

# Global Software -ohjelman arviointi

Marja-Liisa Niinikoski – Ville Valovirta – Jyrki Kontio

# Global Software -ohjelman arviointi

|   |       |                                 |
|---|-------|---------------------------------|
| Tekijät (toimielimestä: nimi, puheenjohtaja, sihteeri)  |       | Julkaisu-aika                   |
| Marja-Liisa Niinikoski / Net Effect Oy<br>Ville Valovirta / Net Effect Oy<br>Jyrki Kontio / Teknillinen korkeakoulu   |       | Helmikuu 2006                   |
|   |       | Toimeksiantaja(t)               |
|   |       | Kauppa- ja teollisuusministeriö |
|   |       | Toimielimen asettamispäivä      |
| Julkaisun nimi  |       |                                 |
| Global Software -ohjelman arviointi   |       |                                 |
| Tiivistelmä   |       |                                 |
| <p>Tässä arviointiraportissa on tarkasteltu Global Software -ohjelmien toteutuksen onnistumista, tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Ohjelma on pyrkinyt auttamaan suomalaisia ohjelmistoalan yrityksiä menestymään Pohjois-Amerikan markkinoilla tavoitteenaan saada aikaan merkittävää taloudellista toimintaa ja menestystä kohdemarkkinoilla. Vuosien 1998 ja 2004 välisenä aikana ohjelma on toteutettu neljä kertaa, ja tänä aikana ohjelmaan on osallistunut 97 yritystä. Hankkeiden kokonaisbudjetti tänä aikana on ollut yhteensä noin 3,5 miljoonaa euroa.</p> <p>Hankkeen tavoiteasetanta on ollut erityisen onnistunutta kontaktiverkkojen vahvistamisen, Pohjois-Amerikan markkinoiden tuntemuksen lisäämisen sekä yritysten strategianmuodostuksen ja liiketoimintasuunnittelun kyvykkyyksien parantamisen alueilla. Tämän lisäksi hanke on saanut aikaan pysyväisluonteisia vaikutuksia mm. parantamalla liiketoimintasuunnittelun taitoja useissa yrityksissä, vahvistamalla suomalaisten yritysten kontaktiverkkoja, osaamisen leviämisenä sekä parantuneena liiketoimintana. Myös hankkeen toteutus on ollut arvioinnin perusteella ammattitaitoista ja tehokasta.</p> <p>Ohjelmien arvioinnissa havaittiin myös joitain kehittämiskohteita, joista keskeisimmät on lueteltu seuraavaksi: 1) Jatkossa ohjelmien tavoiteasetantaa ja niiden toteutumista on syytä seurata tarkemmin. 2) Yritysten tarpeet, valmiudet ja tahtotila eivät kaikkien osallistuneiden yritysten osalta vastanneet hankkeen sisältöä ja tavoitteita. Jatkossa yritysten valintaan ja valmiuksiin tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. 3) Suurehko osa yrityksistä ei ollut aktiivisesti suuntautunut Pohjois-Amerikan markkinoille. Jatkossa joko yritysten valinnan tulisi olla tässä suhteessa tarkempaa tai vaihtoehtoisesti ohjelma tulisi kohdistaa myös muille markkina-alueille. 4) Hankkeen projektituottoisuus on aiheuttanut toteutukseen jonkin verran epäjatkuvuutta. Jatkossa tulisi pyrkiä pitkäkestoisiin ja pysyväisluonteisiin järjestelyihin ja toteuttamaan ohjelma muiden toimijoiden kanssa tai integroimaan se niiden toimintaan. 5) Jatkossa ohjelman sisältöä voisi laajentaa myös tulorahoitukseen perustuvan yritystoiminnan kehittämiseen sekä muille markkinoille ja muille kuin nopean kansainvälistymisstrategian mukaan eteneville yrityksille.</p> <p>Arviointi on perustunut ohjelman toteuttajien, ohjelman osallistuneiden asiantuntijoiden ja yritysten edustajien haastatteluihin; osallistuneille yrityksille ja ohjelman toteuttamisessa hyödynnetyille amerikkalaisille asiantuntijoille lähetettyyn kyselyyn, ohjelman toteuttajille, rahoittajille sekä toimialan yrityksille suunnatun arviointiseminaarin tuottamaan aineistoon sekä ohjelman tuottamaan dokumentaatioon ja siihen liittyvään raportointiin. Ohjelmaa on tarkasteltu sen relevanssin, tehokkuuden, vaikuttavuuden, hyödyn ja kestävyuden näkökulmista.</p> <p>KTM:n yhdyshenkilö: Elinkeino-osasto/Jaana Lappi, puh. (09) 1606 2658</p> |       |                                 |
| Asiasanat   |       |                                 |
| Ohjelmistotuoteliiketoiminta, kansainvälistyminen, kansainvälistymismallit, ohjelma-arviointi   |       |                                 |
| ISSN  |       | ISBN                            |
| 1459-9376   |       | 951-739-970-7                   |
| Kokonaissivumäärä   | Kieli | Hinta                           |
| 57  | Suomi | 13 €                            |
| Julkaisija  |       | Kustantaja                      |
| Kauppa- ja teollisuusministeriö   |       | Edita Publishing Oy             |

# Esipuhe

Suomessa osataan viimeisin huipputeknologia, mutta eri selvitykset osoittavat, että tutkimus-, teknologia- ja kehittämispanokset eivät riittävästi kanavoitu kannattavaksi liiketoiminnaksi ja ennen kaikkea maailmalla menestyviksi yrityksiksi. Tyyppillinen esimerkki uusinta teknologiaa hyödyntävistä aloista on ICT-ala, jossa liikeidea perustuu usein kapeahkoon teknologiseen innovaatioon ja näin ollen kotimaan markkinat ovat usein liian suppeat. Liiketoiminnan kehittymisen ja kasvun näkökulmasta suuntautuminen ulkomaille on usein välttämätöntä.

ICT-alan merkitys Suomen kansantaloudelle on suuri. Ala panostaa merkittävästi tutkimus- ja tuotekehitystoimintaan. Ennen kaikkea alaan kohdistuu kasvun odotuksia. ICT-alan henkilöstön määrän arvellaan jopa kaksinkertaistuvan vuoteen 2010 mennessä. Ala on myös tulevaisuudessa kiinnostava, sillä ICT-ala on ennakoititutkimuksissa arvioitu mm. hyvinvointipalveluiden osalta yhdeksi tulevaisuuden kasvu – ja menestysaloista. Lisäksi ICT:n hyödyntäminen mahdollistaa myös muiden sektoreiden tuottavuuden kehittymisen.

Tässä evaluointitutkimuksessa on arvioitu Global Software -ohjelmakokonaisuus (Pilot Software, Global Software I, II ja III), joka on osaltaan pyrkinyt edistämään ja nopeuttamaan ICT-alan yritysten kansainvälistymistä. Global Software -ohjelman kohderyhmänä ovat olleet ohjelmistotuoteliiketoimintaa harjoittavat kasvuyritykset, joiden kansainvälistymisen kohdealueena on ollut Pohjois-Amerikka. Ohjelmien avulla on pyritty lisäämään näiden yritysten johto- ja avainhenkiöiden liiketoiminta- ja markkinointiosaamista sekä markkinatuntemusta. Tavoitteena on ollut myös avata yrityksille kansainvälistymisen kannalta merkittäviä verkostoja. Ohjelmia on toteutettu vuosien 1998 ja 2004 välisenä aikana.

Kauppa- ja teollisuusministeriö rahoitti yhdessä Euroopan sosiaalirahaston kanssa Global Software III ohjelman I vaiheen sekä ohjelmakokonaisuudesta tehtävän evaluointitutkimuksen. Evaluointitutkimuksen tavoitteena on arvioida Global Software -ohjelmien toteutusta, tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta erityisesti hankkeen relevanssin, tehokkuuden, vaikuttavuuden, hyödyn ja kestävyuden näkökulmasta. Tutkimuksen toteutti Net Effect Oy.

Arviointihankkeen ohjausryhmään ovat kuuluneet Kyösti Jääskeläinen TEKEL:stä, Petri Kinnunen Oulun yliopistosta, Veijo Kyösti Cesim Oy:stä, Irmeli Lamberg Technopolis Ventures Oy:stä, Jaana Lappi kauppa- ja teollisuusministeriöstä, Juha Miettinen Teknologiaakeskus Hermia Oy:stä, Jussi Nukari Jyväskylän Teknologiaakeskus Oy:stä, Juhani Saukkonen Oulu Innovationsista ja Jochen Saxe-lin AinoActive Oy:stä.

Arvioinnin mukaan Global Software ohjelmakokonaisuus on onnistunut erityisen hyvin hankkeeseen osallistuneiden yritysten kontaktiverkoston vahvistamisessa, markkinatuntemuksen lisäämisessä sekä yritysten strategisen suunnittelun ja liiketoimintaosaamisen parantamisessa. Hankkeisiin osallistuneet yritykset ovat kokeneet ohjelmasta saamansa hyödyt toimintansa kannalta merkittäviksi. Arvioinnin mukaan osa ohjelman vaikutuksista on pysyväisluontoisia, koska ne parantavat osallistuneiden yritysten kansainvälistymisessä tarvittavaa liiketoimintaosaamista sekä vahvistavat suomalaisten yritysten kontaktiverkostoja. Myös hankkeen toteutus arvioitiin ammattitaitoiseksi ja tehokkaaksi.

