

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Mikkonen, M., Mattila, M., Yrjölä, M. & Hautamäki, P. (2021) Digitaaliset alustat pk-yritysten kansainvälistymisessä. Teoksessa Hautamäki, P. & Mattila, M. (toim.) Älykkäällä myynnillä kansainväliseen kasvuun. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, sarja A, tutkimuksia 31, s. 161-173.

URL: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-65-6>

# Digitaaliset alustat pk-yritysten kansainvälistymisessä

Digitalisaation seurauksena alustatalous mullistaa perinteisiä toimialoja kuten liikennettä, palveluja, kauppaa ja teollisuutta. Digitaaliset alustat haastavat olemassa olevia myymisen, ostamisen sekä kuluttamisen tapoja tuomalla uusia ja erilaisia mahdollisuuksia yritysten väliseen kaupankäyntiin. Digitaaliset alustat mahdollistavat esimerkiksi useiden eri osapuolten välisen vuorovaikutuksen ja innovoinnin sekä kustannustehokkaan ja skaalaavan kansainvälisen kasvun. Tässä artikkelissa kuvaamme digitaalisia alustoja hyödyntävien, tietointensiivisten pk-yritysten alkuvaiheen kansainvälistymistä ja esittelemme kansainvälistymistä edistäviä ja estäviä tekijöitä (Yrjölä, Mattila, Hautamäki & Mikkonen 2021). Tekemämme mallinnus auttaa suomalaisten pk-yritysten johtajia reflektoimaan digitaalisten alustojen merkitystä yritysten kansainvälistymisessä.

## Tietointensiiviset pk-yritykset tuottavat palveluita liike-elämälle

Tietointensiiviset, yritysten välistä kauppaa käyvät palveluyritykset (KIBS-yritykset) toimivat esimerkiksi auditoinnin ja tilintarkastuksen parissa, teknologiasektorilla, henkilöstöpalvelusektorilla tai (johdon)konsultoinnissa (Miles ym. 1995; Miles 2005). KIBS-yritysten tarjoama perustuu pääosin tiedolliseen pääomaan. Yritykset tarjoavat tietointensiivistä tukea muille yrityksille tyypillisesti korkeasti koulutettujen asiantuntijoidensa kautta tuottaen palveluratkaisut usein yhteistyössä asiakkaan kanssa (Vargo & Lusch 2004). KIBS-yritykset kategorisoidaan usein kahteen eri luokkaan niiden tarjoamien palveluiden perusteella: P-KIBS-yritykset ovat palveluasiantuntijayrityksiä (esim. tilintarkastus tai johdon konsultointi) ja t-KIBS-yritykset teknologiakeskeisiä palveluita tarjoava yritys (esim. ICT tai tutkimus- ja kehitystoiminta) (Miles ym. 1995). Molemmat hyödyntävät uusia teknologioita toiminnassaan, joskin t-KIBS-yritykset edistävät uusien teknologioiden laajaa käyttöönottoa ja p-KIBS-yritykset ovat ennemminkin teknologian hyödyntäjiä (Cabigiosu 2020).

KIBS-yritykset sijaitsevat usein metropolialueilla tai alueellisissa innovaatiojärjestelmissä, joissa yritysten suuri määrä luo kysyntää yrityspalveluille ja samanaikaisesti palvelutarjonnan täytyy vastata kyseisen alueen spesifejä tarpeita, normeja, sääntelyä ja kulttuurua. Koska KIBS-yritysten tarjoamat palvelut tuotetaan usein yhdessä asiakkaan kanssa, maantieteellinen läheisyys auttaa toimintaa. (Cabigiosu 2020.) KIBS-sektorin koko on ollut vakaassa nousussa Euroopassa, ja kolmen viime vuosikymmenen aikana KIBS-yritysten määrä on kasvanut laajasti muun muassa sen myötä, että eri teollisuudenalat ovat linkittyneet ja eurooppalaisilla talouksilla on ollut pyrkimys vahvistaa osaamistalouttaan (Euroopan komissio 2012; Cabigiosu 2020). Suomi on kuitenkin jäljessä muita EU-maita, kun huomio kiinnitetään esimerkiksi KIBS-yritysten tarjoamiin työpaikkoihin (Corrocher & Cusumano 2014; Yrjölä, Mattila, Hautamäki & Mikkonen 2021).

