UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

Yhdysvaltojen makroympäristön vaikutus suomalaisen SaaS-yrityksen kansainvälistymispäätökseen

Iiris Fräntilä
Itä-Suomen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden ja
kauppatieteiden tiedekunta
Kauppatieteiden laitos
Palvelujohtaminen
Pro Gradu-tutkielma
6.12.2022

Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta
Kauppatieteiden laitos
Palvelujohtaminen
Fräntilä, Iiris: Yhdysvaltojen makroympäristön vaikutus suomalaisen B2B SaaS-yrityksen kansainvälistymispäätökseen
Opinnäytetutkielma, 97 sivua, 1 liite (3 sivua)
Tutkielman ohjaaja, lehtori Sari-Johanna Karhapää
Joulukuu 2022

Avainsanat: kansainvälistyminen, markkinoille meno, SaaS, B2B-yritys, Yhdysvallat

Alati kovenevan kilpailun myötä moni suomalainen yritys hakee liiketoiminnalleen kasvua kansainvälistymällä. Kansainvälistymistä, kansainvälistymisstrategioita ja Yhdysvaltojen makroympäristöä on aiemmin tutkittu runsaasti. Sellaisia erityisiä Yhdysvaltojen makroympäristön tekijöitä, jotka soveltuvat tai eivät sovellu keskikokoiselle suomalaiselle B2B SaaS-yritykselle ei ole juurikaan tutkittu aiemmin. Käytännössä yritysten liiketoiminnan kansainvälistäminen noudattaa samoja prosesseja riippumatta sen yritystoiminnasta. Tässä tutkimuksessa kansainvälistyminen ja markkinoille meno nähdään yrityksen strategisena päätöksenä, joka tulee olla linjassa yrityksen päästrategian kanssa. Lisäksi tutkielmassa nähdään tärkeänä, että kansainvälistymistä suunnittelevan SaaS-yrityksen tulee selvittää tarkasti mistä maasta lähitulevaisuuden kassavirta pääosin tulee liiketoiminnan kansainvälistymispäätöksen tukemiseksi ja yrityksen kannattavuuden saavuttamiseksi. Tämän vuoksi yrityksen on tutkittava tarkasti kohdemaan makroympäristöä.

Tämä pro gradu-tutkielma on tehty suomalaiselle keskikokoiselle B2B SaaS-yritykselle. Kohdeyritys ei ole vielä tehnyt Yhdysvaltojen kansainvälistymispäätöstä. Tutkielman tarkoituksena oli selvittää mitkä Yhdysvaltojen makroympäristön elementit houkuttelevat ja eivät houkuttele yritystä kansainvälistymään Yhdysvaltoihin. Tämän pro gradu-tutkielman tutkimusmenetelmänä oli laadullinen tapaustutkimus, jossa aineisto kerättiin teemahaastatteluna viideltä Yhdysvaltojen asiantuntijalta.

Tämän tutkielman kattava teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta pääluvusta. Ensimmäisenä esitellään yleisesti kansainvälistyminen, markkinoille meno, operaatiomuodon valinta ja erikseen valitut tähän tutkielmaan soveltuvat kansainvälistymisstrategiat. Toisessa pääluvussa esitellään pilvipalvelut ja SaaS-malli. Kolmannessa pääluvussa esitellään Yhdysvaltojen makroympäristö PESTEL-työkalua hyödyntäen. Tutkielman lopuksi lukijalle esitellään empiria ja tulokset.

Tutkielmassa saatiin tietoa yleisesti yrityksen kansainvälistymisestä Yhdysvaltoihin sekä Yhdysvaltojen makroympäristöstä. Tästä aineistosta eriteltiin vielä ne tekijät, jotka omalta osaltaan houkuttelevat suomalaisen B2B SaaS-yrityksen kansainvälistymään. Tällaisia tekijöitä tulosten mukaan ovat Yhdysvaltojen maan koko, Yhdysvaltojen vapaakauppa ja vakaa talous sekä laajat liiketoimintamahdollisuudet SaaS-yrityksille. Tutkielman tulosten mukaan Yhdysvaltojen monimutkaista lainsäädäntöä, heikkoa yksityisyydensuojaa ja tietosuojalakia sekä kovaa kilpailua ei koeta houkutteleviksi kansainvälistymisessä Yhdysvaltoihin.

Sisällysluettelo

1 Johdanto 4
1.1 Tutkielman tausta ja tavoite 4
1.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkielman rajaukset 7
1.4 Keskeiset käsitteet 8
1.5 Tutkielman rakenne 10

2 Yrityksen kansainvälistyminen ja markkinoille meno 12
2.1 Yrityksen kansainvälistyminen 12
2.3 Kansainvälistymisstrategiat 16
2.3.1 Uppsalan malli 16
2.3.2 Born Global-malli 18
2.3.3 Kansainvälinen yrittäjyys 19
2.4 Markkinoillemenostrategiat 21
2.4.1 Vientimuodot 21
2.5 Markkinoillemenostrategiat jaetulla omistajuudella 22
2.5.1 Yhteistyöoperaatiomuodot 23
2.6.1 Greenfield-sijoitus 26
2.6.2 Acquisition 26

3 SaaS - Software as a Service 28
3.1 Pilvipalvelut yleisesti 28
3.2 SaaS historia ja ominaisuudet 29
3.3 SaaS liiketoimintamalli 31
3.4 SaaS hinnoittelumalli 32
3.4 SaaS liiketoimintamallin hyödyt ja haitat. 35

4 Yhdysvaltojen makroympäristö 39
4.1 Poliittiset tekijät 41
4.2 Ekonomiset tekijät 42
4.3 Sosiaaliset tekijät 43
4.4 Teknologiset tekijät 44

4.5 Ympäristö tekijät 45
4.6 Lainsäädännölliset tekijät 46

5 Tutkimusmenetelmä 47
5.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus. 47
5.2 Kohdeyrityksen esittely 49
5.3 Tutkimusaineisto 50
5.4 Aineiston analysointi 53

6 Tulokset 55
6.1 Suomalaisen SaaS-yrityksen kansainvälistyminen Yhdysvaltoihin 55
6.2 Yhdysvaltojen makroympäristö 61
6.2.1 Poliittinen ympäristö 61
6.2.2 Ekonominen ympäristö 63
6.2.3 Sosiaalinen ympäristö 66
6.2.4 Teknologinen ympäristö 68
6.2.5 Ekologinen ja laillinen ympäristö 70

7 Lopuksi 73
7.1 Tutkielman yhteenveto 73
7.2 Johtopäätökset 74
7.2.1 Yhdysvaltojen makroympäristön houkuttelevat tekijät 74
7.2.2 Yhdysvaltojen makroympäristön ei-houkuttelevat tekijät 77
7.3 Jatkotutkimusehdotukset 82

Lähteet 85
Liitteet 95

1 Johdanto

1.1 Tutkielman tausta ja tavoite

Globalisaation ja kovenevan kilpailun myötä yhä useampi suomalainen yritys hakee liiketoimintaansa kasvua kansainvälistymällä. Alati kasvavan globalisaation myötä Benito, Petersen & Welch (2019) määrittelevät kansainvälisen liiketoiminnan monimutkaistuneen yritysten toimintojen sijainnin ja eri hallintojen vuoksi.

Kansainvälistyminen on jo vuosia määritelty yrityksen strategiseksi päätökseksi, jonka on oltava linjassa yrityksen päästrategian kanssa (Calof & Beamish 1995; Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér 2015). Lisäksi yhä useampi suomalainen yritys on pieni tai keskisuuri yritys (ns. pk-yritys), joten kansainvälistymisestä on tullut merkittävä osa Suomen kansantaloutta. Laajentuminen yli kansallisten rajojen vaatii yritykseltä kysyntää sekä sen omien vahvuuksien ja heikkouksien sekä kohdemaan markkinoiden ja makroympäristön tuntemista (Laiho, Larjovuori & Talonen 2004).

Kansainvälistyessään yritykset kohtaavat useita kriittisiä päätöksiä, kuten kuinka paljon investoida kansainvälistymiseen, miten ulkomaista yritystä tullaan organisoimaan ja kuinka yritys tulee hallitsemaan hyötyjen ja riskien suhdetta (Beugelsdijik, Kostova, Kunst, Spadafora & van Essen 2018). Lähtökohtaisesti yrityksen liiketoiminnan kansainvälistäminen noudattaa samoja prosesseja riippumatta sen yritystoiminnasta. Kansainvälistymistä suunnitellessa yrityksen tulee kiinnittää huomiota sen resursseihin ja liikeideaan. Lisäksi yrityksen tulee tehdä tarkkaa tutkimusta kohdemaan markkinatilanteesta. Kohdemaan markkina- ja makroympäristön tunteminen on yritykselle tärkeää jo senkin vuoksi, että kansainvälistymisen yksi merkittävä tekijä on yrityksen liiketoiminnan sopeuttaminen kansainvälisille markkinoille. (Vahvaselkä, 2009; Beugelsdijik ym. 2018.)

Yhdysvallat on liiketoiminnan suurvalta, jolla on maailman suurin kansantalous. Jo vuosia sitten Microsoftin perustaja Bill Gates totesi, että SaaS-palvelun syntyminen ja kehitys tulee olemaan seuraavan aikakauden muutos tietojenkäsittelyssä (Niccolai, 2005). Yhdysvallat on edistynyt maa teknologia – ja digipalveluissa ja jo pelkästään SaaS-pohjaisia yrityksiä heillä on

maailman eniten, yli 17 000 kappaletta, joilla on yli 59 miljardia käyttäjää maailmanlaajuisesti. (Statista, 2022.)

Liiketoiminnan laajentaminen ja yrityksen kansainvälistyminen Yhdysvaltoihin on suomalaisille pk-yrityksille iso taloudellinen investointi ja vaatii huomattavan määrän resursseja, vaikka itse liiketoiminta voisikin tuoda yritykselle paljon uusia mahdollisuuksia (Kotilainen, Kaitila, Nikula & Suni 2009). Lisäksi Yhdysvaltojen lainsäädäntö ja maahantulo vaativat jo itsessään syvällistä perehtymistä. Usein juuri pk-yritysten resurssien puute saattaa olla esteenä liiketoiminnan kansainvälistämiselle (Vahvaselkä, 2009).

Aiempia tutkimuksia kansainvälistymisestä on tehty runsaasti. Johanson & Vahlne (1977, 2006, 2015) ja Vahlne & Johanson (2013, 2017, 2020) ovat tutkineet prosessinomaista kansainvälistymistä jo vuosikymmenien ajan. Heidän tutkimuksiensa mukaan yrityksen prosessinomaiseen kansainvälistymiseen vaikuttaa kokonaisuudessaan yrityksen markkinasitoutuminen ja -tuntemus, yrityksen nykyinen toiminta ja sitoutumispäätökset.

Lisäksi vanhempia, mutta edelleen relevantteja ja nykypäivään sopivia tutkimuksia kansainvälistymisestä ja kansainvälistymisstrategioista ovat tutkineet muun muassa Vahvaselkä (2009), jonka mukaan kansainvälistymispäätös pohjautuu kolmeen strategiseen kysymykseen; miksi kansainvälistyä, minne kansainvälistyä ja miten kansainvälistyä? Welch & Luostarinen (1988), joiden mukaan kansainvälistyminen on yrityksen osallistumista kansainvälisiin operaatioihin sekä Root (1994), jonka mukaan yrityksen kansainvälistymisstrategia koostuu viidestä eri elementistä; markkinoiden valinnasta, tavoitteiden määrittämisestä, operaatiomuodon valinnasta, markkinointisuunnitelman luomisesta ja kaikkien näiden elementtien jatkuvasta monitoroinnista kohdemarkkinoille saavuttua.

Hieman uudempia tutkimuksia kansainvälistymisestä ovat tehneet Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen (2014), joiden mukaan yrityksen kilpailukyvyn säilyttämiseksi yrityksen tulee mukautua kuluttajien tarpeisiin sekä Ojala, Rollins, Fraccastoro & Gabrielsson (2020), joiden mukaan suuri koti- ja kohdemaan kulttuuriero ja maantieteellinen etäisyys voi haitata

merkittävästi yrityksen digitaalista kestävyyttä.

Tämä pro gradu-tutkielma tehdään suomalaiselle pienikokoiselle B2B SaaS-ohjelmistoyritykselle, joka on kiinnostunut laajentamaan liiketoimintaansa Suomesta Yhdysvaltoihin. Kohdeyrityksellä on liiketoimintaa Suomen lisäksi muun muassa Euroopassa, mutta kansainvälistymispäätöstä Yhdysvaltoihin ei vielä ole tehty. Kohdeyrityksen liikeidea on SaaS-pilvipalveluun pohjautuva kalustonhallintajärjestelmä. Kohdeyritys myy yrityksille ohjelmiston, eli kalustonhallintajärjestelmän, erillistä toistuvaa maksua vastaan, jota yritykset voivat käyttää omalla tietokoneen selaimellaan. Kalustonhallinta tarkoittaa jatkuvaa yrityksen omistaman irtaimiston operointia, joka on tärkeä osa useita yrityksiä. Kohdeyritys ei ole erikseen segmentoinut millaisille yrityksille kalustonhallintajärjestelmää myydään, vaan asiakasyrityksinä voivat olla kaikenlaiset kalustonhallintajärjestelmää tarvitsevat yritykset niin teattereista teknologiayrityksiin. Kohdeyritys esitellään lukijalle tarkemmin alaluvussa 5.2.

Tämän tutkimuksen kohteena oleva yritys on käytännössä vientiyritys ulkomaan toimintojen osalta, sillä kohdeyritys myy ohjelmistoa ja tuotteita muun muassa Euroopan maihin Suomesta käsin. Teoriassa vientiyritys määritellään sellaiseksi yritykseksi, joka käy ulkomaankauppaa toimittaen konkreettisia tuotteita kuten elintarvikkeita tai teknologiaa kotimaasta ulkomaille (Love & Mansury 2009). Kohdeyrityksellä ei siis ole erillisiä tytäryhtiöitä Euroopassa, sillä SaaS-yrityksen kansainvälinen liiketoiminta Euroopan sisällä on mahdollista kotimaasta käsin. Yhdysvaltojen osalta päätöstä toimintojen suhteen ei vielä ole tehty, sillä liiketoiminnassa Suomen ja Yhdysvaltojen välillä pätee eri lainalaisuudet kuin kohdeyrityksen tämänhetkisillä markkina-alueilla. Suomessa ja Euroopan kohteissa kohdeyritys toimittaa yritysasiakkailleen palvelun, eli ohjelmiston lisäksi konkreettiset tuotteet kuten viivakooditunnisteet ja asiakkaiden tarpeen mukaan erilliset lukijat. Vaihtoehtoisesti asiakas voi tulostaa viivakooditunnisteet itse ja käyttää puhelimen kameraa viivakoodien lukemiseen.

Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia yleisesti yrityksen kansainvälistymistä ja Yhdysvaltojen markkinaelementtejä makroympäristöanalyysin, eli PESTEL-työkalun avulla. Tämän tutkielman lopputuloksena on eritellä tulosten osalta sellaiset Yhdysvaltojen makroympäristötekijät, jotka houkuttelevat ja eivät houkuttele kohdeyritystä laajentamaan

liiketoimintaansa Suomesta Yhdysvaltoihin. Kohdeyrityksen tavoitteena on tämän tutkielman avulla päästä perehtymään Yhdysvaltoihin kansainvälistymiseen sekä tutustumaan Yhdysvaltojen makroympäristöön.

1.2 Tutkimuskysymys

Tämän tutkielman tutkimuskysymys on

1. Mitkä tekijät Yhdysvaltojen makroympäristössä tekevät suomalaisen B2B SaaS-yrityksen markkinoille menon houkuttelevaksi?

Tämän tutkielman alakysymys on

2. Mitkä tekijät Yhdysvaltojen makroympäristössä eivät tee suomalaisen B2B SaaS-yrityksen markkinoille menoa houkuttelevaksi?

1.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkielman rajaukset

Tämän pro gradu-tutkielman tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisen menetelmän avulla tavoitteena oli kerätä yksityiskohtaista tietoa ja ymmärrystä kansainvälistymisestä ja Yhdysvaltojen makroympäristöstä. Tutkielma on tehty tapaustutkimuksena suomalaiselle B2B SaaS-yritykselle. Tapaustutkimuksen avulla tutkija kykeni ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkittavaa ilmiötä (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015) ja näin ollen tuottamaan kohdeyritykselle syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta.

Tämän pro gradu-tutkielman tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, joka toteutetaan yksilöhaastatteluna viidelle Yhdysvaltojen markkinoiden asiantuntijalle, sillä kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla pyritään samaan mahdollisimman tarkkaa ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti 2020). Puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla pyrittiin saamaan yksityiskohtaista tietoa Yhdysvaltojen makroympäristöstä kohdeyritykselle kansainvälistymispäätöksen tueksi. Näiden tietojen perusteella tavoitteena oli vastata tutkielman tutkimuskysymykseen ja lopuksi

eritellä mitkä Yhdysvaltojen makroympäristön tekijät tekevät suomalaisen B2B SaaS-ohjelmistoyrityksen markkinoille menon houkuttelevaksi ja mitä elementit eivät puolestaan houkuttele markkinoille menossa.

Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen tutkielman tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysilla. Tässä tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, koska siinä on oleellista, ettei analyysi pohjaudu suoraan tutkielman teoriaan, vaan siihen luodaan uusia näkökulmia. Tämä on yleistä sellaisissa aiheissa, joita ei juuri ole vielä tutkittu, kuten Yhdysvaltojen makroympäristön vaikutusta suomalaisen B2B SaaS-yrityksen kansainvälistymispäätökseen. Sisällönanalyysin avulla aineistosta pyrittiin saamaan tiivis ja strukturoitu kokonaisuus noudattamalla kolmea erillistä vaihetta; aineiston jakamista, aineiston käsitteellistämistä ja yhtenäisen kokonaisuuden luomista siten, ettei haastateltavien kertoma tieto pääse vääristymään. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Straus & Corbin 1998; Smith 2000.) Tämän tutkielman tutkimusmenetelmä esitellään lukijalle tarkemmin pääluvussa 5.

Ennen kuin Yhdysvaltojen markkinaelementtejä tutkitaan PESTEL-analyysin, akateemisen kirjallisuuden sekä kuuden asiantuntijahaastattelun perusteella, ja ennen kuin lukijalle esitellään tutkielman lopputulos, perehdytetään lukija tutkielmaan pohjautuvaan teoriaan. Tutkielma on rajattu käsittelemään yrityksen kansainvälistymistä, yrityksen markkinoille menoa, Yhdysvaltojen makroympäristöä sekä pilvipalveluita ja SaaS-ohjelmistopalvelua. Jokainen teoriaosion pääluku on tärkeä tämän tutkielman kokonaisuuden ymmärtämiseksi. Tutkielman teoriaan on valittu vain sellaisia tekijöitä, jotka koetaan tutkielman aihe ja kohdeyritys huomioiden keskeiseksi ja tärkeäksi ymmärtää.

1.4 Keskeiset käsitteet

Tämä tutkielma pitää sisällään kuusi keskeistä käsitettä, joiden avulla lukijalle hahmottuu tutkielman keskeiset teemat ennen teoriaosuutta.

Kansainvälistyminen

Kansainvälistyminen on yrityksen liiketoiminnan laajentamista yli kansallisten rajojen. Kansainvälistyminen voi tapahtua joko kotimaan lähi- tai kaukomarkkinoille. Hollensenin (2016) mukaan kansainväistyminen nähdään eräänä tärkeimpänä tekijänä yrityksen kasvuun ja riskien välttämiseen liittyen. Yleisesti yrityksen kansainvälistyminen voidaan lisäksi määritellä yhdeksi yrityksen merkittävimmäksi strategiseksi päätökseksi. Kansainvälistyminen voidaan määritellä myös asteittain kehittyvänä prosessina, joka tarkoittaa yrityksen lisääntyvää mukanaoloa kansainvälisissä toiminnoissa.

Markkinoille meno

Yritykset kansainvälistyvät operaatiomuodoilla ja operaatiomuodon valinta on yritykselle strategisesti merkittävä päätös (Vahlne & Johanson 2017). Yleisesti operaatiomuoto päätetään kohdemaan valinnan jälkeen, mutta yritykset voivat resursseista riippuen tehdä operaatiomuodon jo ennen kohdemaan valintaa. Yritys voi toteuttaa liiketoiminnan kansainvälistymistä eri operaatiomuodoilla, kuten eri vientimuodoilla, tytäryhtiön perustamisella tai eri yhteistyöyritysmuodoilla.

Software as a Service-ohjelmisto

SaaS, eli Software as a Service on ohjelmistopalvelu. SaaS:lla on erityinen tapa toteuttaa ja toimittaa sovelluksia erilaisina pilvipalveluina internetin kautta ja palveluita voidaankin monesti räätälöidä asiakkaan tarpeen mukaan. Humayunin, Niazin, Almufarehin, Jhanjhin, Mahmoodin & Alshayebin (2022) mukaan SaaS-ohjelmisto on tämän päivän suosituin ja laajimmin mukautettu digitaalinen pilvipalveluun perustuva palvelualusta, jota käyttää globaalisti jo liki miljardi yritystä. Useimmiten SaaS-palvelua käytetään tuttuun tapaan verkkoselaimen kautta. Asiakkaan valitsemaa palvelua kehitetään ja päivitetään järjestelmätoimittajan kautta, jotta palvelun käyttö on asiakkaalle sujuvaa.

B2B-yritys

Business-to-business (B2B) -yritys on liiketoiminnan muoto yritysten välillä. Liiketoimintaan liittyy tuotteen tai palvelun valmistaja sekä yritysasiakas. Business-to-business tarkoittaa siis

liiketoimintaa, jota harjoitetaan yritysten välillä eikä yrityksen ja yksittäisen kuluttajan välillä. (Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä, Tanner, & Kiukas 2021.)

Makroympäristöanalyysi

Makroympäristöllä tarkoitetaan sellaista kokonaisympäristöä, jolla on suora tai epäsuora vaikutus yrityksen toimintaan. Makroympäristöanalyysi toteutetaan usein PESTEL-työkalua hyödyntäen. (Bergström & Leppänen 2018.) PESTEL-koostuu seuraavista makroympäristötekijöistä: poliittinen, taloudellinen, sosiokulttuurinen, teknologinen, ekologinen ja oikeudellinen ympäristö. PESTEL-analyysi antaa yleiskuvan makroympäristön, eli ulkoisen ympäristön olosuhteista ja tilanteesta. (Vuorinen, 2013.)

Yhdysvallat

Yhdysvallat on maailman kolmanneksi suurin maa ja maailman suurin kansantalous. Yhdysvallat koostuu viidestäkymmenestä (50) osavaltiosta ja maan BKT on noin 20,94 biljoona Yhdysvaltojen dollaria. Maan virallinen kieli on englanti ja pääkaupunki Washington D.C. (Business Finland, 2022.) Yhdysvaltojen kauppapolitiikalla on maailmanlaajuinen merkitys. Yhdysvallat on oikeusvaltio ja poliittiselta rakenteeltaan Yhdysvallat on demokraattinen, jolla on valtava poliittinen ja taloudellinen vaikutusvalta. Yhdysvaltojen taloutta hallitsee palvelusektori, sillä sen tuotanto on noin 80 % Yhdysvaltojen kokonaistuotannosta (Kotilainen ym. 2009).

1.5 Tutkielman rakenne

Tämä pro gradu-tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta. Tutkielman aloittaa johdanto, jossa lukijalle esitellään tutkimuksen tausta ja tavoitteet, tutkimusmenetelmä, -rajaukset, tutkielman keskeiset käsitteet sekä tutkimuskysymys. Toinen pääluku aloittaa tutkielman teoriaosuuden, jossa lukija perehdytetään yleisesti yrityksen kansainvälistymiseen ja markkinoille menoon. Lukijalle esiteltävät kansainvälistymisstrategiat ovat tarkoin valittu ja ne nähdään keskeisenä tähän tutkielmaan ja kohdeyritykseen liittyen. Kolmannessa pääluvussa

lukija perehdytetään SaaS-ohjelmointiyritykseen. Osiossa tutustutaan pilvipalveluihin yleisesti ja kerrotaan SaaS-palvelun toiminnallisuuteen muun muassa sen historian sekä liiketoiminta- ja hinnoittelumallin avulla.

Neljännessä pääluvussa lukijalle esitellään Yhdysvaltojen makroympäristö PESTEL-työkalua hyödyntäen. Osiossa lukijalle esitellään PESTEL-työkalua yleisesti sekä Yhdysvaltojen makroympäristön keskeisiä asioita eri tekijöiden mukaan. Viides pääluku on tutkielman empiirinen osio. Empiirisessä osiossa lukijalle esitellään tarkemmin tutkimusmenetelmä ja kohdeyritys. Kuudennessa pääluvussa lukijalle esitellään tulokset, eli tietoa yrityksen kansainvälistymisestä sekä Yhdysvaltojen makroympäristöstä. Seitsemäs luku pitää sisällään yhteenvedon sekä johtopäätökset ja pohdintaa. Johtopäätökset ja pohdintaa-osiossa lukijalle esitellään vielä lyhyesti ne erityiset tekijät, jotka nähdään tulososion perusteella kohdeyritykselle houkuttelevina ja ei-houkuttelevina. Lopuksi käydään vielä läpi jatkotutkimusehdotukset, jonka jälkeen lukija voi tutustua lähteisiin ja liitteisiin.

2 Yrityksen kansainvälistyminen ja markkinoille meno

2.1 Yrityksen kansainvälistyminen

Yritykset pyrkivät kasvattavamaan liiketoimintaansa kansainvälistymällä. Eräs kansainvälistymisen ajureista on yritysten riskien vähentäminen laajentamalla liiketoimintaa useille eri markkinoille yli kansallisten rajojen. Domurath, Coviello, Patzelt & Ganal (2020) määrittelevät yrityksen sopeutumisen kohdemaan liiketoimintaympäristöön merkittäväksi osaksi kansainvälistymisen edellytyksiä ja yrityksen kyvykkyyttä pärjätä kohdemaan markkinoilla.

Moilasen & Ritalahden (2015) mukaan juuri globalisaatio ja digitalisoituminen ovat luoneet nykypäivän yrityksille suuria tarpeita liiketoiminnan kansainvälistämisestä. Enenevissä määrin kasvanutta globalisaatiota edesauttavat eri taloudelliset ja ympäristölliset tekijät, kuten kaupungistuminen ja rahatalouden sekä ostovoiman kehitys. Kun yritys tekee kansainvälistymispäätöksen, käynnistyy yrityksen kansainvälistymisprosessi.

Kansainvälistymistä on tutkittu laajasti eri tutkijoiden toimesta ja kansainvälistymisen tutkimuksista löytyy eri näkökulmia yritysten kansainvälistymisestä. Tutkijoiden keskuudessa on kuitenkin yhteisymmärrys kansainvälistymisen prosessimaisuudesta (Vahlne & Johanson 2017), eli siitä, että kansainvälistyminen on moniulotteista, joka tapahtuu pitkällä aikavälillä. Lisäksi kansainvälistyminen koetaan yrittäjämäiseksi toiminnaksi, jossa tunnistetaan ja hyödynnetään kansainvälisten markkinoiden erilaisia liiketoimintamahdollisuuksia (Chandra, Styles & Wilkinson 2009). Kansainvälistyminen ei siis ole yksittäinen teko tai toimenpide, vaan yrityksen strateginen päätös (Johnson, Whittington, Regner, Scholes & Angwin 2017).