Evaluointitutkimuksessa esitettiin myös joukko kehittämissuhteita, jotka tulee huomioida mahdollisissa jatko-ohjelmissa. Osin näitä kehittämissuhteita on jo toteutettukin, sillä ohjelmakonseptia on kehitetty aina edellisestä ohjelmasta saatujen kokemusten mukaisesti. Erityisesti viimeisimmässä ohjelmassa, Global Software III:ssa, on kiinnitetty huomiota yritysten erilaisiin lähtökohtiin vaiheistamalla valmistus siten, että valmistuksen ensimmäiset jaksot soveltuvat laajemminkin kansainvälistymisen eri vaiheissa oleville ja jopa eri kohdemarkkinoita tavoitteleville yrityksille.

Kokonaisuutena Global Software ohjelmat ovat vaikuttaneet merkittävästi ohjelmistoyritysten kansainvälistymisvalmiuksien kehittymiseen ja ovat esimerkki hyvästä käytännöstä, jonka toteutukseen tulisi jatkossa hakea hankerahoitusta pysyväisluontoisempi ratkaisu.

Helsingissä helmikuussa 2006

Jaana Lappi  
Ylitarkastaja  
Kauppa- ja teollisuusministeriö

# Sisällys

|   |    |
|---|----|
| <b>Esipuhe</b> . . . . .  | 5  |
| <b>Sisällys</b> . . . . .   | 7  |
| <b>1 Johdanto</b> . . . . .   | 9  |
| <b>2 Arviointitehtävä ja toteutus</b> . . . . .                     | 12 |
| 3 Ohjelman tulokset ja vaikutukset osallistujayrityksissä . . . . . | 15 |
| 3.1 Kohdemarkkinoiden tuntemus .. . . . .                           | 16 |
| 3.2 Osaaminen . . . . .   | 17 |
| 3.3 Strategia . . . . .   | 19 |
| 3.4 Kontaktiverkosto . . . . .                                      | 20 |
| 3.5 Liiketoiminta Pohjois-Amerikan markkinoilla . . . . .           | 22 |
| <b>4 Ohjelmien toteutus ja niihin osallistuminen</b> . . . . .      | 32 |
| <b>5 Ohjelman vaikuttavuus ja relevanssi</b> . . . . .              | 42 |
| 5.1 Relevanssi . . . . .  | 42 |
| 5.2 Tehokkuus . . . . .   | 45 |
| 5.3 Vaikuttavuus . . . . .  | 46 |
| 5.4 Kestävyys . . . . .   | 48 |
| <b>6 Kehittämisehdotukset</b> . . . . .                             | 50 |
| 6.1 Operatiiviset toimenpide-ehdotukset . . . . .                   | 50 |
| 6.2 Strategiset toimenpide-ehdotukset . . . . .                     | 52 |
| <b>Lähteet</b> . . . . .  | 54 |
| <b>Liite 1</b> Liitetaulukko ja -kuvio . . . . .                    | 55 |
| <b>Liite 2</b> Haastatellut henkilöt . . . . .                      | 57 |

# 1 Johdanto

Tämän arviointihankkeen tarkoituksena on ollut arvioida Global Software -ohjelmien tuloksia ja vaikutuksia. Ensisijaisena tavoitteena on ollut selvittää, miten toteutetut ohjelmat ovat nopeuttaneet ohjelmiin osallistuneiden yritysten kehittymistä ja kasvua. Ohjelmien tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta on ensisijaisesti tarkasteltu suhteessa ohjelmalle asetettuihin tavoitteisiin. Ohjelmia ja niiden toteutusta ei ole systemaattisesti arvioitu suhteessa muihin käytettävissä oleviin yritysten kasvua ja kansainvälistymistä tukeviin palveluinstrumentteihin. Hankkeen arviointikysymykset ja -kriteerit on täsmennetty raportin luvussa kaksi.

Global Software -ohjelmatoiminta on käynnistetty vuonna 1998 pilottiluonteisella kokeilulla, ja sen jälkeen ohjelmia on toteutettu yhteensä kolme. Global Software -ohjelma on tarkoitettu globaaleille markkinoille, erityisesti Pohjois-Amerikkaan, tähtääville suomalaisille nopeasti kasvaville tuoteliiketoimintaa harjoittaville hi-tech-yrityksille. Neljän toteutuskerran aikana ohjelmiin on osallistunut yhteensä noin 100 yritystä, joista valtaosa edustaa ohjelmistotuoteliiketoiminnan yrityksiä. Ohjelmaa ovat toteuttaneet yhteistyössä Suomen johtavat teknologiakeskukset. Sitä on toteutettu julkisen sektorin tuella ja Euroopan sosiaalirahaston rahoituksella.

Ohjelmistotuotteisiin perustuva liiketoiminta on Suomessa kasvanut tasaisesti usean vuoden ajan, lukuun ottamatta vuonna 2003 ollutta jaksoa, jonka aikana kasvu pysähtyi vuodeksi. Alan kokonaisliikevaihto oli vuonna 2004 noin 1,2 miljardia euroa, viennin osuus on vakiintunut noin 40 prosentin osuuteen alan liikevaihdosta ja vuoden 2004 aikana vienti kasvoi 7 prosenttia – mikä osoittaa vahvaa kasvua, mutta kotimaan myynnin kasvu on ollut vielä voimakkaampaa. Suomessa toimii noin 1 100 ohjelmistotuoteyritystä, jotka työllistävät yli 12 000 ammattilaista<sup>1</sup>.

Noin kolmasosa ohjelmistotuoteyrityksistä on kooltaan pieniä: liikevaihto alle 200 000 euroa ja henkilöstön määrä alle viisi henkilöä. Yli kolmen miljoonan euron liikevaihdon yrityksiä on noin neljännes. Toisaalta ala on poikkeuksellisen kansainvälinen, noin puolella yrityksistä on kansainvälistä liiketoimintaa ja jopa kolmannes yrityksistä on saanut ensimmäiset kauppansa ulkomaille kahden vuoden kuluessa perustamisesta.

Yritysten kansainvälistymisen kannalta keskeisiä haasteita ovat kansainvälistymisosaaminen, tuotteistus, myynti ja markkinointi sekä verkottuminen kansainvälisiin

---

1 Jokinen, J.-P., Hietala, J., Mäkelä, M., et al, Finnish Software Product Business: Results from the National Software Industry Survey 2004. <http://www.sbl.tkk.fi/oskari/>.

asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Toimintaympäristön osalta tutkimus on myös osoittanut sen, että pääomarahoituksen vaikea saatavuus on myös kasvua rajoittava tekijä – joskin yritysten ongelmana lienee myös se, että yritysten johto on melko kokematon ”myymään” yritystään pääomasijoittajille.

Globaalien ohjelmistotuotemarkkinoiden näkökulmasta suomalaisen markkinan koko on noin 0,5 prosenttia, kun taas Yhdysvaltojen markkinat kattavat melkein puolet koko ohjelmistomarkkinasta. Tästä syystä johtuen kasvuhakuisille suomalaisille ohjelmistoyrityksille kansainvälistyminen tulee ennen pitkää keskeiseksi kasvuvaihtoehdoksi tai lähes ainoaksi vaihtoehdoksi – tai pikemminkin mahdollisuudeksi.<sup>2</sup>

Ohjelmistotuoteyritysten kansainvälistymisen strategioita, malleja ja polkuja vastikään selvittäneessä tutkimuksessa hahmoteltiin kolme toisistaan poikkeavaa kansainvälistymisen mallia tai polkua: 1) kiihdytetty kasvu/*born global* -malli, 2) kollaboratiivinen l. yhteistoiminnallinen malli, sekä 3) orgaanisen kasvun malli. Valitun kansainvälistymismallin tai -polun mukaan yrityksen liiketoiminnan vakiinnuttamiseen globaalille tasolle voi mennä 2–3 vuodesta 10–15 vuoteen. Kukin kansainvälistymismalli edellyttää yritykseltä tiettytyypisiä piirteitä sekä kansainvälistymisen mahdollistavia edellytyksiä mm. yrityksen johdon, tarjoaman ja rahoituksen osalta. Lisäksi kullekin mallille ovat erityyppisiä ne tekijät, jotka voivat vauhdittaa tai kiihdyttää yrityksen kasvua ja kansainvälistymistä (ks. taulukko 1). Tässä arviointihankkeessa on hyödynnetty näitä malleja ohjelman vaikuttavuuden arvioinnissa sekä kehittämisehdotusten laadinnassa.

*Taulukko 1. Kansainvälistymismallit ja niiden edellytykset yrityksiltä<sup>3</sup>*

| Kansainvälistymismalli  | Edellytykset yritykseltä  | Aikajänne    |
|-------------------------|---|--------------|
| Born global -malli      | Kansainvälistä kokemusta omaava johto<br>Vahva tuotetarjooma<br>Kyky hankkia lisärahoitusta<br>Uskottavuus asiakkaisiin, partnereihin ja rahoittajiin | 2–3 vuotta   |
| Kollaboratiivinen malli | Kyky hankkia ja hallita kumppanuuksia<br>Selkeä jakelukanava- ja kumppanuusmalli  | 2–10 vuotta  |
| Orgaanisen kasvun malli | Osaava ja tehokas johto<br>Vahva paikallinen (kotimainen) asiakaskanta  | 10–15 vuotta |

2 Äijö, T., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., Lindqvist, J., Hanninen, H., Internationalization Handbook for Software Business. (Technopolis Ventures Oy, 2005).

3 Äijö, T., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., Lindqvist, J., Hanninen, H., Internationalization Handbook for Software Business. (Technopolis Ventures Oy, 2005).

Suuri osa suomalaisista ohjelmistotuoteyrityksistä noudattaa orgaanisen kasvun mallia ja suhteellisen harvalla yrityksellä on muiden mallien vaatimat edellytykset ja kyvykkyydet.