## Tietointensiivisten pk-yritysten liiketoimintalogiikka luo haasteita kansainvälistymiseen

KIBS-yritykset ovat tärkeitä uusien innovaatioiden kehittäjinä, alueellisten innovaatiojärjestelmien toimijoina ja uuden tiedon välittäjinä (Muller & Zenker 2001; Corrocher & Cusumano 2014). KIBS-yritykset edistävät muiden ympärillä olevien yritysten ja organisaatioiden kansainvälistä kasvua (Kamp & de Apodaca 2017). Siitä huolimatta KIBS-yritykset ovat itse usein keskittyneet kotimaanmarkkinoille, vaikka pääomavaltaisiin liiketoimintamalleihin verrattuna tiedolliseen pääomaan nojaava liiketoimintamalli mahdollistaisi kansainvälistymisen tuomat rahalliset hyödyt jo kansainvälistymisprosessin aiemmassa vaiheessa (Toivonen 2002; Abdelzaher 2012). KIBS-yritysten kotimaisuusasteeseen voi vaikuttaa muiden muassa asiakasriippuvuus, tarjotun palvelun (tiedon) tuotteistamisen haasteellisuus, paikkasidonnaisuus sekä KIBS-yritysten koko ja rajalliset resurssit (Miles 2005; Abdelzaher 2012; Cabigiosu 2020). Eurooppalaisessa kontekstissa KIBS-yritykset ovat usein mikroyrityksiä, joissa on alle 10 työntekijää (Muller & Zenker 2001).

T-KIBS-yritykset ovat usein standardoidumpia ja vähemmän kontekstisidonnaisia verrattuna p-KIBS-yrityksiin, joissa läheisyys asiakkaiden kanssa sekä vahva kontekstuaalinen ymmärrys ovat tärkeitä (Consoli & Elche-Hortelano 2010). Tällä on suoria vaikutuksia myös yritysten kansainvälistymiseen. P-KIBS-yrityksissä läheinen kontakti sekä jaettu ymmärrys asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa tuottaa suurimman panoksen innovaatioille ja sen myötä myös kansainvälistymiselle. T-KIBS-yritysten innovaatioprosesseissa tilanne on usein päinvastainen: kansainvälinen yhteistyö erilaisten ja eri maissa toimivien yritysten kanssa tuo suurimman vaikutuksen innovaatiotoimintaan (Rodríguez, Nieto & Santamaría 2018).

## Digitaaliset alustat murtavat perinteisiä toimintatapoja myös kansainvälistymisessä

KIBS-yritykset kehittävät ja käyttävät alustataloutta. Ne auttavat asiakkaita toteuttamaan digitaalista transformaatiota yrityksissään, mutta ovat alkaneet myös itse tunnistaa ja hyödyntää digitalisaation tarjoamia uusia liiketoimintamahdollisuuksia, kuten digitaalisia alustoja (Kuula, Haapasalo & Tolonen 2018). Digitaaliset alustat voidaan yksinkertaisesti määritellä teknologiseksi infrastruktuureiksi, joita voidaan käyttää esimerkiksi vaihdannan, tiedon vaihdon tai innovaatioiden välineenä (de Reuver, Sørensen & Basole 2018). Teknologisesti tarkasteltuna digitaaliset alustat ovat modulaariselle arkkitehtuurille perustuvia teknologisia järjestelmiä, jotka muodostuvat vakaasta ytimeistä ja siihen liitettävistä erilaisista moduuleista eli osajärjestelmistä (Hein ym. 2019). Alustat tarjoavat uudenlaisen tavan yhdistellä ja koordinoi da resursseja sekä luoda ja haltuunottaa arvoa yhdistämällä toisiinsa eri toimijoita, kuten tuotteen tai palvelun tarjoajia sekä niiden käyttäjiä, muita kumppaneita tai julkisia toimijoita, dataa tai ohjelmistoja (Gawer 2014; Cusumano, Gawer & Yoffie 2019). Alustat voivat toimia fasilitaattoreina mahdollistaen eri toimijoiden välisen kanssakäymisen ja vaihdannan myös silloin, kun näiden toimijoiden välinen vaihdanta olisi muuten mahdotonta (Gawer 2014). Alustat voivat näin edistää innovaatioita, sosiaalista kanssakäymistä ja tiedon jakamista (McIntyre & Srinivasan 2017).