Aiemmissa tutkimuksissa kansainvälistyminen määritellään seuraavanlaisesti; Johanson & Vahlne (1977, 2006, 2013, 2015) määrittelevät kansainvälistymisen olevan asteittainen prosessi, joka perustuu epävarmuuden välttämiseen. Calof & Beamish (1995) määrittelevät kansainvälistymisen mukautumisena kansainväliseen ympäristöön. Welchin & Luostarisen (1988) mukaan yrityksen kansainvälistyessä se laajentaa osallisuuttaan kansainvälisiin toimintoihin. Cavusgil, Knight & Riesenberger (2013) määrittelevät yritysten

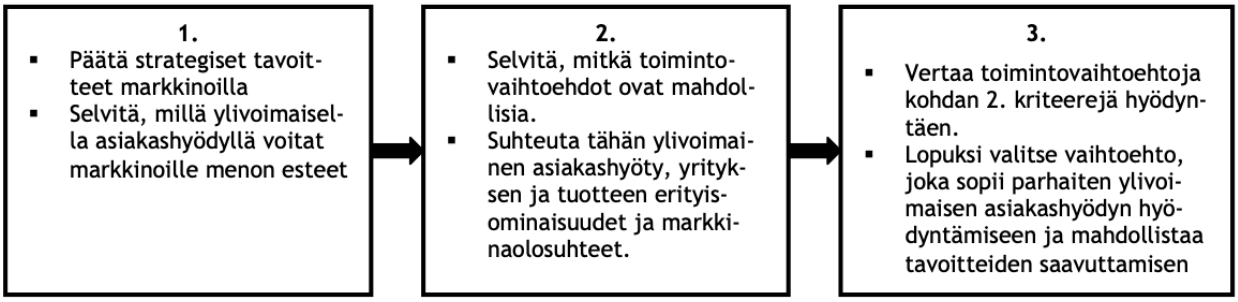
kansainvälistymisen taipumuksena lisätä systemaattisesti liiketoimintansa kansainvälistä ulottuvuutta. Suomalaisesta näkökulmasta Vahvaselkä (2009) määrittelee kansainvälistymisen sarjaksi strategisia päätöksiä. Strategisten päätösten avulla yrityksen toimintaa kyetään sopeuttamaan kansainväliseen ympäristöön kilpailuedun ja asiakashyödyn tavoittelemiseksi pitkällä aikavälillä.

Tässä luvussa keskitytään yrityksen kansainvälistymiseen ja markkinoille menoon akateemiseen kirjallisuuteen viitaten. Lukijalle esitellään ensimmäiseksi operaatiomuodon valinta ja useita kansainvälistymisstrategiota. Yleisesti kansainvälistymisstrategioita on kymmeniä, mutta tähän työhön on valittu vain sellaiset strategiat, joiden nähdään olevan merkityksellisiä tähän tutkielmaan ja kohdeyritykseen liittyen. Operaatiomuodon valinta itsessään on melko vakiomuotoinen prosessi, vaikka siihen ei olekaan kehitetty vain yhtä pätevää mallia. Tutkielmassa esitetyt mallit soveltuvat hyödynnettäväksi tämän tutkielman kohdeyritykselle, koska kyseessä on kansainvälistymisellä liiketoiminnan kasvua tavoitteleva yritys.

2.2 Operaatiomuodon valinta

Yritys suorittaa operaatiomuodon valinnan kohdemaan valintaprosessin sekä kansainvälistymisen päämäärän ja tavoitteiden määrittämisen jälkeen. Rootin (1994) mukaan yrityksen operaatiomuodon valinta perustuu useaan yritykseen kohdistuvaan kompleksiseen tekijään.

Äijön (2008) mukaan yritys tekee ensimmäiseksi kohdemaan valintapäätöksen, jonka jälkeen yritys määrittelee kohdemarkkinoilla saavutettavat tavoitteet. Tämän jälkeen yritys valitsee operaatiomuodon, jonka avulla yritys kansainvälistää liiketoimintansa ulkomaisille markkinoille.



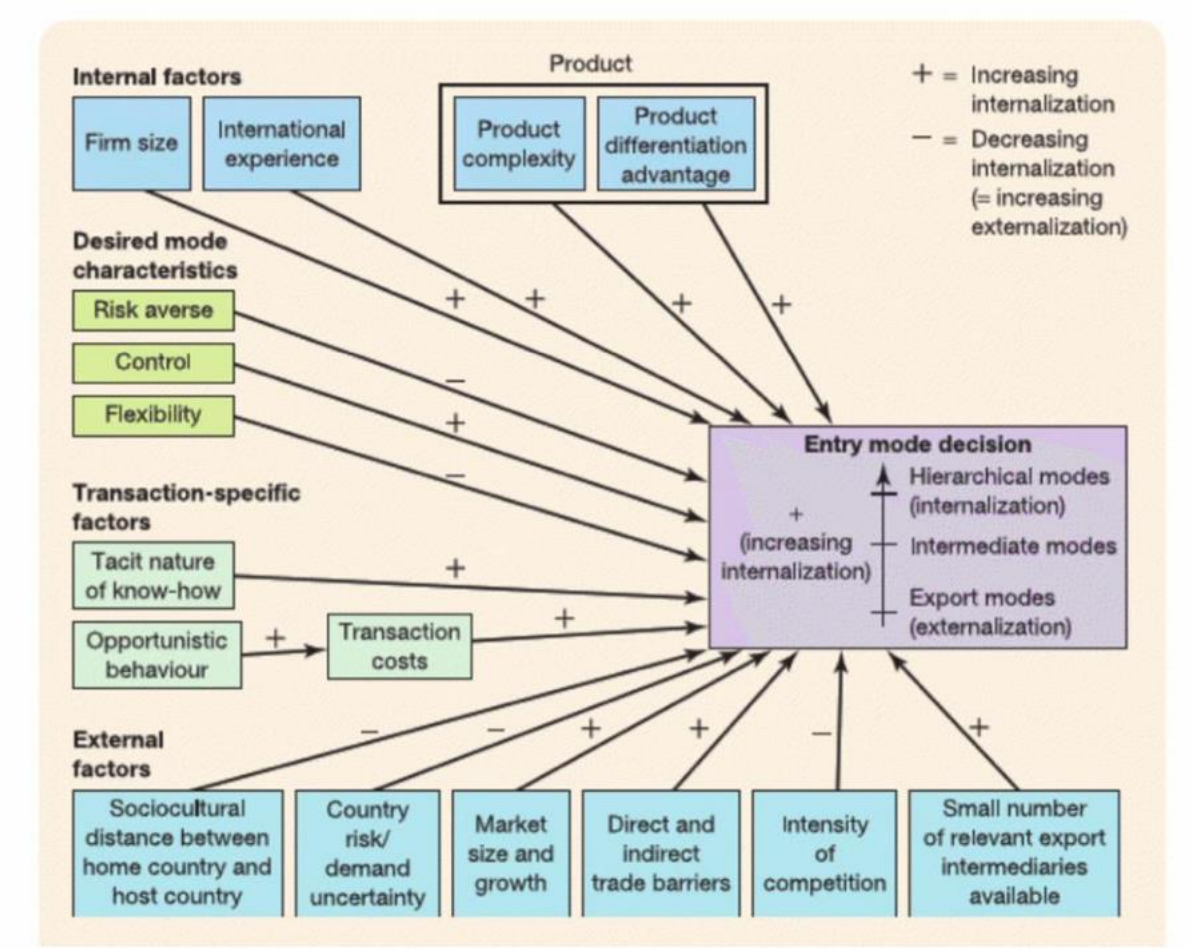
Kuvio 1. Operaatiomuodon valinta (Äijö 2008)

Yleispätevää mallia operaatiomuodon valintaan ei ole, mutta useita olemassa olevia malleja ja yrityksen sisäisiä ja ulkoisia heikkouksia ja vahvuuksia hyödyntämällä voidaan analysoida mikä operaatiomuoto olisi yritykselle parhain. Aiempien tutkimusten (Äijö, 2008) mukaan operaatiomuotoon vaikuttavat tekijät voidaan jaotella kolmeen erilaiseen tekijään; tuote-, markkina- ja yritystekijöihin. Lisäksi yritys voi käyttää seuraavia kriteereitä operaatiomuodon valinnan päättämiseksi:

- Kuinka paljon riskejä yritys on valmis ottamaan?
- Kuinka paljon yritys haluaa kontrolloida kansainvälistymistä ja kansainvälistä toimintaa?
- Kuinka nopeasti yritys haluaa päästä kansainvälisille markkinoille?
- Mikä olisi toivottu kansainvälistymisen ROI (Return on Investment)?
- Kuinka helppoa tai monimutkaista markkinoille meno olisi valitulla operaatiomuodolla?

Hollensenin (2016) mukaan yrityksen operaatiomuodon valinta perustuu usean monimutkaisen tekijän yhdistämiseen ja niistä saavutettuun lopputulokseen. Kuten Rootin (1994) myös Hollensenin (2016) mukaan operaatiomuodon valinta perustuu yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin (internal factors / external factors). Hollensen (2016) kuitenkin painottaa,

että näiden lisäksi yrityksen tulisi huomioida kuvion 2 mukaisesti liiketoiminnalliset tekijät (transactin specific factors) ja yrityksen halutut ominaisuudet (desired mode characteristics). Nämä tekijät omalta osaltaan syventävät yrityksen tietoa sen sisäisistä ominaisuuksista muun muassa joustavuuden, kontrollin, riskinsietokyvyn ja tietotaidon kautta. Nämä kaikki tekijät ovat oleellisia kansainvälistyvän yrityksen tiedostaa, koska esimerkiksi pelkällä yrityksen joustavuudella ja riskinsietokyvyllä on jo itsessään merkittävä ero eri vientimuotojen välillä.



Kuvio 2. Operaatiomuodon valintaan vaikuttavat tekijät (Hollensen 2016)

2.3 Kansainvälistymisstrategiat

Kansainvälistymisstrategiat voidaan jaotella yrityksen kansainvälistymisen mukaisesti. Kansainvälistymisstrategia on yritykselle merkittävä strateginen päätös, sillä kansainvälistymisstrategia vaikuttaa merkittävästi yrityksen resurssien sitouttamiseen ja investointeihin ja itse strategian avulla yritys kykenee saavuttamaan halutut tulokset kohdemaassa. (Äijö, 2001; Hit, Li, Xu 2015; Johnson ym. 2017).

Tässä luvussa esitellään kolme kansainvälisstrategiaa: Uppsalan malli, Born Global sekä Kansainvälinen yrittäjyys. Yleisesti kansainvälistymisstrategioita on useita, mutta edellä mainitut kolme kansainvälistymisstrategiaa ovat keskeisiä tämän tutkielman aiheessa. Tutkielmaan valitut kolme kansainvälistymisstrategiaa ovat kaikki tunnettuja ja vakiintuneita malleja, jotka luovat erinomaisen pohjan kansainvälistymisen moniulotteisuuden tarkasteluun. Vaikka nämä mallit ovat yleisiä, tunnettuja ja vakiintuneita ovat ne keskenään erilaisia.

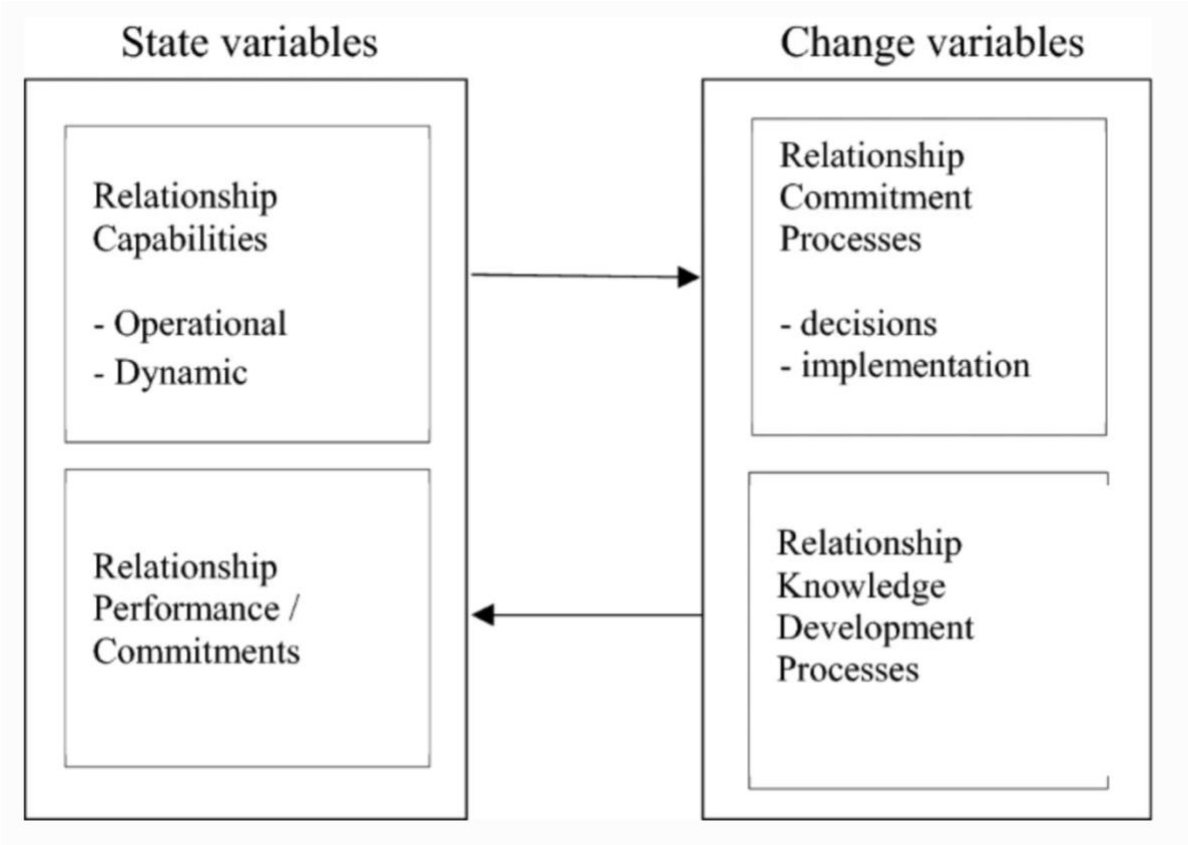
2.3.1 Uppsalan malli

Uppsalan malli on yksi perinteisimpiä kansainvälistymisteorioita. Jan Johanson & Jan Erik Vahlne ovat esitelleen Uppsalan mallin ensimmäisen kerran jo vuonna 1977. Johanson & Vahlne ovat päivittäneet Uppsalan mallia useasti vuosien aikana tiedon lisääntyessä ja uusin päivitys Uppsalan malliin on vuodelta 2017. Tämä U-mallin uusin versio pyrkii laajentamaan kansainvälistymisen eri tekijöiden ominaisuuksia (Vahlne & Johanson 2017).

Malli on kehitetty pk-yritysten kansainvälistymisen pohjalta ja sen perusta on vaiheittainen prosessinomainen kansainvälistyminen. Uppsalan mallissa tyypillistä on yrityksen kansainvälistyminen yrityksen oppimiskokemusten ja lisääntyneen markkinatiedon pohjalta. Uppsalan mallin perusolettamus on, että ulkomaanmarkkinoita koskeva tiedonpuute estää kansainvälistymisen, mutta hankkimalla lisätietoa kohdemarkkinoista ja huomioimalla kansainvälistymiseen vaikuttavat eri tekijät kansainvälistyminen voi olla mahdollista (Johanson & Vahlne 1977, 2006, 2013, 2015; Vahlne & Johanson 2009, 2017, 2020.)

Uppsalan vaiheittainen malli koostuu toimintojen peräkkäisyydestä ja tieto-sitoumussuhteesta, eli yrityksen kansainvälistyminen kasvaa sitä mukaa mitä yrityksen tietämys kohdemarkkinoista kasvaa. Mallissa on tärkeää huomioida, että kansainvälistyminen alkaa kotimaan läheisiltä markkinoilta, jolloin yrityksellä on maihin lyhyt fyysinen etäisyys. (Hult, Gonzalez-Perez & Lagerström 2020; Vahlne & Johanson 2017).

Kuvio 3 on uusin versio kuvaamaan Uppsalan mallin kahta merkittävää tekijää; tilaa ja muutosta. Tila-osiota (state variables) edustaa yrityksen nykytila, joka pitää sisällään yrityksen tämänhetkisen kohdemaan markkinatietämyksen. Muutos-osiota (change variables) edustaa yrityksen resurssit liittyen tuleviin sitoumuspäätöksiin ulkomaisille markkinoille sekä olemassa olevien toimintojen suorittamiseen. (Vahlne & Johanson 2017.)



Kuvio 3. Uppsalan malli (Vahlne & Johanson, 2017)

Uppsalan malli koostuu käytännössä viidestä erillisestä vaiheesta, jotka ovat toinen toistaan intensiivisempiä. Yritys kansainvälistyy vaihe vaiheelta, joten sen kansainvälistymisessä on odotettavissa kestävän jopa vuosia (Vahlne & Johanson 2017), toisin kuin seuraavaksi esiteltävä nopeaa kasvua tavoitteleva Born Global-malli.

Yrityksen kansainvälistyessä Uppsalan mallin mukaisesti ensimmäisessä vaiheessa yrityksellä ei ole lainkaan liiketoimintaa kotimaan markkinoiden ulkopuolella. Toisessa vaiheessa yritys on aloittanut satunnaisen viennin ulkomaisille markkinoille. Kolmannessa vaiheessa vienti ulkomaille säännöllistyy välikäsien (agentit, jakelijat) kautta. Neljännessä vaiheessa yritys on kansainvälistänyt toimintaansa perustamalla kohdemaahan tytäryhtiön. Viidennessä ja viimeisemmässä vaiheessa yrityksellä on kohdemaassa jo oma tuotantolaitos.

Keskustelua Uppsalan mallin soveltuvuudesta nykypäivään on ollut useasti. Muun muassa Forsgren (2002) ja Arvidsson & Arvidsson (2019) ovat kyseenalaistaneet mallin soveltuvuuden nykypäivän nopeatempoiseen markkinaympäristöön, koska kansainvälistymisen muodot ovat nykypäivänä monimuotoisempia mitä Uppsalan malli esittää.

2.3.2 Born Global-malli

Toisin kuin Uppsalan vaiheittainen kansainvälistymisen malli, born global-malli tähtää yritysten kansainvälistymiseen ja nopeaan kasvuun jo niiden syntyessä. Paulin & Rosado-Serranon (2019) mukaan born global-yrityksille ominaista on vahvan brändin, innovaation, jakelukanavien sekä kansainvälisen verkoston edistäminen. Gabrielssonin & Kirpalanin (2004, 2012) mukaan olemassa olevat kansainvälistymisteoriat eivät tue tarpeeksi born global-yrityksiä, sillä useimmiten yritystoiminnan alkuvaiheilla varaa liiketoiminnan virheille ei ole. Ojala, Rollins, Fraccastoro & Gabrielsson (2020) suosittelevatkin heti kansainvälisille markkinoille pyrkiviä yrityksiä hyödyntämään laajalti suhdeverkostojaan.

Oviattin & McDougalin (1997) mukaan nimitys born global on synonyymi globaaleille startupeille ja kansainvälisille hankkeille. Chetty & Campbell-Hutt (2004) puolestaan määrittelevät mallin mukaisen kansainvälistymisen suoraan ulkomaisille markkinoille

tarjoavan yrityksille enemmän mahdollisuuksia kuin riskejä, vaikka born global-yritykset eivät välttämättä tee lainkaan liiketoimintaa kotimaassaan. Madsenin & Servaisin (1997) mukaan born global-yritysten keskeinen syy nopeaan kansainvälistymiseen on yrittäjien oma aiempi kokemus kansainvälistymisestä. Lisäksi syy nopeaan kansainvälistymiseen on yrittäjien rationaalinen riskinottokyky, jolloin yrittäjät ottavat yrityksen nopeassa kansainvälistymisessä myös henkilökohtaisen riskin (Ojala, Rollins, Fraccastoro & Gabrielsson 2020). Nopea kansainvälistyminen ei kuitenkaan takaa nopeaa kasvua, vaan useimmiten born global-yritykset pääsevät kasvamaan vasta yrityksen resurssien kasvun myötä (Sepulveda & Gabrielsson 2013).

Kuivalainen, Sandqvist & Servais (2007) jakavat born global-mallin tutkimustensa perusteella kahteen osaan; true born global ja born international. True born global-mallissa yritys on jo syntyjään kansainvälinen ja sen liiketoimintaa on alusta alkaen kaukana kotimaan markkinoilta. Born international-mallissa yritys harjoittaa vientiä lähimaihin liiketoiminnan alusta alkaen, mutta kaukomaissa liiketoimintaa ei vielä ole.

2.3.3 Kansainvälinen yrittäjyys

Yrittäjyyden kansainvälistymistä ohjaa useat dynaamiset tekijät, kuten kilpailun globalisoituminen, nopea teknologinen muutos ja ympäristö. Kansainvälinen yrittäjyys -mallissa keskiössä ovat tutkimukset yrittäjien ja yrittäjyyden merkityksestä (Ruzzier, Hisrich & Antoncic 2006). Uppsalan malli on perinteikkäämpi kansainvälistymisen malli, joka eivät välttämättä sovellu juuri tämän päivän digitaaliselle palveluyritykselle. Tämän vuoksi tutkielman kannalta oleellista on esitellä kolmas malli nimeltä Kansainvälinen yrittäjyys (International Entrepreneurship).

Aiemmista tutkimuksista Wittkopin (2018) mukaan kansainvälisen yrittäjyyden mallista ilmenee erinomaisia ominaisuuksia digitaaliseen markkinaympäristöön sen kansainvälistymiskeskeisyyden ja kasvun tavoittelun myötä. McDougallin (1989) mukaan kansainvälinen yrittäjyys -malli perustuu sekä kansainvälisen liiketoiminnan teorioihin että

yrittäjyysteorioihin. McDougnall (1989) olikin ensimmäinen henkilö, joka määritteli tämän kansainvälistymisstrategian huomioimalla vain sellaiset yritykset, jotka olivat heti syntyjään kansainvälisiä. Myöhemmin McDougnall & Oviatt (1994) laajensivat kansainvälisen yrittäjyyden määritelmää organisaation vision kautta; yrityksen päätavoite tulee olla arvon luominen, yrityksen toiminnan tulee olla organisoitua kotimaan rajojen ulkopuolella ja sen tulee sisältää innovatiivisia toimia. Tämän tehtyään McDoughnall & Oviatt (1994) kehittivät ensimmäisinä uuden mallin nimeltä Uudet Kansainväliset Yritykset (New International Ventures) ja määrittelivät ne enemmänkin liiketalousorganisaatioiksi, sillä markkinoiden homogeenisuus ja globalisaatio kannustavat uusia yrityksiä kansainvälistymään jo heti syntyessään kilpailuedun kasvattamiseksi.

Kuten born global-mallissa niin kansainvälisessä (uudessa) yrittäjyydessä oleellista on yrityksen johtajien nopea reagointi ja päätöksentekokyky, joka vaikuttaa yrityksen kansainväliseen toimintaan ja taloudelliseen tulokseen (Gabrielsson, Gabrielsson & Sinha, 2017; Ojala, Rollins, Fraccastoro & Gabrielsson 2020).

Bell, Crick ja Young (2004) ehdottavat tutkimuksissa huomioitavan enemmän yritysten pitkän aikavälin suorituskykyä. He ovat tutkimuksissaan havainneen osan nopeasti kansainvälistyvistä yrityksistä menestyneen vasta pitkällä aikavälillä, eli yrityksen kansainvälistäminen jo sen syntyessä ei välttämättä takaa menestystä saman tien.

Paulin & Rosado-Serranon (2019) mukaan born global, kansainvälinen yrittäjyys ja uusi kansainvälinen yrittäjyys -malleilla keskeinen ero muihin malleihin on niiden liiketoimintamuoto, sillä nopeaan kansainvälistymiseen tähtäävät mallit myyvät useimmiten tuotteitaan juuri niche-markkinoilla. Niche-markkina, eli ”kapeamarkkinat” tarkoittaa sellaista markkinaa, jolle jokin tietty tuote on keskittynyt ja jota myydään tietylle asiakassegmentille. Niche-markkinat ovat verrattain pienet ja yrityksen toimiessa niche-markkinoilla ei se yleisesti ottaen kohtaa suurta kilpailua. (Akbar, Omar, Wadood & Wan Yusoff 2017.)

2.4 Markkinoillemenostrategiat

Markkinoillemenostrategiat ovat sellaisia kanavia, joita pitkin yritykset kansainvälistyvät, eli saapuvat kohdemaan markkinoille. Markkinoillemenostrategian valinta on yrityksen merkittävä strateginen päätös (Johnson ym. 2017).

Markkinoillemenostrategiat voidaan jakaa eri vientimuotoihin, yhteistyöoperaatiomuotoihin ja tytäroperaatiomuotoihin. Tähän tutkielmaan valitut markkinoillemenostrategiat ovat valittu tutkielman aihe huomioiden. Tutkielmassa esitellään seuraavia perinteisiä strategioita kuten eri vientimuotoja sekä nykypäivän digiyrityksille sopivia strategioita kuten born global, lisensointi tai Greenfielf-sijoitus.

Tämän tutkielman kohdeyritys on SaaS-yritys, jonka markkinoillemenostrategia vientimuotoja hyödyntäen ei käytännössä olisi mahdollista. Tämän tutkielman kannalta nähdään kuitenkin keskeisenä ymmärtää eri vientimuodot osana yrityksen kansainvälistymisestä ja markkinoille menoa.

2.4.1 Vientimuodot

Vientimuodot voidaan jaotella kolmeen eri osaan; suoraan, epäsuoraan ja välittömään vientiin. Epäsuora vienti on yritykselle useimmiten edullisin vaihtoehto. Yritys myy kotimaassaan tuotteet jollekin ennalta määritetylle vientiyritykselle, joka puolestaan toimittaa yrityksen tuotteet omia myynti- ja jakelukanaviaan pitkin haluttuun kohdemaahan. Käytännössä epäsuora vienti ei itsessään ole kansainvälistä liiketoimintaa, koska yritys työskentelee kotimaassaan toimivan vientiyrityksen kanssa, jolloin yritys ei saa kosketuspintaa kansainväliseen liiketoimintaan. Yrityksellä ei ole juurikaan kontrollia toimintaan, koska tuotteiden myynnin jälkeen kotimaan vientiyritys kontrolloi tuotteiden kuljetuksesta eteenpäin. Epäsuoravienti on kuitenkin helppo ja luotettava tapa kokeilla tuotteita ulkomaisilla markkinoilla ja useimpien yritysten toiminta kohti kansainvälistä liiketoimintaa alkaa epäsuoran viennin kautta. (Kananen, 2011.)

Suora vienti lukeutuu kansainväliseen liiketoimintaan, koska tällöin yritys toimittaa tuotteet kohdemarkkinoille ilman välikäsiä, eli yritys osallistuu itse vientitoimintaan. Yrityksen tulee valita tarkasti kohdemaan agentti tai jakelija, joka vastaanottaa yrityksen tuotteet kohdemaassa ja välittää ne omia myynti- ja jakelukanavia pitkin eteenpäin useimmiten suuremmille myymälöille. Tässä vientimuodossa yritys ei käytä välikäsiä, vaan tuotteet kulkevat suoraan yritykseltä kohdemaan agentille tai jakelijalle. Suorassa viennissä yrityksellä on mahdollisuus kontrolloida tuotteiden myyntiä ja toiminta on joustavaa. (Kananen, 2011.)

Välitön vienti mahdollistaa yrityksen toiminnan suoraan kohdemaan asiakkaiden kanssa. Mikäli yritys käyttää välitöntä vientiä, ei se käytä lainkaan ulkopuolista työvoimaa tai muita toimijoita viennin osalta, vaan hoitaa tuotteiden toimituksen alusta loppuun itse. Välitöntä vientiä on useimmiten internetin kautta hankitut tuotteet. Välitön vienti soveltuu operaatiomuodoksi, mikäli yrityksellä ei vielä ole runsaasti asiakkaita tai yritys operoi niche-markkinoilla. Välittömässä viennissä yrityksellä on itsellä kontrolli tuotteiden jakelussa asiakkaille. Haasteita tähän operaatiomuotoon tuo yrityksen velvollisuus huomioida ja olla ajan tasalla kansainvälisistä säätelyistä ja tullimääräyksistä. (Kananen, 2011.)

2.5 Markkinoillemenostrategiat jaetulla omistajuudella

Puusan, Reijosen, Juutin & Laukkasen (2014) mukaan strategiat jaetulla omistajuudella mahdollistavat yritykselle paremman kontrollin kansainvälistymisessä ja kansainvälisessä liiketoiminnassa kuin eri viennin muodot. Kansainvälistymisstrategiat jaetulla omistajuudella jakavat myös mahdolliset liiketoimintariskit useampien osapuolten kesken.