Arviointihankkeen raportin luvussa kaksi kuvataan arviointitehtävä, arvioinnin tavoitteet ja arvioinnin toteuttaminen. Ohjelmien tuloksia ja vaikutuksia osallistujayrityksissä kuvataan pääluvussa kolme. Ohjelmien toteutumisen onnistumista ja yritysten osallistumista ohjelmiin tarkastellaan luvussa neljä. Luku viisi sisältää tarkastelun ohjelmien vaikuttavuudesta ja relevanssista. Luvussa kuusi on täsmennetty arviointikohdetta koskevien havaintojen, arvioinnin tulosten ja johtopäätösten perusteella kehittämisehdotukset Global Software -ohjelman jatkokehittämistä varten. Kehittämisehdotukset on jaettu operatiivisen ja strategisen tason kehittämisehdotuksiin.

## 2 Arviointitehtävä ja toteutus

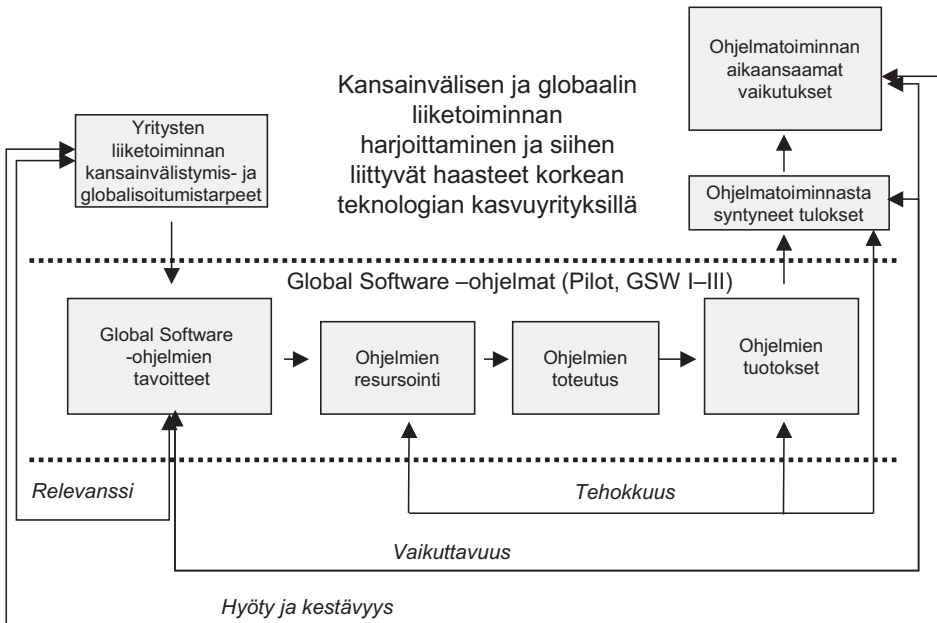
Tässä arvioinnissa tarkastellaan vuosina 1998–2004 toteutettuja Global Software -ohjelman toteutuskausien tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Arviointitutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten ohjelma on nopeuttanut siihen osallistuneiden yritysten kehitystä ja kasvua. Ohjelman yleisenä tavoitteena on ollut vauhdittaa suomalaisten ohjelmistoalalla tuoteliiketoimintaa harjoittavien yritysten liiketoiminnan aloittamista Pohjois-Amerikan markkinoilla. Tältä osin arvioinnissa tarkastellaan ohjelman tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Toisaalta arvioinnin kohteena on myös ohjelman sisältö ja toteutusmalli, jota on kehitetty kullakin ohjelmakaudella vastaamaan paremmin havaittuja tarpeita. Toteutusmallin arvioinnin avulla pyritään tuottamaan tietoa kehittämistarpeista tulevaisuutta koskien.

Keskeisinä arviointialueina tarkastellaan erityisesti seuraavia kysymyksiä:

- *Relevanssi.* Missä määrin ohjelmien tavoitteet vastaavat suomalaisten nopeasti kasvavien, tuoteliiketoimintaa harjoittavien ohjelmistoalan yritysten kansainvälistymistarpeita?
- *Tehokkuus.* Miten hyvin ohjelmat ovat onnistuneet yritysten kansainvälistymistä edistävien tulosten saavuttamisessa taloudellisessa mielessä?
- *Vaikuttavuus.* Miten ohjelmien tulokset ja vaikutukset vastaavat niille asetettuja tavoitteita?
- *Hyöty.* Kuinka hyvin ohjelmien tuottamat vaikutukset vastaavat yritysten kansainvälistymisen ja globaalin liiketoiminnan kehittämisen tarpeisiin?
- *Kestävyys.* Miten pysyviin muutoksiin yritysten liiketoiminnan kansainvälistämisessä ja globalisoimisessa ohjelmatoiminta on johtanut? Miten toiminnan tulokset ja vaikutukset ovat heijastuneet alueellisella ja kansallisella tasolla ohjelmistoliiketoiminnan yritysten kehittämiseen?

Global Software -ohjelman arvioinnissa on sovellettu yleistä ohjelma-arvioinnin viitekehystä, jota käytetään laajalti mm. Euroopan unionin kehittämisohjelmien arvioinneissa. Se pohjautuu analyttiseen kehittämisprosessin vaiheistukseen, jossa ohjelmatoiminnan oletetaan onnistuessaan tuottavan kohderyhmien tasolla välittömiä tuloksia, jotka puolestaan heijastuvat laajempina vaikutuksina toimialan kehi-

tykseen sekä siten laajempaan taloudelliseen ja yhteiskunnallisen kehitykseen (kuvio 1).



Kuvio 1. Arviointiasetelma

Keskeisen tietolähteen arvioinnissa muodostaa ohjelmiin osallistuneille yrityksille osoitettu kysely. Yhteensä 25 yritystä vastasi kyselyyn, jossa tiedusteltiin osallistuneiden yritysten näkemyksiä ohjelman toteutuksen onnistumisesta sekä vaikutuksista yrityksen liiketoimintaan. Kyselyaineistoa täydennettiin puhelinhaastatteluin yritysten liikevaihtotietoja koskevilta osin. Puhelinhaastatteluin yritettiin tavoittaa kaikki ne yritykset, jotka olivat osallistuneet ohjelmaan mutta jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn. Puhelinhaastattelujen avulla saatiin tiedot 34 yrityksestä mutta vain 30 yrityksen osalta täsmällisesti samat liikevaihtotiedot kuin 18 kyselyyn vastanneelta yritykseltä. Kyselyaineistoa on täydennetty 8 yrityksen yksityiskohtaisemmalla analyysillä haastatteluin. Nämä yritykset on valittu siten, että mukana on eri ohjelmiin osallistuneita, erikokoisia ja erityyppisiä tuloksia saavuttaneita yrityksiä.

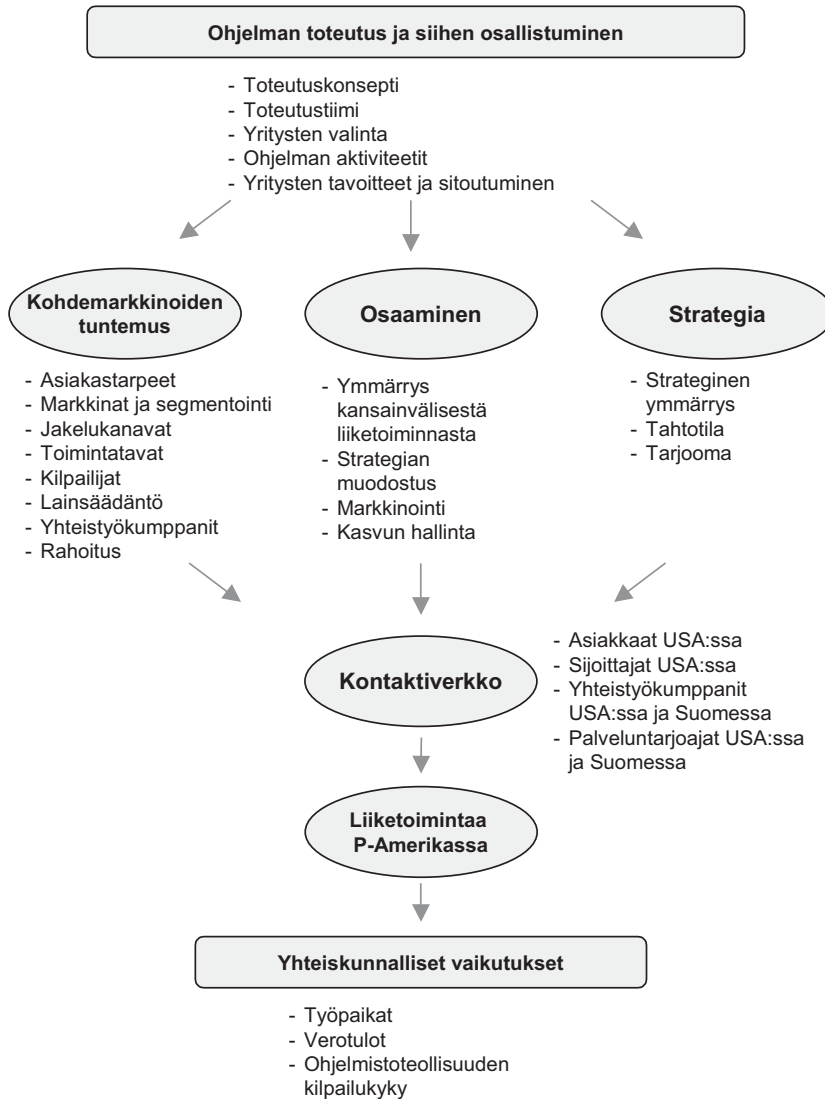
Ohjelman toteutukseen liittyviä kysymyksiä on kartoitettu toteuttajien fokusryhmähaastattelujen avulla. Fokusryhmähaastattelut suoritettiin työpajatyöskentelyinä, jossa tarkasteltiin ohjelman vastaavuutta kohdeyritysten tarpeisiin, tuloksia ja vaikutuksia sekä ohjelman toteutusta ja resursointia. Keskeisten amerikkalaisten toteuttajien ja yhteistyökumppanien näkemyksiä selvitettiin internet-kyselyllä, jolla on täydennetty muutoin pääosin kotimaista aineistoa. Ohjelman toteuttajille, oh-

jelmaan osallistuneille yrityksille, ohjelman rahoittajille ja asiantuntijoille järjestettiin osana ohjelma-arviointia asiantuntijaseminaari, jossa testattiin havaintoaineiston valossa tehtyjä ohjelman toteuttamista sekä sen tuloksia ja vaikutuksia koskevia johtopäätöksiä. Lisäksi arviointiryhmä on hyödyntänyt aiheeseen liittyvää tutkimuskirjallisuutta, aihetta sivuavia muita arviointeja sekä ohjelman suunnitteluun liittyvää asiakirja- ja markkinointiaineistoa.