Digitaalinen alustaliiketoiminta vaatii vähemmän fyysisiä resursseja kuin perinteinen liiketoiminta, mistä voi olla hyötyä uusille markkinoille hakeuduttaessa (Parente, Geleilate & Rong 2018). Erityisesti maissa, joissa kotimarkkinat ovat pienet, digitaaliset alustat voivat avata mahdollisuuksia kansainväliseen kasvuun (Rasmussen & Petersen 2017). Alustat eivät myöskään ole fyysisesti tai kulttuurisesti yhtä rajoittuneita kuin perinteinen liiketoiminta (Luo, Sivakumar & Liu 2005). Aiempi tutkimus on antanut viitteitä myös siitä, että digitaaliset yritykset kasvavat nopeammin kansainvälisillä markkinoilla ja ovat menestyksekkäämpiä kansainvälisessä laajentumisessa kuin ei-digitaaliset yritykset (Nambisan 2017). KIBS-yritysten, erityisesti p-KIBS-yritysten, tarjoaman luonteenomainen piirre on kuitenkin vahva kontekstuaalinen ymmärrys ja läheisyys asiakkaiden kanssa (Consoli & Elche-Hortelano 2010). Näiden kahden vastakkaisen piirteen tasapainottaminen voi tuoda haasteita digitaalisille alustoille pohjaaville KIBS-yrityksille.

# Malli tietointensiivisten pk-yritysten alustakansainvälistymisen esteistä ja ajureista



KUVIO 1. Digitaalisia alustoja hyödyntävien KIBS-yritysten kansainvälisen kasvun esteet ja ajurit (Yrjölä ym. 2021, muokattu)

Tässä mallinnuksessa digitaalisia alustoja hyödyntävien KIBS-yritysten alkuvaiheen kansainvälistymistä kuvataan viiden ajurin ja kolmen esteen avulla. Mallinnus pohjaa käsitteelliseen, illustroivilla case-yrityksillä rikastettuun tutkimukseen, joka esitellään Yrjölän ym. (2021) arvioitavana olevassa artikkelissa.

## Ajurit työntävät ja vetävät alustoja hyödyntäviä tietointensiivisiä yrityksiä kohti kansainvälisiä markkinoita

Ensimmäinen ajureista on **born global** -ajattelutapa. Tämä ajattelutapa heijastelee yrityksen johdon näkemystä ja yleistä kulttuuria, jossa kansainvälistyminen nähdään yhtenä yrityksen tärkeistä päämääristä ja joka otetaan huomioon kaikissa liiketoimintapäätöksissä. (Yrjölä ym. 2021.) Johtajien kognitio, erityisesti globaali ja kotimainen ajattelutapa, vaikuttaa yritysten harkitsemiin ja valitsemiin kansainvälistymispäätöksiin (Nadkarni, Herrmann & Perez 2011; Jiang, Ananthram & Li 2018).

Toinen ajureista, **erikoistuneen niche-tarjonnan rajoittama kansallinen kasvupotentiaali**, linkittyy paikallisen markkinan mahdollisuuteen (tai mahdollisuuksien puutteeseen) tarjota kasvupotentiaalia. Kansainvälinen laajentuminen voikin olla yksi keino purkaa rajoitetun paikallisen markkinan asettamat haasteet. Paikallisen markkinan rajattu kasvupotentiaali voi vaikuttaa erityisesti digitaalisiin alustoihin pohjaavien KIBS-yritysten toimintaan, sillä niiden perustana on spesifi osaaminen ja tarjonta kohdistuu melko rajattuun asiakassegmenttiin. (Yrjölä ym. 2021.) Näyttääkin siltä, että muiden KIBS-yritysten tapaan myös alustaliiketoimintaa tekevät KIBS-yritykset kartoittavat kansainvälistä kasvupotentiaalia monistamalla paikallista liiketoimintamalliaan kansainvälisille markkinoille (McQuillan & Scott 2015). Nämä kaksi ensimmäistä ajuria voidaan nähdä kansainvälistymiseen työntävinä voimina, sillä ne "työntävät" yrityksiä sisältäpäin kohti kansainvälistymistä (Yrjölä ym. 2021).

Kolmas ajuri, **erikoistuneen tiedon ja asiantuntijoiden tarve**, heijastelee digitaalisten alustojen vaatimia resursseja, kuten erityisosaamista tai tiedollista pääomaa, jota ei välttämättä löydy kotimaasta. Yritysten kokema uusien resurssien, kuten digitaalisten alustojen asiantuntijoiden, tarve "vetää" yrityksiä kansainvälistymiseen. (Yrjölä ym. 2021.) Erityisesti IT-sektorilla KIBS-yritykset ovat kokeneet paikallisten asiantuntijoiden puutetta, mikä kasvattaa yritysten tarvetta hankkia asiantuntijoita ulkomailta (Toivonen 2002, 217). Pk-yritysten kontekstissa myös verkostoitumiskyvyillä on merkitystä kansainvälistymisessä (Weewardena ym. 2020). KIBS-yritysten verkostot auttavat muun muassa reagoimaan kasvavaan kilpailuun erikoistuneen tiedon ja asiantuntijoiden sekä uusien asiakkuuksien tai kumppanuuksien hankinnassa (Toivonen 2002; Yrjölä ym. 2021).