Seuraavaksi esitellään sopimusvalmistus, lisensointi, franchising, alihankinta ja strateginen allianssi. Edellä mainitut kansainvälistymisstrategiat jaetulla omistajuudella ovat valittu niiden tutkielman aiheeseen sopivien ominaisuuksien vuoksi.

2.5.1 Yhteistyöoperaatiomuodot

Yhteistyöoperaatiomuodot pitävät sisällään *sopimusvalmistuksen, kansainvälisen lisensoinnin, franchisingin, alihankinnan ja strategiset allianssit.* Yhteistä yhteistyöoperaatiomuodoissa ovat niiden riskit (Beamish & Lupton, 2015). Riskeihin sisältyy työnteon seurannan kompleksisuus sekä laadunvalvonnan haasteellisuus, joka pitää sisällään niin tuotettavien palveluiden tai tuotteiden laadunvalvonnan. Haasteita eettisen työvoiman käyttöön ja työoloihin tuo kultturelliset erot (Brouthers & McNicol, 2009). Työnantajan velvollisuus selvittää huolellisesti yhteistyöyrityksen toimintatavat ja heidän käyttämä työvoima ennen yhteistyön aloittamista.

Mikäli yritys käyttää alihankintaa tai sopimusvalmistusta, valmistuttaa se tuotteensa usein jollain ulkomaisella yrityksellä tai tehtaalla. Tällaisia yrityksiä voivat olla esimerkiksi vaateyritykset, sillä kotimainen valmistus etenkin vaatetuksen osalta on erittäin kallista työvoiman ja materiaalien osalta. Kotimaisen valmistuksen kalleus onkin saanut useat yritykset hyödyntämään sopimusvalmistusta ja muuttamaan tuotannon valmistamisen ulkomaisille markkinoille (Selin, 2004).

Kansainvälinen lisensointi eroaa hieman normaalista lisensoinnista. Lisensoinnissa yritys korvaa rojaltina, kertamaksuna tai etukäteismaksuna oikeuden myydä ja valmistaa tuotteita. Kansainvälisessä lisensoinnissa yrityksen immateriaalioikeuden ostaa jokin ulkomaalainen yritys. Näin ollen ulkomaalainen yritys on immateriaalioikeuden nojalla oikeutettu valmistamaan yrityksen tuotteita ja myymään niitä kansainvälisillä markkinoilla usein volyymiin perustuvaa korvausta vastaan. (Brouthers & McNicol, 2009.) Kansainvälinen lisensointi on erinomainen vaihtoehto yritykselle, jolla ei juurikaan ole kansainvälistä kokemusta tai heillä ei ole vielä varallisuutta laajentaa liiketoimintaa kansainvälisille markkinoille.

Yleisesti ottaen kansainvälinen lisensointi on kohtuullisen vähäriskinen tapa kokeilla kansainvälisiä markkinoita, mutta Brouthersin & McNicolin (2009) mukaan tulee huomioida, että entisestä lisenssin omistajasta voi tulevaisuudessa tulla yrityksen kilpailija, jolla on hallussaan lisenssitoiminnasta saatu tieto, jota hän voi omassa kilpailevassa yritystoiminnassaan pitää kilpailuetuna. Niin kansainvälisessä kuin normaalissa lisensoinnissa

lisensointisopimus tulee olla tarkka ja huolellisesti tehty, jotta se palvelee kumpaakin osapuolta. Petersenin, Beniton & Welchin (2021) mukaan ulkomaisen kumppanin tulee olla sitoutunut sopimukseen ja sopimuksesta neuvottelu vaatii johtajilta joustavuutta, tietoisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta.

Lisensoinnin kanssa samantapainen kansainvälistymistapa on franchising. Suurimpana eroavaisuutena verrattuna lisensointiin franchising-toiminnassa on sen koko liiketoiminnan käyttöoikeuden pitkäaikainen vuokraaminen toiselle yrittäjälle sekä tiivis yrittäjien yhteistyö (Alon, Apriliyanti & Parodi 2020). Yrittäjä saa tällöin hyödyntää emoyrityksen nimeä, toimintaa, tuotteita ja järjestelmiä, eli käytännössä koko liiketoimintakonseptia. Larimon & Kontkasen (2007) mukaan etenkin palvelualoilla franchising liiketoiminta voi mahdollistaa nopeankin kansainvälistymisen. Esimerkkejä tunnetuista kansainvälisistä franchising yrityksistä ovat Subway, McDonald's ja Starbucks. Franchising liiketoimintamallin etuina pidetään nopeaa mahdollisuutta kansainvälistyä sekä liiketoiminnan matalaa riskitasoa (Alon ym. 2020). Kuten lisensoinnissa myös franchisingissa riskinä on kilpailun syntyminen ja liiketoiminnan kopioiminen sopimuksen päätyttyä.

Strategiseen allianssiin liittyy pitkäaikaisten ulkomaisten yhteistöiden solmiminen useiden eri yritysten keskuudessa, joka voi edesauttaa yrityksen nopeaa kansainvälistymistä (Combpell & Reuer 2001). Strategista allianssia voidaan kutsua Puusan ym. (2014) mukaan myös strategiseksi kumppaniksi, mutta useimmiten kumppanuuteen liittyy useampia yrityksiä. Strategiseen allianssiin kuuluvat yritykset voivat olla keskenään kilpailijoita, esimerkiksi lentoyhtiöitä, mutta päämäärä heillä on silti sama. Yhteisen päämäärän vuoksi liiketoiminnan kilpailu jää allianssin ulkopuolelle. Useimmiten strategiset allianssit panostavat teknologian kehittämiseen ja innovointiin tai markkinointiin, yhteisostoihin tai varastointiin, koska allianssin avulla heillä on usein enemmän resursseja käytettävissään. (Bamel, Pereira, Bamel & Cappiello 2021.)

2.5.2 Yhteisyritys

Byrne & Popoff (2008) määrittelevät yhteisyrityksen nopeaan kansainvälistymiseen pyrkiväksi yritykseksi, joilla on toisiaan täydentäviä ominaisuuksia. Lisäksi ominaista yhteisyritykselle on niiden taipumus kehittää vain toista yritystä haluttuun suuntaan sekä yrityksen osakekannan yhtäläinen suuruus.

Yhteistyöyrityksessä markkinoillemenomuoto on ennalta määritetty perustajayritysten toimesta. Markkinoillemenomuodon aikainen valinta voi parhaimmillaan mahdollistaa uuden yrityksen nopean kansainvälistymisen ja sujuvan liiketoiminnan aloituksen kohdemarkkinoilla.

Nippan & Reuerin (2019) mukaan yleisesti yhteisyrityksen liiketoiminnassa suositellaan olevan mukana jokin paikallinen yritys. Tällöin verkostoituminen paikallisille markkinoille olisi sujuvampaa, sillä paikallisella mukana olevalla yrityksellä on useimmiten jo hallussa paikalliset markkinat ja hankittuna paikallista verkostoa.

2.6 Tytäryhtiöoperaatiot

Yritysmaailmassa tytäryhtiöksi kutsutaan emoyhtiön omistamaa yritystä ja yhdessä nämä muodostavat konsernin. Puusan ym. (2014) mukaan tytäryhtiöoperaation muodostaminen tulee kyseeseen, mikäli yritys on halukas pitämään vahvan kontrollin liiketoiminnan kansainvälistämisessä ja kansainvälisessä liiketoiminnassa.

Tytäryhtiöoperaatiot, eli tässä tutkielmassa esiteltävät Greenfield-sijoitus ja Acquisition ovat kumpikin riskialttiimpia ja kalliimpia toimia kuin eri vientimuodot tai kansainvälistyminen jaetulla omistajuudella. Greenfield-sijoitukseksi kutsutaan yrityksen perustamista alusta alkaen ulkomaisille markkinoille, kun taas Acquisitioniksi kutsutaan jonkin yrityksen ostamista ulkomaisilta markkinoilta.

2.6.1 Greenfield-sijoitus

Greenfield-sijoitus on yritykselle strateginen valinta, mikäli ulkomaisilta markkinoilta ei löydy yrityksen tarpeisiin sopivaa ostettavaa yritystä ja yritys haluaa päästä nopeasti ulkomaisille markkinoille. Tässä operaatiomuodossa yritys perustaa ulkomaisille markkinoille alusta alkaen kokonaan oman tytäryhtiön ja näin ollen säilyttää yrityksessä vahvan kontrollin.

Ashrafin, Doytchin & Uctumin (2020) mukaan Greenfield-sijoitus operaatiomuotona sisältää useita huomioitavia riskejä; uudella kansainvälistyvällä yrityksellä ei välttämättä ole tarpeeksi markkinatietoa kohdemaasta tai heillä voi olla puutteelliset jakelu- ja myyntikanavat sekä suhdeverkostot. Lisäksi tällaisten toimien analysoimiseen ja tutkimiseen menee useimmiten pitkä aika, joka kuluttaa yrityksen resursseja.

Usein tässä operaatiomuodossa yrityksellä on jo hieman kansainvälistä kokemusta esimerkiksi eri vientimuotojen kautta. Muita hyviä puolia Greenfield-sijoituksessa on Ahokankaan & Pihkalan (2002) mukaan kokonaan uuden teknologian integroiminen sekä mahdollisen henkilökunnan muutosvastarinnan välttäminen.

2.6.2 Acquisition

Acquisitionilla, eli yritysostolla tarkoitetaan yrityskauppaa, jossa yritys ostaa osan tai kaikki toisen yrityksen osakkeet tai varat. Yritysostoja tehdään useimmiten kohdeyrityksen vahvuuksien hallitsemiseksi ja hyödyntämiseksi sekä synergiaetujen saavuttamiseksi. (Bastos, Monteiro & Straume 2018.)

Ahokankaan & Pihkalan (2002) mukaan yritysosto on useimmiten tytäroperaatiomuodoista yksinkertaisin ja edullisin vaihtoehto. Fuusiot ja yritysostot merkitsevät molemmille yrityksille useimmiten vakaampaa ja parempaa taloudellista tilannetta. Markkinoiden suuri taloudellinen valta voi johtaa isompaan markkinaosuuteen, vaikutusvaltaan ja kilpailun vähenemiseen. (Bastos ym. 2018.)

Kun yritys ostaa jo valmiin yrityksen tai tuotantolaitoksen, saa yritys kaupan päälliseksi kokonaisen valmiin brändin. Yrityksen brändiin kuuluu sen maine ja jo olemassa olevat asiakkaat. Lisäksi yritys saa valmiit jakelu- ja myyntikanavat sekä muut kontaktit. Yrityskauppojen jälkeen yritys voi muokata brändin suuntaa haluamakseen, mutta lähtökohdat liiketoiminnan jatkamiselle ja kehittämiselle ovat helpommat kuin uuden tuotantolaitoksen rakentamisessa.

3 SaaS - Software as a Service

SaaS on yhteisnimitys sovelluksille, jotka toimivat internetissä yli verkon. SaaS-palveluille ominaista on ohjelmistotoimittajan tarjoama ohjelmisto, jota ohjelmiston käyttäjät voivat käyttää omalla selaimellaan milloin tahansa toisista käyttäjistä riippumatta. (Vidhyalakshmia & Kumar 2017). SaaS-palvelu on vakio maasta riippumatta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että pilvipalvelut ja SaaS-palvelut toimivat samalla käytännön periaatteella niin koti- kuin kohdemaassa maakohtaiset säädökset lakiin ja tietoturvaan huomioiden.

Tämän tutkielman kohdeyritys on suomalainen SaaS-ohjelmistoon pohjautuva B2B yritys, joka tarjoaa asiakkailleen pilvipalveluun pohjautuvan kalustonhallintajärjestelmän. Kohdeyritys esitellään tarkemmin alaluvussa 5.2. Tässä luvussa lukijalle esitellään ensimmäiseksi pilvipalvelut yleisesti, jonka jälkeen lukijalle esitellään SaaS-käsitteen historia ja ominaisuudet, SaaS liiketoiminta- ja hinnoittelumallit sekä SaaS liiketoimintamallin hyödyt ja haitat.

3.1 Pilvipalvelut yleisesti

Pilvipalvelut ovat internetin kautta käytettäviä sovelluksia ja IT-palveluita, jotka ovat tarkoitettu niin yksityishenkilöille kuin yrityksille. Niiden tarkoituksena on tarjota käyttäjille erilaisia kattavia IT-ratkaisuja verkkoyhteyttä ja -selainta hyödyntäen. Käytännössä pilvipalveluiksi määritellään sellaiset palvelut, jotka toimivat internetin yli ja niihin sisällytetään myös perinteisemmät hosting-palvelut. Hosting-palvelut tarkoittavat sellaisia palveluita, joissa palveluntarjoaja tarjoaa käyttäjälle palvelintilaa verkon yli.

Yleisesti pilvipalvelut jaotellaan eri liiketoiminnan muotoihin, eli SaaS-, IaaS- ja Paas-palveluihin (Durkee, 2010). Nämä tarkoittavat käytännössä internetin kautta käytettäviä sovellusalustoja, sovelluksia ja infrastruktuuripalveluita. Vaikkakin pilvipalvelut ovat jaoteltu kolmeen erilliseen liiketoimintamalliin, ja yritys voi käyttää kaikkia liiketoimintamalleja, on SaaS-palvelu infrastruktuurin ylimmällä tasolla, koska vain tämän palvelun kautta asiakkaille voidaan tarjota palveluita verkon yli. (Lenk, Klems, Nimis, Tai & Sandholm 2009.)

Käsitteenä pilvipalvelu on suhteellisen tuore, vaikka pilvipalveluita on ollut olemassa jo vuosikymmenien ajan. Mepcon (2010) mukaan Amazon on jo vuosikymmen sitten kehittänyt laajoja palvelinparkkeja, joiden kapasiteettia myytiin aikoinaan yrityksille. Tällaisia yrityksille myytyjä kapasiteetteja olivat esimerkiksi tietokannat ja sovellukset. Mepcon (2010) mukaan kaupalliset pilvipalvelut syntyivät tämän mukaan.

Useimpien ihmisten jokapäiväiseen elämään kuuluviin kansainvälisiin pilvipalveluihin lukeutuu luultavasti tunnetuimpina Google Apps ja Microsoft Office. Rouskun (2009) mukaan tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että erillisten yksittäisten ohjelmistojen sijaan yhdellä selaimella henkilöllä olisi käytettävissä sähköposti ja erilaisia ohjelmia aina tekstinkäsittelystä laskentaan.

3.2 SaaS historia ja ominaisuudet

SaaS-palvelu on lunastanut paikkansa vakiintuneena liiketoimintamallina 1960-luvulta alkaen, kun taas St. Clairin (2008) ja Kaplanin (2007) mukaan SaaS-palveluiden historia on alkanut 1990-luvulta lähtien. Humayunin ym. (2022) mukaan SaaS-ohjelmisto on tänä päivänä suosituin ja laajimmin mukautettu palvelualusta, jota käyttää globaalisti jo liki miljardi yritystä ohjelmiston sisältämien etujen vuoksi.

Vielä 1960-luvulla tietokoneet olivat äärettömän harvinaisia pienissä ja keskisuurissa yrityksissä eikä niiden hankkiminen juurikaan ollut yritykselle kannattavaa. Tämän seurauksena globaali ohjelmistopalveluteollisuus lähti nousuun. Palvelumallia kutsuttiin aluksi "time-sharingiksi", eli suomeksi ajan jakajaksi. Tämä järjestelmä piti sisällään useita eri päätteitä, jotka olivat kytketty tietokoneeseen, jossa oli keskuskäsittelytehoa. Kaikki tiedot säilyivät keskuskoneessa, kun taas käyttäjät pystyivät suorittamaan peruslaskentatehtävät näiden päätteiden kautta. (Frost, 2021.) Tänä päivänä tunnemme tuon toiminnon paremmin nimellä SaaS tai Cloud Computing (pilvilaskenta). Rouskun (2009, 49) mukaan nimitys Cloud Computing, eli pilvilaskenta on nykyisin hieman harhaanjohtava nimitys SaaS-palvelusta.

St. Clairin (2008) ja Kaplanin (2007) mukaan edelläkävijänä SaaS-palvelun käyttöönotossa voidaan pitää yhdysvaltalaista kansainvälistä ohjelmistoyritystä nimeltä *Salesforce*. Kaplanin (2007) mukaan SaaS-palvelu lähti rakentumaan 1990-luvun alkupuolella sovelluspalvelimien vuokrauksesta, joita kutsutaan myös nimellä ASP (Application Service Provider). Käytännössä sovelluspalvelimia alettiin hyödyntämään siten, että ohjelmistosta maksettiin jokin kertaluontoinen summa sen vuokraushetkellä, jonka jälkeen lisäkustannuksia syntyi kaikista sovelluksen päivityksistä ja ylläpidosta. Tämä ei kuitenkaan Danaiatan & Hurbean (2010) mukaan ollut kannattavaa liiketoimintaa yritysten keskuudessa, koska yrityksen tuli luoda kaikille asiakkailleen oma erillinen palvelin, jonka vuoksi investoinnit palvelinarkkitehtuuriin kasvoivat valtavasti ja tekivät liiketoiminnasta kannattamatonta.

Yhdysvaltalainen Salesforce lanseerasi markkinoille SaaS-malliin perustuvan Customer Relationship Management-järjestelmän, eli CRM:n vuonna 1999. Tänä päivänä kyseinen ohjelmisto on käytössä kansainvälisesti noin 150 000:lla eri yrityksellä (Salesforce, 2022). St. Clairin (2008) mukaan Salesforcen lanseerauksen jälkeen SaaS-palveluiden markkinat ovat kehittyneet globaalisti jopa monin kymmenkertaisesti; vuoden 2009 markkinoiden arvon ollessa noin 6,6 miljardia dollaria, oli vuoden 2019 markkinoiden arvo noussut 102 miljardiin dollariin. Vuonna 2022 SaaS-palveluiden markkinoiden arvon odotetaan nousevan noin 186 miljardiin dollariin, ja vuoteen 2028 mennessä arvon on ennustettu nousevan huimaan 344 miljardiin dollariin (Grand View Research, 2022).

Mäkilän, Järven, Rönkön & Nissilän (2010) mukaan SaaS-palveluun liittyy useampia erilaisia määritelmiä, joista tunnetuimpia lienee Software & Information Industry Associationin (SIIA). SIIA on määritelmä keskitetyssä datakeskuksessa asiakkaalle tuotettavasta tuotteesta tai palvelusta Internet-, Intranet-, LAN- tai VPN-verkon kautta, josta peritään aina käytön mukainen toistuva maksu. Toinen tunnettu määritelmä on Watersin (2005) samankaltainen, mutta poikkeuksena hänen mukaansa toistuvalla maksulla tulee olla selkeä kiinteä hinta, joka pitää sisällään palvelun ylläpidon. Kolmannen määritelmän mukaan SaaS-palvelu on ohjelmistona etähallittu. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelun ollessa etähallittu, on useiden toisesta riippumattomien henkilöiden mahdollista käyttää palvelua samanaikaisesti. (Sääksjärvi, Lassila & Nordström, 2005.)

3.3 SaaS liiketoimintamalli

Ominaisuuksiltaan SaaS-palvelu sopii erinomaisesti kansainväliseen liiketoimintaan sen runsaiden etujen vuoksi. Asiakas käyttää SaaS-ohjelmistopalvelua internetissä selaimen välityksellä, kun taas itse ohjelmisto sijaitsee palvelinkeskuksessa. Palvelinkeskuksen kautta yritys voi muokata, päivittää ohjelmistoa ja luoda uutta, joka välittyy suoraan asiakkaille ohjelmistopäivitysten muodossa.

Yleisesti Amitin & Zotin (2001) mukaan liiketoimintamallia käytetään kuvaamaan yritysten liiketoimien rakennetta, sisältöä ja hallintoa. Nämä ovat puolestaan suunniteltu tuottamaan yritykselle tulosta, arvoa ja erilaisia liiketoimintamahdollisuuksia. Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005) puolestaan määrittelevät liiketoimintamallin kuvaavan yrityksen eri toimintojen liikevaihtoa ja yrityksen kykyä operoida sen toimintoja.

O'Reilly (2007) puolestaan määrittelee SaaS-liiketoimintamallin eroavan suuresti perinteikkäästä ohjelmistoliiketoimintamallista, koska SaaS-yritykset lähtökohtaisesti keskittävät resurssit niiden ydintoimintojen kehittämiseen, esimerkiksi ohjelmistopäivityksiin. O'Reillyn (2007) mukaan SaaS-palveluiden kansalliset ja kansainväliset asiakkaat ovat pikemminkin kumppaneita kuin asiakkaita; SaaS-yritykset saattavat tarkkailla asiakkaittensa toimia ja liikkeitä sekä huomioivat asiakkaittensa tarpeita ohjelmiston kehittämisessä.

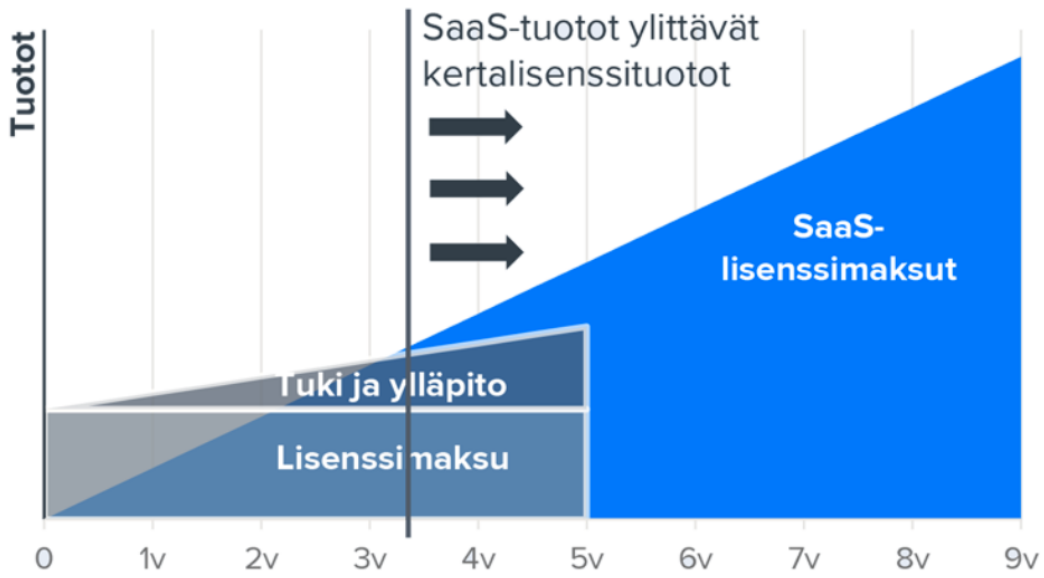
Suomalaisesta näkökulmasta Luoman (2013) mukaan erilaiset ohjelmistoalan yritykset ovat ottamassa käyttöön suuremmissa määrin pilviteknologiaa niiden jokapäiväisissä toiminnoissaan pilvipalveluiden moninaisuuksien vuoksi. Pilviteknologian käyttöönotolla on suuri vaikutus ohjelmistoalan yritysten muuttumisessa SaaS-palveluiksi, jotka voidaan hänen mukaansa määritellä kahdenlaisiksi; standardoiduiksi ja räätälöidyiksi ohjelmistoratkaisuiksi. Eroksi ohjelmistoratkaisujen osalta vaikuttaa se, kuinka paljon aikaa yritys käyttää sen asiakkaaseen. Mitä enemmän yritys on valmis käyttämään aikaa asiakkaaseen, sitä suurempaa liikevaihtoa se tavoittelee. Standardoituja palveluita tarjoava yritys puolestaan pyrkii kustannustehokkuuteen. Kumpikin palvelu on soveltuva kansainväliseen liiketoimintaan, SaaS-palvelua tarjoavan yrityksen on vain päätettävä markkinoille mennessään mitkä ovat kansainvälisen liiketoiminnan tavoitteet ja päämäärät.

SaaS-yritykset voidaan jakaa kahteen erilliseen liiketoimintamalliin, jotka ovat Enterprise SaaS ja Pure-play SaaS (Luoma, Rönkkö & Tyrväinen 2012). Pure-play Saas tarkoittaa sellaista liiketoimintamallia, jossa yrityksen kaikki asiakkaat käyttävät samaista standardoitua ohjelmistoa internetin yli. Ohjelmistoa ei siis ole räätälöity eikä toimintoja integroitu asiakasta varten. Tämän vuoksi ohjelmiston ydintoimintoihin keskittyvä Pure-play -malli on edullisempi sekä sen käyttäjinä toimii hieman pienemmän kokoluokan yritykset. Koska Pure-play malli on vakiomuotoinen, tulee yrityksen kansainvälistyessä pohtia, onko kyseinen ohjelmisto soveltuva myös kohdemaan asiakkaille.

Enterprise Saas puolestaan tarkoittaa asiakkaalle standardoitua, integroitua ja räätälöityä ohjelmistoa, joka on useimmiten melko kompleksinen kokonaisuus. Tällöin yritykset tarjoavat ja tuottavat asiakkaille ohjelmiston lisäksi lisäarvoa eri lisäpalveluilla. Enterprise Saas -malli on Pure-play Saas-mallia kalliimpi ja sen asiakkaina ovat usein suuremman kokoluokan yritykset. Tämän vuoksi Enterprise SaaS-mallia käyttävät yritykset käyttävät paljon resursseja asiakassuhteiden säilyttämiseen. Yrityksen harjoittaessa Enterprise SaaS-mallia kansainvälisillä markkinoilla, tulee yrityksen tuntea kohdemaan markkinoita ja säännöksiä erityisen hyvin, koska tässä mallissa ohjelmisto räätälöidään asiakkaalle sen tarpeiden mukaan. Yrityksen on myös varauduttava siihen, että se kykenee tarjoamaan kohdemaan asiakkaiden tarpeiden mukaisia ominaisuuksia, joita ei välttämättä ole kotimaan markkinoilla.

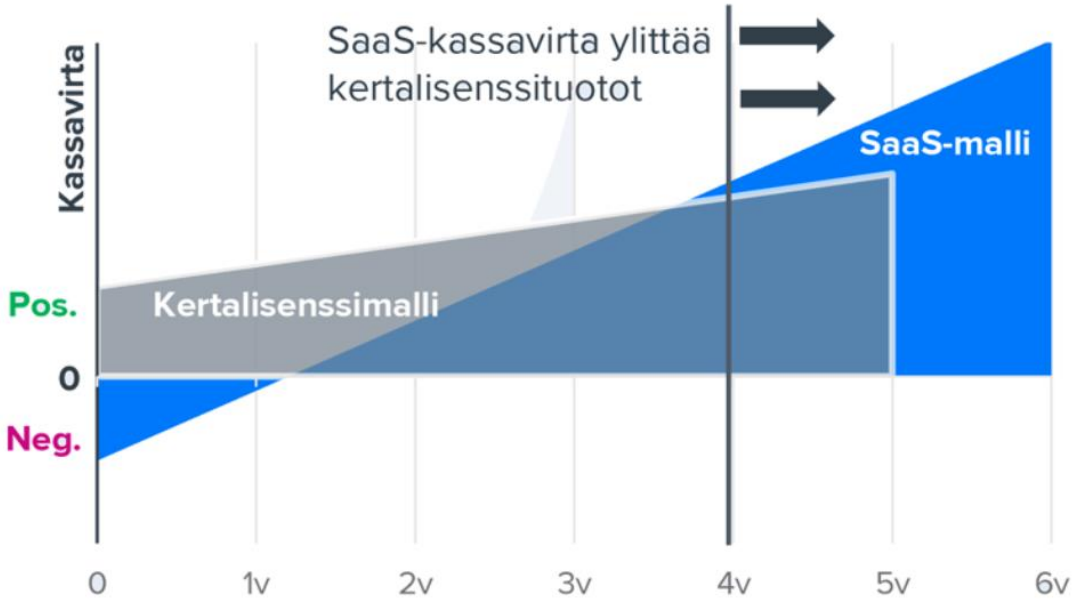
3.4 SaaS hinnoittelumalli

Ojala (2013) jakaa SaaS-palvelun hinnoittelumallin kahteen osaan; ohjelmiston vuokraukseen tai maksuun ohjelmiston käytön mukaan. Ohjelmiston maksussa käytön mukaan asiakkaat maksavat ainoastaan kiinteää yksikköhintaa ohjelmistoa käyttäessään, jolloin heitä veloitetaan yksikköjen yhteismäärän mukaisesti eikä hintaan Watersin (2005) mukaan sisälly piilokustannuksia.