Arviointi on toteutettu ohjelmaa koordinoivan Oulun yliopiston toimeksiannosta maaliskuu-elokuussa 2005. Arviointiryhmän jäseninä ovat olleet Marja-Liisa Niinikoski ja Ville Valovirta Net Effect Oy:stä sekä professori Jyrki Kontio Teknillisestä korkeakoulusta.

### **3 Ohjelman tulokset ja vaikutukset osallistujayrityksissä**

Kansainvälisille markkinoille ja kasvuun tähtäävän liiketoiminnan kehittämishojelman tulokset ja vaikutukset voivat näkyä useilla tasoilla. Global Software -ohjelman perimmäisenä tavoitteena on uuden liiketoiminnan aikaansaaminen Pohjois-Amerikan markkinoilla. Pää tavoitteen saavuttaminen edellyttää yritykseltä tavallisesti kuitenkin useita välivaiheita, joiden kautta liiketoimintaa uusilla markkinoilla voidaan synnyttää. Näin ollen ohjelman tuloksellisuus voi näkyä myös välitavoitteiden saavuttamisena, kuten kohdemarkkinoiden tuntemuksen lisääntymisenä, kansainvälistymiseen liittyvän osaamisen vahvistamisena ja sitä tukevana strategisina valintoina sekä kontakteina yhteistyökumppaneihin, rahoittajiin, asiakkaisiin ja palvelutarjoajiin kohdemarkkinoilla. Uuden liiketoiminnan edellytysten rakentaminen tapahtuu aikaa vievien kehityspolkujen kautta, mistä johtuen Global Software -ohjelman vaikuttavuus saattaa näkyä viiveellä. Myös aikaviiveestä johtuen on välivaiheiden arviointi tarpeellista varsinaisten liiketoimintavaikutusten ohella. Tarkastelemme Global Software -ohjelman tuloksia ja vaikutuksia oheisessa kuviossa esitetyn rakenteen mukaisesti.



*Kuvio 2. Global Software -ohjelman tulosten ja vaikutusten muodostuminen osa-alueittain*

### 3.1 Kohdemarkkinoiden tuntemus

Ohjelman yhtenä tavoitteena on ollut lisätä ohjelmaan osallistuvien yritysten tuntemusta Pohjois-Amerikan, erityisesti Yhdysvaltojen markkinoista, mikä on välttämätön edellytys harkitun päätöksen tekemiseksi uudelle markkina-alueelle menosta. Global Software -ohjelmiin osallistuneiden yritysten vastausten perusteel-

la tämä tavoite on toteutunut hyvin. Noin 80 prosenttia osallistujayrityksille suunnatun kyselyn vastaajista näki Pohjois-Amerikan markkinoiden tuntemuksensa lisääntyneen merkittävästi ohjelman ansiosta. Samoin käsitys kansainvälisen liiketoiminnan vaatimista resursseista vahvistui kahdessa kolmasosassa osallistujayrityksistä niiden oman arvion mukaan. Myös kyselyn vapaamuotoisissa vastauksissa näkyy kohdemarkkinoiden tuntemuksen lisääntyminen, kun tiedusteltiin Global Software -ohjelmaan osallistumisen keskeisimpiä hyötyjä. Laajempi ymmärrys liiketoiminnan pelisäännöistä Pohjois-Amerikassa, kilpailutilanteen parempi tuntemus sekä tieto markkinoista nostettiin esiin yritysten saamina hyötyinä.

*Taulukko 2. Ohjelman vaikutukset osallistujayritysten kohdemarkkinoiden tuntemukseen*

|  | 1<br>Täysin eri<br>mieltä | 2<br>Osittain<br>eri mieltä | 3<br>Ei eri, ei<br>samaa<br>mieltä | 4<br>Osittain<br>samaa<br>mieltä | 5<br>Täysin<br>samaa<br>mieltä | En osaa<br>sanoa |
|--|---------------------------|-----------------------------|------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|------------------|
| Pohjois-Amerikan markkinoiden tuntemus lisääntyi merkittävästi               | 0 %                       | 0 %                         | 21 %                               | 58 %                             | 21 %                           | 0 %              |
| Käsityksemme kansainvälisen liiketoiminnan vaatimista resursseista täsmentyi | 0 %                       | 8 %                         | 25 %                               | 46 %                             | 21 %                           | 0 %              |

Haastatteluissa nousi esille, että syvälinen kunkin yrityksen asiakaskohtainen ja toimialaspesifi kohdemarkkinatuntemus on ollut vaikeasti saatavissa ohjelman kautta. Ohjelma edesauttaa yleistietämyksen ja -tuntemuksen sekä ymmärryksen vahvistamisessa oman liiketoiminnan kannalta.

Useissa yrityshaastatteluissa tuli esille, että yhdysvaltalaiset yritykset ovat omalla toimialalla markkinajohtajan asemassa. Vaikkei suomalainen yritys hakeutuisikaan Yhdysvaltojen markkinoille, on silti niiden markkinoiden tuntemus oman liiketoiminnan harjoittamisessa myös muilla markkinoilla keskeistä. Osa haastatteluista katsoi, että ohjelman kautta he saivat selkeästi uutta tietoa markkinoiden vaatimuksista ja markkinoiden myyntistrategioista.

## 3.2 Osaaminen

Global Software -ohjelmassa on pyritty vahvistamaan osallistujayritysten osaamista globaalin liiketoiminnan harjoittamisessa. Yrityskyselyn perusteella tämä tavoite on monelta osin toteutunut. Vajaa puolet vastaajista arvioi yleisten globaalin liiketoiminnan harjoittamisen valmiuksiensa lisääntyneen merkittävästi. Valtaosa

koki rahoituslähteiden tuntemuksen parantuneen ohjelman ansiosta. Samoin liike-elämän palvelujen hyödyntämisen edellytysten näki parantuneen noin puolet vastaajista. Myös yleiseen liiketoimintaosaamiseen ohjelmalla näyttää olleen vaikutusta. Noin puolet vastaajista näki strategisen suunnittelun ylipäätään vahvistuneen yrityksessä ohjelman ansiosta.

*Taulukko 3. Ohjelman vaikutukset osallistujayritysten osaamiseen*

|   | 1<br>Täysin eri mieltä | 2<br>Osittain eri mieltä | 3<br>Ei eri, ei samaa mieltä | 4<br>Osittain samaa mieltä | 5<br>Täysin samaa mieltä | En osaa sanoa |
|---|------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|
| Yrityksemme yleiset globaalien liiketoiminnan harjoittamisen valmiudet vahvistuivat merkittävästi                                 | 0 %                    | 8 %                      | 46 %                         | 25 %                       | 21 %                     | 0 %           |
| Liiketoiminnan rahoituslähteiden tuntemus lisääntyi   | 0 %                    | 8 %                      | 25 %                         | 50 %                       | 17 %                     | 0 %           |
| Valmiudet hyödyntää liike-elämän palveluja (juristi-, konsultointi- yms. palvelut) liiketoiminnan kansainvälistämisessä paranivat | 0 %                    | 17 %                     | 33 %                         | 42 %                       | 8 %                      | 0 %           |
| Ylipäätään strateginen suunnittelu vahvistui yrityksessämme   | 4 %                    | 17 %                     | 29 %                         | 42 %                       | 8 %                      | 0 %           |

Merkityksellisenä nähty osaaminen ei kuitenkaan ole etupäässä vain uutta tietoa. Yritysten vastauksissa toistuvat sanat ”ymmärrys” ja ”tuntemus”:

- ”Perusperiaatteiden ymmärrys pohjoisamerikkalaisesta liiketoimintaympäristöstä kasvoi.”
- ”Saatiin laajempi ymmärrys liiketoiminnan pelisäännöistä USA:ssa.”
- ”Yhdysvaltain markkinoiden tuntemus kasvoi merkittävästi.”
- ”Kilpailutilanteen tuntemus parani.”

Yrityshaastattelut vahvistavat kuvaa ohjelman merkityksestä osallistuneiden yritysten osaamisen lisääjänä. Myös haastatteluissa korostettiin osaamisen kokemuksellista puolta uuden tiedon saamisen sijaan: saatuina hyötyinä mainittiin mm. strategisen ajattelun ja myyntiajattelun kehittyminen, Yhdysvaltain markkinoilla tarvittavat viestinnälliset taidot sekä kilpailijoiden liiketoimintatapojen oppiminen.

