Kansainvälisen kasvun suunnittelu ja toteutus

KONSULTIN VALINTA -OPAS

Tehosta yrityksesi kansainvälistymistä oikean asiantuntijan avulla

Business Finland 2018
BUSINESS
FINLAND

Sisällysluettelo

1 Johdanto 3

2 Konsultin valinta ja palvelun hankinta 4

2.1 Numeraalisia tavoitteita ja operatiivisia toimenpiteitä 5

2.2 Valitse asiantuntija projektin tarpeiden mukaan 7

2.3 Iso konsulttitalo vai yksittäinen konsultti? 10

2.4 Varmuutta valintaan tapaamisista 12

2.5 Sopivin tarjous löytyy vertailemalla 14

2.6 Projekti alkaa kirjallisella tilauksella 15

3 Projektinhallinta 16

4 Yhteenveto 17

LIITE 1 | Esimerkkejä kansainvälistymisprojektien määrityksestä 18

Markkinan valinta 18

Liiallinen suunnittelu 19

Tuoteidean testaaminen 20

LIITE 2 | Vinkkejä onnistuneen kansainvälistymisprojektin läpiviemiseksi 21

Projektin aloitus 21

Projektin aikana 21

Projektin päätös 22

1 JOHDANTO

Oikean konsultin avulla **yrityksesi kansainvälistyminen nopeutuu ja tulokset paranevat**. Asiantuntijan valmiiksi testaamat toimintamallit antavat yrityksesi keskittyä uusien prosessien opettelun sijaan suoraan olennaiseen – potentiaalisimpien kansainvälisten asiakkaiden löytämiseen, myynnin aloittamiseen ja yrityksen valmiuksien kehittämiseen.

Projektiin parhaiten soveltuvan konsultin **valinta on aina yrityksesi vastuulla**. Päätöksellä on suuri merkitys ja se kannattaakin tehdä huolella. Tarvittaessa yrityksesi voi hakea neuvoja valintaan Business Finlandin yrityspalveluista.

Tämä opas on tarkoitettu suomalaisille PK-yrityksille helpottamaan sopivimman konsultin valintaa **kansainvälisen liiketoimintansa kehittämiseen**. Opas kattaa konsulttien valinnan sekä Suomessa että ulkomailla.

Business Finlandin kansainvälistymisneuvonta tarjoaa yrityksellesi riippumatonta, kokemukseen perustuvaa asiantuntemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta ja sen haasteista. Saat meiltä sparrausta kansainvälistymisprosessiin ja tähän valmistautumiseen sekä tietoa markkinamahdollisuuksista.

2 KONSULTIN VALINTA JA PALVELUN HANKINTA

Onnistunut kansainvälistymisprojekti vaatii suunnittelua, laadukasta toteutusta ja suunnitelmien päivittämistä.

Kansainvälistymisen suunnitteluun ja toteuttamiseen tarvitaan riittävästi:

HENKILÖRESURSSEJA

OSAAMISTA

RAHAA

Jos yritykseltäsi ei kuitenkaan löydy aikaisempaa kokemusta tai henkilöresurssit ovat niukat, ulkopuolisen konsultin käyttäminen on järkevä vaihtoehto. Asiantuntijan osaaminen, kokemus, kontaktit ja resurssit sekä nopeuttavat että helpottavat muutoksen toteuttamista. Projektin onnistumiseksi yrityksesi tulee silti varata aikaa aktiiviselle ja tiiviille yhteistyölle valitun asiantuntijan kanssa.

Alla olevassa kaaviossa kuvataan asiantuntijan systemaattinen valintaprosessi. Tämä opas etenee rakenteeltaan kaavion mukaisesti.

Kaavio 1. Konsultin systemaattinen valinta

2.1 Numeraalisia tavoitteita ja operatiivisia toimenpiteitä

Yrityksesi kansainvälistymisen tavoitteet aikatauluineen kannattaa konkretisoida mahdollisimman tarkasti. Tämä onnistuu asettamalla numeraalisia tavoitteita, kuten kuinka monta prosenttia vienti tai liikevaihto kasvaa suunnittelujaksolla. Tavoitteiden saavuttamiseksi suunnitellaan lisäksi tarvittavat projektit, niiden keskeisimmät toimenpiteet sekä yrityksesi panostuksen määrä ja ajoitus.