Kuvio 4. Kumulatiiviset SaaS-lisenssituotot vs. kertalisenssituotot (Inderes 2017)

Hunterin (1994) mukaan ohjelmiston maksu perustuu käytännössä ohjelmiston käyttö- ja toiminta-aikaan. Tällainen perinteinen ohjelmistolisensointi on oiva ratkaisu sellaisille pienille yrityksille, joilla ei välttämättä ole vielä runsaasti taloudellisia resursseja eri toimintojen ylläpitämiseen tai yrityksille, jotka haluavat kokeilla kansainvälistä liiketoimintaa riskit minimoiden. Lisäksi Ojalan (2013) mukaan perinteinen ohjelmistolisensointi sopii yrityksille, joilla ei ole etukäteen tietoa siitä, kuinka paljon he tulevat ohjelmistoa tarvitsemaan. Frison & Kirchberger (2000) puolestaan painottavat perinteisen ohjelmistolisensoinnin etua sillä, että useimmiten alhaisten kustannusten vuoksi ohjelmistojen kysyntä ja volyymi on kovempaa. Tämä puolestaan johtaa useimmiten lisensoijan pitkän aikavälin suurempaan liikevaihtoon.



Kuvio 5. Kumulatiiviset kassavirrat per lisenssi. SaaS-malli vs. kertalisenssimalli (Inderes 2017)

Ohjelmiston vuokraus on melko samankaltainen kuin perinteinen ohjelmistolisenssi. Suurimpana eroavaisuutena ohjelmiston vuokrauksessa ohjelmiston maksussa käytön mukaan on uusin teknologia *ennalta määritetyn määräajan laskemiseksi.* Tällöin asiakkaalle lasketaan jokin tietty aikamääre, jonka puitteissa asiakas voi ohjelmistoa käyttää. Suurimpana eroavaisuutena on siis aikaan liittyvä käsite; kun ohjelmiston käytön mukaan laskettuna yritys maksaa vain sen verran mitä ohjelmistoa on käyttänyt, maksaa yritys ohjelmiston vuokrausmallin mukaan ennalta määritetyn ajan mukaisesti. Ennalta määritelty aika on neuvoteltavissa ja käytettävissä vain rajallisesti. (Armbrust, Fox, Griffith, Joseph, Katz, Konwinski, Lee, Patterson, Rabkin, Stoica & Zaharia 2010.)

Yorkin (2012) mukaan on olemassa vielä kolmas SaaS hinnoittelumalli nimeltä itsepalvelupalvelumalli. Itsepalvelumalli perustuu täysin yrityksen markkinointiin ja asiakkaan omaan toimintaan. Yritys houkuttelee potentiaalisen asiakkaan omille verkkosivuilleen ja asiakas tekee verkkosivujen kautta sopimuksen yrityksen kanssa. Hinnoittelu

iltsepalvelumallissa on matala, jolloin yritys luottaa suureen volyymiin. Itsepalvelumalli sopii kansainväliseen liiketoimintaan erinomaisesti, mikäli tuote tai palvelu on ei ole itsessään kiinni asiakkaan sijainnista ja sitä kyetään tarjoamaan globaalisti.

3.4 SaaS liiketoimintamallin hyödyt ja haitat

Vidhyalakshmian & Kumarin (2017) mukaan SaaS -palvelulla on monia etuja verrattuna perinteiseen ohjelmiston tuottamiseen, sillä SaaS-palvelu on sekä helppokäyttöinen että nopea ottaa jokapäiväiseen käyttöön. Pilvipalvelut ovat aineettomia, eli niitä ei erikseen tarvitse kuljettaa logistiikkaa hyödyntäen paikasta toiseen, joka osaltaan on suuri helpotus pilvipohjaisen yrityksen kansainvälistyessä.

Palveluun tehtävät päivitykset kyetään tekemään keskitetysti yli verkon ja palvelun ohjelmistot ovat skaalautuvia. Bednarzin (2006) mukaan SaaS-palvelun lukuisista eduista huolimatta SaaS-markkinat ovat vielä muotoutumisvaiheessa. Tietoturva ja luotettavuus sekä sovellusten hallinta ovat palvelun käyttäjien suurimpia huolenaiheita. Kansainvälisissä liiketoimissa yrityksen tulee huomioida niin kotimaan kuin kohdemaan tietoturva- ja lainsäädökset ja toimia niiden mukaisesti.

Stavrinides & Karatza (2019, 1) painottavat SaaS-palvelun verrattoman kilpailukyvyn johtuvan ohjelmistojen toimintojen aktiivisesta päivittämisestä. Choudhary (2007) määrittelee myös SaaS-palvelun yhdeksi isoimmaksi eduksi sen, että palvelun käyttäjällä on aina käytössään uusin ohjelmistoversio eikä asiakkaalle ole käytännössä mahdollista myydä vanhentunutta ohjelmistoa. Mäkilä (2010) määrittelee SaaS -palvelun käyttöönoton olevan sujuvaa sen vuoksi, että palvelu tarjotaan sen käyttäjille vakiomuotoisena, joka on iso kilpailuetu. SaaS-palvelussa ominaista on toimiminen yli verkon, jonka vuoksi ohjelmiston päivittämisen avulla yritykset onnistuvat välttämään muun muassa ennakkoinvestointeja sekä pitkäaikaisiin toimijoihin sitoutumista. Näiden avulla SaaS-ohjelmistoyritykset kykenevät tarjoamaan asiakkailleen erinomaisen saavutettavuuden sekä ohjelmistojen tehokkaan toiminnan. (Choudhary, 2007.)

Kuten mainittu, ovat SaaS-markkinat kasvaneet huimaa vauhtia viimeisen muutaman vuosikymmenen aikana. Vaikkakin kasvu on kokonaisuudessaan ollut kovaa, tulee pk-yritykset (pienet ja keskisuuret yritykset) mainita eräänä kasvua hidastavana tekijänä. Liaon (2010) mukaan juuri pk-yritykset hidastavat SaaS-markkinoiden kasvua, sillä useimmiten pk-yrityksissä on rajallinen budjetti ja haasteita ammattitaitoisen henkilöstön löytämisessä. Liao (2010) painottaa, että ammattitaitoisen henkilöstön puute ajaa tärkeiden päätösten venymistä etenkin tietojärjestelmämuutosten osalta.

Lisäksi yleisesti SaaS-palveluyritysten kasvua hidastavana tekijänä voidaan nähdä sen hinnoittelumalli ja ohjelmistojen lisensointi (Ojala, 2012). Jo itsessään ohjelmistojen kehittäminen ja ylläpitäminen on erittäin kallista ja SaaS-palvelussa käyttäjät maksavat useimmiten vain kertamaksun palvelun käytöstä. Vaikka yrityksellä olisikin runsaasti asiakkaita, eivät kaikki asiakkaat välttämättä tee pitkäaikaisia sopimuksia ohjelmiston käytöstä, joten yrityksen vaihtokustannukset saattavat jäädä alhaisiksi. Asiakkaat saattavat myös vaihtaa palveluntarjoajaa edullisempien hintojen perässä. (Ojala, 2012.)

Ojalan (2012) mukaan perinteisissä ohjelmistotulomalleissa ohjelmistoja myydään yleensä palvelupaketteina tai palvelinpohjaisina lisensseinä, joiden edut tulevat korkeista lisenssimaksuista, joiden avulla yritykset yleisimmin suoriutuvat omista ohjelmistomaksuistaan. Korkea lisenssimaksu lisää useimmiten asiakkaan vaihtokustannuksia; joten jos ohjelmisto on sopiva, se lisää asiakkaiden uskollisuutta, mutta ei lisää yrityksen liikevaihtoa.

Ojalan (2012) mukaan paketoidussa lisensoinnissa asiakas hankkii vain yhden lisenssin yhdelle käyttäjälle tai alustalle, kun taas palvelinpohjaisessa lisensoinnissa ohjelmisto ostetaan tietylle määrälle ohjelmistoa, joten tämän vuoksi ohjelmistoa voidaan käyttää vain rajoitetussa määrässä tietokoneita. Ohjelmistot ovat usein myös asennettu asiakkaiden henkilökohtaisiin tai työpaikan tiloihin, joka saattaa lisätä lisenssien väärinkäyttöä.

Asiakkaan näkökulmasta perinteinen lisensointi tulee useimmiten kyseeseen silloin, mikäli asiakas tarvitsee ohjelmistoa päivittäin yrityksen ydinliiketoimintaan. Näissä tapauksissa lisenssin ostaminen voi olla kannattavampaa kuin vuokra- tai käyttökohtaiset mallit. Lisenssin

ostaminen mahdollistaa myös tietojen tallentamisen ja turvaamisen yrityksen omassa konesalissa. (Ojala, 2012.)

Lisensoinnin yhteydessä syntyy usein piilokustannukset, joten sen vuoksi ohjelmiston hankkiminen yritykselle on suuri investointipäätös. Lisensoinnin yhteydessä syntyvät kustannukset ovat useimmiten ohjelmiston ylläpito- ja asennusmaksuja sekä henkilöstökuluja.

SaaS-palvelussa sen käyttäjä, eli asiakas määrittelee ohjelmiston tarpeen omien tarpeidensa mukaisiksi (Waters, 2005). Ongelmallista tilanteessa on se, että ohjelmiston hallinnan ollessa palveluntarjoajalla, voivat he ilman asiakkaiden suostumusta tehdä ohjelmistopäivityksiä milloin tahansa ja heidän haluamaansa suuntaan. Nämä ohjelmistopäivitykset ja muutokset eivät vaadi käyttäjien suostumusta ja usein yritykset tekevätkin nämä muutokset oman toimintansa edun ajamiseksi. Toisaalta Kwokin, Nguyenin & Lamin (2008) mukaan tämä on juuri asiakkaan etu; ohjelmistopäivitykset tehdään palvelun käyttäjän, eli asiakkaan puolesta, jolloin asiakkaan ei tarvitse käyttää aikaa ja resursseja ohjelmiston toimintojen parantamiseksi.

Taulukko 1. SaaS-liiketoimintamallin hyödyt ja haitat

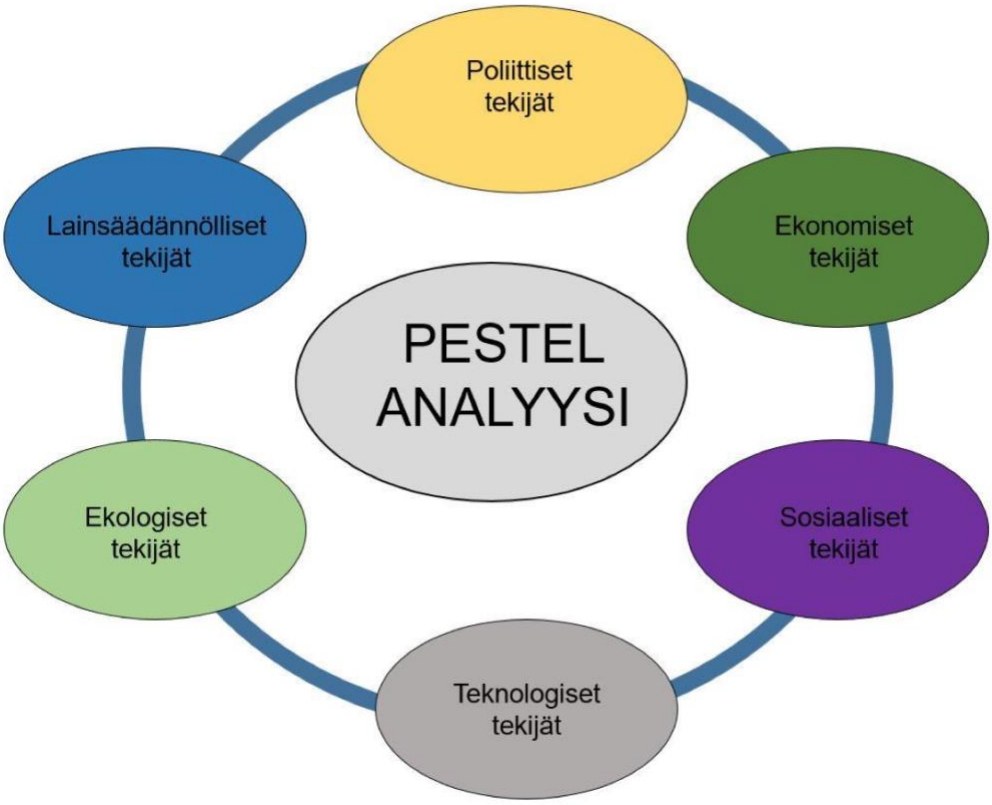
SaaS-liiketoimintamallin hyödyt	**SaaS-liiketoimintamallin haitat**
Helppokäyttöinen ja vakiomuotoinen ohjelmisto	Ohjelmiston tietoturvariskit
Asiakkaalla on automaattisesti aina käytössään SaaS-ohjelmiston uusin versio	Haastava hinnoittelumalli
Ohjelmistopäivitysten avulla yritys kykenee välttämään suuria ennakkoinvestointeja	Kotimaan ja kohdemaan tietoturva- ja lainsäädösten noudattaminen
Ohjelmiston päivitykset ja korjaukset tehdään keskitetysti pääkeskuksesta	Haastavaa löytää ammattitaitoista henkilöstöä
Ohjelmistoa hoidetaan pääkäyttäjän toimesta, jolloin asiakkaan ei tarvitse käyttää aikaa ja resursseja ohjelmiston toimintojen kehittämiseksi	SaaS-ohjelmistojen kehittäminen ja ylläpitäminen on kallista

4 Yhdysvaltojen makroympäristö

Globalisaatiolla ja teknologian nopealla kehittymisellä on ollut vaikutuksia vuorovaikutukseen maailmanlaajuisesti. Tänä päivänä kuluttajat hyödyntävät tuotteiden ja palveluiden osalta enenevissä määrin kansainvälistä kaupankäyntiä nykypäivän eri ilmiöiden seurauksena. (Yüksel, 2012).

Tämä muutosprosessi on erottanut nopeasti laajenevan ja muuttuvan ympäristön rakenteen, jossa yritykset harjoittavat liiketoimintaansa, sillä tänä päivänä yritysten ei ole mahdollista selviytyä pitkällä aikavälillä ilman makroympäristön tutkimista ja huomioimista. Makroympäristö tarkoittaa yritykseen kohdistuvia ulkoisia tekijöitä, joilla on epäsuora vaikutus yrityksen liiketoimintaan. (Kotler & Keller 2016.) Makroympäristötekijät, jotka ovat olleet aiemmin vähemmän tärkeitä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi, ovat tulleet elintärkeiksi yrityksen kansainvälisen liiketoiminnan harjoittamisen osalta.

Tässä tutkielmassa Yhdysvaltojen makroympäristöä tarkastellaan PESTEL-analyysin avulla. Vaikka PESTEL-analyysin käsitteellinen rakenne ja eri ajankohtaisten ilmiöiden tutkiminen edellyttää integroitua lähestymistapaa analyysiin, PESTEL-analyysin tekninen viitekehys ei puolestaan tue riittävästi tällaista lähestymistapaa. PESTEL-analyysi sellaisenaan antaa pääasiassa yleiskuvan makroympäristön olosuhteista ja liiketoimintatilanteesta, joita yritys tarvitsee kansainvälistyessään kohdemaahan. PESTEL-analyysissa tutkitaan ulkoisten tekijöiden kuutta vakiintunutta tekijää, jotka tulevat termeistä P = Poliittinen (political), E = Ekonominen (economic), S = Sosiaalinen (social), T = Teknologinen (technological), E = Ympäristö (environment), L = Laki (law).



Kuvio 6. PESTEL-analyysi (Kamensky 2008)

Selinin (2004) mukaan yrityksen kohdemaassa kohtaamat haasteet ja siihen vaikuttavat ulkopuoliset tekijät ovat alun perin tuntemattomia. Kunhan yritys tekee päätöksen kansainvälistymisstrategiasta, varmistuu myös yrityksen tiedon tarve. Johnsonin, Scholesin ja Whittingtonin (2008) mukaan PESTEL-analyysi auttaa yritystä tulkitsemaan tulevaisuuden muutoksia. Vahvaselän (2009) mukaan yrityksen kansainvälistyessä yritys tarvitsee liiketoiminnan suunnitteluun ja päätösten tekoon ajankohtaista tietoa kohdemaan liiketoimintaympäristöstä, eli makroympäristöstä.

Tämän tutkielman neljännessä osiossa Yhdysvaltojen makroympäristöä analysoidaan PESTEL-työkalua hyödyntäen. PESTEL-makroympäristöanalyysi on tärkeä tämän tutkielman osalta, koska sen tekijöiden avulla kyetään vastaamaan tämän tutkielman tutkimuskysymykseen ”Mitkä elementit Yhdysvaltojen markkinoilla houkuttelevat suomalaisenB2B SaaS-yrityksen laajentamaan liiketoimintaansa Yhdysvaltoihin” sekä tutkielman alakysymykseen ”Mitkä

elementit Yhdysvaltojen markkinoilla eivät tue suomalaisen B2B SaaS-yrityksen liiketoiminnan laajentamista Yhdysvaltoihin”. Lisäksi on huomioitava, että yrityksen liiketoimintaympäristö koostuu ulkoisista tekijöistä, joten etenkin kansainvälistymistä suunnittelevan yrityksen on tärkeää analysoida sen kohdemaan ulkoisia tekijöitä (Lynch, 2012).

4.1 Poliittiset tekijät

Vahvaselän (2009) mukaan yleisesti poliittiset tekijät ovat sellaisia, joita ohjaavat kohdemaan hallituksen toimet ja politiikka. Poliittinen toimintaympäristö voidaan kuitenkin jakaa kahteen osaan; kotimaan ja kohdemaan poliittiseen ympäristöön. Kotimaan poliittinen ympäristö pitää sisällään sellaiset tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen kansainvälistymiseen ja kansainväliseen liiketoimintaan, kuten vaikkapa viennin eri muotoihin. Johnsonin & Scholesin (2002) mukaan kohdemaan poliittinen ympäristö pitää sisällään sellaiset tekijät, joita yritys tulee kohtamaan kansainvälisessä liiketoiminnassa kohdemaan sisällä. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa: veropolitiikka, kaupan rajoitukset, poliittinen vakaus ja ulkomaankaupan säädökset.

Kun yritys suunnittelee kansainvälistymistä, on sen tehtävä arvio kohdemaan poliittisista riskeistä. Jokaisessa maassa on omat poliittiset riskit, jotka usein eroavat kotimaan riskeistä niiden muodoilla ja vahvuuksilla. (Wall, Minocha & Rees 2010.)

On syytä huomata, että mahdollisten kauppakiistojen tai kilpailuoikeuden ylittäminen voi aiheuttaa yrityksille merkittäviä riskejä. Lisäksi Vahvaselän (2009) mukaan on mahdollista, että esimerkiksi lobbauksella tai korruptiolla on negatiivisia vaikutuksia yrityksen liiketoiminnalle ja sen kehittymiselle kohdemaassa. Yritysten onkin huomioitava tarkasti tällaiset tekijät kohdemaassa toimiessaan.

Yhdysvallat on maailman suurin kansantalous ja Yhdysvaltojen poliittinen vaikutus on kiistatta merkittävää, jonka vuoksi maailmalla seurataan tarkasti Yhdysvaltojen ulkopolitiikkaa. Lisäksi Kotilaisen ym. (2009) mukaan Yhdysvaltojen kauppapolitiikalla ja sen mahdollisilla muutoksilla on maailmanlaajuinen merkitys. Yhdysvallat on oikeusvaltio ja Yhdysvaltojen vaaleja voidaan pitää oikeudenmukaisina. Poliittiselta rakenteeltaan Yhdysvallat on demokraattinen ja maan

poliittisella ja taloudellisella tilanteella on globaaleja vaikutuksia. Yhdysvalloilla on valtava poliittinen ja taloudellinen vaikutusvalta sekä kansallisessa että globaalissa politiikanteossa. Korruptiota ei Yhdysvalloissa juurikaan ilmene poliittisella tasolla tai yritysmaailmassa ja korruptiotaso onkin ollut Yhdysvalloissa pitkään melko alhainen, eli 67% (Trading Economics, 2022).

4.2 Ekonomiset tekijät

Vahvaselän (2009) mukaan yritysten taloudellinen toimintaympäristö on mahdollista jaotella kahteen eri osioon; globaaliin talouteen ja valtioiden talouteen. Nämä pitävät sisällään kaikki yritysten rahoitukseen ja ulkomaan maksuihin liittyvät riskit. Globaali talous pitää sisällään globaalin, eli koko maailmaa koskevan kaupankäynnin ja kaupankäyntiä valvovat organisaatiot, kuten EU ja WTO. Valtioiden talouteen kuuluvat olennaisesti valtion BKT (bruttokansantuote), valtion työllisyystilanne sekä valtion tulo- ja korkopolitiikka.

Kamenskyn (2008) mukaan taloudelliset tekijät liittyvät kohdemaan talouden kasvuun ja markkinasuhdanteisiin, inflaation ja rahapolitiikan kehitykseen, valuuttamuutoksiin ja kohdemaan tulopolitiikkaan. Johnsonin & Scholesin (2002) mukaan taloudelliset tekijät pitävät sisällään BKT:n kehittymisen, suhdannevaihtelut, korkopolitiikan sekä kohdemaan työttömyysasteen ja tulopolitiikan.

Yhdysvallat ajautui finanssikriisiin vuonna 2008, josta alkoi usean vuoden taantuma. Finanssikriisin syinä voidaan pitää pitkään jatkunutta Yhdysvaltojen riskialtista toimintaa rahoitussektorilla ja alhaisia korkoja, jotka osaltaan johtivat kuluttajien ylivelkaantumiseen. Lisäksi maan valtion sääntelyssä oli huomattavia puutteita. Taantumaan reagoitiin elvyttävällä rahapolitiikalla, eli verojen alentamista ja julkisten menojen kasvattamista. (Jickling, 2009.)

Vuonna 2008 alkaneen taantuman lisäksi Yhdysvaltojen taloutta on kurittanut vuonna 2019 alkanut koronaviruspandemia. Koronaviruksen aiheuttamat taloudelliset kärsimykset saatiin kuitenkin haltuun Yhdysvalloissa nopealla aikataululla nopeasti markkinoille saapuneiden

rokotteiden ja vahvan rahoituksellisen tuen ansiosta Yhdysvaltojen talous on elpynyt vauhdilla. (White House Gov, 2021.)

Kotilaisen ym. (2009) mukaan yhdysvaltalaiset markkinat ovat niin arvokkaat, että riskin ottaminen kansainvälistymisessä on kannattavaa, vaikka vastassa olisikin markkinoiden pitkä fyysinen etäisyys ja mahdollinen liiketoimintaan vaikuttava valuuttariski. Viime vuosien aikana Yhdysvaltojen talous on kehittynyt EU:n taloutta nopeammin. Yhdysvaltojen nopeaan talouden kehittymiseen on vaikuttanut muun muassa maan nopea työvoiman kasvu sekä maan tuottavuuden kehittyminen.

Yhdysvaltojen taloutta hallitsee palvelusektori, sillä sen tuotanto on noin 80 % Yhdysvaltojen kokonaistuotannosta. Palvelusuuntautuneita Yhdysvaltojen taloutta hallitsevia yrityksiä ovat muun muassa teknologian yritykset, rahoituspalvelut, terveydenhuolto ja vähittäiskauppa (Kotilainen ym. 2009).

Trading Economicsin (2022) mukaan vuonna 2021 Yhdysvaltojen BKT oli noin 23 biljoonaa dollaria, kun taas Suomen BKT oli noin 252 miljoonaa euroa (Tilastokeskus, 2022). BKT:n perustuen yhdysvaltalaiset markkinat ovatkin monin kymmenen verran suuremmat kuin kotimaan markkinat, joka itsessään houkuttelee liiketoiminnan kansainvälistämistä Yhdysvaltoihin. Vuoden 2022 elokuun inflaatio oli Yhdysvalloissa 8,3 %, joka oli Yhdysvaltojen alhaisin useaan kuukauteen. Yhdysvaltojen BKT:n on ennustettu myös kasvavan 2,8 % vuonna 2022. (Trading Economics, 2022.)

4.3 Sosiaaliset tekijät

Vahvaselän (2009) mukaan yritysten toimintaan vaikuttavia sosiaalisia tekijöitä ovat asenteet, arvot, kulttuuri ja demografiset tekijät. Johnsonin & Scholesin (2002) mukaan sosiaalisiin tekijöihin kuuluu elämäntyylin muutos ja väestön rakenne. Myös Kamensky (2008) määrittelee sosiaalisiksi tekijöiksi muutokset kuluttajakäyttäytymisessä, elämäntyyleissä ja vapaa-ajan vietossa. Kotlerin & Armstrongin (2010) mukaan yksilöön ja yrityksiin vaikuttaa vallitseva ympäristö ja sen kulttuuri, jolloin yhteiskunta voi muokata heidän uskomuksiansa ja arvoja vallitsevien trendien mukaan.

Sosiaalinen ja kulttuurillinen toimintaympäristö kuuluvat yrityksen makroliiketoimintaan sen kansainvälistyessä. Näin ollen yrityksen kansainvälistyessä tulee tarkastella laajaltikin mahdollisten tulevien asiakkaiden asenteita ja arvoja, tottumuksia, demografisia tekijöitä ja kohdemaan kulttuurin erityspiireitä.

Yhdysvaltalaiset ovat kansakuntana asukasluvun perusteella maailman kolmanneksi suurin. Trading Economicsin (2022) mukaan koko maailman väestöstä 4,52 % on yhdysvaltalaisia. Yleisissä tilastoissa on huomioitu myös maahanmuuttajat ja myöhemmin Yhdysvaltojen kansalaisuuden saaneet henkilöt, joten lukumäärä ei ole täysin paikkaansa pitävä syntyperäisten yhdysvaltalaisten osalta.

Yhdysvalloissa, kuten useissa muissakin maissa, ongelmaksi nousee väestön ikääntyminen. Tämä voi osaltaan johtaa työvoiman heikkenemiseen ja verojen nousemiseen. Tästä huolimatta koulutus- ja terveydenhuoltojärjestelmä on yksi maailman parhaista, vaikka Pohjoismaissa tunnettua sosiaaliturvaa ei Yhdysvalloissa sellaisenaan ole. Suurin osa väestöstä on liberaalia ajattelutapaa, mutta rasismi on maassa yhä vakava huolenaihe. (Trading Economics, 2022.)

Yhdysvalloissa palkoista puhutaan enimmäkseen tuntipalkkoina. Elokuussa 2022 amerikkalaisten keskimääräinen tuntipalkka on ollut noin 27 dollaria tunnilta, kun taas minimipalkka noin 7 dollaria tunnilta. Keskimääräinen verotus yksityishenkilöille 37% ja yrityksille 21%. Maan työttömyysaste on ollut elokuussa 2022 ollut vain 3,7%, kun työssäkäyviä ihmisiä on ollut yli 60%. (Trading Economics, 2022.)

4.4 Teknologiset tekijät

Johansonin & Scholesin (2002) määrittelevät teknologisiksi tekijöiksi teknologian muutokset (muutos- ja vanhenemisnopeus) sekä valtion panostamisen teknologiaan ja sen tutkimukseen. Kamenskyn (2008) mukaan teknologisiin tekijöihin kuuluvat tuote-, informaatio- ja valmistusteknolgia.

Nykypäivän yritysmaailmassa teknologia vaikuttaa lähes jokaisessa liiketoiminnan osa-alueessa. Yrityksen toimiva ja edennyt teknologia voidaankin nähdä tänä päivänä kilpailueduksi (Haverila, 2005). Yritysten sisällä sekä johtoryhmän että analyytikoiden on ymmärrettävä, kuinka nopeastikin muuttuvat teknologiset tekijät voivat vaikuttaa organisaatioon ja sen koko toimintaan joko positiivisesti tai negatiivisesti. Nopeasti kehittynyt teknologia voi osaltaan muuttaa tai tuhota kokonaista toimialaa (Bergström & Leppänen 2005).