### 3.3 Strategia

Keskeinen välivaihe uusille markkinoille asettumisessa on sitä koskevien strategisten tavoitteiden asettaminen tai täsmentäminen. Yksi selkeimmin näkyvistä tuloksista koskee ohjelman vaikutusta osallistujayritysten kansainvälisen liiketoiminnan strategiseen suunnitteluun, minkä arvioi vahvistuneen 80 prosenttia osallistujakyselyyn vastanneista yrityksistä. Tämä koskee lähinnä strategiaprosessin vahvistumista. Myös vaikutukset strategiaan tavoitteisiin näkyvät selkeästi. Kaksi kolmannesta vastaajista näki yrityksensä kasvutavoitteiden tarkentuneen – tosin vain reilu kolmannes on asettanut kasvutavoitteensa ohjelman myötä selkeästi korkeammalle tasolle.

Global Software -ohjelman toteuttajat korostavat eräänä keskeisimmistä välitavoitteista yritysten johdon kansainvälistymistä koskevan tahtotilan lisäämistä. Tässä ohjelma näkyy onnistuneen kohtuullisen hyvin: noin 60 prosenttia kyselyn vastaajista näki yrityksen kasvua ja kansainvälistymistä koskevan tahtotilan kohoaneen. Myös arviot johtamisen yleisestä vahvistumisesta uuden osaamisen ja saatujen kokemusten avulla näkyy positiivisena, sillä kaksi kolmannesta vastaajista vastasi sitä koskevaan väittämään myönteisesti.

*Taulukko 4. Ohjelman vaikutukset osallistujayritysten strategiaan*

|  | 1<br>Täysin eri<br>mieltä | 2<br>Osittain<br>eri mieltä | 3<br>Ei eri, ei<br>samaa<br>mieltä | 4<br>Osittain<br>samaa<br>mieltä | 5<br>Täysin<br>samaa<br>mieltä | En osaa<br>sanoa |
|--|---------------------------|-----------------------------|------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|------------------|
| Kansainvälisen liiketoiminnan strateginen suunnittelu vahvistui yrityksessämme | 0 %                       | 4 %                         | 17 %                               | 63 %                             | 17 %                           | 0 %              |
| Yrityksemme näkemys kasvumahdollisuuksista tarkentui                           | 0 %                       | 0 %                         | 29 %                               | 54 %                             | 17 %                           | 0 %              |
| Asetimme yrityksemme kasvutavoitteet selkeästi korkeammalle tasolle            | 4 %                       | 25 %                        | 29 %                               | 29 %                             | 8 %                            | 4 %              |
| Yrityksemme johdon kasvua ja kansainvälistymistä koskeva tahtotila kohosi      | 0 %                       | 13 %                        | 29 %                               | 38 %                             | 21 %                           | 0 %              |
| Uusi osaaminen ja kokemukset vahvistivat yrityksemme johtamista                | 0 %                       | 8 %                         | 21 %                               | 42 %                             | 25 %                           | 4 %              |

Yrityksiltä tiedusteltiin myös, mihin välittömiin toimenpiteisiin ohjelman johdosta ryhdyttiin yrityksessä. Valtaosa yrityksistä oli tarkentanut liiketoimintasuunnitelmaansa (83 %) tai markkinointistrategiaansa (63 %). Vajaa puolet oli vastaavasti tarkentanut yleistä liiketoimintansa tavoitteenasettelua yrityksen vision muodossa

(46 %). Harvalukuisempi osuus kyselyyn vastanneista osallistujayrityksistä oli vastaavasti täsmentänyt rahoitusstrategiaansa (29 %).

Kun tarkastellaan ohjelmiin osallistuneissa yrityksissä ollutta tilannetta yritysten kansainvälistymisstrategioiden laadinnan näkökulmasta, niin 46 prosenttia kyselyyn vastanneista yrityksistä oli laatinut kasvu- tai kansainvälistymisstrategian ennen ohjelmaan osallistumista. Saman verran ohjelmiin osallistui yrityksiä, jotka samanaikaisesti valmistelivat kasvu- tai kansainvälistymisstrategiaansa. Kahdeksan prosenttia vastaajayrityksistä totesi, ettei heillä ollut lainkaan kasvu- tai kansainvälistymisstrategiaa ennen ohjelmaan osallistumista. Tämä lähtökohta huomioon ottaen ei ole lainkaan yllättävää, että merkittävin välitön toimenpide, johon yrityksissä ohjelman johdosta ryhdyttiin, oli liiketoimintasuunnitelman päivittäminen. Tämän toteutti 83 prosenttia kyselyyn vastanneista yrityksistä.

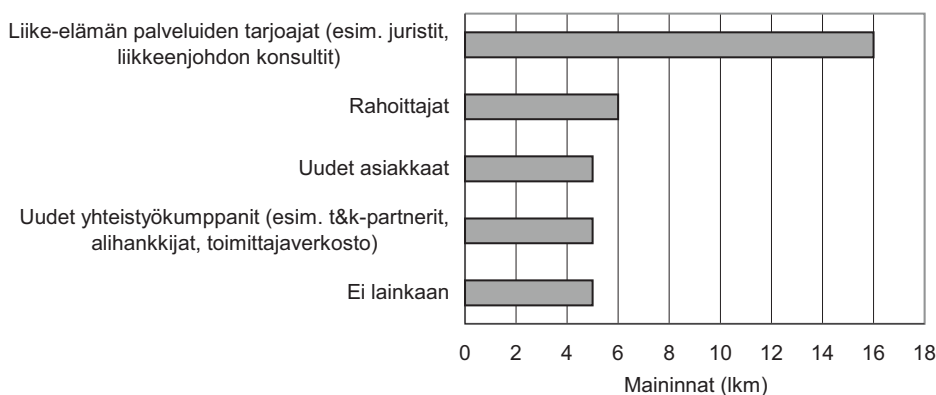
Yritysten edustajien haastattelujen perusteella merkittävimmät muutokset strategiassa koskivat tuote- ja palvelutarjooman täsmentymistä. Tuotteiden fokusointi Yhdysvaltain markkinoiden kannalta näyttäytyy tällöin tärkeälle sijalle nousevana hyötynä ohjelmaan osallistumisesta. Kohdemarkkinoiden paremman tuntemuksen ansiosta useat yritykset kykenivät hahmottamaan omien tuotteidensa erityispiirteet amerikkalaisten asiakastarpeiden kannalta tarkasteluna paremmin. Muutamat yritykset totesivat jopa kokonaisten uusien tuotekokonaisuuksien tai -portfolioiden kehittyneen ohjelman myötävaikutuksella.

### **3.4 Kontaktiverkosto**

Kaikkien Global Software -ohjelmien tavoitteena on ollut luoda uusia kontakteja osallistujayrityksille Pohjois-Amerikan markkinoilla. Näiden uusien kontaktien syntymisen ohella ohjelmalla on ollut vaikutuksia myös osallistuneiden yritysten kotimaisen yhteistyökumppaniverkoston vahvistumiseen. Tämä on ollut selkeä ei-aiottu ohjelman positiivinen vaikutus osallistujayrityksissä. Tämä seikka tuli esille niin toteuttajahaastatteluissa, kyselyssä kuin osallistuneille yrityksille tehdyissä haastatteluissakin.

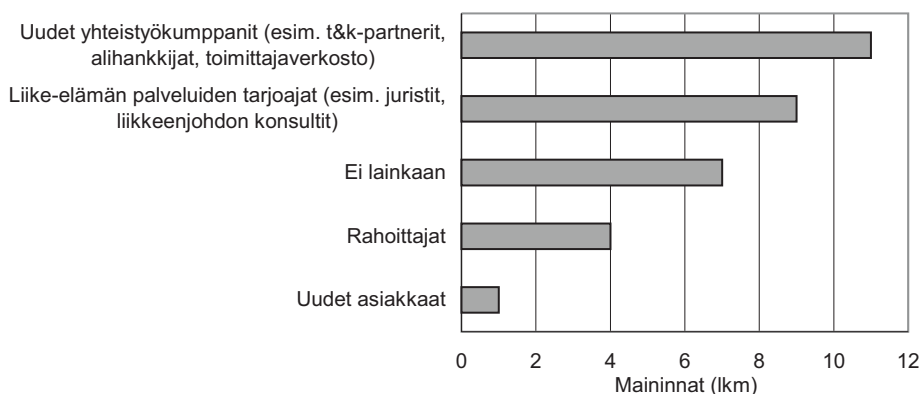
Ohjelman kautta osallistuneet yritykset ovat luoneet kontakteja erityisesti liike-elämän palveluiden tarjoajiin ja vähäisemmässä määrin rahoittajiin, uusiin yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin. Liike-elämän palveluiden tarjoajien korostumista selittää ainakin osin Yhdysvaltojen markkinoilla toimimisen poikkeavat rakenteet Euroopan markkinoihin verrattuna. Yhdysvalloissa toimittajien valintaan käytetään analyyttikkojen asiantuntemusta sekä myynti- että ostupuolella. Tällöin ohjelmistotoimittajien on loppuasiakkaiden ohella tehtävä liiketoimintaansa, tuotteitaan

ja palveluitaan tunnetuksi myös analyytikkojen keskuudessa. Tosin haastattelujen valossa analyytikkojen todellinen merkitys pienten yritysten näkökulmasta ei näyttänyt niin merkittävältä kuin toteuttajille tehdyissä haastatteluissa tuli esille. Ohjelman tavoitteen kannalta yllättävän alhaiseksi vastaajien keskuudessa jäi luotujen asiakaskontaktien lukumäärä. Kuviossa 3 on yksilöity ryhmittäin vastaajien maininnat luoduista uusista kontakteista.



*Kuvio 3. Vastaajayritysten maininnat luoduista uusista kontakteista Pohjois-Amerikan markkinoilla*

Kotimainen kontaktiverkosto on vastaajayritysten osalta laajentunut erityisesti uusien yhteistyökumppaneiden (t&k-partnerit, alihankkijat, toimittajaverkosto) suuntaan. Seuraavaksi merkittävimmin uusia kontakteja on syntynyt liike-elämän palveluiden tarjoajiin. Vastaajayritysten kontaktiverkoston laajenemista kotimaassa on kuvattu yksilöidymmin kuviossa 4.