YRITYKSESTÄSI JA SEN LIIKETOIMINNASTA RIIPPUEN TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEKSI TARVITAAN:

- **STRATEGISTA** suunnittelua, kuten
  - mitkä ovat potentiaalisimmat kohdemaat tai -segmentit
  - mitä myydään (tuote, palvelu, ratkaisu)
  - millaisia myyntikanavia tarvitaan ja miten ne rakennetaan
  - millaista osaamista yrityksessä tarvitaan ja miten se kehitetään, tai

- **OPERATIIVISIA** toimenpiteitä valituissa kohdemaissa tai -segmenteissä, esimerkiksi
  - markkinatiedon hankkimista
  - kumppanien etsimistä
  - asiakasyritysten listaamista
  - viranomaisten kontaktointia
  - tapaamisten järjestämistä ja tulkkauksia

Usein paras lopputulos saavutetaan tekemällä sekä strategista suunnittelua että operatiivisia toimenpiteitä samanaikaisesti.

Oikeiden toimenpiteiden määrittäminen on onnistumisen kannalta tärkeää. Tämä ei välttämättä ole helppoa, sillä vaihtoehtoja on monia ja markkinat poikkeavat toisistaan. **Liitteessä 1** esitetään kolme erilaista esimerkkitapausta.

Tavoitteet ja toimenpiteiden laajuus riippuvat myös yrityksesi resursseista. Jos rahaa ja aikaa on rajallisesti, kannattaa ne suunnata tarkasti eikä yrittää kaikkea kerralla. Lisäksi on syytä miettiä, mitä projektin ei kannata kattaa.

Business Finlandin asiantuntijat voivat auttaa yritystäsi toimenpidevaihtoehtojen kartoittamisessa. Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämällä yrityssuomi.fi sivustolta löytyy myös kansainvälistymistesti (**https://oma.yrityssuomi.fi/kansainvalistymistesti**), jonka avulla tunnistat yrityksesi kansainvälistymisen vahvuudet ja kehitystarpeet. Keskustelut potentiaalisten konsulttien kanssa taas selventävät projektin tavoitteita ja toimenpidesuunnitelmia.

Tässä vaiheessa kannattaa lisäksi selvittää, onko tarvittavan asiantuntijapalvelun hankkimiseen saatavissa rahoitusta esimerkiksi Business Finlandilta tai muilta Team Finland -toimijoilta. Onnistumisen kannalta on oleellista, että resursseista suurin osa käytetään suunnitelman toteuttamiseen eikä pelkkään suunnitteluun.

Oikeiden toimenpiteiden määrittely on projektin onnistumisen edellytys.

2.2 Valitse asiantuntija projektin tarpeiden mukaan

Osaava ja kokenut konsultti voi tukea yritystäsi esimerkiksi sen liiketoiminnan yleisessä kehittämisessä, kuten kansainvälistymisstrategian suunnittelussa. Asiantuntijan kontaktit auttavat myös oikeiden asiakkaiden ja kumppaneiden löytämisessä sekä rahoituksen hankinnassa. Konsultti voi näiden ohella tarjota osaamistaan esimerkiksi digitaalisen myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen tai tuotannon ja logistiikan skaalaukseen ja toimittajahakuihin.

Rooli

KONSULTTIEN yleisimmät roolit kansainvälistymisprojekteissa ovat:

- **Johdon konsultti:** Johdon sparraaminen, yrityksen kansainvälistymisstrategian suunnittelu
- **Markkina-/toimialakonsultti:** Markkina-/toimialakohtainen suunnittelu ja operatiiviset toimenpiteet markkinoilla
- **Analyytikko:** Markkinatiedon hankinta ja analysointi
- **Projektipäällikkö:** Varsinkin isommissa projekteissa useampien konsulttien johtaminen, esimerkiksi useilla markkinoilla tai toimialoilla

Osaava ja kokenut konsultti voi tukea yritystäsi useilla eri tavoilla.

Osaaminen

KANSAINVÄLISTYMISASIANTUNTIJAN osaamisen voi jakaa viiteen osa-alueeseen:

- **Liiketoimintaosaaminen,** esimerkiksi yleinen liikkeenjohto, muutosjohtaminen, kuluttaja- tai B2B -liiketoiminta, tuote- tai ratkaisuliiketoiminta
- **Funktio-osaaminen,** esimerkiksi myynti, markkinoinnin automaatio, tuotanto, sopimusjuridiikka, rahoitus
- **Toimialaosaaminen,** esimerkiksi valmistava-, ohjelmisto-, elintarvike- tai terveydenhuoltoteollisuus. Kannattaa miettiä, tarvitaanko osaamista omalta vai kohdeasiakasryhmän toimialalta – tämä riippuu projektin tavoitteista, toimialasta sekä kohdemarkkinoista.
- **Markkinaosaaminen,** esimerkiksi Saksasta, Yhdysvalloista tai Kiinasta. Isoissa maissa on useita markkinoita, jotka saattavat toimia eri tavoilla. Kohdemarkkinoilla oikeat kontaktit ja verkostot ovat usein välttämättömiä.
- **Konsultointiosaaminen,** esimerkiksi työpajojen vetäminen, laajan datamäärän analysointi, kommunikointitaidot, kansainvälisten projektien johtaminen. Konsultointitaitoja ei juurikaan opeteta kouluissa tai yliopistoissa, vaan ne kehittyvät käytännön työssä. Konsultointitaitojen täydennyskoulutuksia on olemassa, esimerkiksi kansainvälinen CMC (Certified Management Consultant) – näyttötutkinto.

Kaikilla näillä osa-alueilla osaamiseen vaikuttavat sekä koulutus että kokemus. Tarvittavia painotuksia tulee arvioida yrityksesi ja projektisi tavoitteisiin nähden.

Henkilökohtaiset ominaisuudet ja vuorovaikutustaidot

Konsultin henkilökohtaisten ominaisuuksien ja vuorovaikutustaitojen merkitys vaihtelee tavoitteiden ja roolin mukaan. Varsinkin pitkäkestoisissa ja strategisissa projekteissa yrityksen ja konsultin on tärkeää olla samalla ”aaltopituudella”.

Hyviä vuorovaikutustaitoja tarvitaan myös kohdemarkkinoilla. Esimerkiksi kumppaneiden valinnassa paikallinen asiantuntija hoitaa usein ensikontaktoinnin, jolloin hänen on pystyttävä välittämään asiakkaastaan kiinnostava ja uskottava kuva.

Konsultointiprojektissa luotettavuus on erittäin tärkeää. Yrityksesi tuleekin voida luottaa valitsemaansa konsulttiin ja tämän yritykseen.

Myös konsultin toimintanopeuden huomioiminen on tärkeää, jotkut kun kaipaavat keskusteluja rauhallisen pohdiskelijan kanssa ja toiset taas nopeaa suorittajaa. Nopeasta oppimiskyvystä taas on hyötyä varsinkin monimutkaisissa liiketoiminnoissa sekä nopeasti kehittyvillä tai muuttuvilla toimialoilla.

Riittävä kielitaito on kansainvälistymisessä välttämätöntä. Pelkkä paikallinen kielitaito ilman muuta osaamista ja kontakteja johtaa tosin harvoin hyviin tuloksiin. Toisaalta joissakin maissa on välttämätöntä osata paikallista kieltä täydellisesti. Tämän lisäksi yrityksesi ja konsultin välisen kommunikoinninkin on oltava sujuvaa.

2.3 Iso konsulttitalo vai yksittäinen konsultti?

Kannattaako projektissasi käyttää suurta konsulttitaloa vai yksittäistä asiantuntijaa? Molemmissa vaihtoehdoissa on hyvät puolensa, mutta myös riskinsä.

LAAJAA OSAAMISTA JA KOKEMUSTA

Isoilla konsulttiyhtiöillä on enemmän resursseja ja sitä kautta yleisesti laajemmin osaamista ja kokemusta. Yhden asiakkaan kanssa toimii kuitenkin vain yksi tai korkeintaan muutama henkilö, joiden osaaminen on juuri tälle asiakkaalle kriittistä. Jotkut suuret asiantuntijatalot saattavat toimia niin, että projektia myy kokenut asiantuntija, mutta varsinaisen työn tekevät kokemattomat omat tai alihankitut työntekijät. Tällöin riskinä on, että projektista maksetaan korkea hinta, mutta tulokset eivät ole tämän mukaisia. Toisaalta varsinkin laajoissa projekteissa tarvitaan usein vain rajallisesti syvempää asiantuntemusta erilaisten selvitysten lisäksi. Tällöin projekti voi oikein roolitettuna olla hyvin kustannustehokas myös asiakkaalle.

Isoilla konsulttiyrityksillä on paljon asiakkaita ja useita projekteja käynnissä samanaikaisesti. Tällöin on varmistettava, että projekti herättää heidän silmissään kiinnostusta, jotta sille resursoidaan riittävästi tarvittavia osaajia.