Neljäs ajuri, **kansainvälistyminen asiakkaiden välityksellä**, kuvastaa digitaalisten alustayritysten mahdollisuuksia kansainvälistyä monikansallisten tai kansainvälistä kauppaa käyvien asiakkaiden myötä. Nämä asiakkuudet avaavat portin kansainvälisille markkinoille ja "vetävät" alustayritykset mukaan uusille markkinoille erityisesti kansainvälistymisen alkuvaiheissa. Asiakkaiden myötä voi avautua pääsy uusiin verkostoihin, jotka voivat edistää kansainvälistymistä monin eri tavoin, kuten edellisissä kappaleessa mainittiin. (Yrjölä ym. 2021.)

Viides ja viimeinen ajuri on **verkostovaikutusten kartoitus**. Verkostovaikutukset hyödyttävät alustan toimijoita ja siten kasvattavat alustan houkuttavuutta. Kumppanuuksilla on huomattava merkitys erityisesti KIBS-alustayritysten kansainvälistymisessä, sillä ensimmäiset kansainvälistymisen askeleet voivat perustua jo olemassa oleviin kansainvälisiin kumppanuuksiin. Kumppaniverkostot toimivat tärkeinä referensseinä uusilla kansainvälisillä markkinoilla ja tuovat näkyvyyttä yritykselle. Alustan menestymisen kannalta on kuitenkin tärkeää pystyä lisäämään kansainvälisten toimijoiden määrää alustalla, jotta verkostovaikutukset vahvistuvat. Yksi tapa hankkia uusia asiakkaita on myyntiprosessiin keskittyminen ja sen jatkuva kehittäminen. Nämä kolme viimeistä ajuria – erikoistuneen tiedon ja asiantuntijuuden tarve, kansainvälistyminen asiakkaiden välityksellä sekä verkostovaikutusten kartoitus – voidaan nähdä vetävinä voimina kansainvälistymiselle, jossa ulkoiset tekijät vetävät KIBS-alustayrityksiä kansainvälisille markkinoille (Yrjölä ym. 2021).

Kansainvälistymishaasteet pohjaavat eri maiden kontekstuaalisiin eroihin, perinteisiin tapoihin toimia sekä alustojen kompleksisuuteen.

## Kontekstuaaliset erot ja alustojen kompleksisuus haastavat tietointensiivisten pk-yritysten kansainvälistymistä alustatalouden avulla

KIBS-yritysten alkuvaiheen kansainvälistymisen ensimmäinen este on **tiettyjen alustamallien vaatima merkittävä lokalisaation tarve**. Kansainvälistyminen voi vaatia muutoksia liiketoimintamalliin, esimerkiksi toimintalogiikkaan, alustan käytölliittymään tai markkinointisuunnitelmaan KIBS-alustaryityyksissä. (Yrjölä ym. 2021.) Lokalisointi vaatii syvää tietoa kohdemarkkinasta, esimerkiksi sen säännöstelystä, kulttuurista ja organisatorisista käytänteistä, sekä usein myös kasvokkaista kanssakäymistä, jonka on havaittu olevan erityisesti KIBS-yritysten haasteena kansainvälistymisessä. KIBS-kontekstissa palvelun kansainvälistäminen on haastavaa tarjottujen palveluiden kontekstisidonnaisuuden ja eri maiden välisten erojen vuoksi. Eroavuuksia voi olla esimerkiksi lainsäädännössä, käytännössä, kulttuurissa ja kielessä, mikä asettaa haasteita ulkopuolelta tulevalle palvelun- tai tuotteentarjoajalle. (Miles 2005.)

Toinen este on **kompleksien palveluiden ostaminen ja myynti**, mikä liittyy erityisesti KIBS-yritysten haastavaan tarjoamaan sekä niihin resursseihin ja kyvykkyyksiin, joita tarvitaan KIBS-palveluiden markkinointiin, myyntiin ja ostamiseen. Asiakasyrityksiltä voi puuttua tarvittava osaaminen, ymmärrys ja teknologinen maturiteetti sanoittaa tarpeitaan, vertailla alustoja sekä implementoida ja käyttää alustoja. Toisaalta tarjoajayrityksiltä voi puuttua kyvykkyyksiä markkinoida ja myydä uudenlaista ja monimutkaista tarjoamaa, kuten digitaalisia alustoja. Uuden ja kompleksisen tarjooman myynti vaatii paljon kanssakäymistä asiakkaan ja yrityksen välillä, joka voi olla haasteellista fyysisen ja psyykkisen välimatkan vuoksi. (Yrjölä ym. 2021.)