Yhdysvaltojen talouteen kuuluu teknologiaosaaminen, teknologian kehittäminen ja innovaatiot, joissa maa on ollut aina merkittävä edelläkävijä, vaikka kohtaakin nykypäivänä paljon kilpailua länsimailta. Lisäksi Yhdysvallat on edelleen edelläkävijä esimerkiksi IT:n, ympäristön ja biotekniikan aloilla. (U.S. Department of State, 2022.)

4.5 Ympäristö tekijät

Ekologiset ja ympäristötekijät nousivat keskeiseksi tekijäksi yritysten makroliiketoiminnan analysoimisessa, kun yritysyhteisö alkoi ymmärtämään, että muutokset globaalissa ympäristössämme voivat tuoda organisaatioille olennaisia riskejä, mutta myös liiketoimintamahdollisuuksia.

Yrityksen harjoittaessa kansainvälistä liiketoimintaa, tulee sen ottaa huomioon kotimaan ja kohdemaan määritetyt ympäristötekijät ja standardit yrityksen kaikissa toiminnoissa. Yrityksen tulee myös huomioida erilaiset kohdemaan ympäristösopimukset. (Wall ym. 2010.) Porvari (2005) puolestaan määrittelee ympäristön suojelemisen tarpeen hallinnollisella ohjauksella, eli erilaisilla säännöksillä, standardeilla ja laeilla.

Yhdysvaltojen Ympäristönsuojeluviraston The Environmental Protection Agencyn (2022) mukaan yhdysvaltalaisten yritysten tulee huomioida sen strategiassa seuraavat ympäristötekijät; kuluttajat, tuottajat ja valtio. Lisäksi Yhdysvaltojen ympäristönsuojeluvirasto on määrittänyt erikseen lait ilmaston- ja veden suojelemiseksi, kiellettyjen aineiden

hallitsemiseksi ja luonnonvarojen ja uhanalaisten eläinlajien säilyttämiseksi, joita yritysten tulee noudattaa liiketoiminta huomioiden.

4.6 Lainsäädännölliset tekijät

Wallin ym. (2010) mukaan oikeudelliset tekijät ovat yksi merkittävimmistä tekijöistä yrityksen kansainvälistyessä ja kansainvälistä makroliiketoimintaa analysoidessa. Oikeudelliset tekijät pitävät sisällään valtion tahojen sääntelypolitiikan ja säädökset. Nämä tekijät voivat osaltaan vaikuttaa talouden eri toimialoihin niin yksittäisellä kuin julkisella sektorilla. Oikeudelliset tekijät ovat siis ulkoisia tekijöitä, jotka viittaavat siihen, miten laki vaikuttaa yritystoimintaan. Niin ympäristötekijöissä kuin lainsäädännöllisissäkin tekijöissä niiden muutokset voivat pakottaa yrityksen muuttamaan omia toimintatapojaan ja näin ollen nopea reagointi muutoksiin voi edistää yrityksen kilpailukykyä.

Yhdysvalloissa liiketoiminnan aloittaminen ulkomaalaiselle yritykselle ei ole helppoa. Yhdysvaltojen lainsäädäntö ja kulttuuri vaativat yritykseltä pitkällistä perehtymistä ja analysointia ennen yritystoiminnan aloittamista. Erilaisia yritystoiminnan aloittamista hidastavia lainsäädännöllisiä tekijöitä voivat olla muun muassa tuotteiden kuljetukset, voittomarginaalit, kohdetoimialan markkinoiden elinkelpoisuuden, työ- ja oleskeluluvat, viisumit, sopimusoikeudelliset asiat ja aineettomien oikeuksien (GDPR, tietosuoja, immateriaalioikeudet) lainsäädökset. (Wallin ym. 2010.) Yrityksen kannattaakin hankkia jo kansainvälistymisen alkukynnyksellä paikallinen lakifirma sopimusten ja säädöksien täyttämiseksi.

5 Tutkimusmenetelmä

5.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Tämän pro gradu-tutkielman tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää, koska tutkielman tarkoituksena oli saada yksityiskohtaista tietoa Yhdysvaltojen makroympäristöstä. Tutkielman tutkimuskysymys on ” Mitkä tekijät Yhdysvaltojen makroympäristössä tekevät suomalaisen B2B SaaS-yrityksen markkinoille menon houkuttelevaksi? ja alakysymys on ”Mitkä tekijät Yhdysvaltojen makroympäristössä eivät tee suomalaisen B2B SaaS-yrityksen markkinoille menoa houkuttelevaksi?”

Tämä pro gradu-tutkielma on tehty tapaustutkimuksena suomalaiselle B2B SaaS-yritykselle. Tapaustutkimus soveltuu tähän tutkielmaan erinomaisesti sen luonteensa vuoksi, koska sen avulla pyritään tutkittavan ilmiön kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Tapaustutkimusta käytetään usein sellaisiin ilmiöihin ja aiheisiin, joita on aiemmin tutkittu vain vähän. Lisäksi tapaustutkimukselle olennaista on kontekstin tarkka rajaaminen. Tapaustutkimukselle olennaista on myös se, että tutkijalla on vain vähän kontrollia tutkittavaan aiheeseen (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015), kuten tässä tapauksessa yrityksen kansainvälistymiseen ja Yhdysvaltojen makroympäristöön, joista kohdeyritykselle on tavoitteena tarjota mahdollisimman kattavasti tietoa.

Yksityiskohtaista tietoa Yhdysvaltojen makroympäristöstä kerättiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Tavanomaista laadullisessa tutkimuksessa on ymmärtävää käsiteltävää ilmiötä ja aihetta haastateltavien näkökulmasta sekä tarkastella heidän subjektiivisia näkemyksiään (Puusa & Juuti 2020a) kuin myös saada syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja sen taustoista (Puusa & Juuti 2020; Toepoel, 2016). Laadullisen tutkimuksen menetelmät ovat induktiivisia, joka tarkoittaa sitä, että johtopäätöksiä pyritään tekemään tutkielmassa käytettävästä aineistosta (Puusa & Juuti 2020). Tämän vuoksi laadullinen menetelmä on ollut tähän tutkielmaan soveltuvin tutkielman aihe huomioiden.

Kvalitatiivisten menetelmien ja puolistrukturoidun teemahaastattelun runsaiden positiivisten ominaisuuksien vuoksi se soveltuu menetelmänä erinomaisesti tähän tutkielmaan;

teemahaastattelu vaatii taustalle runsaasti kirjallisuutta ja siihen paneutumista, jonka perusteella tutkija kykenee muodostamaan aihepiirit, joista haastattelurunko muodostetaan. Haastattelurunkoa ei kuitenkaan ole välttämätöntä noudattaa tietyssä järjestyksessä, vaan haastattelussa voidaan edetä keskustelun omaisesti aiheesta toiseen tarkentavien kysymysten avulla. Teemahaastattelun avulla tutkija kykenee siis syventämään omaa ymmärrystään käsiteltävästä aiheesta (Puusa & Juuti, 2020), jonka vuoksi menetelmä on valittu tähän tutkielmaan. Lisäksi laadulliset menetelmät yleisesti mahdollistavat tutkimusaineistosta löydettävän jotain sellaista tietoa, mitä ei välttämättä aiemmin ole löydetty (Nikander, Ruusuvuori & Hyvärinen 2010). Kuten aiemmin johdannossa mainittiin, aiempia tutkimuksia Yhdysvaltojen makroympäristön vaikutuksesta suomalaisen SaaS-yrityksen kansainvälistymiseen ei juurikaan ole aiemmin tehty.

Toinen yleinen laadullisen tutkimuksen menetelmä haastattelun lisäksi on kysely. Merkittävin ero esimerkiksi teemahaastattelun ja kyselyhaastattelun välillä on niiden tiedonkeruuvaihe. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tiedonkeruuvaiheessa tutkijan kiinnostus aihetta kohtaan eroaa merkittävästi. Siinä missä teemahaastattelussa tutkija haluaa saada yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja on kiinnostunut haastateltavien yksittäisistä vastauksista niin kyselyhaastattelussa tutkija on enemmän kiinnostunut vastausaineistosta kokonaisuutena, ei niinkään yksittäisistä vastauksista. Kyselyhaastattelussa oleellista on siis saada selville haastateltavien ajatukset, ei yksittäinen tarkka tieto. (Hyvärinen, Nikander, ruusuvuori & Aho 2017.)

Tutkija voi valita tutkimusmenetelmäkseen myös kvantitatiivisen, eli määrällisen tutkimusmenetelmän. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä tarkoittaa tutkimusmenetelmää, jossa aineistoa, eli dataa, tarvitaan useimmiten erittäin suuri määrä, jotta tutkijan on mahdollista luoda relevantteja yleistyksiä numeraalisesta datasta ja käsitellä dataa eri ohjelmistojen kautta (Toepoel, 2016). Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ei näin ollen luonteensa vuoksi olisi ollut soveltuva tähän tutkielmaan.

5.2 Kohdeyrityksen esittely

Tämän tutkielman kohdeyritys on suomalainen keskikokoinen B2B SaaS-yritys. Kohdeyrityksen liiketoiminta perustuu SaaS-pilvipalvelupohjaiseen kalustonhallintajärjestelmään ja yrityksen tavoitteena on luoda kaikille kalustonhallintaa tarvitseville yrityksille parempaa kalustonhallinnan kulttuuria, eli yrityksen omistaman irtaimiston operointia. Kohdeyrityksen palveluna on kalustonhallintajärjestelmä, jota yritysasiakas voi käyttää omalla nettiselaimellaan tai puhelimellaan. Konkreettisena tuotteena yritys toimittaa viivakooditunnisteet ja lukijat tai vaihtoehtoisesti asiakasyritys voi tulostaa viivakooditunnisteet itse ja käyttää esimerkiksi puhelintansa viivakoodien lukemiseen ja rekisteröimiseen kalustonhallintaohjelmistoon.

Kohdeyrityksen laadukas kalustonhallintajärjestelmä pitää lisäksi sisällään muun muassa seuraavia ominaisuuksia; kaluston investointisuunnittelun ja lainaamisen, huoltojen hallinnan ja vikailmoitukset, kalustorekisterin ja laitekortin sekä kaluston varausjärjestelmän. Kohdeyrityksen tuotetta voi käyttää lähtökohtaisesti mikä vain yritys, jolle kalustonhallinta on tärkeää, ja joka haluaa hyödyntää teknologiaa kalustonhallinnassa.

Kohdeyritys on perustettu Suomessa vuonna 2010 ja se toimii tänä päivänä useilla erilaisilla toimialoilla Suomessa ja kansainvälisillä markkinoilla Euroopan sisällä. Palvelun käyttäjiä heillä on yli 21 000 ja uusia laitteita tuotetaan yli 2500 kappaletta viikoittain.

Kalustonhallinta on yrityksille erittäin tärkeää niiden toimialasta riippumatta. Parhaimmillaan tarkka kalustonhallinta auttaa yrityksiä olemaan tietoinen irtaimiston sijainnista ja lukumäärästä sekä säästämään rahaa. Esimerkiksi ravintoloissa jätteen määrä voi vähentyä huomattavasti, kun ravintola on tietoinen elintarvikkeiden kulutuksesta. Logistiikka-alalla on puolestaan tärkeää tietää missä yrityksen irtaimisto liikkuu. Kohdeyrityksen missio onkin auttaa yritysasiakkaita laadukkaaseen kalustonhallintaan, jotta asiakasyritykset voivat kohdentaa niiden resursseja yritysten ydintoimintojen kehittämiseen. Lisäksi Kohdeyritykselle on tärkeää luoda yritysasiakkaille tunne siitä, että heidän irtaimistonsa on turvassa.

Käytännössä kohdeyrityksen tuotetta ja palvelua käytetään seuraavanlaisesti; ensimmäisessä vaiheessa asiakasyritys ottaa käyttöön kohdeyrityksen tarjoaman ohjelmiston. Toisessa vaiheessa asiakasyritys kiinnittää haluamaansa irtaimistoon RFID/NFC viivakooditunnisteet ja rekisteröi irtaimiston mobiilisovelluksella tai erillisellä lukijalla. Vaihtoehtoisesti asiakasyritys voi tilata tällaisen palvelun suoraan kohdeyritykseltä. Kolmannessa vaiheessa asiakasyritys ottaa kalustonhallintajärjestelmän aktiiviseen käyttöön ja kohdeyritys tukee asiakasyritystä tuotteen käyttöönotossa ja toiminnallisuudessa.

Kohdeyritys ei ole vielä tehnyt kansainvälistymispäätöstä Yhdysvaltoihin, mutta on kiinnostunut tutkimaan Yhdysvaltojen markkinoita ja makroympäristöä. Vaikka kohdeyrityksellä on kansainvälistä liiketoimintaa Euroopassa, on yrityksen henkilökunta ja toimitilat ainoastaan Suomessa. SaaS-palvelun ja kohdeyrityksen tuotteen ansiosta kansainvälistyminen Euroopassa on voitu tehdä ilman ulkomaalaisen henkilökunnan palkkaamista tai erillisen tuotantolaitoksen perustamista kohdemaihin. Kohdeyrityksen tämänhetkinen tavoite olisi aloittaa kansainvälistyminen aikanaan Yhdysvaltoihin samalla tavalla, eli ilman erillisen tuotantolaitoksen perustamista Yhdysvaltoihin.

Kohdeyritys on laajentunut aina omalla tulorahoituksella, eli velkaa yritys ei ole ottanut lainkaan kansainvälistyessään Euroopassa. Kohdeyrityksen kansainvälistyminen palvelun ja tuotteen kannalta ei vaadi suuria sijoituksia toisinkuin muut toimet kansainvälistymisen ympärillä. Yrityksen toimitusjohtajan mukaan kansainvälistyminen Yhdysvaltoihin olisi tavoitteena tehdä yrityksen tulorahoituksella, mutta ei sulje pois mahdollisuutta kansainvälistymiseen myös esimerkiksi yrityslainalla.

5.3 Tutkimusaineisto

Tämän tutkielman kohdeyritys haluaa pysyä tutkielmassa nimettömänä aiheen arkaluontoisuuden ja mahdollisen kilpailuedun säilyttämisen vuoksi, joten kohdeyrityksestä käytetään nimitystä ”kohdeyritys”. Lisäksi tutkielman haastateltavat toivoivat pysyvänsä tutkielmassa nimettöminä ja anonyymeinä kaikin tavoin, joten viidestä haastateltavasta asiantuntijasta käytetään myöhemmin tulososiossa nimitystä Asiantuntija 1, 2, 3, 4 tai 5.

Tämän tutkielman empiirinen aineisto kerätiin kvalitatiivisella puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina viidelle Yhdysvaltojen asiantuntijalle. Haastateltavista kaikki työskentelevät Yhdysvalloissa Suomen valtiolle, mutta eri organisaatioissa. Suomen valtiolle työskennellessä komennukset eivät ole verrattain pitkiä, vaan komennuksen kesto on asiantuntijoiden itsensä kertoman mukaan tyypillisesti kolmesta viiteen vuotta.

Taulukko 2. Tutkielman asiantuntijat

	Ikä	Koulutus	Työkokemus Yhdysvalloissa	Työtehtävä
Asiantuntija 1	38 v	Oikeustieteiden maisteri	2 v	Vanhempi neuvonantaja
Asiantuntija 2	31 v	Kauppatieteiden maisteri	1,5 v	Toiminnanjohtaja
Asiantuntija 3	45 v	Diplomi-insinööri ja kauppatieteiden maisteri	5 v	Konsultti, asiantuntija
Asiantuntija 4	47 v	Kauppatieteiden maisteri	2,5 v	Asiantuntija
Asiantuntija 5	52 v	Kauppatieteiden maisteri ja Kavaku-valmennuskurssi	3 v	Asiantuntija

Taulukossa 2 asiantuntijat esitellään lukijalle siten, ettei heitä voi yhdistää kehenkään tiettyyn henkilöön tai organisaatioon. Huomioitavaa on, että taulukkoon kirjatut työtehtävät ovat suomennettu englanninkielisistä nimikkeistä, kuten ”Senior Advisor – Vanhempi neuvonantaja”.

Tiedon ja tulosten monipuolisuuden saamiseksi asiantuntijoita pyrittiin saamaan mahdollisimman eri ikäisiä ja usealta eri koulutustaustalta. Valitettavasti tämä osoittautui haasteelliseksi ja tutkielman haastateltavista kolme on kauppatieteiden maistereita, yksi diplomi-insinööri ja kauppatieteiden maisteri ja vain yksi asiantuntija on täysin eriävää alaa, eli oikeustieteiden maisteri. Iän puolesta hajonta nähdään onnistuneeksi, sillä asiantuntijatehtävissä ei luonnollisesti työskentele kovin nuoria ihmisiä. Huomioitavaa kuitenkin on se, että kauppatieteiden maisterin tutkinto on yleinen ja suosittu tutkinto ja kauppatieteiden maistereita on paljon. Tämä ei itsessään poissulje tulosten monipuolisuutta, sillä itse työtehtävien painopiste asiantuntijoilla oli Yhdysvalloissa toisistaan eriäviä, vaikka pohjakoulutus usealla olikin sama.

Haastateltavien sukupuolta ei koettu merkitykselliseksi eritellä. Asiantuntijahaastattelujen tavoitteena oli kerätä syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa Yhdysvaltojen makroympäristöstä, joten sukupuolen erittelyllä tässä asiayhteydessä ei koeta olevan merkitystä niin tutkijalle itselleen tai lukijalle kuin tutkimustulostenkaan osalta.

Haastattelut viidelle Yhdysvaltojen markkinatilanteen asiantuntijalle toteutettiin etäyhteyden välityksellä Teams-palvelun kautta syys- ja lokakuussa 2022. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää haastateltavan ja haastattelijan välinen luottamus, joten haastattelu toteutettiin videovälityksellä, jolloin kummatkin osapuolet pystyivät havainnoimaan toistensa ilmeet ja eleet. Videovälitteinen haastattelu oli myös ainoa mahdollisuus haastatteluihin, koska kaikki haastateltavat asuivat Yhdysvalloissa. Haastattelun teemat ja haastattelurunko lähetettiin etukäteen haastateltaville ja heillä oli mahdollisuus vaikuttaa itse haastatteluun, mikäli heidän oma osaamisalueensa painottui johonkin tiettyyn markkina-alueeseen. Haastattelu toteutettiin kaikille asiantuntijoille samanlaisena kuin liitteestä 1 ilmenee, mutta asiantuntijoiden vastaukset kysymyksiin erosivat merkittävästi oman tietämyksensä ja

osaamisalueensa mukaan. Teemahaastattelun avulla haastateltavilta henkilöiltä saatiin yksityiskohtaista tietoa Yhdysvaltojen eri makroympäristön elementeistä.

Tämän tutkielman tutkimusaineistoa kerättiin haastatteluiden lisäksi akateemisesta kirjallisuudesta niin kirjojen kuin tutkimusartikkeleiden muodossa. Lisäksi aineistoa kerättiin kohdeyrityksen omilta verkkosivuilta ja relevanteilta verkkosivuilta esimerkiksi Statista ja Trading Economics tilastojen saamiseksi.

Kirjallisuuden keräämisen jälkeen tutkielmaan rakennettiin teoreettinen viitekehys ja keskeiset teemat, joista muodostettiin haastattelujen runko. Haastattelu itsessään on menetelmänä kuin keskustelutilanne, joka etenee haastateltavan aloitteesta. Teemahaastattelu antaa tilaa haastattelijan mahdollisille lisäkysymyksille, joilla voidaan päästä syvemmälle käsiteltävään aiheeseen. Lisäksi teemahaastattelussa ei tarvitse edetä tietyn rungon mukaan, vaan tilanteen mukaan teemasta toiseen voidaan edetä sujuvasti keskustelun edetessä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

5.4 Aineiston analysointi

Tämän tutkielman empiirisen aineiston analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia, tarkennettuna teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on yleinen tapa käsitellä laadullisesta tutkimuksesta kerättyä aineistoa, sillä menetelmällä on mahdollista analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa oleellista puolestaan on se, ettei analyysi pohjaudu suoraan tutkielman teoriaan, vaan siihen luodaan uusia näkökulmia. Teoriaa ei siis tässä tutkielmassa testattu, vaan tapaustutkimuksen mukaisesti siitä pyrittiin löytämään uusia näkökulmia, jotka hyödyntävät etenkin tutkielman kohdeyritystä. Tämä on yleistä sellaisissa aiheissa, joita ei juuri ole vielä tutkittu. Sisällönanalyysin avulla aineistosta pyritään saamaan tiivis ja strukturoitu kokonaisuus noudattamalla kolmea erillistä vaihetta; aineiston jakamista, aineiston käsitteellistämistä ja yhtenäisen kokonaisuuden luomista siten, ettei haastateltavien kertoma tieto pääse matkan varrella vääristymään. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Straus & Corbin 1998; Smith 2000.)

Tutkielman analysointi aloitettiin litteroinnilla, eli viiden haastattelun purkamisella kirjalliseen muotoon. Litteroidusta aineistosta etsittiin tälle tutkimukselle oleellisista aineistoa, eli näkökulmia, kommentteja, syvällistä tietoa, kriittistä näkökulmaa ja asiantuntemusta. Nämä suoritettiin seuraavan kolmen vaiheen avulla; ensimmäiseksi aineisto pelkistettiin ja tiivistettiin. Toiseksi aineisto ryhmiteltiin, eli suoritettiin klusterointi, jossa aineistosta etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, joista muodostettiin tähän tutkielmaan käytettävät merkittävimmät sitaatit. Kolmanneksi tehtiin abstrahointi, eli aineiston käsitteellistäminen. Abstrahoinnissa empiirinen osio liitettiin tutkielmassa esitettyyn aiempaan teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tulososiossa lukijalle esitellään ensimmäiseksi suomalaisen yrityksen kansainvälistymisen pääpiirteitä Yhdysvaltoihin. Seuraavaksi lukijalle esitellään yleisesti Yhdysvaltojen makroympäristöä poliittinen, ekonominen, sosiaalinen, teknologinen, ekologinen ja lainsäädännöllinen ympäristö huomioiden. Tutkielman tutkimuskysymyksiin vastataan lopuksi osiossa Johtopäätökset. Tässä osiossa lukijalle esitellään aiemmin esitettyjen tulosten perusteella sellaiset tekijät Yhdysvaltojen makroympäristöstä, jotka nähdään kohdeyritykselle houkuttteleviksi ja ei-houkuttteleviksi tekijöiksi. Asiantuntijoiden vastauksia pyritään käyttämään tulososiossa tasapuolisesti, mutta haastatteluiden vastausten monimuotoisuuden ja eroavaisuuksien vuoksi joidenkin asiantuntijoiden kommentteja voidaan käyttää runsaammin.

6 Tulokset

6.1 Suomalaisen SaaS-yrityksen kansainvälistyminen Yhdysvaltoihin

Tutkimushaastattelut asiantuntijoiden kanssa aloitettiin kysymyksillä yrityksen kansainvälistymisestä yleisellä tasolla sekä SaaS-yrityksen kansainvälistymisestä Yhdysvaltoihin. Asiantuntijoiden yleiskäsitys kansainvälistymisestä Yhdysvaltoihin ei eronnut niin SaaS-yritysten kuin liiketoiminnaltaan muidenkaan yritysten osalta. Kamenskyn (2008) mukaan Yhdysvaltojen markkinat ovat niin arvokkaat, että riski markkinoille mennessä kannattaa, ja asiantuntijat näkivät myös yhteisesti, ettei kansainvälistymistä Yhdysvaltoihin tai kansainvälistymispäätöksen tekemistä kannata viivästyttää, mikäli yritys on jo suunnitellut kansainvälistymistä ja resurssit siihen ovat kunnossa.

Asiantuntijoiden mukaan keinoja yrityksen markkinoille menoon on useita. Rootin (1994) mukaan operaatiomuodon valinta on usean yritykseen vaikuttavan eri tekijän nettotulos. Myös haastatteluissa asiantuntijat painottavat yhtenäisesti, että operaatiomuoto on aina yrityskohtainen kysymys, joka riippuu siitä mitä yritys tekee, mikä tuote tai palvelu on kyseessä ja mitä toimialoja yritys haluaa targetoida. Lisäksi asiantuntijoiden mukaan yrityksen sisäisillä ominaisuuksilla on merkittävästi vaikutusta Yhdysvaltojen markkinoille menoon, joita yrityksen tulisi analysoida tarkasti oikean operaatiomuodon valitsemiseksi ja riskien välttämiseksi.

Trading Economicsin (2022) mukaan Yhdysvalloissa on SaaS-yrityksiä eniten koko maailmassa. Asiantuntijat olivat yksimielisiä siitä, että suurin yksittäinen ajuri kaikenlaisten yritysten kansainvälistymisessä Yhdysvaltoihin on Yhdysvaltojen maan koko, joka jo itsessään houkuttelee kohdeyrityksen kansainvälistymään Yhdysvaltoihin. Osan asiantuntijoista mukaan SaaS-yritysten suosiota Yhdysvalloissa voidaan perustella maan koolla, edistyneellä verkkokaupalla ja digitalisaatiolla sekä yrittäjien pyrkimyksellä luoda skaalautuvia ohjelmistoja, kun taas osan asiantuntijoista mukaan SaaS-yrityksiä houkuttelee kansainvälistymään myös markkinoiden koko ja lisäksi laajat liiketoimintamahdollisuudet sekä ohjelmistoyritysten moninaiset edut esimerkiksi tuotannon osalta.

”Ensinnäkin maan koko. Markkina on suuri ja se antaa luonnollisen pohjan kysynnälle. Ja sitten toinen on se, että täällähän on pitkä historia verkkokaupassa. Se kehittyminen on täältä alkanut” Asiantuntija 1

”SaaS markkina on täällä suurempi kuin missään muualla … Markkinoiden koko on se, joka tänne houkuttelee, koska jos sä voit olla pieni peluri Yhdysvalloissa niin silti se pienikin peluri täällä on suurempi kuin keskikokoinen tai iso yritys Suomessa” – Asiantuntija 4

Kansainvälistymiseen Suomesta Yhdysvaltoihin kannustetaan etenkin teknologia- ja IT-yrityksissä, sillä digitalisaatio ja vihreä siirtymä ovat Yhdysvaltojen ja Suomen yhteiset prioriteetit (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022). Myös teoriassa noteerataan digitalisaatio ja globalisoituminen, jotka jo itsessään luovat tarpeita kansainvälistymiselle (Moilanen & Ritalahti 2015). Asiantuntijat ovat yhtämielisiä siitä, että suomalaisten yritysten ja tämän tutkielman kohdeyrityksen tulisi hyödyntää omaa korkeaa teknologiaosaamista kansainvälistymisessä ja vastata Yhdysvaltojen kovaan kysyntään. Suomi on asiantuntijoiden mukaan Yhdysvalloissa tällä hetkellä paremmassa asemassa kuin koskaan aiemmin, jonka vuoksi etenkin suomalaisten teknologiayritysten tulisi hyödyntää tämän hetken momentum ja kansainvälistää liiketoimintansa. Tähän vaikuttanee Suomen nopea liittyminen Natoon, hyvä Suomen ja Pohjoismaiden maakuva sekä Suomen korkea teknologiaosaaminen.

Kaikkien asiantuntijoiden mukaan kasvuhaluiset yritykset menestyvät Yhdysvalloissa parhaiten verkostojen, partnereiden ja asiakkaiden avulla. Yrityksen kansainvälistyminen eri tapahtumien kautta voi tarjota yritykselle suoran yhteyden pääomasijoittajiin, mentoreihin, kontakteihin ja suoriin kasvuohjelmiin. Asiantuntijat suosittelevat kohdeyritykselle kansainvälistymiseen tutustumista ja verkoston tai partnereiden etsimistä kasvuhaluisille yrityksille suunnattujen tapahtumien kautta, joihin yritys voi osallistua halutessaan joko Suomessa tai Yhdysvalloissa.