*Kuvio 4. Vastaajayritysten maininnat luoduista uusista kontakteista kotimaassa*

Haastatteluissa tuli selvästi esille, että ohjelman kautta yritykset saavat käytännössä huomattavan paljon enemmän kontakteja kuin ne pystyvät hyödyntämään. Tätä selittää suurelta osin pienten yritysten käytettävissä olevat resurssit kontaktien hyödyntämiseksi. Haastatellut yritykset pitivät kontaktien ja verkoston luomisen merkitystä erittäin tärkeänä asiana, ja se on suoraan riippuvaista omasta aktiivisuudesta. Ohjelman kautta saatuja kontakteja pidettiin myös laadullisesti hyvinä. Ainakin yhtä osallistunutta yritystä häiritsi se, että asiakasta-paamisten hoitamisesta kurssijaksojen aikana sai kovinkin voimakasta kritiikkiä ohjelman toteuttajilta.

Luonnollisesti niille yrityksille, jotka osallistuivat Global Software III -ohjelmassa vain kotimaassa toteutettuihin vaiheisiin, ei juurikaan syntynyt uusia kontakteja. Tosin haastatteluissa tuli esille, että ohjelmassa mukana olleet kouluttajat voivat tällaistenkin yritysten kannalta olla hyviä kontakteja Pohjois-Amerikan markkinoilla toimimisen kannalta jatkossa.

#### **Kontaktiverkoston laajeneminen**

- Pohjois-Amerikassa ohjelma on edistänyt selvästi kontaktien syntymistä liike-elämän palveluiden tarjoajiin (62 % vastaajayrityksistä).
- Rajallisemmin kontakteja on Pohjois-Amerikassa syntynyt rahoittajiin (24 % vastaajista), asiakkaisiin (20 %) ja yhteistyökumppaneihin (20 %).
- Kotimaassa ohjelman kautta yritykset ovat luoneet uusia kontakteja yhteistyökumppaneihin (44 % vastaajista) sekä liike-elämän palveluiden tarjoajiin (36 %).

### **3.5 Liiketoiminta Pohjois-Amerikan markkinoilla**

Yrityksiltä tiedusteltiin ohjelman vaikutuksia yrityksen liiketoiminnan kansainvälistymisen nopeutumiseen ja kilpailuaseman vahvistumiseen. Keskimäärin ohjelmilla on ollut jonkin verran vaikutusta vastaajayritysten yleisen kansainvälistymisen nopeutumiseen, kansainvälisen kilpailuaseman vahvistumiseen sekä liiketoiminnan laajentumisen nopeutumiseen Pohjois-Amerikan markkinoille. Kaiken kaikkiaan selkeitä vaikutuksia vastaajayritysten liikevaihdon kasvuun ohjelmalla ei ole ollut.

*Taulukko 5. Ohjelman vaikutukset yritysten kansainvälistymisen nopeutumiseen ja kilpailuasemaan*

|  | 1<br>Täysin eri<br>mieltä | 2<br>Osittain<br>eri mieltä | 3<br>Ei eri, ei<br>samaa<br>mieltä | 4<br>Osittain<br>samaa<br>mieltä | 5<br>Täysin<br>samaa<br>mieltä | En osaa<br>sanoa |
|--|---------------------------|-----------------------------|------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|------------------|
| Yrityksemme yleinen kansainvälistyminen nopeutui                           | 4 %                       | 17 %                        | 30 %                               | 35 %                             | 13 %                           | 0 %              |
| Yrityksemme toiminnan laajentuminen Pohjois-Amerikan markkinoille nopeutui | 13 %                      | 22 %                        | 13 %                               | 35 %                             | 17 %                           | 0 %              |
| Ohjelmalla on ollut selkeitä vaikutuksia yrityksemme liikevaihdon kasvuun  | 17 %                      | 35 %                        | 35 %                               | 9 %                              | 4 %                            | 0 %              |
| Yrityksemme kotimainen kilpailutilanne vahvistui                           | 22 %                      | 22 %                        | 30 %                               | 17 %                             | 9 %                            | 0 %              |
| Yrityksemme kansainvälinen kilpailutilanne vahvistui                       | 9 %                       | 9 %                         | 48 %                               | 22 %                             | 13 %                           | 0 %              |

Kyselyn avulla hankittiin lisäksi tietoa välittömistä ohjelman vaikutusta liiketoiminnan käynnistämiseen ja/tai laajentamiseen Pohjois-Amerikan markkinoilla. Näistä vaikutuksista merkittävimmät vastausten perusteella näyttävät liittyvän kansainvälistymistä tukevien verkostojen muodostumiseen. Konkreettiset vaikutukset näkyvät ensisijaisesti myynti- ja markkinointitoimenpiteissä. Vastaajayritykset olivat tehneet jonkin verran uusia investointeja Pohjois-Amerikan markkinoilla toimimisen kannalta (myyntikonttoreiden perustaminen, uusien henkilöiden palkkaaminen).

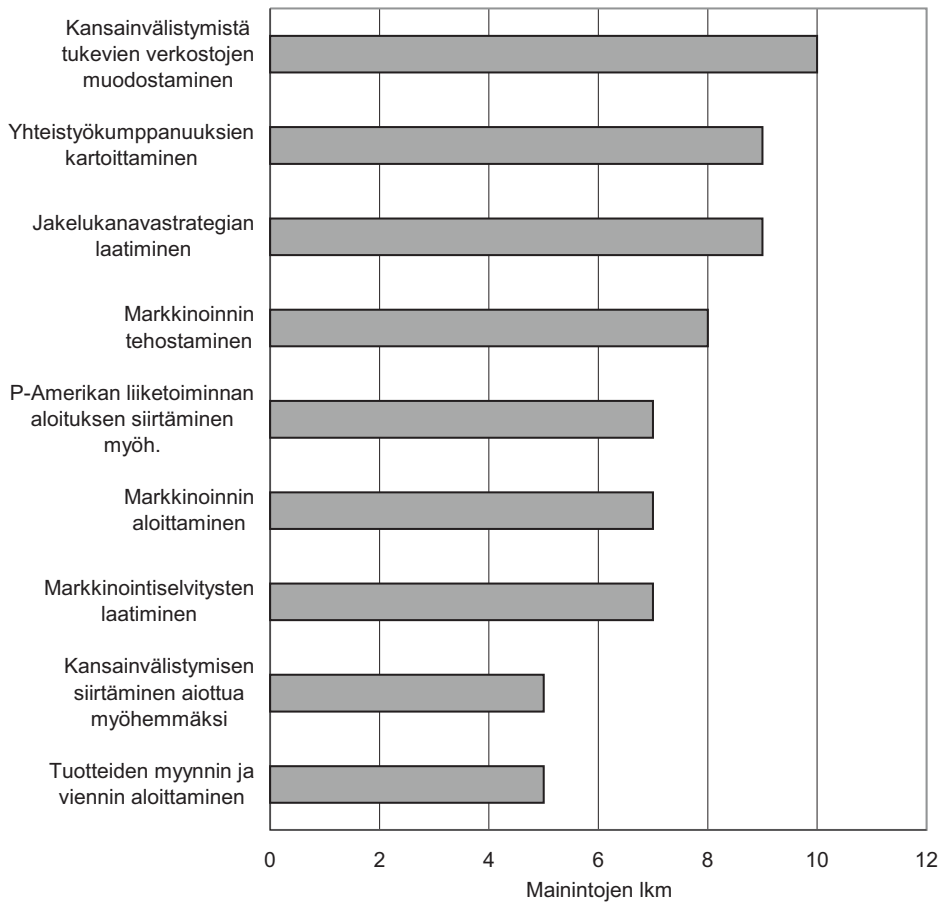
Kuvioissa 5 ja 6 on yksilöidysti kuvattu vastaajien mainintoja ohjelman vaikutuksista liiketoiminnan käynnistämiseen ja/tai laajentamiseen Pohjois-Amerikan markkinoilla. Ohjelman johdosta seitsemän vastaajaa 25:stä katsoi tehneensä päätöksen siirtää Pohjois-Amerikan liiketoiminnan aloituksen suunniteltua myöhäisempään ajankohtaan.

Kuvioissa 5 ja 6 myynnin ja markkinoinnin alle lukeutuvat seuraavat osa-alueet:

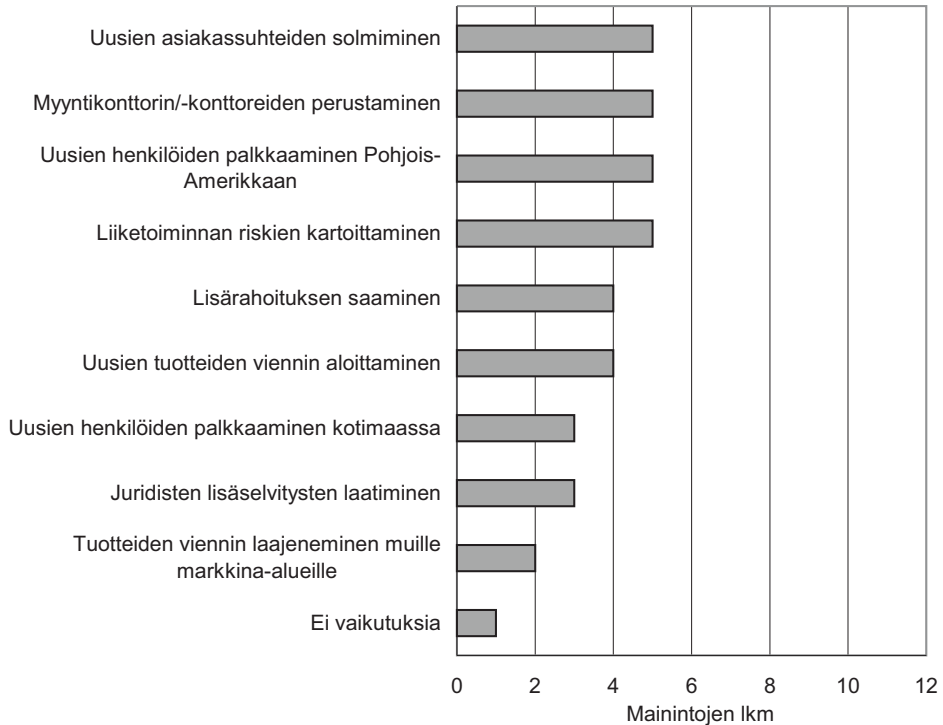
- Markkinoinnin tehostaminen
- Markkinoinnin aloittaminen
- Tuotteiden myynnin ja viennin aloittaminen
- Uusien asiakassuhteiden solmiminen
- Uusien tuotteiden viennin aloittaminen
- Tuotteiden viennin laajeneminen muille markkina-alueille.