Kolmas este on **kansainvälistymisen mahdollisesti vaatima offline-läsnäolo**. Vaikka digitaaliset alustat vähentävät fyysisiä ja kulttuurillisia rajoitteita (Luo ym. 2005), digitaaliset yritykset voivat silti tarvita offline-läsnäoloa kohdemarkkinalla esimerkiksi sääntelyn tai markkinakohtaisten vaatimusten, esim. paikallisen henkiöstön tarpeen, vuoksi (Jin & Hurd 2018). Kuten uuden ja kompleksisen tarjooman myynti, myös kansainvälistyminen voi usein vaatia läheistä yhteistyötä asiakkaan kanssa muun muassa luottamuksen rakentamiseksi. Läheisen yhteistyön merkitys korostuu erityisesti p-KIBS-yrityksissä, joiden tarjoomassa vahva kontekstuaalinen ymmärrys ja läheinen yhteistyö asiakkaan kanssa korostuvat (Consoli & Elche-Hortelano 2010). Kansainvälistymisen esteeksi tai hidasteeksi voikin muodostua tarve perustaa kohdemaahan offline-läsnäoloa esimerkiksi toimiston muodossa. Offline-läsnäoloa voi vaatia muun muassa kohdemarkkinan tapa suosia paikallisia toimijoita, halu tavata kasvokkain tai kohdemarkkinan asiakkaiden toiveet toimia



fyysisesti heidän organisaationsa sisällä, jolloin tytäryhtiön tai toimiston perustaminen muuttuu lähes vaateeksi. Vaade korostuu erityisesti silloin, kun etäisyys kasvaa ja kohdemarkkina sijaitsee kaukana Suomesta. (Yrjölä ym. 2021.)

## **Yhteenveto ja muistilista digitaalisia alustoja hyödyntävien tietointensiivisten pk-yritysten kansainvälistymisestä**

Digitaalisten alustojen kansainvälisyyteen työntävät voimat, born global -ajattelutapa ja niche-tarjonnan rajoittama kansallinen kasvupotentiaali, linkittyvät monilta osin toisiinsa, ja ne on hyvä ottaa huomioon jo alustaliiketoiminnan suunnitteluvaiheessa. Yrityksen johdon tahtotila kansainvälistymiseen heijastelee päätöksentekoon ja organisaatiokulttuurin muotoutumiseen, jolloin kansainvälistyminen on yksi tärkeä teema, joka otetaan huomioon päivittäisessä toiminnassa. Rohkea, kansainvälistymistä tavoitteleva organisaatiokulttuuri houkuttelee työntekijöitä, jotka jakavat nämä yrityksen tavoitteet. Vaikka yritys on ollut jo pitkään toiminnassa ja aika on ajanut ohi born global -mahdollisuudesta, samaa ajatusta voi käyttää pohjana vaikkapa go global -ajatusmaailmaan, joka kuvastaa yrityksen myöhemmän vaiheen tahtotilaa kansainvälistymiseen. Tärkeää on, että johdon ja koko yrityksen jaettu visio painottaa kansainvälistymistä, jota organisaatiokulttuuri sekä johtaminen ja päätöksenteko tukevat. Tätä kautta yritykseen syntyy yhteinen tahtotila kansainvälisen liiketoiminnan tekemisestä.

Vaikka digitaaliset alustat usein pohjaavat skaalautuvaan liiketoimintamalliin, voi digitaalisen alustan tarjonta pohjautua niche-segmentin tarpeisiin. Skaalautuva liiketoimintamalli pienellä kansallisella niche-markkinalla jää helposti tuloksellisesti heikoksi. Born global / go global -ajattelumalliin siirtyminen ja rohkea avaus myös ulkomaanmarkkinoilla mahdollistaa laajan kasvupotentiaalin myös näille toimijoille. On siis tärkeää miettiä realistisesti oman tarjoaman potentiaalia kotimaassa ja kartoittaa kansainvälisen markkinan kohdemarkkinoita, esimerkiksi minkä tyyppistä lokalisointia alusta mahdollisesti tarvitsisi muilla kohdemarkkinoilla, minkälaisia resursseja tarvitsemme ja minkälaista tulosta uudelta markkinalta on realistista odottaa.