Asiantuntijoiden mukaan kansainvälistyminen partnereiden, verkostojen ja asiakkaiden kautta mahdollistaa yrityksen yhteistyön saman tai samankaltaisella toimialalla työskentelevien

yritysten kanssa, jossa kummankin osapuolen osaaminen nähdään toisiaan tukevana tekijänä. Asiantuntijoiden mukaan kansainvälistyminen partnereiden tai asiakkaiden kautta voi sisältää yhteistyötä esimerkiksi tuotteiden tai ohjelmiston osalta. Hyvän partnerin löytäminen voi avata yritykselle myös mahdollisuuden yhteisyrityksen perustamiseen, mikäli kahdella yrityksellä on toisiaan tukevia ominaisuuksia. Yhteisyritykset ovat juuri nopeaan kansainvälistymiseen tähtääviä yrityksiä, joista toisen yrityksen olisi suotavaa olla kohdemaan markkinoilla. Tämä osaltaan helpottaa kohdemaan verkoston löytämistä ja kohdemaan tuntemusta. (Byrne & Popoff 2008; Nippa & Reuer 2019.)

SaaS-yrityksen nopea kansainvälistyminen nähdään yhden asiantuntijoista mukaan mahdollisuudeksi toteuttaa myös kansainvälisen lisensoinnin kautta, jossa hän painottaa ohjelmiston siirrettävyyden ja joustavuuden etuja ja vähäisempiä kustannuksia. Ohjelmiston siirrettävyys ja joustavuus olisi myös kohdeyrityksen liiketoiminta huomioiden kansainvälistymistä helpottava tekijä.

Kirjallisuudessa Ojalan (2021) mukaan SaaS-yrityksen kasvua hidastavana tekijänä voidaan nähdä juuri ohjelmistojen lisensointi. Tällöin kasvun mahdollista hidastumista voidaan perustella juuri hinnoittelun osalta. Hinnoittelumalli tuleekin keskeiseksi tekijäksi kansainvälisen lisensoinnin onnistumisen osalta. Kansainvälisen lisensoinnin toteutuessa Brouthers & McNicol (2009) määrittelevät kohdemaan ostajalla, eli lisenssin omistajalla olevan oikeus myydä yrityksen tuotteita volyymiin perustuen. Muita riskejä kansainvälisessä lisensoinnissa nähdään lisenssin omistajan mahdollisessa muuttumisessa kilpailijaksi; tällöin lisenssin omistajalla on hallussaan tieto kansainvälistyvän yrityksen yritystoiminnasta, jota ostaja voi pitää kilpailuetuna itsellään.

”Usein kv-lisensoinnin avulla on mahdollista tuottaa tuloja ilman suurempia kustannuksia tuotannosta … Yrityksen on usein helpompi kansainvälistyä ja päästä kohdemaan markkinoille nopeastikin, kun paikallinen yritys ostaa lisenssin ” Asiantuntija 2

”Kannattaa osallistua Yhdysvalloissa Innovation Center-ohjelmiin. Suomessa KasvuOpeniin. Kontaktit, mentorit, pääomasijoittajat. Millaista tukea haluaa? Suomalaiset yritykset ovat osallistuneet tällaisiin paljonkin” – Asiantuntija 5

Haasteita Yhdysvalloissa toimivissa suomalaisissa ohjelmistoyrityksissä asiantuntijat näkevät markkinoimisessa, brändäämisessä ja myynnissä. Kansainvälistymisessä tärkeää on strategian nojaaminen yrityksen päästrategiaan (Calof & Beamish 1995; Johnson ym. 2015), eli siinä missä asiantuntijoiden mukaan yritys toteuttaa markkinoinnin ja brändäämisen mainiosti kotimaassaan yrityksen strategiaan nojaten, voi yrityksellä olla haasteita saman toteuttamisessa Yhdysvalloissa. Asiantuntijat kokevat syyn tähän olevan suuri kilpailu ja tunnettuuden vaikea saaminen. Asiantuntijoiden mukaan suomalaiset eivät vielä täysin osaa markkinoida itseään, osaamistaan ja yritystään kuten amerikkalaiset, jotka ovat tottuneet kovaan kilpailuun. Lisäksi yrityksen tuotteiden tai palveluiden kaupallinen näyttö nähdään asiantuntijoiden mukaan Yhdysvalloissa tärkeäksi, koska niiden avulla yritys kykenee saamaan suosituksia ja osaksi niiden perusteella yrityksen on helpompi löytää partnereita, sijoittajia ja asiakkaita, joiden avulla kansainvälistyä.

”Tunnettuus on elintärkeää, kuten myös suositukset ja preferessit ja kaupallinen näyttö. Vaikeaa on kilpailla, jos kukaan ei tunne” – Asiantuntija 5

”Se missä me ollaan heikkoja, on markkinointi. Ollaan ujoja, ei juuri kehuta itseämme. Se mitä amerikkalaiset tekee todella hyvin, on tavallaan se kaupallistaminen. Suomessa ei ole keskitytty kaupallistamiseen samalla tavalla” Asiantuntija 4

Asiantuntijoiden mukaan kansainvälistymispäätöksen tekeminen ja liiketoiminnan laajentaminen on yritykselle iso päätös, johon tulee olla valmistautunut esimerkiksi hyödyntämällä Suomen eri organisaatioiden, kuten Team Finlandin ja Business Finlandin apua markkinatutkimuksessa ja operaatiomuodon valinnassa. Yhdysvallat on maailman

kolmanneksi suurin maa, joka koostuu 50 osavaltiosta ja samalla maailman suurin kansantalous. Asiantuntijat suosittelevat yrityksen valmistautumista kansainvälistymistä varten tutkimalla Yhdysvaltojen makroympäristöä erilaisten analyysien avulla. Yhdysvaltojen makroympäristön tutkiminen on tärkeää, koska Yhdysvaltojen makroympäristö ja markkinat ovat aivan omaa luokkaansa (Business Finland, 2022).

Sen lisäksi, että yritys tutkii koko makroympäristöä, tulisi asiantuntijoiden mukaan tutkia myös sen osavaltion makroympäristöä, johon yritys perustetaan. Asiantuntijat yhtenäisesti painottavat, että Yhdysvalloissa tärkeää on tuntea se osavaltio, jossa yritys toimii, koska jokainen osavaltio on käytännössä oma markkinansa ja eroavaisuudet esimerkiksi verotuksen, investointien ja osaamisen kannalta voivat olla isoja. Asiantuntijoiden mukaan osavaltiot voivat käytännössä itse priorisoida mille alalle ja minkälaisille yrityksille rahoitusta ohjataan ja millaisia kannustimia ja tukia niille haetaan hallitukselta.

”Osavaltiotasolla kannattaa katsoa, että ketkä on ne osavaltiot missä on juuri meille merkittävimmät hubit ja jonka kautta investointeja rahoitetaan ... Osavaltiot täällä kilpailee yrityksistä ja työnantajista, joka on keskeinen kilpailutekijä osavaltioiden välillä” Asiantuntija 4

Osa asiantuntijoista kertoo, että nopein tapa yrityksen perustamiseen Yhdysvalloissa on Delaware-yrityksen perustaminen. Kaikkien asiantuntijoiden mukaan markkinoille menon voi tehdä Yhdysvaltoihin ilman varsinaisen yrityksen perustamista, mutta yrityksen perustaminen tulee tehdä enemmin tai myöhemmin. Delaware-yritys ei rajoitu vain Yhdysvaltoihin, vaan sellaisen yrityksen voi perustaa minne tahansa. Delaware-yrityksen idea on, että yritys on olemassa paperilla, mutta oikeasti maassa ei ole kukaan liiketoimintaa edistämässä. Useimmiten tämäntyyppinen yritys perustetaan veroparatiiseihin. (Dyreng, Lindsey & Thornock 2011.)

Asiantuntijat näkevät yhtenäisesti, että Delaware-yritys on helppo ja halpa tapa yrityksen näennäiseen perustamiseen, mutta näihin yrityksiin Yhdysvalloissa pohjautuu stigmaa sekä

epäluottamusta eivätkä siksi suosittele kohdeyritykselle tällaista ratkaisua. Asiantuntijat yhtenäisesti painottavat yrityksen perustamisen tärkeyttä, joka kohdeyritykselle tulee Yhdysvalloissa vastaan ennemmin tai myöhemmin, mikäli kansainvälistymispäätös Yhdysvaltoihin tehdään. Yrityksen perustaminen Yhdysvaltoihin on tärkeää pääomasijoittajien ja luottamuksen näkökulmasta, mutta etenkin juridisista syistä. Mikäli yritykselle tulee esimerkiksi sopimusriitoja niin Yhdysvalloissa on suomalaisia ja amerikkalaisia lakimiehiä, jotka tuntevat Yhdysvaltojen lainsäädännön ja auttavat. Lisäksi asiantuntijoiden mukaan amerikkalaiset arvostavat henkilökohtaista kontaktia yrityksestä.

"Varsinaisen market entryn Yhdysvaltoihin voi tehdä ilman yrityksen perustamista tänne ... Jossakin vaiheessa se yrityksen perustaminen tulee eteen jo ihan luottamusnäkökulmasta" Asiantuntija 4

Osan asiantuntijoista mukaan SaaS-yrityksissä keskeistä on se, ettei työvoimaa välttämättä tarvita runsaasti eikä jokaisessa kansainvälisessä kohteessa välttämättä tarvita paikallista työvoimaa tai erillisen tuotantolaitoksen tai tytäryhtiön perustamista. SaaS-yritysten ydin on toimiva skaalautuva pilvipalvelupohjainen ohjelmisto, joka toimii yli verkon (Choudhary, 2007), ja joka on käytännössä sama kaikille asiakkaille. Osan asiantuntijoista mukaan ohjelmiston pääkäyttäjä voi sujuvasti tehdä muutokset SaaS-ohjelmistoon yhdestä paikasta, jolloin muutokset päivittyvät päivitysten muodossa loppukäyttäjille. Tämän vuoksi kansainvälistyminen SaaS-ohjelmistoyrityksen osalta nähdään kohtalaisen yksinkertaisena toimintatavan osalta. Ohjelmistoa asiakkaat käyttävät omalta koneeltaan ja itse yritys hallinnoi ja päivittää tätä ohjelmistoa pääkeskuksesta, jonka maantieteellisellä sijainnilla ei lähtökohtaisesti ole merkitystä. (SaaS Finland, 2022.)

Lähtökohtaisesti ohjelmistopohjaisen yrityksen kansainvälistyminen Yhdysvaltoihin nähdään asiantuntijoiden mukaan kannattavana oman tytäryhtiön perustamisella. Tämä on käytännössä yksinkertaisin tapa liiketoiminnan erottamisesta emoyhtiöön, ja markkinoille mennessä tytäryhtiön perustaminen on aiheellista siinä tapauksessa, mikäli yritys haluaa säilyttää vahvan kontrollin liiketoiminnan kansainvälistymisessä ja kansainvälisessä

liiketoiminnassa (Puusa ym. 2014). Tytäryhtiömuodoksi yritys voi valita kokonaan oman tuotantolaitoksen rakentamisen kohdemaahan tai yritysoston. Asiantuntijoiden mukaan tytäryhtiön perustaminen tulee lähes kaikille kansainvälisille yrityksille kyseeseen Yhdysvaltoihin laajentuessa jossain kohdassa, mutta erittelevät myös tytäryhtiön perustamisen sisältämät riskit. Asiantuntijoiden mukaan tytäryhtiön perustaminen Yhdysvaltoihin on verrattain kallista ja Yhdysvaltojen lait voivat hämmentää kansainvälistyvää yritystä. Hyvinä puolina asiantuntijat kokevat tytäryhtiön perustaessa erottautumisen emoyhtiöstä muun muassa brändierottuvuudella sekä kirjanpidon osalta.

"Jossakin vaiheessa yritys tulee perustaa Yhdysvaltoihin ihan sopimusjuridisista syistä ...Tytäryhtiön perustaminen erottaa tytäryhtiön emoyhtiöstä toimiessa verrattain erilaisilla markkinoilla"
Asiantuntija 2

Asiantuntijoiden mukaan yrityksen kansainvälistyminen ja market entry täytyy tehdä tarkasti Yhdysvaltojen ja sen osavaltioiden makroympäristöä tutkimalla ja yrityksen toimialan ja tavoitteet huomioiden. On myös huomioitava, että yrityksen liiketoiminta-alalla on suuri merkitys markkinoille menoon, mutta Suomen teknologiaosaamista ja tämän hetken momentumia tulisi hyödyntää Yhdysvaltojen markkinoille menossa ja kilpailuun vastaamisessa.

6.2 Yhdysvaltojen makroympäristö

6.2.1 Poliittinen ympäristö

Poliittisen ympäristön koostuessa kotimaan ja kohdemaan poliittisesta ympäristöstä, voidaan asiantuntijoiden mukaan kotimaan, eli Suomen poliittista ympäristöä pitää luotettavana ja vakaana. Asiantuntijat kokevat Yhdysvaltojen poliittisen ympäristön olevan tällä hetkellä vaihteleva, mutta hyvä. Muutoksiltaan se koetaan olevan paljon vakaampi mitä media antaa ymmärtää.

Johnsonin & Scholesin (2002) mukaan kohdemaan poliittinen ympäristö pitää sisällään sellaiset tekijät, joita yritys tulee kohtaamaan kansainvälisessä liiketoiminnassa kohdemaan sisällä. Näitä tekijöitä asiantuntijoiden mukaan Yhdysvalloissa ovat osavaltioiden poliittinen suuntaus sekä osavaltioiden liiketoimintojen keskittymä, joilla kummallakin on merkittävä vaikutus osavaltioon perustettavaan yritykseen muun muassa yritystukien ja potentiaalisten asiakkaiden muodossa. Tämä nähdään kohdeyrityksen kannalta tärkeäksi huomioida kansainvälistymispäätöstä ja mahdollista osavaltion valintaa tehdessä. Siinä missä itärannikolla on finanssilaitosten keskittymä, on etelärannikolla puolestaan valtavasti lääketeollisuuden keskittymiä. Tämän vuoksi asiantuntijat pitävät yhtenäisesti tärkeänä kohdeyritykselle tutustua valitun osavaltion poliittiseen ympäristöön ennen kansainvälistymistä.

Yhdysvalloissa on kaksi poliittista puoluetta; liberaalit ja demokraatit. Liberaalit edustavat yksilön vapautta, vähän säädeltyjä markkinoita ja puolueetonta ulkopolitiikkaa (Libertarian, 2022), kun taas demokraatit edustavat yleisesti hallituksen säätelemää liiketoimintaa, panostamista keskiluokkaan ja yhteiskuntavastuuta (Democrats, 2022). Vaikkakin Yhdysvaltojen hallinto on vaihtunut republikaanien ja demokraattien välillä ei asiantuntijoiden mukaan eroa tähän nähdä valtavan suurena.

”Vaikka hallinto on vaihtunut erot ovat pienemmät kuin mitä media antaa ymmärtää, että kyllä niissä on semmoista selkeätä jatkuvuutta … Täällä halutaan kasvattaa kotimaista valmistusta ja tuotantoa” Asiantuntija 4

Euroopan Unioni on tehnyt yhteistyötä Yhdysvaltojen kanssa jo kuuden vuosikymmenen ajan. Yhdysvallat on EU:n tärkein strateginen kumppani. Yhteistyö perustuu yhteisiin arvoihin sitoutumiselle, joita ovat oikeusvaltion periaatteiden noudattaminen, vapaa yrittäminen, demokraattiset prosessit ja köyhyyden lievittäminen. (Delegation to the European Union to the United States, 2021.) Asiantuntijat kokevat alati lisääntyvän ja vahvan yhteistyön EU:n ja

Yhdysvaltojen välillä hyväksi ja kumpaakin osapuolta hyödyttäväksi esimerkiksi sijoitusten osalta, jonka vuoksi kohdeyrityksen kansainvälistyminen Yhdysvaltoihin nähdään yrityksen liiketoiminta huomioiden kannattavana jo maiden välisten hyvien suhteiden kuin korkean teknologiaosaamisenkin osalta.

"EU:n ja Yhdysvaltojen tavoitteena on lisätä investointeja puolin ja toisin. Yhdysvaltalaiset tekee kans aktiivisesti sijotuksia Suomeen ja suomalaisiin yrityksiin... Erityisesti teknologia-, ohjelmisto- ja innovaatioyrityksiä suositaan nyt ihan tosi merkittävästi" - Asiantuntija 2

Wallin, Minochan & Reesin (2010) mukaan yrityksen suunnitellessa kansainvälistymistä, on sen tehtävä arvio kohdemaan poliittisista riskeistä. Jokainen maa omaa eri poliittiset riskit, jotka useimmiten eroavat kotimaan riskeistä niiden muodoilla ja vahvuuksilla. Asiantuntijat kokevat muutoksia ja riskejä enemmän Yhdysvaltojen geopoliittisessa tilanteessa, kuin poliittisessa tilanteessa, eli keskusteluissa ilmenee kysymyksiä maan kompetenssin rakentamisessa, eli kotimaisen valmistuksen ja tuotannon edistämisessä, johon kohdeyritys voi vastata kumppanuudella jonkin paikallisen yrityksen kanssa tai viemällä toimintansa Yhdysvaltojen markkinoille.

6.2.2 Ekonominen ympäristö

Asiantuntijoiden mukaan Yhdysvaltojen ja EU:n välillä vallitsee vapaakauppa ja Yhdysvalloissa on lähtökohtaisesti vapaa markkinatalous. Lisäksi heidän mukaansa Yhdysvalloilla ja Suomella ei juurikaan ole teknologia-alalle kohdistuvia merkittäviä kaupankäynnin esteitä eikä myöskään suomalaisella kohdeyrityksen kaltaisella SaaS-yrityksellä nähdä esteitä kaupankäynnille. Asiantuntijat painottavat tarkistamaan aina lakimiehen kanssa yrityskohtaiset tekniset määräykset sekä teollis- ja tekijänoikeussuojat. Asiantuntijoiden mukaan yritykset, jotka valmistavat suurikokoisia fyysisiä tuotteita tai komponentteja tai joiden liiketoiminta perustuu raaka-aineisiin tai materiaaleihin, saattavat kohdata liiketoiminnassa joitain kaupankäynnin esteitä, mutteivat koe sitä oleelliseksi kohdeyrityksen

toiminta huomioiden.

”En osaa sanoa suoraan, että SaaS-yrityksellä olisi kaupankäynnin esteitä, mutta sitte sillä yrityksellä, jotka valmistaa niin kun suurikokoisia fyysisiin tuotteita saattaa olla jotain” – Asiantuntija 4

”En näe tuon SaaS-yrityksen toiminnan osalta mitään esteitä mikseikö kauppaa voisi tehdä” – Asiantuntija 1

Yhdysvaltojen vuonna 2008 alkaneesta finanssikriisistä ja talouden taantumasta ei asiantuntijoiden mukaan enää ole näkyvissä merkkejä talouden kannalta. Finanssikriisin syinä pidetään taannoin pitkään jatkunutta Yhdysvaltojen riskialtista toimintaa rahoitussektorilla, valtion sääntelyn laiminlyöntejä ja lainojen alhaisia korkoja, joilla oli vaikutus kansalaisten ylivelkaantumiseen. Jicklingin (2009) mukaan taantumaan reagoitiin elvyttävällä rahapolitiikalla, eli verojen alentamisella ja julkisten menojen kasvattamisella. Vaikka maan talous- ja työttömyystilanne on asiantuntijoiden mukaan elpynyt viime vuosista, on katukuvassa silti nähtävissä vielä viime vuosien kriisit, eli esimerkiksi ”Black Lives Matter”-liikkeen ja koronaviruspandemian aiheuttama kodittomuus.

Asiantuntijat näkevät Yhdysvaltojen tämänhetkisen taloudellisen tilanteen kahdenlaisena; osa asiantuntijoista näkee talouden jarruttavan tämänhetkisen maailmantilanteen vuoksi, kun osa puolestaan näkee taloudessa kiihtymisen merkkejä hallituksen yhä rahoittaessa markkinoita. Kamenskyn (2008) mukaan maan talouden kasvuun vaikuttaa muun muassa inflaatio, kun taas Johnsonin ja Scholesin (2002) mukaan muun muassa työllisyystilanne ja bruttokansantuotteen kehittyminen. Kohtuullinen inflaatio Yhdysvalloissa nähdään asiantuntijoiden mukaan yhtenäisesti markkinoita pyörittävänä elementtinä, mutta osa asiantuntijoista on tällä hetkellä huolissaan ostovoiman heikkenemisestä inflaation yhä noustessa.

”Tällä hetkellä Usan talous on vähän jarru pohjassa jo sodankin vuoksi … Uskon, että Yhdysvaltojen kasvu tulee hidastumaan jonkin verran tänä vuonna (2022) tiukentuneiden rahoitusolosuhteiden vuoksi” – Asiantuntija 3

Asiantuntijoiden mukaan inflaatiota ei itsessään pitäisi nähdä vain negatiivisena, mutta korkean inflaation iskiessä palkkojen tulisi nousta ostovoiman säilyttämiseksi. Yhdysvaltojen bruttokansantuote huomioiden on yhdysvaltalaiset markkinat monin kymmen kertaisesti isommat kuin Suomen markkinat (Trading Economics, 2022). Asiantuntijat näkevät Yhdysvaltojen suuren bruttokansantuotteen indikoivan kokonaisvaltaisesti maan hyvästä taloudellisesta tilanteesta. Asiantuntijoiden kokonaisnäkemys Yhdysvaltojen tämän hetken taloudesta on siis positiivinen etenkin kansallisten ja kansainvälisten sijoitusten lisääntymisen vuoksi ja Yhdysvaltojen markkinat nähdään liike-elämä vetoisina.

”Työllisyystilanne on parantunut koko aika ja uusia työpaikkoja on luotu merkittävästi. Tän hetken korkea inflaatio ja nousevat kuluttajahinnat kurittaa ihmisiä, mutta ei vielä siinä määrin että se olis jotenkin merkittävästi täällä hidastanut asioita, eli kyllä täällä asiat etenee ja tilanne on sillä tavalla niin kun positiivinen” - Asiantuntija 4

Yhdysvaltojen talous on viime vuosina kehittynyt Euroopan Unionin taloutta nopeammin. Yhdysvaltojen nopeaan talouden kehittymiseen on vaikuttanut muun muassa maan nopea työvoiman kasvu sekä maan tuottavuuden kehittyminen. Asiantuntijat pitävät Yhdysvaltojen kansantaloutta yhtenä maailman tärkeimpänä ja kilpailluimpana taloutena. Asiantuntijoiden mukaan yrityksen tulee huomioida Yhdysvaltojen talous, muttei pitää sitä kynnyskysymyksenä suuntaan tai toiseen kansainvälistymiselle. Yhdysvaltojen talouden ongelmina nähdään muun muassa tuloerot, infrastruktuurin heikkeneminen ja talouden velka. Asiantuntijoiden mukaan Yhdysvaltojen hallitus tukee yrityksiä osavaltioiden kautta.

”Yhdysvaltojen markkinat on kiistatta kaikkein kilpailuimmat. Sen takii tänne tulo vaatii yritykseltä kilpailukykyä, osaamista ja resursseja … Infrastruktuurin heikkeneminen, tuloerojen kasvu ja julkisen talouden alijäämät on kokonaisuudessaan Yhdysvaltojen talouden ongelmia”- Asiantuntija 1

”Usa ja Pohjoismaat harjottaa kummatkin tietynlaista kapitalismia … Iso ero on siinä, et Pohjoismaat tekee paljon julkisia investointeja” – Asiantuntija 2

Asiantuntijoiden mukaan julkista sektoria ei voida verrata samanlaisiksi Yhdysvalloissa ja Pohjoismaissa. Asiantuntijat painottavat yrityksiä huomioimaan kapitalismin, joka eroaa useallakin tapaa Pohjoismaiden, Suomen ja Yhdysvaltojen välillä. Asiantuntijat kertovat kapitalismin Yhdysvalloissa ilmenevän siten, että yksityisen sektorin palveluihin panostetaan enemmän kuin julkisiin palveluihin.

6.2.3 Sosiaalinen ympäristö

Yhdysvalloissa veroja maksetaan yritysten ja yksityishenkilöiden toimesta aivan kuten Suomessakin, mutta paikallisen osavaltion verokannan mukaan, joka eroaa suomalaisesta suurestikin. Yritysverotus suositellaan hoidettavaksi lakimiehen ja kirjanpitäjän avustuksella. Asiantuntijoiden mukaan verotus on osavaltiotasolla määritelty ja se on osavaltioiden välinen kilpailutekijä, eli osavaltiot kilpailevat yrityksistä aktiivisesti. Asiantuntijat näkevät verotuksenkin olevan kokonaisuudessaan sellainen asia, joka tulee huomioida kansainvälistyessä ja osavaltion valinnassa. Asiantuntijoiden mukaan Yhdysvalloissa osavaltiot ennemminkin benchmarkkaavat itseään toisiin osavaltioihin kuin että benchmarkkaisivat itseään, vaikka Eurooppaan tai johonkin muuhun maahan. Asiantuntijoiden mukaan osavaltioiden tuloverotukset eroavat merkittävästi toisistaan, joten tämänkin osalta yrityksen tulee huomioida se osavaltio, jonne yritystoiminnan perustaa.

”Verotusrakenteet eri osavaltioissa on hyvin erilaiset ja vaihtelee hyvin paljon yritysten ja yksityisihmisten osalta … Alhasen verotuksen osavaltioille tää on valtava kilpailuetu” – Asiantuntija 5

Yleisesti palkat ovat Yhdysvalloissa verrattain suurempia kuin Suomessa, joka kohdeyrityksen tulee huomioida budjetoinnissa Yhdysvaltoihin kansainvälistyessä. Yhdysvalloissa keskimääräinen kokoaikaisen palkansaajan mediaani vuosipalkka on noin 54 132 dollaria (Trading Economics, 2022), kun taas Suomessa se on noin 38 786 euroa (Tilastokeskus, 2021). Teknologia-, digi- ja ohjelmistoalalla palkat voivat asiantuntijoiden mukaan olla mitä vaan ja yrityksen on valmistauduttava maksamaan hyville osaajille. Asiantuntijat painottavat palkkauksen osalta eri teknologiakeskittymiä, kuten Piilaaksoa ja Seattlea, jossa palkkiot teknologia- ja ohjelmistoalalla voivat olla käytännössä mitä vain. Piilaakso koetaan edelleen startupien suurimpana keskittymänä, mutta asiantuntijoiden mukaan teknologia- ja startupkeskittymiä on muuallakin Yhdysvalloissa.

”Piilaakso on edelleen täällä se startup maailma, mutta se ei tarkoita, ettei teknologiaa olisi muualla … IT alalla korkeammat palkat on itse asiassa siellä Seattlen alueella ja siellä ne voi olla ihan mitä vaan” – Asiantuntija 4

Maantieteellisesti juuri Washingtonin osavaltio Seattle koetaan asiantuntijoiden mukaan merkittävänä teknologia-, tutkimus- ja ohjelmistokeskuksena, jossa on alhainen verotus, osaava työvoima, innovaatiokeskuksia ja edullisemmat elinkustannukset kuin keskimäärin muualla Yhdysvalloissa. Asiantuntijoiden mukaan Seattlessa on kansallinen tutkimuslaboratorio, tutkimusyliopistoja, huippuluokan tutkimusta ja isojen teknologiayritysten keskittymiä, kuten Microsoft ja Google.

6.2.4 Teknologinen ympäristö

Yhdysvallat on yksi teknologiayritysten halutuimmista kohteista. Yhdysvalloissa syntyy ja kehitetään valtavasti uutta teknologiaa. Tämä ei asiantuntijoiden mukaan kuitenkaan tarkoita sitä, että teknologia Yhdysvalloissa olisi kaikkein kehittyneintä tai että sitä olisi paikallisesti saatavilla. Asiantuntijoiden mukaan esimerkiksi verkko- ja nettiyhteydet Yhdysvalloissa eivät ole täysin samaa tasoa kuin Suomessa ja ne ovat kalliita. Erään asiantuntijan mukaan heikot tietoliikenneverkot on ensimmäinen ”shokki” Yhdysvaltoihin saapuessa. Lisäksi asiantuntijat painottavat toimialakohtaisesti, että esimerkiksi logistiikka- ja kuljetusala toimivat Yhdysvalloissa vielä tänä päivänäkin vanhanaikaisella tavalla, eli osin manuaalisesti.