TIIVISTÄ SITOUTUMISTA JA JOUSTAVUUTTA

Yksittäisten konsulttien hyvä puoli on yleensä erittäin tiivis sitoutuminen asiakkaisiin ja projekteihin. Nämä kykenevät myös tarjoamaan isoja yrityksiä parempaa joustavuutta ja houkuttelevampaa hinnoittelua. Osaamisen laaja-alaisuus ei tosin ole isojen konsulttiyritysten tasolla. Toisaalta yksittäinen konsultti voi osata juuri tietyt tarvittavat asiat erittäin hyvin. Yksittäisen konsultin osaamisen jatkuvaan kehittämiseen kannattaa kiinnittää huomiota, sillä varsinkin kansainvälisillä markkinoilla tapahtuu nopeita muutoksia.

OIKEAT ASIANTUNTIJAT TARKASTI JA TEHOKKAASTI

Isojen konsulttitalojen ja yksittäisten asiantuntijoiden lisäksi on eri tavalla rakennettuja **konsulttiyhteisöjä ja -verkostoja**, jotka voivat tarjota mitä vain tiiviistä yhteistyöstä kevyeen suosittelulinjaan. Monissa tapauksissa verkostot voivat olla hyvin osaavia ja kustannustehokkaita. Kiinteiden verkostojen lisäksi on mahdollista käyttää ad hoc -verkostoja, joissa joka projektiin haetaan juuri sen tavoitteisiin parhaiten soveltuvat asiantuntijat. Monet toimialat ja markkinat ovat niin laajoja, että ad hoc -verkoston avulla on mahdollista löytää tarkasti oikeanlaista osaamista ja näin saavutetaan erinomaisia tuloksia. Ad hoc -verkoston rakentaminen ja johtaminen vaatii kokemusta ja aikaa.

Mistä löytää sopiva konsultti?

Mahdollisten asiantuntijoiden kartoittaminen kannattaa aloittaa keskustelemalla yrityksesi sidosryhmien kanssa. Muiden yritysten referenssit ovat hyödyllisiä, kunhan huomioidaan toteutettujen projektien tavoitteet ja laajuudet. Myös Business Finlandin asiantuntijoilla on yhteyksiä paikallisiin konsultteihin niin Suomessa kuin ulkomaillakin. Yrityksesi tilanteen ja tarpeet tuntiessaan heillä voi olla näkemystä muutamasta mahdollisesti sopivasta konsultista. Mikäli yrityksesi on käyttänyt tai tavannut aikaisemmin konsultteja, kannattaa myös miettiä, olisiko näillä tarvittavaa osaamista aloitettavaan projektiin ja pystyisivätkö he tuomaan siihen uutta lisäarvoa.

Konsulttitietoja voi lisäksi hakea internetistä. Konsulttitalojen internet-sivuilta löytyy tietoa muun muassa näiden referenssiasiakkaista ja -projekteista, toimialoista, verkostoista ja toimintatavoista. Konsulttien taustoista taas saat lisätietoja mm. LinkedIn:in kaltaisista kanavista sekä nettisivuilta. Aikaisemmat tehtävät kertovat paljon kokemuksesta, kuten onko konsultilla kokemusta:

- **Operatiivisista** vastuullisista tehtävistä
- **Suur- vai pienyrityksistä** ja miltä toimialoilta
- **Myynnistä** ja muusta toiminnasta asiakasrajapinnassa
- **Kansainvälisestä** liiketoiminnasta
- **Konsultoinnista** tarvittavissa rooleissa.

Kun konsulttia etsitään tietyltä markkinalta, kannattaa myös tarkistaa, onko kyseisellä yrityksellä tai henkilöllä kokemusta suomalaisten tai muiden eurooppalaisten yritysten kanssa toimimisesta. Tällainen kokemus helpottaa usein projektin toteuttamista.

Konsulttina toimimiselle ei ole vaatimuksia tai rajoituksia. Yksittäistä, kattavaa ja ylläpidettyä konsulttirekisteriä ei Suomessa eikä muuallakaan ole. Osaamisen ja laadun varmistamiseen ei ole yhtenäisiä toimintatapoja. Konsultit kertovat itse osaamisalueensa, kuten toimialat, markkinat ja konsultoinnin luonteen, joten tietoon on syytä suhtautua varauksella. ”Kaikkien alojen asiantuntijoiden” todellinen osaaminen ei usein ole riittävän syvällistä ja päivitettyä haluttujen tulosten aikaansaamiseksi.

Business Finland **ei saa suositella** yhtä tiettyä konsulttia, mutta saa esitellä vaihtoehtoja.