Mallinnuksen kolme vetävää voimaa – erikoistuneen tiedon ja asiantuntijoiden tarve, kansainvälistyminen asiakkaiden välityksellä ja verkostovaikutusten kartoitus – toimivat vipuvarsina kansainvälistymiselle. Suomen työntekijämarkkinat ovat pienet verrattuna kansainväliseen työntekijätarjontaan. Digitaaliset alustat voivat vaatia erikoisosaamista, jota ei välttämättä ole saatavilla kotimaan markkinalla. Ulkomaisten resurssien hankinta, niin palkattu kuin vuokrattu henkilöstö, voi toimia väylänä kansainvälisille markkinoille. Yritys pääsee kiinni uusiin verkostoihin ja saa käyttöönsä

spesifin kulttuurillisen tiedon kyseisestä markkinasta, jotka molemmat hyödyttävät kansainvälistymisessä. Uusia henkilöstöresursseja kannattaakin ajatella laajemmin ja pohtia, mitä muuta ne tuovat yritykselle ydintiedon ja -osaamisen lisäksi.

Myös nykyisten asiakkuuksien tuomaa potentiaalia voidaan hyödyntää vipuvartena kansainvälistymiselle. Kumppanuus esimerkiksi monikansallisen tai kansainvälistä kauppaa käyvän organisaation kanssa voi avata mahdollisuuksia uusiin verkostoihin ja näkyvyyttä uusilla markkinoilla. Kansainvälistyminen jo kansainvälistyneen yrityksen siivittämänä mahdollistaa kerätyn hiljaisen tiedon hyödyntämisen kansainvälistymisprosessissa. Luottamus on yksi tärkeä tekijä uusien asiakkuuksien sopimisessa, ja jo kansainvälistä kauppaa tekevä kumppaniyritys voi toimia referenssinä uudella markkinalla, jossa tunnettuutta tai jalansijaa ei ole vielä saatu.

Kumppanuudet kansainvälisten organisaatioiden kanssa ovat tärkeitä myös digitaalisten alustojen verkostovaikutusten näkökulmasta. Toimijoiden määrä vahvistaa verkostovaikutuksia. Toisin sanoen mitä enemmän alustalla on toimijoita, sitä enemmän alusta tuottaa arvoa ja sitä houkuttelevammalle alusta näyttää uusien asiakkaiden silmissä. Jo olemassa olevat kansainväliset kumppanuudet voivat auttaa uusien kansainvälisten toimijoiden liittymistä alustalle. Nämä taas auttavat uusien toimijoiden liittymistä alustalle. Tästä muodostuu positiivinen itseään ruokkiva kehä, joka kiihdyttää liiketoimintaa kansainvälisillä markkinoilla.

Kansainvälistymistä edesauttavat voimat kulminoituvat pitkälti kumppanuuksiin, kansainvälisyyttä tukevaan ajattelutapaan sekä jo olemassa olevien resurssien / hankittavien resurssien laaja-alaiseen tarkasteluun kansainvälistymisen näkökulmasta. Digitaalista alustaliiketoimintaa kansainvälistettäessä onkin hyvä kiinnittää huomiota ainakin seuraaviin asioihin:

1. Ajattelumalli. Onko yrityksessämme yhteisesti jaettu ymmärrys, joka tukee kansainvälistymistä?
2. Kohdemarkkina. Mikä on meidän kohdemarkkinamme? Missä muualla on vastaavaa kysyntää?
3. Henkilöstöresurssit. Onko meillä jo tai olemmeko hankkimassa henkilöstöä, jota voimme hyödyntää myös kansainvälistymisessä eri tavoin (esim. tieto, kokemus)?
4. Kumppanuudet. Onko meillä sellaisia kumppaneita tai asiakkaita, jotka ovat monikansallisia tai tekevät jo kansainvälistä kauppaa?

Artikkelissa esitellyn mallinnuksen esteet ovat kolmijakoiset: alustan mahdollinen lokalisoinnin tarve, kansainvälistymisen mahdollisesti vaatima offline-läsnäolo sekä

digitaalisten alustojen kompleksisuus ja uutuus. Vaikka digitaaliset alustat pohjaavat usein skaalautuvaan liiketoiminta-ajatteluun, voi avaus uudella markkinalla vaatia vähintään jonkinasteista lokalisointia. Lokalisointia voidaan edistää esimerkiksi paikallisten referenssien avulla. Paikalliset referenssit auttavat markkinoinnin ja tietoisuuden kasvattamisen lisäksi oppimaan uudesta markkinasta ja sen liiketoimintaympäristöstä. Kuten liiketoiminnan kehittäminen kotimaassa, myös lokalisointi voi olla iteroiva, jatkuva prosessi. Kun tietoisuus asiakkaista lisääntyy, alustaa ja sen lokalisointia voidaan täsmentää.