Suomen korkea teknologiaosaaminen tarjoaa Suomelle Yhdysvalloissa paljon liiketoimintamahdollisuuksia, jotka eivät ole toimialasidonnaisia. Tämän vuoksi suomalaisten yritysten tulisi nyt huomioida ja hyödyntää synergioita, joita Yhdysvallat noteeraa. Osan asiantuntijoista mukaan Yhdysvalloissa myy edelleen tänä päivänä sellainen teknologia, joka Suomessa nähdään jo vanhentuneena. Tämä puolestaan tarkoittaa heidän mukaansa sitä, että vaikka Yhdysvaltoja pidetään yhtenä teknologisesti kehittyneimpänä maana niin Suomessa teknologia ja tietoliikenneverkot ovat sellaisella tasolla, mitä Yhdysvalloissa ei ole olemassakaan.

”Tekoäly, 5G ja tutkimuspuolella myöskin 6G on osa-alueita mitkä amerikkalaiset näkee keskeisinä tulevaisuuden kilpailutekijöinä ja ne on myös osa-alueita missä Suomi on yksi maailman johtavista” Asiantuntija 2

”Suomalaisten yritysten kannattaisi nyt mobilisoitua, ottaa parhain hyöty ja laittaa kansainvälistyminen liikkeelle nyt … Käyttäjäkokemuksen perusteella suomalaisissa ohjelmistoyrityksissä kymmenen hengen porukka voi tehdä paremman ja toimivamman ohjelmiston kuin Microsoft” – Asiantuntija 4

Teknologiayritysten suosiota asiantuntijat perustelevat siten, että teknologiayrittäjät kehittävät tuotteita ja palveluita, jotka auttavat ihmisiä ja yrityksiä niin paikallisesti kuin globaalisti. Yhdysvaltojen taloutta johtaa palvelusektori. Yhdysvalloissa palvelusektorin tuotanto on lähes 80 % maan koko tuotannosta, joka pitää sisällään muun muassa palvelusuuntautuneita teknologiayrityksiä. (Kotilainen ym. 2009.)

Asiantuntijat näkevät Yhdysvaltojen markkinoiden keskittymän olevan tavalla tai toisella palvelusuuntautunut, joka osaltaan on nostanut SaaS-yritysten suosiota Yhdysvalloissa, sillä Yhdysvalloissa SaaS-yrityksiä on eniten maailmassa (Trading Economics, 2022). Asiantuntijat näkevät SaaS-palvelun olevan Yhdysvalloissa toimiva. Suosio nähdään perustuvan SaaS-palvelun edistyneeseen teknologiaan, Yhdysvaltojen maan kokoon ja kovalle kysynnälle. Haasteita asiantuntijat näkevät SaaS-palvelun oikeassa liiketoimintamallissa, asiakkaiden segmentoinnissa, vallitsevissa markkinoissa ja myynnissä. Useat B2B digi-, teknologia- ja IT-yritykset nähdään asiantuntijoiden mukaan markkinoiden kannalta defensiivisinä, eli sellaisina, että ne eivät ole kovin suhdanneherkkiä.

”SaaS on tänä päivänä etenkin täällä Amerikassa yks suosituimmista paradigmoista pilvipalvelujen alalla … Suomi on korkean teknologian maa ja meidän tietoliikenneverkot ja kaikki muut on semmoisella tasolla mitä täällä ei edes ole olemassa … Se on ensimmäinen shokki, kun tulet tänne” Asiantuntija 4

”Palvelu yhdistettynä skaalautuvaan ohjelmistoon tai teknologiaan on se mitä täällä kannattaa lähteä yrittämään” – Asiantuntija 5

Asiantuntijoiden mukaan Yhdysvalloissa SaaS-yrityksen tulee ymmärtää se markkina, jossa yritys toimii. SaaS-yritysten tulee ymmärtää millaisissa asiakkaissa tai markkina-alueella on yritykselle paras potentiaali ja perustaa yritys sinne. Asiantuntijat painottavat yhtenäisesti tässäkin osavaltion merkitystä. SaaS-yrityksen tulee lisäksi ymmärtää mikä tuottaa heille eniten tuloja lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, jotta yrityksen myyntisyklit eivät kasvaisi haasteiksi tulovirran näkökulmasta. Lisäksi asiantuntijat painottavat segmentoinnin merkitystä. SaaS-

yrityksen tulisi tarkistaa segmentointia vuosittain, mieluiten ennen Q4 alkua. Q4 on yrityksille yleisesti kohtuullisen raskas aika, koska tällöin on viimeiset mahdollisuudet parantaa ja kasvattaa vuoden tulosta.

"Kun segmentointi on tehty ennen Q4, voidaan siihen keskittyy täysillä ... Segmentoinnin tarkistaminen on tärkeetä, koska sillon yritys varmistuu siitä, et onhan ne edelleen samojen asiakkaiden perässä kuin aiemmin, onko jotain muuttunut ja mitkä asiakkaat on meille edelleen arvokkaita? Onko tullut uusia kilpailijoita?" Asiantuntija 1

Asiantuntijat näkevät SaaS yrityksissä liikevaihdon kasvattamisen olevan jatkuva haaste Yhdysvaltojen isoilla markkinoilla. Yks keino asiantuntijoiden mukaan liikevaihdon kasvattamiseen on palkata lisää myyntihenkilöstöä tai nykyisten myyntihenkilöiden kouluttaminen. Asiantuntijoiden mukaan B2B SaaS-yrityksessä tärkeää on pyrkiä laskemaan mahdollisimman tarkka ARR (Annual Recurring Revenue), koska tällöin yrityksellä olisi tietoa paljonko tuloja yritykselle tulee vuosittain tilauksista ja sopimuksista ja tämän tiedon avulla tulevaisuuden kasvun ennustaminen helpottuu.

6.2.5 Ekologinen ja laillinen ympäristö

Asiantuntijoiden mukaan Yhdysvalloissa on paljon erilaisia lakeja, joita kohdeyrityksen tulee ottaa huomioon liiketoiminnan harjoittamisessa ja yritystoiminnassa. Kirjallisuuteen perustuen erilaisia yritystoiminnan aloittamista hidastavia lainsäädännöllisiä tekijöitä voivat olla muun muassa tuotteiden kuljetukset, työ- ja oleskeluluvat, viisumit, sopimusoikeudelliset asiat ja aineettomien oikeuksien (GDPR, tietosuoja, immateriaalioikeudet) lainsäädökset (Wall ym. 2010). Lisäksi yhden asiantuntijan mukaan yrityksen on huomioitava tiettyjä ammatteja suojaavat lait sekä Environmental Protection Agencyn mukaiset ympäristölait liiketoiminnassaan.

Wall ym. (2010) mukaan myös maan ympäristösopimukset ovat sellaisia, joita kansainvälistyvän yrityksen tulee kohdemaassa noudattaa. Yhdysvaltojen oikeusjärjestelmä

perustuu liittovaltioiden oikeusjärjestelmiin, jonka mukaan jokaisella osavaltiolla on oma ainutlaatuinen oikeusjärjestelmänsä, jolla on oma korkein oikeus (U.S. Department of State, 2022). Asiantuntijoiden mukaan Yhdysvalloissa lakien tarkoituksena on varmistaa yrityksen liiketoiminnan lainmukainen ja luvanvarainen toiminta.

"Järjestelmä eroaa paljon suomalaisesta ... Suomessa laki on sama Helsingissä ja Rovaniemellä. Amerikassa yksi asia voi olla kielletty New Yorkissa, mutta sallittu Losissa ... Yrityksiä auttaa lakimies eikä mitään sopimuksia Amerikassa tule tehdä ilman lakimiestä" – Asiantuntija 1

GDPR:n tarkoitus on säädellä Euroopan Unionin kansalaisten henkilötietojen keräämistä ja käsittelyä. Euroopan unionissa toimivan yrityksen tulee noudattaa GDPR:ä tietosuojalain mukaisesti, vaikka yritys sijaitsisi Yhdysvalloissa, mutta yrityksellä olisi toimintaa Euroopan Unionin sisällä. (European Commission, 2022.) Yhdysvalloissa ei siis päde GDPR eikä yhdysvaltalaisten yritysten tarvitse noudattaa sitä liiketoiminnassaan Yhdysvaltojen sisällä vaan tällöin yhdysvaltalaiset yritykset noudattavat osavaltioiden tietosuojasäädöksiä. Mikäli yhdysvaltalainen yritys aloittaa liiketoiminnan Euroopan Unionissa tai ETA-alueella, tulee sen noudattaa GDPR.

Asiantuntijoiden mukaan ongelmalliseksi tietosuojalaissa tekee sen mahdolliset nopeat ja monimutkaiset muutokset, joissa yritykset eivät välttämättä pysy perässä. Yhdysvalloissa ei päde samanlainen tietosuojalaki kuin EU:ssa ja ETA:lla, joten tietosuojan varmistamiseksi yrityksen tulisi hankkia apua lakimieheltä, joka kykenee reagoimaan muutoksiin yhdessä yrityksen kanssa. Asiantuntijoiden mukaan yksityisyydensuojaa ei muutoinkaan ole samalla tavalla kuin EU:ssa ja ETA:lla, vaan toiminta sen suhteen on vapaampaa kuin Suomessa.

"Se tietosuoja täällä on sellainen viidakko, ettei siitä ota selvää ... Alkuun pääsee Business Finlandin kautta, mutta ennen sopimuksien tekemistä on hyvä olla lakimies mukana" Asiantuntija 4

”Erilainen järjestelmä. Yhdysvaltojen lait ei käytännössä tunnista tällaisia oikeuksia yksityisyyteen, kuten GDPR. Tää on iso asia ja myös haaste ulkomaalaisilla SaaS-yrityksillä” – Asiantuntija 1

Myös sopimusoikeudelliset seikat herättävät usein Yhdysvalloissa toimiville yrityksille haasteita, oli kyseessä mikä vain liiketoiminnan muoto. Yrityksen sopimukset tulisi tehdä yhdessä paikallisen lakimiehen kanssa. Sopimukseen liittyvät menettelyt ja toiminnot tulee käydä selvästi ilmi sopimuksen ehdoista Yhdysvaltojen pakolliset velvoitteet huomioiden.

Osan asiantuntijoista mukaan SaaS-sopimus on käytännössä SaaS-yrityksen ja asiakkaan välinen sopimus, jossa määritellään ehdot siitä, kuinka loppukäyttäjät voivat käyttää ohjelmistoa ja hallita tilauksia ja maksuja. Vaikka Yhdysvalloissa ei tunneta samanlaista yksityisyydensuojaa kuin Suomessa, tulee SaaS-sopimuksiin kirjata tarkasti kuka tiedot omistaa ja miten yritys aikoo tietoja käsitellä ja säilyttää. Lisäksi sopimuksissa tulee ilmasta saako yritys käyttää tietoja.

”SaaS-sopimushan perustuu johonkin palveluun … Sopimuksen tulis olla yhdistettynä SaaS-sopimukseen ja ohjelmistolisenssiin” – Asiantuntija 5

”Sopimuksista tulee huomioida vielä EULA (End-User License Agreement) … Sen mukaan sitten käyttäjät käyttää tätä omalle koneelle ladattavaa alustaa” – Asiantuntija 3

Asiantuntijoiden mukaan haasteita SaaS-yritykselle tulee olemaan Yhdysvalloissa maahantuloprosessissa, yrityksen tunnettuuden kasvattamisessa, verkostojen saamisessa ja monimutkaisten lakien ja tietosuojalakien noudattamisessa. Asiantuntijat kuitenkin painottavat, että lakimiehet auttavat yrityksiä tallaisissa asioissa, mutta yrityksen henkilökunnan on myös itse kannattavaa olla tietoinen Yhdysvaltojen menettelystä. Heidän mukaansa yritys voi saada apua esimerkiksi konsulttien palkkaamisella heti kansainvälistymisprosessien alussa ja toimia yhdessä konsulttien ja lakimiesten kanssa.

7 Lopuksi

7.1 Tutkielman yhteenveto

Tämä tutkimus on tehty suomalaiselle SaaS-yritykselle. Tutkielman tarkoituksena oli tutkia yrityksen kansainvälistymistä ja Yhdysvaltojen makroympäristöä PESTEL-työkalun avulla, joka on erinomainen työkalu eri maiden makroympäristön analysoimiseen. Tutkielman päätteeksi eriteltiin tulosten perusteella Yhdysvaltojen makroympäristöstä kohdeyritykselle houkuttelevat ja ei-houkuttelevat tekijät.

Tutkielman näkökulmana oli laaja akateeminen kirjallisuus sekä viiden Yhdysvaltojen asiantuntijan haastattelu. Tutkielma auttaa kohdeyritystä tutustumaan Yhdysvaltojen makroympäristöön ja tutkielman avulla kohdeyritys voi tarkastella yksittäisiä houkuttelevia ja ei-houkuttelevia tekijöitä Yhdysvaltojen makroympäristössä. Tutkielman tavoitteena oli vastata tutkielman tutkimuskysymykseen:

> *Mitkä tekijät Yhdysvaltojen makroympäristössä tekevät suomalaisen B2B SaaS-yrityksen markkinoille menon houkuttelevaksi?*

Sekä tutkielman alakysymykseen:

> *Mitkä tekijät Yhdysvaltojen makroympäristössä eivät tee suomalaisen B2B SaaS-yrityksen markkinoille menoa houkuttelevaksi?*

Tämän tutkielman teoriaosuus koostui kolmesta pääluvusta. Ensimmäiseksi, toisessa pääluvussa, lukija perehdytettiin yrityksen kansainvälistymiseen. Tämän jälkeen lukijalle esiteltiin operaatiomuodon valinta sekä eri kansainvälistymisstrategioita. Kansainvälistymisstrategioita on paljon, mutta tähän tutkielmaan valittiin vain sellaiset, jotka koettiin relevanteiksi niin tutkielman kuin kohdeyrityksen kannalta. Kolmannessa pääluvussa lukijalle esiteltiin yleisesti pilvipalvelu. Tämän jälkeen lukija perehdytettiin SaaS-palvelun

historiaan, liiketoiminta- ja hinnoittelumalliin sekä sen hyötyihin ja haittoihin. Tämän osion avulla lukija sai hyvän kokonaiskuvan SaaS-palvelusta. Neljännessä pääluvussa, ja viimeisessä teoriaosuudessa, lukijalle esiteltiin Yhdysvaltojen makroympäristö PESTEL-työkalua hyödyntäen. Tämän osion avulla lukija pääsi tutustumaan alustavasti Yhdysvaltojen makroympäristöön sekä perehtymään mistä eri tekijöistä makroympäristö koostuu.

Tutkielman menetelmänä oli kvalitatiivinen teemahaastattelu. Teemahaastattelu toteutettiin viidelle Yhdysvaltojen asiantuntijalle. Asiantuntijoiden haastatteluja käytettiin tutkimuksen tulososiossa tiedonannon, näkökulmien ja kommenttien muodossa. Yhdysvaltojen asiantuntijoiden haastattelut tehtiin verkon välityksellä Teams-palvelulla, sillä kaikki asiantuntijat asuvat Yhdysvalloissa. Tutkimusaineisto litteroitiin, jonka jälkeen aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä, tarkemmin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Tämän jälkeen haastatteluaineisto klusteroitiin. Tutkimuksen haastattelut toteutettiin haastateltavien toiveesta anonyymeina ja asiantuntijoista käytettiin nimitystä Asiantuntija 1,2,3,4 tai 5.

Tutkielman kuudennessa luvussa esiteltiin tutkimuksen tulokset. Tulokset-osion aloitti osio kansainvälistymisestä. Lukijalle esiteltiin miksi ja miten yritys voi kansainvälistyä Yhdysvaltoihin, mitä kansainvälistymisessä tulisi huomioida ja kuinka yrityksen liiketoiminnan laajentaminen Yhdysvaltoihin tulisi asiantuntijoiden mukaan tehdä. Tämän jälkeen tulososiossa esiteltiin Yhdysvaltojen makroympäristöä. Tutkielman tulososiosta eriteltiin tutkimusaineiston mukaan Yhdysvaltojen makroympäristön houkuttelevimmat ja ei-houkuttelevat tekijät, jotka esitellään lukijalle seuraavassa alaluvussa.

7.2 Johtopäätökset

7.2.1 Yhdysvaltojen makroympäristön houkuttelevat tekijät

Tutkimustulosten perusteella houkuttelevimmat tekijät Yhdysvaltojen makroympäristössä kohdeyritykselle nähdään olevan:

- Yhdysvaltojen maan koko
- Yhdysvaltojen vapaa kauppa ja vakaa taloustilanne
- Laajat liiketoimintamahdollisuudet B2B SaaS-yrityksille

Ensimmäiseksi houkuttelevaksi tekijäksi tutkimustulosten osalta nähdään Yhdysvaltojen valtava maakoko. Tulosten mukaan asiantuntijat olivat yksimielisiä siitä, että jo pelkästään Yhdysvaltojen maan koko on suurin yksittäinen tekijä, joka houkuttelee kaikenlaisia yrityksiä kansainvälistämään liiketoimintansa Yhdysvaltoihin. Lisäksi asiantuntijoiden mukaan Yhdysvaltojen suuri maan koko ja Yhdysvaltojen verkkokaupan ja digitalisaation edelläkävijyys ovat omalta osaltaan mahdollistaneet sen, että Yhdysvalloissa on eniten juuri SaaS-pohjaisia yrityksiä. Yhdysvaltojen suuresta maan koosta on kohdeyritykselle apua jo pelkästään kysynnän osalta. Iso maa ja isot markkinat itsessään luovat tulosten mukaan pohjaa kysynnälle. Tulosten mukaan asiantuntijat näkevät, että pienikin yritys Yhdysvalloissa voi olla Suomen mittakaavassa iso.

Toiseksi houkuttelevaksi tekijäksi tulososiossa nähdään Yhdysvaltojen vapaakauppa ja vakaa taloustilanne. Asiantuntijoiden mukaan Yhdysvaltojen ja EU:n välissä vallitsee pääsääntöisesti vapaakauppa. Mitään sellaisia kaupankäynnin esteitä ei tulosten mukaan kohdeyritykselle näytä olevan, jotka vaikeuttaisivat kohdeyrityksen tai yleisesti SaaS-yrityksen kansainvälistymistä Yhdysvaltoihin.

Maan vakaan talouden osalta vuoden 2008 finanssikriisi ja siitä alkanut taantuma ei tulosten mukaan näy enää Yhdysvaltojen taloustilanteessa, sillä aikanaan elvyttävällä rahapolitiikalla oli merkittävä vaikutus finanssikriisistä nousemiseen (Jickling, 2009). Asiantuntijoiden mukaan viime vuosien kriisit, kuten ”Black Lives Matter” ja koronaviruspandemia ajoivat Yhdysvallat hetkelliseen kriisiin, joka näkyy tänä päivänä lähinnä Yhdysvaltojen katukuvassa kodittomuuden osalta.

Helmikuussa 2022 alkanut Venäjän hyökkäyssota nähdään tulososiossa osan asiantuntijoista mukaan hieman jarruttavana elementtinä Yhdysvaltojen taloudessa, mutta pääsääntöisesti tulosten mukaan asiantuntijat näkevät Yhdysvaltojen markkinat liike-elämä vetoisina

kansallisten ja kansainvälisten sijoitusten lisääntyessä. Tulosten mukaan yrityksen tulee huomioida Yhdysvaltojen talous, muttei pitää sitä kynnyskysymyksenä kansainvälistymiselle. Yhdysvaltojen talouden ongelmina nähdään muun muassa tuloerot, infrastruktuurin heikkeneminen ja talouden velka, joilla ei nähdä olevan suoraa negatiivista vaikutusta kohdeyrityksen liiketoiminnalle Yhdysvalloissa. Tulosten mukaan Yhdysvaltojen hallitus tukee yrityksiä osavaltioiden kautta, joten kohdeyrityksen tuleekin valita sellainen osavaltio, jossa tuetaan juuri SaaS-pohjaisia yrityksiä, kuten tulosten mukaan länsirannikon Washingtonin osavaltio.

Yhdysvaltojen suuri maan koko ja vakaa taloustilanne pitävät itsessään sisällään kolmannen houkuttelevan tekijän, eli suuren määrän eri liiketoimintamahdollisuuksia niin yritykselle itselleen kuin vaikkapa saavutettavaksi potentiaalisten kumppaneiden, partnereiden tai asiakkaiden kautta. Tulosten mukaan asiantuntijat näkevät kansainvälistymisen kumppaneiden, partnereiden tai asiakkaiden kautta kannattavana vaihtoehtona lähestymällä joko suoraan potentiaalisia yrityksiä tai heidän tuotteiden valmistajia. Kohdeyritykselle tulososiossa nähdään asiantuntijoiden toimesta jo suora liiketoimintamahdollisuus targetoimalla Yhdysvaltojen logistiikka-alaa, joka nähdään tämän päivän teknologian osalta vanhentuneena ja osittain jopa manuaalisena.

Vaikka Yhdysvallat on maailman kolmanneksi suurin kansantalous, joka nähdään digitalisaation edelläkävijänä, ei teknologian taso tulososion mukaan vakuuta kaikkia asiantuntijoita. Osan mielestä Suomessa teknologia on sellaisella tasolla mitä Yhdysvalloissa ei ole olemassakaan ja osan mielestä Yhdysvalloissa saatetaan käyttää sellaista teknologiaa, joka Suomessa nähtäisiin vanhentuneena. Suomi on asiantuntijoiden mukaan yksi teknologian johtavimmista maista, joten tämä nähdään jo itsessään suomalaisille teknologiayrityksille mahdollisuutena Yhdysvaltojen markkinoilla.

7.2.2 Yhdysvaltojen makroympäristön ei-houkuttelevat tekijät

Tutkielman tulosten perusteella löydetyt ei-houkuttelevat tekijät Yhdysvaltojen makroympäristössä kohdeyritykselle nähdään olevan:

- Monimutkainen lainsäädäntö
- Heikko yksityisyydensuoja ja tietosuojalaki
- Äärimmäisen kova kilpailu

Tutkielman ensimmäinen ei-houkutteleva tekijä nähdään tulosten mukaan olevan maan monimutkainen lainsäädäntö. Monimutkainen lainsäädäntö kokonaisuutena nähdään ei-houkuttelevaksi tekijäksi, joka pitää sisällään myös toisen ei-houkuttelevan tekijän, eli Yhdysvaltojen puutteet ja eroavaisuudet yksityisyydensuojassa ja tietosuojalaissa. Tulosten mukaan asiantuntijat kuvailevat Yhdysvaltojen tietosuojaa ”viidakoksi” ja monimutkaiseksi. Tulosten mukaan Yhdysvalloissa ei päde samanlainen tietosuojalaki kuin EU:ssa ja ETA:lla, joten tietosuojan varmistamiseksi yrityksen on hankittava apua lakimieheltä. Tulosten mukaan toiminta Yhdysvalloissa yksityisyydensuojan suhteen on muutoinkin vapaampaa kuin Suomessa.

Tulosten mukaan Yhdysvaltojen monimutkainen lainsäädäntö perustuu siihen, että lainsäädännössä on eroavaisuuksia eri osavaltioittain. Yhdysvaltojen oikeusjärjestelmä perustuu liittovaltioiden oikeusjärjestelmiin, jonka mukaan jokaisella osavaltiolla on oma ainutlaatuinen oikeusjärjestelmänsä, jolla on oma korkein oikeus (U.S. Department of State, 2022). Yhdysvallat koostuu 50 osavaltiosta, joissa on siis jokaisessa jokseenkin erilainen lainsäädäntö. Yrityksen tulee noudattaa lainsäädäntöä sen osavaltion mukaan, jossa on toimintaa ja huomioida mahdolliset eroavaisuudet. Tulosten mukaan asiantuntijat painottavat, että lakimiehet hoitavat lainsäädäntöön liittyvät seikat, mutta yritykselle on kannattaa olla itsekin tietoinen Yhdysvaltojen lainsäädännöstä.

Tietosuoja on merkittävä osa etenkin SaaS-yritysten toimintaa, koska SaaS-yritykset toimivat internetissä yli verkon, ja tulosten mukaan asiantuntijat painottavat internetissä ja

teknologiassa tapahtuvia nopeita muutoksia. Nopeiden muutosten takia yritysten on mahdollista jättää vahingossa noudattamatta jotain tietosuojasäädöstä, joka voi osaltaan johtaa rangaistukseen. Yhdysvalloissa tietosuojan ja yksityisyydensuojan noudattaminen tarkoittaakin jatkuvaa valveutumista asian suhteen ja yrityksen läpinäkyvää toimintaa.

Kolmas ei-houkutteleva tekijä nähdään tulosten mukaan olevan Yhdysvaltojen äärimmäisen kova kilpailu. Asiantuntijat pitävät Yhdysvaltojen kansantaloutta yhtenä maailman kilpailluimpana taloutena, mutta kirjallisuudessa on tunnistettu, että Yhdysvaltojen markkinat ovat niin arvokkaat, että riskin ottaminen kansainvälistymisessä Yhdysvaltoihin kannattaa (Kamensky, 2008). Kilpailu itsessään ei ole liike-elämässä negatiivinen asia, mutta kilpailijoista erottautuminen Yhdysvaltojen markkinoilla nähdään asiantuntijoiden mukaan varsin hankalaksi etenkin vaatimattomuuteen taipuvissa suomalaisissa yrityksissä.

Asiantuntijat näkevät Yhdysvalloissa puutteita suomalaisten yritysten markkinoimisessa ja brändäämisessä. missä nämä voivat onnistua mainiosti kotimaassa. Kirjallisuudessa tunnistetaan, että yrityksen kansainvälistyessä tulee sen kansainvälisen strategian nojata yrityksen päästrategiaan (Calof & Beamish 1995; Johnson ym. 2015). Samainen strategia markkinoinnin ja brändäämisen osalta ei siis välttämättä onnistukaan Yhdysvalloissa. Tähän tulosten mukaan syynä voi olla kovan kilpailun yllättäminen ja haasteet tunnettuuden saamiseksi. Tulosten mukaan kasvuhaluiset yritykset menestyvät Yhdysvalloissa parhaiten verkostojen, partnereiden ja asiakkaiden avulla. Yhteistyö ja kumppanuus paikallisten yritysten kanssa voikin auttaa yritystä tunnettuuden saamiseksi Yhdysvalloissa.

Pohdintaa

Kokonaisuudessaan kansainvälistyminen, kansainvälistymisstrategiat ja markkinoillemenostrategiat pitävät sisällään valtavasti eri ulottuvuuksia ja yrityskohtaisia tekijöitä. Kansainvälistymisestä on useita vakiintuneita teorioita ja sitä on tutkittu laajasti vuosikausia eri tutkijoiden toimesta. Kansainvälistymisstrategiat ja markkinoillemenostrategiat ovat laajasti tutkittuja ja niiden valinta on aina monen yritykseen kohdistuvan sisäisen ja ulkoisen tekijän loppusumma. Teorian monimuotoisuus tiedostettiin

tutkielman alussa, jonka vuoksi tutkielmaan on valittu vain sellaiset kansainvälistymis- ja markkinoillemenostrategiat, jotka nähdään keskeisinä ymmärtää tutkielman aihe ja kohdeyritys huomioiden. Kansainvälistyminen aiheena on kiinnostanut minua kauppatieteiden opintojen alusta alkaen, joten oli luonnollista sisällyttää aihe tähän pro gradu-tutkielmaan.

Pilvipalvelut, SaaS-ohjelmisto ja Yhdysvaltojen makroympäristö
olivat minulle aiheina hyvin haasteellisia. Pilvipalvelut ja SaaS-ohjelmisto toiminnallisuuksineen eivät varsinaisesti kuulu kauppatieteiden opintoihin, joten näistä minulla ei ollut aiemmin pintaa syvempää tietämystä. Aiheiden haastavuus tiedostettiin tutkielman alkumetreillä, joten oli rohkeaa lähteä tekemään tutkielmaa osittain itselleni uusista aiheista. Tämä nähtiin kuitenkin alusta alkaen mahdollisuutena oppia uutta ja päästä syventämään omaa osaamistani ja käsitystäni näistä aiheista. Yhdysvaltojen makroympäristöstä olin saanut aiemmin relevanttia kokonaiskuvaa lähinnä historian, sanomalehtien, dokumenttien ja kaiken aiemmin opitun osalta. Kokonaisuudessaan koen Yhdysvaltojen makroympäristön olevan jokaiselle kauppatieteilijälle tärkeää ymmärtää, koska sillä on poikkeuksellinen merkitys maailmantaloudessa.