2.4 Varmuutta valintaan tapaamisista

Seuraavaksi kannattaa tavata vähintään kaksi sopivimmalta vaikuttavaa konsulttia. Tapaamiset voidaan järjestää joko henkilökohtaisesti tai etenkin ulkomaisten konsulttien kanssa puhelimitse tai videopuheluna. Jos yrityksellä ei ole paljon kokemusta konsulttien valinnasta, voi tapaamiseen pyytää mukaan myös Business Finlandin asiantuntijan.

Jo ensitapaamisessa yrityksesi on herätettävä kiinnostusta, varsinkin ulkomaalaisten konsulttien silmissä. Menestyvät konsultit tavoittelevat projekteista tuoton lisäksi onnistumisia, varmistaen näin itselleen esimerkiksi hyviä referenssejä. Yrityksesi tulee siis valmistella heillekin oma ”myyntipuheensa” – miksi konsultin kannattaisi tehdä yhteistyötä yrityksesi kanssa.

Tapaamisissa yrityksesi saa kommentteja ja näkemyksiä sekä tavoitteisiin että toimenpiteiden määrittelyyn. Nämä osoittavat samalla konsultin osaamisen tason. Tapaamisessa muodostuu lisäksi ensivaikutelma siitä, miten yhteistyönne toimisi mahdollisen projektin aikana.

Tapaamisissa kannattaa miettiä erityisesti seuraavia seikkoja:

- **Ymmärtääkö** konsultti tavoitteet ja ratkaisuvaihtoehdot ja esittääkö hän rakentavia kommentteja?
- **Osaako** konsultti fokusoida asiat järkevästi ja perustella ne?
- **Millä tavalla** hän sparraa ja haastaa?
- **Miten** uskottavalta konsultti vaikuttaa?
- **Sujuisiko** yhteistyö hänen kanssaan?

Mikäli konsultilta ei irtoa tapaamisessa mitään lisänäkemystä tai -tietoa, on hänen todellista osaamistaan syytä arvioida kriittisesti.

Tapaamisissa yritys saa arvokkaita näkemyksiä tavoitteisiin ja toimenpide-suunnitelmaan.

Yrityksen tilanteen, tavoitteiden ja toimenpidesuunnitelman lisäksi kannattaa käydä läpi konsultin tai konsulttiyrityksen:

- **REFERENSSIT:**
  - Referenssit yhteystietoineen
  - Asiakkaiden tulokset ja hyödyt
- **RESURSOINTI**
  - Kuka tai ketkä projektin toteuttaisivat, roolitus ja ajankäyttö
  - Verkosto potentiaalisissa kohdemaissa
- **OSAAMINEN JA KOKEMUS**
  - Roolit, osaaminen ja kokemus (vrt. kohta 2.2)
  - Miten nämä on hankittu ja miten näitä ylläpidetään
- **TOIMINTAMALLI**
  - Yksittäinen konsultti, tiimi vai verkosto
  - Toteutusmallit: Työpajat, työpöytätyö, haastattelut, massakyselyt
  - Kansainvälisen verkoston johtamiskokemus tarvittaessa
  - Raportointimenettelyt
  - Toteutus & raportointikielet kotimaassa ja ulkomailla
  - Paljonko yrityksen osallistumista tarvitaan
- **AIKATAULU**
  - Toteutusaikataulu
  - Lomien ym. vaikutus
- **JURIDIIKKA**
  - Onko intressiristiriitoja, esimerkiksi kilpailijoiden kanssa
  - Onko kaikki lakivelvoitteiset asiat kuten verot hoidettu (tilaajavastuulaki)

Aikataulusta riippuen osan näistä voi jättää tarjouksen ja sen käsittelyn yhteyteen. Tarvittaessa tässä vaiheessa voidaan myös tehdä salassapitosopimus.

2.5 Sopivin tarjous löytyy vertailemalla

Tarjous kannattaa pyytää mielellään kahdelta sopivimmalta vaikuttavalta konsultilta. Vertaile tarjouksia edellisen kohdan asioiden lisäksi myös seuraavien seikkojen osalta:

- **TOIMENPIDESUUNNITELMA**
  - Vaikuttaako realistiselta yrityksesi tavoitteisiin ja resursseihin nähden
- **HINTA**
  - Toteutusmalli: Esimerkiksi työpöytätyö on yleensä halvempaa kuin tapaamiset, toisaalta joskus oikeista tietokannoista voi löytää tarvittavat tiedot nopeasti ja edullisesti. Käytännönläheiset projektit, joissa tavataan potentiaalisia asiakkaita ja partnereita markkinoilla ja suunnitellaan tarvittavia muutoksia yrityksessä ovat yleensä kalliimpia kuin erilaiset raportit tai yleiset strategiaselvitykset. Niiden tulokset ovat kuitenkin usein merkittävästi hyödyllisempiä kuin teoreettisten projektien.
  - Hinnoittelumalli: Kiinteä, yhdistelmä kiinteää + provisiota vai täysin provisiopohjainen. Mahdollisten lisätöiden veloitus
  - Matka-ajan ja kulujen veloitus: Etenkin ulkomaalaisten asiantuntijoiden osalta kannattaa olla tarkkana, kaikkea ei aina voi tehdä etänä (esim. joitakin työpajoja)
- **SOPIMUSEHDOT**
  - Joissakin sopimusehdoissa mainitaan, että konsulttiyritys saa vaihtaa konsultin asiakkaalta kysymättä, mihin ei ole syytä suostua ainakaan vastuukonsulttien osalta
  - Projektin keskeyttämismenettelyt
  - Mahdollisessa ristiriitatilanteessa sovellettava laki sekä oikeudenkäyntipaikka ja -menettely
- **TOIMITETTIINKO TARJOUS SOVITTUNA AIKANA**
- **ULKO- JA KIELIASUN AMMATTIMAISUUS**

Tässä vaiheessa on hyvä miettiä vielä uudelleen yrityksesi resurssien riittävyys sekä suunnitteluun että toteutukseen.

Tarjouksia voi verrata esimerkiksi alla olevan esimerkin mukaan. Vaikeasti vertailtavat ”pehmeät” asiat, kuten yleisvaikutelma ja henkilökemia ovat onnistumisen kannalta erittäin tärkeitä. Mikäli nämä eivät vakuuta, konsulttia ei kannata ottaa vertailuun.

Konsultin referenssit kannattaa tarvittaessa tarkistaa varsinkin tulosten ja yhteistyön sujuvuuden osalta.

KRITEERIT	PAINO-%	KONSULTTI 1	KONSULTTI 2	KONSULTTI 3
Osaaminen ja kokemus	30%	5	2	4
Toimenpidesuunnitelma	25%	4	2	3
Konsultointireferenssit	15%	4	2	3
Hinta	30%	2	5	3
Muu, mikä:	0%	3	3	3
TOTAL	**100%**	**3,7**	**2,9**	**3,3**

Taulukko 1. Konsulttien vertailutaulukkoesimerkki.

2.6 Projekti alkaa kirjallisella tilauksella

Projektista tulee aina tehdä kirjallinen tilaus. Se voi olla esimerkiksi vahvistus tarjouksen hyväksymisestä, mikäli kaikki tarvittavat asiat on tarjouksessa esitetty hyväksyttävästi.

3 PROJEKTINHALLINTA

Kansainvälistymisprojekti on usein niin laaja kokonaisuus, että sen toteuttamisessa kannattaa käyttää hyväksi valmiita projektihallinnan menetelmiä. **Liitteessä 2** on vinkkejä kansainvälistymisprojektin onnistumisen tueksi.

4 YHTEENVETO

Onnistunut kansainvälistyminen syntyy yleensä konkreettisista tavoitteista ja niihin tähtäävistä toimenpiteistä. Business Finland voi myös auttaa yritystäsi näiden suunnittelussa. Jos yrityksellä ei ole itsellään tarvittavaa osaamista tai resursseja, oikean ulkopuolisen konsultin käyttäminen auttaa tavoitteiden saavuttamisessa.

Konsultin valinnassa on kuitenkin hyvä toimia systemaattisesti ja suunnitella kriteerit, joiden perusteella saadaan valittua juuri sinun yrityksesi tarpeisiin soveltuva asiantuntija. Tässä valinta-oppaassa onkin käyty läpi vähimmäiskriteereitä, joita valinnassa kannattaa ottaa huomioon.

LIITE 1

ESIMERKKEJÄ KANSAINVÄLISTYMISPROJEKTIEN MÄÄRITYKSESTÄ

Alla on kolme esimerkkiä toimenpiteiden määrityksestä. Esimerkit ovat fiktiivisiä, mutta perustuvat oikeisiin yritysprojekteihin.

Markkinan valinta

Yritys A oli päättänyt kansainvälistyä aloittamalla myynnin Saksan markkinoilla, koska niiden tiedettiin olevan erittäin suuret. A:n ratkaisu oli laaja ja monimutkainen. Messuilla oli tavattu A:n ratkaisun jälleenmyynnistä kiinnostunut saksalainen yritys, jonka kanssa tehtiin partnerisopimus. Myynti ei kuitenkaan käynnistynyt odotetusti, vaikka kuluja kertyi ja aikaa kului.