Mahdollisesti vaadittu offline-läsnäolo asettaa haasteita alustayrityksille. Toimiston tai tytäryhtiön perustaminen kohdemaahan ei kuitenkaan välttämättä ole ainut vaihtoehto haasteen ratkaisemiseen. Yrjölän ym. (2021) artikkelissa case-yritykset olivat lähteneet ratkomaan haastetta muun muassa digitaalisia välineitä ja liikematkoja hyödyntämällä, mutta myös perinteisemmin, esimerkiksi tarjoamalla vahvaa fyysistä preesenssiä tekemällä projekteja paikan päällä kohdemaissa. Projektien tuoman luottamuksen ja vahvistuneiden suhteiden myötä tarkoituksena on pystyä myymään skaalautuvampaa tarjontaa, joka ei vaadi tarjoajalta yhtä vahvaa fyysistä läsnäoloa. Keväällä 2020 alkanut covid-19-pandemia on osaltaan vauhdittanut digitaalista transformaatiota myös perinteisemmillä aloilla, joilla kauppaa ja liiketoimintaa on hoidettu pääosin kasvokkain. On hyvin mahdollista, että pandemian myötä muuttuneet tavat toimia jäävät pysyäkseen. Esimerkiksi luottamuksen rakentaminen uuden asiakkaan kanssa voi onnistua jatkossa menestyksekkäästi digitaalisia väyliä hyödyntäen. Tällöin offline-läsnäolon merkitys vähenee myös kansainvälistä kauppaa tehtäessä.

Digitaaliset alustat ovat suhteellisen uusi ja monimutkainen ilmiö, minkä vuoksi myynti alustoilla sekä alustojen myynti voi vaatia paljon kanssakäymistä asiakkaan kanssa. Asiakkaalla ei välttämättä ole tarvittavia kyvykkyksiä tai tietoutta käyttäen alustaa ja sisäistää sen tuomia etuja, jolloin asiakas ei osaa, yrityksen hyvistä yrityksistä huolimatta, ostaa palvelua tai tuotetta. Yrjölän ja kumppaneiden (2021) case-yritykset olivat ratkaisseet tätä haastetta esimerkiksi palvelumuotoilulla, kasvuhakkerointimenetelmillä sekä tarjoamalla konsultatiivisia palveluja alustan käyttöönottoa ja käyttöä varten. Metodista riippumatta tärkeintä kuitenkin on oppia ymmärtämään kohdeasiakasryhmiä ja niiden ostokäyttäytymistä sekä näihin pohjaten pyrkiä muokkaamaan omia palveluja ja myyntiprosesseja niin, että ne tukevat mahdollisimman hyvin asiakkaiden digitaalisia ostopolkuja.

Digitaalisten alustojen kansainvälistymishaasteet pohjaavat usein eri maiden kontekstuaalisiin eroihin, perinteisiin ajattelu- ja toimintatapoihin sekä alustojen kompleksisuuteen. Haasteita voi lähteä purkamaan kiinnittämällä huomiota ainakin seuraaviin seikkoihin:

1. Pyri hankkimaan kasvuvaiheessa paikallisia referenssejä. Hyödynnä referenssejä näkyvyyden ja luotettavuuden kasvattamiseen uudella markkinalla sekä tiedon keräämiseen markkinasta.
2. Tutki kohdemaasi markkinaa. Vaatiiko se fyysistä läsnäoloa vai onko kohdemaan digitaalinen maturiteetti ja kulttuuri sellainen, joka mahdollistaa yhteistyön ja kaupanteon digitaalisia työkaluja hyödyntäen?
3. Tarkastele realistisesti omaa alustaasi. Minkä verran se vaatii lokalisaatioita? Onko käyttöliittymään tehtävä esimerkiksi kielen lisäksi muita muutoksia tai onko alustalle tuotava maakohtaisia lisäpalveluja?
4. Tarkastele alustasi käytettävyyttä ja kohdemaan digitaalista maturiteettia. Onko alusta tarpeeksi helppokäyttöinen vai vaatiiko se opettamista tai konsultointia? Missä määrin käytettävyys on este ostamiselle? Kuinka mahdollinen konsultointi voidaan hoitaa kohdemaassa? Tarvitaanko esimerkiksi kasvokkaisia kohtaamisia vai voidaanko konsultointia tehdä etänä?
5. Muista, että alustaliiketoiminnassa maakohtaiset rajat eivät ole enää este. Kohdemaan markkinaa tutkittaessa on tärkeää tehdä tarkkaa asiakaskohtaista segmentointia ja keskustella jo tässä vaiheessa asiakkaiden kanssa.

## Lähteet

Abdelzaher, D. 2012. The impact of professional service firms' expansion challenges on internationalization processes and performance. *The Service Industries Journal* 32 (10), 1721–1738.