Kansainvälistymisessä ja Yhdysvaltojen makroympäristössä minua yllätti kokonaisuutena se, etteivät syyt kansainvälistyä Yhdysvaltoihin ole mitenkään vaikeasti ymmärrettäviä tai kompleksisia. Ne ovat oikeastaan aika yksinkertaisia. Maailman kolmanneksi suurin maa ja suurin kansantalous luo jo itsessään kysyntää ja kilpailua, joka nähdään ihan jokaiselle yritykselle suurimmaksi syyksi laajentaa liiketoimintaansa Yhdysvaltoihin. Tämä lienee myös syy sille, miksi Yhdysvallat on niin kilpailtu markkina. Tutkimushaastatteluissa ja tulosten analysoinnissa minulle heräsi ajatuksia siitä, että SaaS-yrityksen kansainvälistyminen ja kansainvälistymisstrategiat Yhdysvaltoihin nähtiin melko samankaltaisina kuin muillekin yrityksille; kansainvälistymistä suositeltiin tytäryhtiön tai partnereiden kautta hieman yrityksen sisäisistä tekijöistä riippuen.

Suurimpina eroavaisuuksina esiin nousi yrityskohtaiset tekijät. Kuvion 2 mukainen Hollensenin (2016) malli yrityskohtaisista tekijöistä ei ole tarkoitettu vain tietyntyyppiselle

yritykselle vaan myös ohjelmistoyritykselle. Tärkeys mallin eri tekijöiden analysoimisessa jokaisessa kansainvälistymistä suunnittelevassa yrityksessä vain vahvistui tutkielman kirjoittamisen myötä, vaikkei malli tutkielman pääpainona ollutkaan. Yleisesti mallia hyödynnetään myöhemmin operaatiomuodon valintaan, mutta yritys voi mielestäni aloittaa sen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden analysoimisen jo varhaisemmassa vaiheessa, koska mallin antama tieto auttaa yritystä määrittelemään päätavoitteen ja strategian sen saavuttamiseksi.

Tutkielman tulososion mukaan kohdeyrityksen kansainvälistyminen Yhdysvaltoihin nähtiin kannattavana. Etenkin suomalaisten vahva ohjelmisto- ja teknologiaosaaminen sekä Suomen tämänhetkinen momentum koettiin sellaisiksi tekijöiksi, joiden vuoksi kansainvälistymistä suositeltiin. Haastattelujen aikaan itselleni heräsi tunne usean asiantuntijan kertomasta, että ihmetyksen aiheena oli miksei suuri osa suomalaisia IT- ja teknologiayrityksiä ole jo kansainvälistänyt liiketoimintaansa. Tutkielman tulososiosta ilmeni lisäksi, että Yhdysvaltojen logistiikka-alalla voisi jo olla kohdeyritykselle mahdollinen kumppani tai liiketoimintamahdollisuus. Taulukossa 3 on esitetty tiivistetysti tutkielman tulokset.

Taulukko 3. Tutkielman tulokset

Houkuttelevat tekijät Yhdysvaltojen makroympäristössä	**Ei-houkuttelevat tekijät Yhdysvaltojen makroympäristössä**
Yhdysvaltojen maan koko • Yhdysvaltojen maan koko nähdään suurimpana yksittäisenä houkuttelevana tekijänä • Runsaasti kysyntää • Yhdysvaltojen verkkokaupan ja digitalisaation edelläkävijyys • SaaS-yrityksiä on Yhdysvalloissa maailman eniten	**Yhdysvaltojen monimutkainen lainsäädäntö** • Lainsäädäntö poikkeaa osavaltioittain • Jokaisella osavaltiolla on oma oikeusjärjestelmä • Lainsäädäntöä pitää noudattaa sen osavaltion mukaan, jossa yritystoimintaa on
Yhdysvaltojen vapaakauppa ja vakaa taloustilanne • Ei kaupankäynnin esteitä kohdeyritykselle • Yhdysvaltojen markkinat nähdään liike-elämä vetoisina • Lisääntyneet kansalliset ja kansainväliset sijoitukset	**Heikko yksityisyydensuoja ja tietosuojalaki** • Yhdysvalloissa ei noudateta GDPR • Yksityisyydensuoja koetaan monimutkaiseksi • Yksityisyydensuojassa tai tietoturvalaissa saattaa tapahtua nopeita muutoksia, joihin yrityksen tulee kyetä vastaamaan • Tietosuojalaki vaihtelee osavaltioittain eikä yhtenäistä tietosuojalakia ei tunneta
Laajat liiketoimintamahdollisuudet B2B SaaS-yritykselle • Kansainvälistymisen mahdollisuus kumppaneiden, partnereiden tai asiakkaiden kautta nähdään kohdeyritykselle mahdolliseksi • Suora liiketoimintamahdollisuus kohdeyritykselle on Yhdysvalloissa logistiikka-ala	**Äärimmäisen kova kilpailu** • Yhdysvaltojen markkinat on yksi maailman kilpailluin • Kilpailusta erottautuminen nähdään kohdeyritykselle haastavaksi

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkielmassa tutkittiin yrityksen kansainvälistymistä ja Yhdysvaltojen makroympäristöä hyödyntäen PESTEL-työkalua. Tutkielman tavoitteena oli selvittää tutkielman kohdeyritykselle kirjallisuuden ja viiden asiantuntijahaastattelun avulla mitkä tekijät Yhdysvaltojen makroympäristössä houkuttelevat ja eivät houkuttele suomalaista B2B SaaS-yritystä kansainvälistymään Yhdysvaltoihin. Tutkielman tulosten on tarkoitus auttaa kohdeyritystä kansainvälistymispäätöksen teossa.

Kansainvälistymisprosessissa kohdemaan makroympäristön tutkimisen jälkeen yritys tekee kansainvälistymispäätöksen. Yritys voi samaan aikaan tutkia useampaa eri markkinaa, mutta päätös kansainvälistymisestä ja yritykselle sopivasta kohdemarkkinasta tehdään vasta, kun kohdemaan makroympäristö koetaan yritykselle suotuisaksi ja siitä löydetään sellaisia elementtejä, jotka ovat yrityksen liiketoiminnalle, yrityksen tavoitteille ja yrityksen kasvattamiselle eduksi. (Hollensen, 2016.)

Tämän tutkielman ja kansainvälistymispäätöksen jälkeen yrityksen tulee valita operaatiomuoto, eli kuinka Yhdysvaltojen markkinoille saavutaan. Seuraava tutkimusaihe olisikin luonnollinen jatkumo kansainvälistymisprosessissa, eli operaatiomuodon valinta. Operaatiomuodon valintaa voi jatkotutkimuksessa analysoida vaikkapa kuvio 1, eli Äijön (2008) ja kuvion 2, eli Hollensenin (2016) mallin mukaisesti.

Ennen operaatiomuodon valintaa yrityksen tulee tutkia tarkasti yrityksen sisäisiä ominaisuuksia sekä tässä tutkielmassa asiantuntijoiden suositusten mukaan tehdä laskelmia siitä mistä maasta ja mistä asiakkaista nykyinen ja tulevaisuuden myynti suurimmilta osin koostuu.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusten luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkielman uudelleentoteuttamista, eli toistettavuutta ja sitä, että siitä olisi mahdollista saada samankaltaiset tutkimustulokset uudelleenkin. Validiteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen onnistumista ja onko tutkielmassa tutkittu tutkielmassa keskeistä tai keskeisiä asioita. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Puusa & Juuti 2020.)

Tutkimusta tehdessä on tärkeää arvioida sen luotettavuutta. Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan reliabiliteetin ja validiteetin arvioiminen laadullisessa tutkimuksessa ei ole yhtä kannattavaa kuin määrällisessä tutkimuksessa, koska kyseiset tekijät ovat alun perin tehty ominaisuuksiltaan soveltuvaksi juuri määrälliseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteerinä on tutkielman kirjoittaja, eli itse tutkija, jonka tulee arvioida täyttääkö tutkielma eettisyyden ja luotettavuuden kriteerit. (Puusa & Juuti 2020.)

Tutkielman kirjoittajana näen, että tämä pro gradu-tutkielma täyttää luotettavuuden kriteerit, eli se onnistuttiin tekemään validilla tavalla. Tutkielmaan haastateltavat henkilöt ovat Yhdysvaltojen makroympäristön asiantuntijoita, joten heiltä luotin saavani puolueetonta ja ajankohtaista tietoa. Lisäksi tutkielman aihe huomioiden en koe, että asiantuntijoilla olisi ollut syytä puhua vastaustensa osalta puolueellisesti. Asiantuntijoilta saadut vastaukset antoivat monipuolisen kuvan Yhdysvaltojen makroympäristöstä, joista kykenin erottelemaan kohdeyritykselle houkuttelevat ja ei-houkuttelevat tekijät.

Tutkielmassa käytetty teoreettinen aineisto on pääosin peräisin Google Scholarista ja UEF Primosta sekä luotettavilta verkkosivuilta kuten Statista ja Trading Economics tilastojen saamiseksi. Teoria-aineisto koostuu pääosin tutkimusartikkeleista ja muista teoksista. Tutkielmassa onnistuttiin käyttämään vaihtelevasti kotimaisia ja ulkomaalaisia lähteitä sekä yhdistelemään vanhempaa ja uudempaa aineistoa, joka osaltaan vahvistaa väitteiden todenmukaisuutta vielä tänä päivänäkin.

Tutkielmassa täyttyy myös eettiset kriteerit. Haastattelut toteutettiin videovälityksellä ja lupa äänittämiseen ja kuvaamiseen oli asiantuntijoilta varmistettu jo etukäteen. Asiantuntijat saivat

haastattelukysymykset etukäteen, jotta valmistautuminen haastatteluun sujui ongelmitta. Asiantuntijoilla oli mahdollisuus myös keskittyä vain johonkin tiettyyn osa-alueeseen oman asiantuntijuuden mukaisesti. Asiantuntijoiden ja kohdeyrityksen anonymiteetti säilyi heidän toiveittensa mukaisesti tutkimuksen alusta loppuun saakka. Asiantuntijat eivät tienneet ketä muita tutkielmaan haastatellaan eivätkä myöskään mistä kohdeyrityksestä oli kyse. Tutkielman kohdeyrityksen toive oli pysyä nimettömänä, joten tämä toteutui haastatteluissa asiantuntijoiden kanssa sekä läpi tämän tutkielman.

Lähteet

Akbar, F., Omar, A., Wadood, F. & Wan Yusoff, W. Z. B. 2017. Niche marketing strategy framework for SMEs: A conceptual framework.

Alon, I., Apriliyanti, I.D. & Henríquez Parodi, M.C. 2021. A systematic review of international franchising. Multinational Business Review, Vol. 29 No. 1, pp. 43-69.

Amit, R. & Zott, C. 2001. Value creation in e-business. Strategic Management Journal, 22.

Armbrust, M., Fox, A., Griffith, R., Joseph, A. D., Katz, R., Konwiski, A., Lee, G., Patterson, D., Rabkin, A., Stoica,I. & Zaharia, M. 2010. A View of Cloud Computing. Communications of the ACM, 53(4), 50-58.

Arvidsson, H.G.S & Arvidsson, R. 2019. The Uppsala Model of Internationalisation and Beyond. International Journal of Finance and Administration. 42(2), 221-239.

Ashraf, A., Doytch, N. & Uctum, M. 2021. Foreign direct investment and the environment: Disentangling the impact of greenfield investment and merger and acquisition sales. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, Vol. 12 No. 1, pp. 51-73.

Bastos, P., Monteiro, N. P., & Straume, O. R. 2018. Foreign acquisition and internal organization. Journal of International Economics, 114, 143–163.

Bamel, N., Pereira, V., Bamel, U. & Cappiello, G. 2021. Knowledge management within a strategic alliances context: past, present and future. Journal of Knowledge Management, Vol. 25 No. 7, pp. 1782-1810.

Bednarz, A. 2006. Manufacturers Eye on On-Demand Software. Network World.

Bell, J., Crick, D. & Young, S. 2004. Small firm internationalization and business strategy: An exploratory study of knowledge-intensive and traditional manufacturing firms in the UK. International Small Business Journal. Vol. 22 No. 1, pp. 23-56.

Benito, Gabriel & Petersen, Bent & Welch, Lawrence. (2019). The global value chain and internalization theory. Journal of International Business Studies. 50. 10.1057/s41267-019-00218-8.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2005. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 9-10. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Brouthers, L. E. & McNicol, J. P. 2009. International franchising and licensing. The Sage handbook of international marketing. London: Sage Publications, 183-197.

Business Finland. 2022. Doing Business in USA. Market Profile. https://www.businessfinland.fi/4a7dcc/globalassets/finnish-customers/05-go-to-market/locations/doing-business-reports/doing-business-in-usa.pdf Viitattu 3.11.2022

Byrne S. and Popoff L. 2008. International Joint Ventures Handbook. Baker & McKenzie.
Cox, B. 1996. Super distribution: Objects as Property on the Electronic Frontier. MA: Addison-Westley.

Calof, J.C. & Beamish, P. 1995. Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. International Business Review, Vol. 4 No. 2, pp. 115-31.

Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. 2004. A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach. Journal of International Marketing, 12(1), 57-81.

Choudhary, V. 2007. Software as a Service: Implications for Investment in Software Development. Proceedings of the 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. Waikoloa, HI.

Democrats. 2022. https://democrats.org/who-we-are/ Viitattu 10.10.2022.

Durkee, D. 2010. Why Cloud Computing Will Never Be Free. Communications of the ACM, 53, 62-69.

Forsgren, M. 2002. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review, International Business Review 11 257–277.

Frison, M.R. & Kirchberger, B. L. 2000. Software pay per use licensing system. United States Patent no. 6049789.

Gabrielsson, M. & Kirpalani, V.H. 2004. Born globals: How to reach new business space rapidly. International Business Review. 13. 555-571.

Hollensen, S. 2016. Global Marketing. 7th Edition. England: Pearson Education Limited.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S., Tanner, R. & Kiukas, A. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Hult, G.T.M., Gonzalez-Perez, M.A. & Lagerström, K. 2020. The theoretical evolution and use of the Uppsala Model of internationalization in the international business ecosystem. J Int Bus Stud 51, 38–49.

Humayun, M., Niazi, M., Almufareh, M.F., Jhanjhi, N.Z., Mahmood, S. & Alshayeb, M. 2022. Software-as-a-Service Security Challenges and Best Practices: A Multivocal Literature Review.

Hyvärinen, M. Nikander, P., Ruusuvuori, J. & Aho, A. L. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Verkkoaineisto.

Inderes. 2017. Mitä tarkoittaa SaaS? https://www.inderes.fi/fi/mita-tarkoittaa-saas Viitattu 15.9.2022.

Jickling, M. 2009. Causes of the Financial Crises. Congressional Research Service. https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/77536/R40173_20090129.pdf?sequence=1 Viitattu 11.10.2022.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2008. Exploring Corporate Strategy. 8. painos. Essex: Pearson Education Limited.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P. 2015. Fundamentals Of Strategy (Third Edition ed.). Harlow, United Kingdom: Pearson.

Johanson, J. & Vahlne, J-E. 1977. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. Journal of International Business Studies, Vol. 8 No. 2, pp. 23-32.

Johanson, J. & Vahlne, J-E. 2006. Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model. Management International Review. 46. 165-178.

Johanson, J. & Vahlne, J. E. 2015. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. In International Business Strategy (pp. 33-59). Routledge.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kaplan, J. 2008. SaaS Market Proliferation: Buyer's Market or Industry Shakeout? Cutter Consortium - Business Technology Trends & Impacts Advisory Service, Executive Update Vol. 9, nro. 22.

Kirpalani, V.H. & Gabrielsson, M. 2012. Born globals: Trends in developing intellectual entrepreneur founders/managers, and in other research areas. Handbook of Research on Born Globals. 245-262.

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. 1996. The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. Advances in International Marketing, 8, 11-26.

Kotilainen, M., Kaitila, V., Nikula, N., Suni, P. 2009. Suomen ja Yhdysvaltojen väliset taloussuhteet. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Taloustieto Oy. Yliopistopaino Helsinki.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2010. Principles of Marketing. 13. painos. New Jersey: Pearson Education.

Kotler, P. & Keller, K. 2016. Marketing management. 15th edition, global edition. Boston: Pearson.

Kwok, T. Y., Nguyen, T. & Lam, L. H. 2008. IBM Research Report: A Software as a Service with Multi-tenancy Support for an Electronic Contract Man- agement Application. Services Computing SCC'08, IEEE International Conference 2 (s. 179-186). Honolulu, HI.

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

Lenk, A., Klems, M., Nimis, J., Tai, S. & Sandholm, T. 2009. What's Inside the Cloud? An Architectural Map of the Cloud Landscape. Teoksessa CLOUD'09 Proceedings of the 2009 ICSE Workshop on Software Engineering Challenges of Cloud Computing (s. 23-31). Vancouver, May 23, 2009.

Liao, H. 2010. SaaS business model for software enterprise. International Conference on Information Management and Engineering, Chengdu, 16.-18.4.2010, IEEE Xplore.

Libertarian. The party of principle. 2022. https://www.lp.org Viitattu 10.10.2022.

Luoma, E., Rönkkö M. & Tyrväinen, P. 2012. Current Software-as-a-Service Business Models: Evidence from Finland. Teoksessa M. Cusumano, B. Iyer & N. Venkatraman. Lecture Notes in Business Information Processing.

Luoma, E. 2013. Examining Business Models of Software-as-a-Service Companies.

Luostarinen, R. & Gabrielsson, M. 2006. Globalization and Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs. Thunderbird International Business Review, 48, 6.

Love, J. & Mansury, M. A. 2009. Exporting and productivity in business services: Evidence from the United States. International Business Review, Volume 18, Issue 6, Pages 630-642.

Lynch, R. 2009. Strategic management. England: Pearson Education Limited.

Madsen, T. K. & Servais, P. 1997. The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? International Business Review Vol 6, Issue 6, 1997, s. 561–583.

Mepco. 2010. Helpottavatko pilvipalvelut asiakkuudenhallinnan kehittämistä? http://www.mepco.fi/default.asp?viewID=2399&newsID=741 Viitattu 8.9.2022.

NEPA Gov. National Environmental Policy Act. 2022. Viitattu 13.10.2022 https://ceq.doe.gov

Niccolai, J. 2005. Gates Memo Puts Services at the Heart of Microsoft. Network World.

Nippa, M. & Reuer, J.J. 2019. On the future of international joint venture research. J Int Bus Stud 50, 555–597.

Nikander, P., Ruusuvuori, J. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Ojala, A. 2013. Software-as-a-Service Revenue Models. IT Professional, 15(3), 54-59.

Ojala, A. 2012. Comparison of different revenue models in SaaS. In E. Prakash (Ed.), Proceedings of 5th Computer Games, Multimedia & Allied Technology Conference (CGAT 2012) (pp. 120-123). GSTF. 5th Annual International Conference Proceedings.

Ojala, A., Rollins, M., Fraccastoro, S. & Gabrielsson, M. 2020. The Internationalization of B2B Digital Platform Providers: The Role of Cross-National Distance and Digital Characteristics. In Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2020) (pp. 4652-4661).

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. 1994. Toward a theory of international new ventures. Journal of International Business Studies, Vol. 25 No. 1, pp. 45-64.

O'Reilly, T. 2007. What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. Communication & Strategies, 65(1), 17-37.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. 2005. Clarifying Business Models: Or igins, Present, and Future of the Concept. Communications of the Association for Information Systems, 16(1), 1-25.

Paul, J. & Rosado-Serrano, A. 2019. Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models: A review and research agend. International Marketing Review, Vol. 36 No. 6, pp. 830-858.

Petersen, Bent & Benito, Gabriel & Welch, Lawrence. 2021. Foreign operation mode flexibility: tradeoffs and managerial responses. International Journal of the Economics of Business. 28. 1-27.

Porvari, M. 2005. Ekologinen verouudistus ei synny kädenkäänteessä. Vol 19, nro 1, s. 32-33.

Puusa, A., Reijonen H., Juuti, P. & Laukkanen T. 2014. Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. 4., uud. p. Helsinki: Talentum.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020a. Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Root, F. R. 1994. Entry Strategies for International Markets. San Francisco: Jossey-Bass.

Rousku, K. 2009. Nettipilvestä uusia palveluita. MikroPC 1/2009.

Ruzzier, M., Hisrich, Robert D. & Bostjan, A. 2006. SME internationalization research: past, present, and future, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 13 Iss: 4 s. 476 – 497.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2015. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä. PS-kustannus.

Selin, E. 2004. Vientitoiminnan käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.

Sepulveda, F. & Gabrielsson, M. 2013. Network development and firm growth: A resource-based study of B2B Born Globals, Industrial Marketing Management, Volume 42, Issue 5, 2013. Pages 792-804.

Statista. 2022. Leading Software as a Service countries worldwide in 2022. https://www.statista.com/statistics/1239046/top-saas-countries-list/ Viitattu 6.9.2022.

St. Clair, G. (2008). Software-as-a-Service - Put the Focus on the KM/Knowledge Services Core Function. EOS International.

Titievskaia, J., Kononenko V., Navarra C., Stamegna C. & Zumer K. 2020. Slowing down or changing track? Understanding the dynamics of 'Slowbalisation'. European Parliamentary Research Service.

https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2020/659383/EPRS_IDA(2020)659383_EN.pdf Viitattu 10.10.2022.

Tilastokeskus. 2021. Palkansaajien mediaaniansio 3217 euroa kuukaudessa vuonna 2020. https://stat.fi/til/pra/2020/pra_2020_2021-10-11_tie_001_fi.html Viitattu 15.10.2022

Trading Economics. United States Indicators. https://tradingeconomics.com/united-states/indicators Viitattu 3.10.2022.

Vahlne, Jan-Erik & Johanson, Jan. 2013. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise - from internalization to coordination of networks. International Marketing Review. 30. 10.1108/02651331311321963.

Vahlne, J.-E. & Johanson, J. 2017. From internationalization processes 1977 to evolution 2017—The Uppsala model 40 years. Journal of International Business Studies, 48(9), 1087–1102.

Vahlne, JE., & Johanson, J. 2020. The Uppsala model: Networks and micro-foundations. Int. Bus. Stud. 51, 4–10.

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

Vidhyalakshmi, R. & Kumar, V. 2017. CORE framework for evaluating the reliability of SaaS products. Future Generation Computer Systems. Vol 72, s. 23-36.

Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Wall, S., Minocha, S. & Rees, B. 2010. International Business. 3. painos. Essex: Pearson Education Limited.

Waters, B. (2005). Software as a service: A look at the customer benefits. Journal of Digital Access Management, 1(1), 32-39.

York, J. 2012. SaaS Sales Models, Strategic and Organizational Choices.

Yüksel, İhsan. 2012. Developing a Multi-Criteria Decision-Making Model for PESTEL Analysis. International Journal of Business and Management.

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon. Suomalaisyritys kansainvälistyy. Juva: WS Bookwell Oy.

Liitteet

HAASTATTELUKYSYMYKSET Liite 1 (1/3)

Ikä

Koulutus

Työtehtävä/ammattinimike

Työkokemus Yhdysvalloissa

Haastattelukysymykset teemoittain

Teema 1. Kansainvälistyminen

1. Mitä suomalaisen yrityksen ja etenkin suomalaisen B2B SaaS-yrityksen tulisi huomioida kansainvälistyessään Yhdysvaltoihin?
2. Mitä haasteita ja vaikeuksia suomalainen yritys ja etenkin suomalainen B2B SaaS-yritys voi kohdata kansainvälistyessään Yhdysvaltoihin?
3. Kuinka suomalainen yritys voi kansainvälistyä Yhdysvaltoihin? Mitä eroavaisuuksia kansainvälistymisessä nähdään eri yritysten osalta?
4. Minkälaisia käytännön neuvoja antaisit B2B SaaS-yritykselle, joka on aloittelemassa kansainvälistymistä Yhdysvaltoihin?
5. Mitkä tekijät nähdään houkutteleviksi yritysten kansainvälistymisessä Yhdysvaltoihin?
6. Mitkä tekijät Yhdysvalloissa voivat olla haitallisia suomalaisen yrityksen kansainvälistymiselle?

Teema 2. Yhdysvaltojen poliittinen ympäristö

1. Millaiseksi koet Yhdysvaltojen poliittisen ympäristön tällä hetkellä?
2. Millaiseksi koet Yhdysvaltojen ja Suomen välisen suhteen? Koetko hyvästä suhteesta olevan hyötyä suomalaisen yrityksen kansainvälistymisestä ja miksi?
3. Yhdysvaltojen ja EU:n välinen kaupankäynti on merkittävää. Onko Yhdysvalloilla jotain sellaisia kaupankäynnin esteitä esimerkiksi teollisuuden tai IT-alan osalta, jotka voisivat vaikeuttaa suomalaisen B2B SaaS-yrityksen kansainvälistymistä?

Teema 3. Yhdysvaltojen taloudellinen ympäristö

1. Millaiseksi koet Yhdysvaltojen taloudellisen ympäristön / tilanteen tällä hetkellä?
2. Millaisia vaikutuksia vuoden 2008 finanssikriisillä ja vuonna 2019 alkaneella koronaviruspandemialla on nähtävissä Yhdysvaltojen taloudelliseen tilanteeseen tänä päivänä?
3. Mitkä ovat kokemuksesi mukaan merkittävimmät tekijät, miten Yhdysvaltojen hallitus tukee yrityksiä?
4. Miten yritysverotus toimii Yhdysvalloissa? Onko verotus yrityksille samanlainen kaikissa osavaltioissa?

Teema 4. Yhdysvaltojen sosiaalinen ympäristö

1. Millaiseksi koet Yhdysvaltojen sosiaalisen ympäristön?
2. Mitä yrityksen tulisi huomioida henkilökunnan palkkaamisessa Yhdysvalloissa (esim. palkkaus, tittelit, CV)?
3. Millainen maakuva Yhdysvalloilla on Pohjoismaista? Entä Suomesta?

Teema 5. Yhdysvaltojen teknologinen ympäristö

1. Millaiseksi koet Yhdysvaltojen teknologisen ympäristön?
2. Yhdysvallat on yksi teknologisesti edistyneimmistä maista. Mitkä ovat mielestäsi sellaiset tekijät Yhdysvalloissa, jotka mahdollistavat tämän?
3. Yhdysvalloissa on maailman eniten SaaS-yrityksiä. Mistä kokemuksesi mukaan tämä voisi johtua?

4. Mitkä tekijät Yhdysvalloissa kannustavat SaaS-yrityksen perustamiseen?
5. Mitkä tekijät Yhdysvalloissa tukevat teknologian kehitystä?

3/3

Teema 6. Yhdysvaltojen ekologinen ympäristö

1. Millaiseksi koet Yhdysvaltojen ekologisen ympäristön?
2. Millaiset ympäristön suojelemiseen / kestävään kehitykseen liittyvät velvollisuudet koskevat Yhdysvalloissa toimivia yrityksiä?

Teema 7. Yhdysvaltojen laillinen ympäristö

1. Mitkä ovat yleisesti merkittävimmät lailliset säädökset, joita yritysten tulee noudattaa liiketoiminnassaan Yhdysvalloissa?
2. Mitä B2B SaaS-yrityksen tulee huomioida lain näkökulmasta kansainvälistyessään Yhdysvaltoihin? Esimerkiksi tietosuojalaki, immateriaalioikeudet, sopimusoikeus.
3. Henkilötietojen siirto EU:n ja Yhdysvaltojen välillä on aiemmin tapahtunut käyttäen Privacy Shield–järjestelyä. EU-tuomioistuin antoi kuitenkin 07/2020 päätöksen, jossa se kumoaa komission päätöksen EU:n ja Yhdysvaltojen välisestä Privacy Shield-järjestelystä. Kuinka henkilötietojen siirtoon tulee valmistautua tänä päivänä?