Yritys A aloitti pettyneenä uuden projektin kokeneen kansainvälistymis-konsultin kanssa. Ensin arvioitiin, mikä tai mitkä markkinat olisivat potentiaalisimmat A:lle analysoimalla useamman markkinan kiinnostavuus sekä A:n kilpailukyky näillä. Arviointiin hankittiin markkinatietoa valituilla markkinoilla toimivilta asiantuntijoilta. Analyysin perusteella päädyttiin kehittämään myyntiä Suomessa sekä aloittamaan tarkempi selvitys Englannin markkinoille menon malleista. Usean vaiheen jälkeen Yritys A sai sekä Suomesta että Englannista pitkäaikaisia asiakkaita.

Tässä tapauksessa Yritys A eteni ensin nopeasti ja harkitsematta isolle markkinalle ymmärtämättä kunnolla asiakkaita tai oman ratkaisunsa kilpailukykyä. Tuloksia ei syntynyt. Kunnollisella suunnittelulla ja toteutuksella myynti lähti kuitenkin kasvuun.

Liiallinen suunnittelu

Yritys B oli kasvattanut menestyksekkäästi tuotteensa myyntiä Suomessa tietylle asiakasryhmälle. B halusi kasvattaa myyntiään myös kansainvälisillä markkinoilla. B aloitti ulkopuolisen asiantuntijan kanssa kansainvälistymissuunnitelman tekemisen. Suunnitelman tekoon osallistui koko yrityksen johto. Suunnitelman teko kesti kauan, sillä siinä haluttiin kattaa kaikki seikat perinpohjaisesti. Toimenpiteitä ei kuitenkaan aloitettu, sillä aika ja budjetti eivät enää riittäneetkään näiden kaikkien toteuttamiseen. Niinpä tuloksia ei syntynyt.

Myöhemmin **Yritys B** tapasi eräässä kohdemaassa asuvan konsultin. Hänen kanssaan tehtiin hyvin yksinkertainen suunnitelma tavata potentiaalisia asiakkaita tässä maassa. Tarvittavat myyntimateriaalit valmisteltiin nopeasti. Konsultti lähestyi valittuja yrityksiä ja sai sovituksi tapaamisia, joihin hän osallistui B:n edustajan kanssa. B:n tuote kiinnosti asiakkaita, koska se tarjosi selvän edun heidän nykyiseen toteutukseensa nähden. Kahden tapaamiskerran jälkeen tehtiin ensimmäiset kaupat sekä pian lisää kauppoja.

Tässä tapauksessa sorruttiin ensin ylisuunnitteluun. Toisella kerralla taas lähdettiin nopeasti tapaamaan asiakkaita kohdemarkkinoilla, koska tuote oli selkeä ja kilpailuetu helposti esitettävissä. Tuloksia saatiin nopeasti.

Tuoteidean testaaminen

Yritys C kehitti uuden tuotteen, jonka idea oli lähtöisin tuotekehitysorganisaatiosta. Tuotteen ollessa lähes valmis se esiteltiin C:n myyntiorganisaatiolle, mutta kokeneet myyjät eivät innostuneet tuotteesta. Tuote esiteltiin alan messuilla, joilla satunnaisten vierailijoiden palaute jäi epäselväksi. Tuotteen myynti käynnistyi hitaasti.

Yritys D taas oli konseptoinut uuden tuotteen. Tuotetta haluttiin myydä kansainvälisillä markkinoilla, ja yritys päättikin käyttää kansainvälisesti verkottunutta konsulttia selvittämään tuotteen kiinnostavuutta ja kilpailukykyä kohdemarkkinoilla. Ennen kuin isompaa kehitystyötä aloitettiin, tuotteesta tehtiin ammattimaiset esitykset ja ulkoinen asiantuntijaverkosto haastatteli potentiaalisia asiakkaita ja kumppaneita. Tuote sai pääosin hyvää palautetta, minkä lisäksi siihen ehdotettiin pieniä muutoksia. Myös myyntikanavasta esitettiin lisätoiveita. Koska tuotteen kehitys oli alkuvaiheessa, tarvittavien muutosten tekeminen oli helppoa ja tuote saatiin markkinoille suunnitellussa aikataulussa. Tuote vastasi hyvin asiakkaiden tarpeita ja erottui kilpailijoista, joten myynti lähti käyntiin nopeasti.