Investointeihin liittyvät seuraavat osa-alueet:

- Myyntikonttorin/-konttoreiden perustaminen
- Uusien henkilöiden palkkaaminen Pohjois-Amerikkaan
- Uusien henkilöiden palkkaaminen kotimaassa.

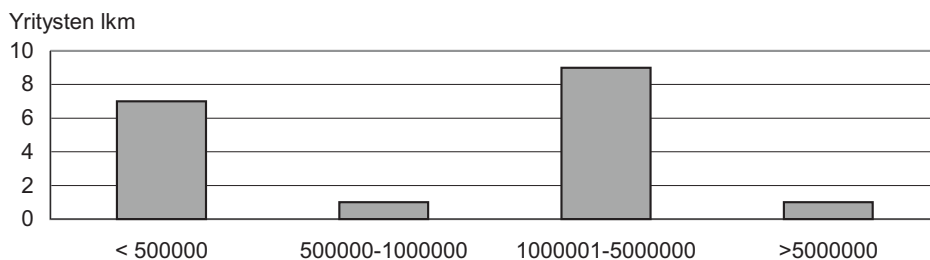


*Kuvio 5. Vastaajien maininnat liiketoiminnan käynnistämisestä/laajentamisesta Pohjois-Amerikan markkinoilla*



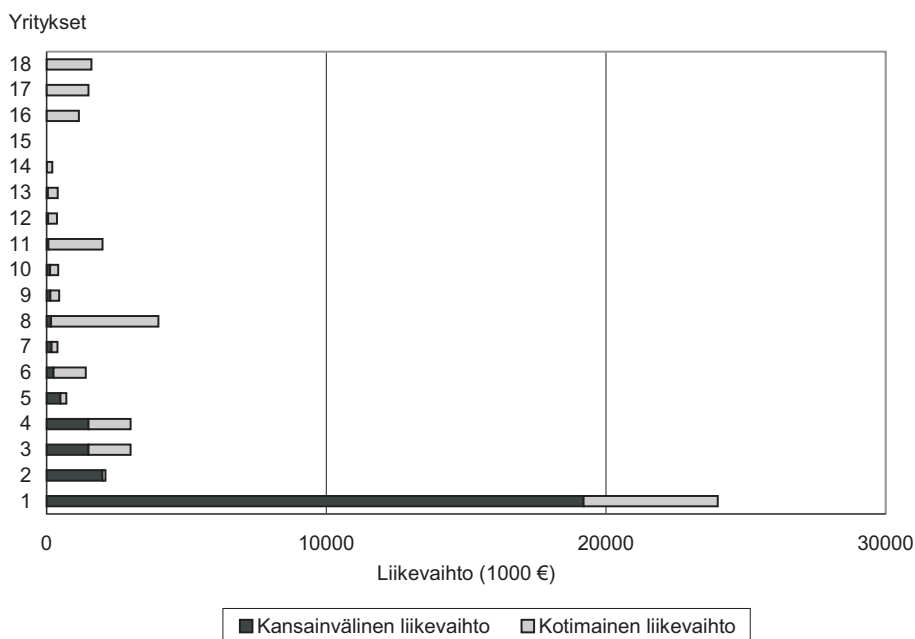
*Kuvio 6. Vastaajien maininnat liiketoiminnan käynnistämisestä/laajentamisesta Pohjois-Amerikan markkinoilla*

Yrityksiltä tiedusteltiin myös vuoden 2004 liikevaihtotietoja yrityksille suunnatussa kyselyssä sekä sen jakautumista kotimaiseen ja kansainväliseen liikevaihtoon. Lisäksi kansainvälisen liikevaihdon osalta tiedusteltiin erikseen liikevaihdon syntymistä Yhdysvaltojen, Kanadan ja muiden maiden osalta. Kyselyyn vastanneista yrityksistä 18 vastasi liikevaihtotietoja koskevaan osioon. Näistä vastanneista yrityksistä suurimmalla osalla (89 %) oli korkeintaan 3 milj. euron suuruinen liikevaihto. Yhdellä yrityksellä liikevaihdon suuruus oli 4 milj. euroa ja yhdellä yrityksellä 24 milj. euroa. Kyselyyn vastanneiden yritysten kokonaisliikevaihdot jakautuivat eri luokkiin seuraavan kuvion osoittamalla tavalla.



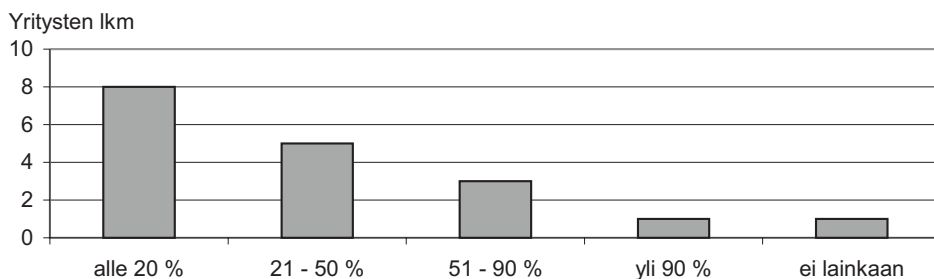
Kuvio 7. Kyselyyn vastanneiden yritysten liikevaihto vuonna 2004 (euroa)

Liikevaihtotietojen osalta vastanneista yrityksistä 15 yrityksellä oli kansainvälistä liikevaihtoa. Tosin näistä yrityksistä 11 yrityksellä se oli korkeintaan 500 000 euroa. Kolmella yrityksellä kansainvälistä liikevaihtoa oli 1,5–2 milj. euroa ja yhdellä yrityksellä liki 20 milj. euroa.



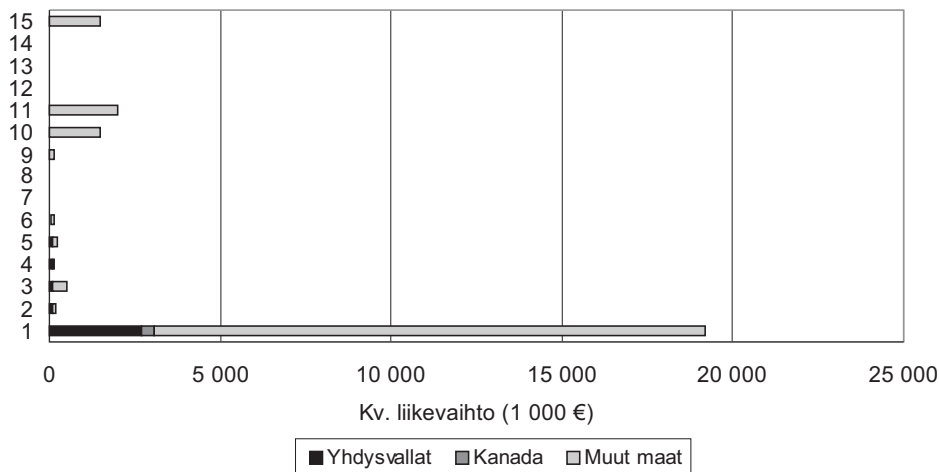
Kuvio 8. Kyselyyn vastanneiden yritysten liikevaihdon jakautuminen kotimaiseen ja kansainväliseen liikevaihtoon vuonna 2004

Tarkasteltaessa kansainvälisen liikevaihdon osuutta vuoden 2004 kokonaisliikevaihdosta oli se vain yhdellä yrityksellä yli 90 prosenttia. Kahdeksalla kyselyyn vastanneista yrityksistä kansainvälisen liikevaihdon osuus oli alle 20 prosenttia ja yhdellä yrityksellä ei ollut kansainvälistä liikevaihtoa lainkaan.