Cabigiosu, A. 2020. *Innovation in Knowledge Intensive Business Services: The Digital Era*. Lontoo: Routledge.

Consoli, D. & Elche- Hortelano, D. 2010. Variety in the knowledge base of knowledge intensive business services. *Research Policy* 39 (10), 1303–1310.

Corrocher, N. & Cusumano, L. 2014. The 'KIBS Engine' of Regional Innovation Systems: Empirical Evidence from European Regions. *Regional Studies* 48 (7), 1212–1226.

Cusumano, M. A., Gawer, A. & Yoffie, D. B. 2019. *The business of platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*. New York: Harper Business.

Euroopan komissio. 2012. Knowledge-intensive (business) services in Europe. Tutkimuksen ja innovoinnin pääosasto. Euroopan unionin julkaisutoimisto, Luxemburg.

Gawer, A. 2014. Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy* 43 (7), 1239–1249.

Hein, A., Schreieck, M., Riasanow, T., Setzke, D. S., Wiesche, M., Böhm, M. & Krcmar, H. 2019. Digital platform ecosystems. *Electronic Markets*, 1–12.

Jiang, F., Ananthram, S. & Li, J. 2018. Global mindset and entry mode decisions: Moderating roles of managers' decision-making style and managerial experience. *Management International Review* 58 (3), 413–447.

Jin, H. & Hurd, F. 2018. Exploring the Impact of Digital Platforms on SME Internationalization: New Zealand SMEs Use of the Alibaba Platform for Chinese Market Entry. *Journal of Asia-Pacific Business* (19) 2, 72–95.

Kamp, B. & de Apodaca, I. R. 2017. Are KIBS beneficial to international business performance. *Competitiveness Review* 27 (1), 80–95.

Kuula, S., Haapasalo, H. & Tolonen, A. 2018. Cost-efficient co-creation of knowledge intensive business services. *Service Business* 12 (4), 779–808.

Luo, X., Sivakumar, K. & Liu, S. S. 2005. Globalization, marketing resources, and performance: evidence from China. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (1), 50–65.

McQuillan, D. & Scott, P. S. 2015. Models of Internationalization: a business model approach to professional service firm internationalization. *Business Models and Modelling (Advances in Strategic Management, 33)*. 309–345 Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

McIntyre, D. P. & Srinivasan, A. 2017. Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic Management Journal* 38 (1), 141–160.

Miles, I., Kastrinos, N., Bilderbeek, R., Den Hertog, P., Flanagan, K., Huntink, W. & Bouman, M. 1995. Knowledge-intensive business services: users, carriers and sources of innovation. *European Innovation Monitoring System (EIMS) Reports*.

Miles, I. 2005. Knowledge intensive business services: prospects and policies. *Foresight* 7 (6), 39–63.

Muller, E. & Zenker, A. 2001. Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. *Research Policy* 30 (9), 1501–1516.

Nadkarni, S., Herrmann, P. & Perez, P. D. 2011. Domestic mindsets and early international performance: The moderating effect of global industry conditions. *Strategic Management Journal* 32 (5), 510–531.

Nambisan, S. 2017. Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 41 (6), 1029–1055.

Parente, R. C., Geleilate, J. M. G. & Rong, K. 2018. The sharing economy globalization phenomenon: A research agenda. *Journal of International Management* 24 (1), 52–64.

Rasmussen, E. S. & Petersen, N. H. 2017. Platforms for innovation and internationalization. *Technology Innovation Management Review*, 7 (5), 53–31.

Rodríguez, A., Nieto, M. J. & Santamaría, L. 2018. International collaboration and innovation in professional and technological knowledge-intensive services. *Industry and Innovation*, 25 (4), 408–431.

de Reuver, M., Sørensen, C. & Basole, R. C. 2018. The digital platform: a research agenda. *Journal of Information Technology* 33 (2), 124–135.

Toivonen, M. 2002. Internationalization of knowledge-intensive business services in a small European country: experiences from Finland. *Teoksessa Miozzo M. & Miles, I. (toim.) Internationalization, Technology and Services*, 206–226. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1) 1–17.

Weerawardena, J., Salunke, S., Knight, G., Mort, G. S. & Liesch, P. W. 2020. The learning subsystem interplay in service innovation in born global service firm internationalization, *Industrial Marketing Management* 89, 181–195.

Yrjölä, M., Mattila, M., Hautamäki, P., & Mikkonen, M. 2021. Digital Platforms as Disrupting Business Models for Internationalisation. *Teoksessa Nielsen, C., Marinova, S. T., & Marinov, M. A. (toim.) Business Models and Firm Internationalisation*, 114–133. New York, NY: Routledge.