Tässä tapauksessa Yritys D lähti testaamaan markkinoita ja asiakastarpeita jo kehityksen alkuvaiheessa. Näin tarvittavien muutosten tekeminen oli helppoa. Lisäksi asiakkaat kokivat, että heitä oli kuunneltu ja he olivat tyytyväisiä niin tuotteeseen, yritykseen kuin valittuun myyntikanavaankin. Ulkopuolisen asiantuntijaverkoston lisäarvo oli puolueettomuus, sillä potentiaaliset asiakkaat eivät kokeneet tapaamisia liian myyvinä.

LIITE 2

VINKKEJÄ ONNISTUNEEN KANSAINVÄLISTYMISPROJEKTIN LÄPIVIEMISEKSI

Projektin aloitus

Kansainvälistymisprojekti on merkittävä askel yrityksellesi ja siitä kannattaa tiedottaa henkilöstöllesi. Kansainvälistyminen ja ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö herättävät usein ennakkoluuloja ja erilaisia kysymyksiä, joihin on syytä vastata projektin sujuvan etenemisen varmistamiseksi.

Projektiryhmän kanssa on myös syytä pitää projektin aloituskokous (Kick-off), jossa käydään läpi projektin tavoitteet, vaiheet, roolit, aikataulut, työskentelytavat (pelisäännöt ja esimerkiksi kommunikointityökalut).

Projektin aikana

Projektin onnistumiselle kriittistä on riittävä kommunikointi. Säännöllisissä raportoinneissa luottamus projektin jäsenten välillä lisääntyy ja mahdollisten ongelmien tullessa esiin ne voidaan ratkaista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Mikäli tavoitteiden, tehtävien, resurssien tai tulosten välille syntyy ristiriitaa, niitä voidaan tarkentaa riittävän aikaisin ja projekti saadaan silti toteutettua tehokkaasti.

Varsinkin kansainvälisen asiantuntijaverkoston kanssa toimiminen vaatii systemaattista projektinhallintaa. Eri maissa ja kulttuureissa toimitaan eri tavoilla, joten odotukset esimerkiksi kommunikoinnin osalta vaihtelevat.

Monet toimenpiteet, kuten työpajoihin valmistautuminen ja niissä määriteltyjen välitehtävien toteutus, sovitaan yrityksesi työntekijöiden tehtäviksi. Niiden toteuttaminen kunnolla sovitussa aikataulussa on monesti haasteellista kaiken muun kiireen keskellä. Jos näitä tehtäviä ei kuitenkaan toteuteta, projektin tavoitteiden saavuttaminen saattaa muuttua täysin mahdottomaksi ja käytetty aika ja raha menevät hukkaan.

Projektin päätös

Projekti kannattaa lopettaa selkeästi. Yrityksesi tulee tällöin saada konsultilta sovittu loppuraportti sekä mahdollinen muu materiaali. Projektin maksaminen kannattaa myös sitoa loppuraporttiin ja esimerkiksi viimeinen erä maksaa vasta raportin esittämisen ja luovuttamisen jälkeen.

Projektin loppupalaverissa on lisäksi hyvä käydä läpi projektin tulokset, onnistumiset ja haasteet. Näin sekä yritys että asiantuntijat saavat suoraa palautetta ja pystyvät kehittämään toimintaansa jatkossa.

Photo Riitta Supperi/Keksi/Team Finland

EXPERT SEARCH
KONSULTTIHAKU

Konsultin tai asiantuntijakumppanin kanssa työskentely on yksi tehokkaimmista kansainvälistymisen menetelmistä. Business Finlandin konsulttihaun kautta löydät asiantuntija-apua kaikkiin kansainvälisen liiketoiminnan vaiheisiin niin lakiasioiden ja immateriaalioikeuden, viestinnän ja markkinoinnin kuin myynnin ja liiketoiminnan kehityksen konsulteilta. Arviointimme läpikäyneitä asiantuntijoita löytyy sekä Suomesta että kohdemarkkinoilta. Mikäli kaipaat neuvoja seuraaviin askeleisiin tai projektisi kartoittamiseen asiantuntijan kanssa, ota yhteyttä Business Finlandiin.

EXPERTSEARCH.BUSINESSFINLAND.FI
WWW.BUSINESSFINLAND.FI

WWW.MARKETOPPORTUNITIES.FI

Tuemme suomalaisia yrityksiä tarjoamalla neuvontaa ja toimintaa, joka yhdistää yritykset liiketoimintamahdollisuuksiin.