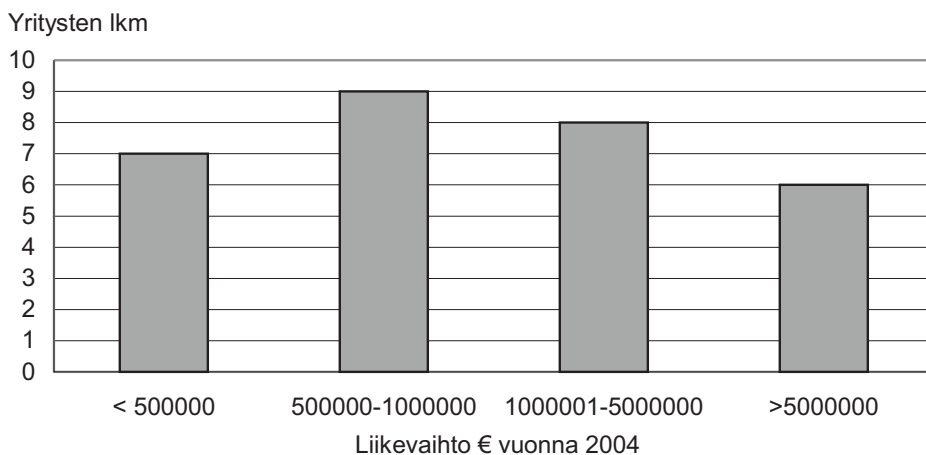
Kuvio 9. Kyselyyn vastanneiden yritysten kansainvälisen liikevaihdon osuus vuoden 2004 kokonaisliikevaihdosta

Pohjois-Amerikan markkinoilta kansainvälistä liikevaihtoa syntyi seitsemällä yrityksellä. Kaikilla näistä yrityksistä syntyi liikevaihtoa Yhdysvaltojen markkinoilta ja kahdella näistä seitsemästä Kanadan markkinoilta. Vain yhdellä yrityksellä Pohjois-Amerikan markkinoilta syntyi liikevaihtoa huomattavassa määrin, noin 3 milj. euroa. Muilla se vaihteli 13 000–113 000 euron välillä. Kaiken kaikkiaan näillä tarkastelluilla yrityksillä Pohjois-Amerikan markkinoilta muodostuneen liikevaihdon suuruus oli noin 14 prosenttia kaikesta muodostuneesta kansainvälisestä liikevaihdosta. Muista vientimaista aineistosta nousivat esille erityisesti Saksa ja Iso-Britannia. Lisäksi muina vientimaina mainittiin mm. Japani, Kiina, Ruotsi, Venäjä, Italia, Intia, Ranska, Hollanti, Liettua, Viro, Tanska ja Singapore.



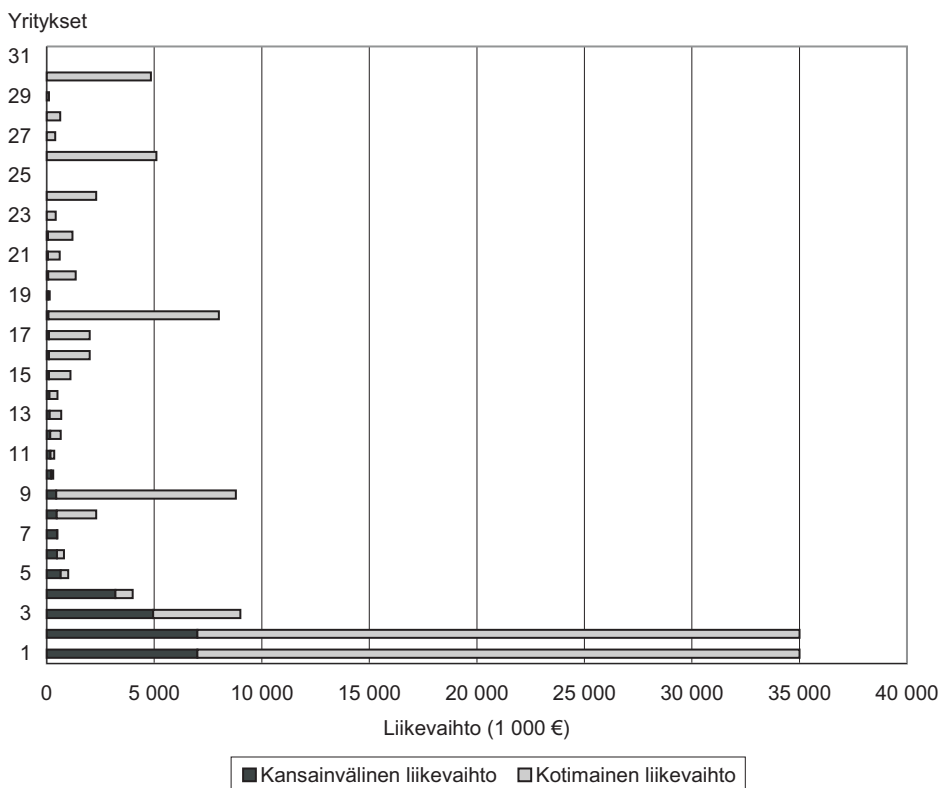
Kuvio 10. Kansainvälisen liikevaihdon jakautuminen Pohjois-Amerikan markkinoiden ja muiden markkina-alueiden kesken kyselyyn vastanneiden yritysten osalta vuonna 2004

Kyselyn tuottamaa liikevaihtotietoja koskevaa aineistoa täydennettiin puhelinhaastatteluin muista ohjelmaan osallistuneista yrityksistä hankituilla tiedoilla. Puhelinhaastattelujen avulla saatiin täysin vastaavat liikevaihtotiedot 30 yrityksestä vuodelta 2004. Keskimäärin jälkimmäisessä otoksessa yritysکوhtainen liikevaihto oli korkeampi (4,3 milj. euroa) kuin edellisessä (2,8 milj. euroa). Mediaanina tarkastellen molemmissa otoksissa yhteensä keskimääräinen liikevaihto oli 1,1 milj. euroa. Seuraavassa kuviossa on esitetty puhelinhaastateltujen yritysten liikevaihdon jakautuminen eri luokkien mukaisesti.



*Kuvio 11. Puhelinhaastatteluihin vastanneiden yritysten liikevaihdon jakautuminen luokittain*

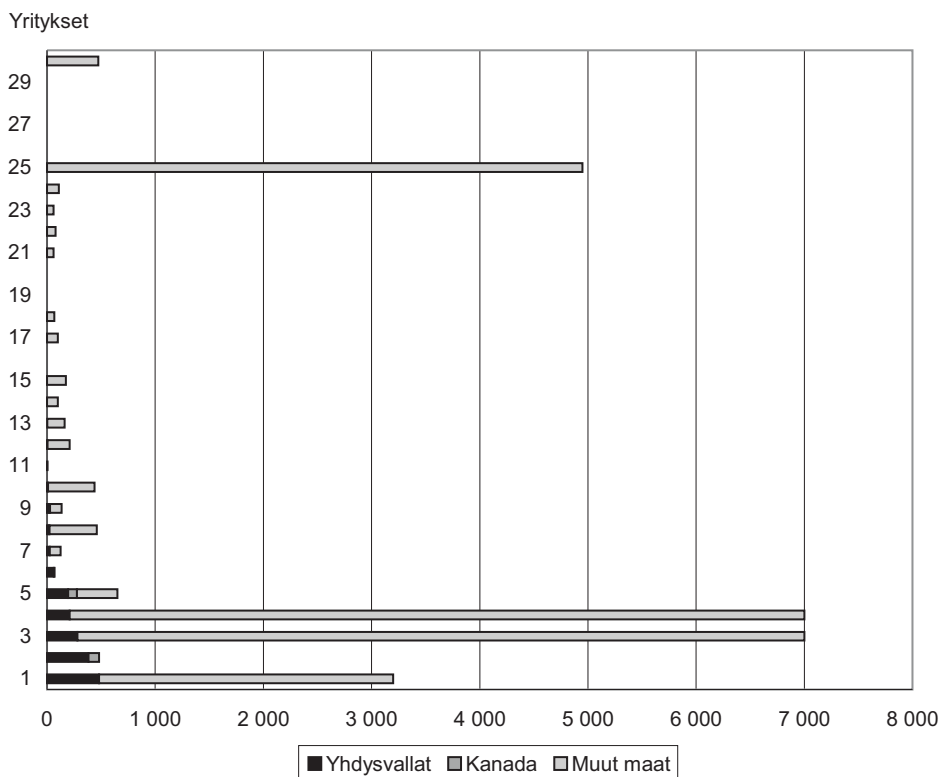
Puhelinhaastatelluista yrityksistä 23 yrityksellä oli kansainvälistä liikevaihtoa, mikä on suhteellisesti tarkasteltuna hieman pienempi lukumäärä yrityksiä kuin kyselyaineiston yritysجoukossa. Vastaavasti jälkimmäisessä otoksessa yritystä kohti keskimäärin syntynyt kansainvälinen liikevaihto oli selvästi alhaisempi (870 000 euroa) kuin ensimmäisessä otoksessa (1,6 milj. euroa).



Kuvio 12. Puhelinhaastateltujen yritysten liikevaihdon jakautuminen kotimaiseen ja kansainväliseen liikevaihtoon vuonna 2004

Kansainvälistä liikevaihtoa tekevästä yrityksistä 14 yritykselle syntyi liikevaihtoa Pohjois-Amerikan markkinoilta, mikä on suhteellisesti tarkasteltuna hieman enemmän kuin kyselyaineiston yritysjoukossa. Pohjois-Amerikan markkinoilta muodostuneen liikevaihdon suuruus koko kansainvälisestä liikevaihdosta oli noin seitsemän prosenttia tässä yritysjoukossa eli suhteellisesti vähemmän kuin ensimmäisessä otoksessa.

Yrityskohtaisesti tarkasteltuna kansainvälisen liikevaihdon suuruus neljällä yrityksellä oli yli 3 milj. euroa (vaihteluväli 3,2 milj.–7 milj. euroa). Lopuilla eli 19 yrityksellä kansainvälisen liikevaihdon suuruus oli korkeintaan 650 000 euroa (vaihteluvälin ollessa 4 600–650 000 euroa). Pohjois-Amerikan markkinoilta liikevaihtoa tuottavista yrityksistä viidellä yrityksellä tämän liikevaihdon suuruus oli yli 210 000 euroa, kahdella yrityksellä korkeimmillaan 480 000 euroa. Lopuilla Pohjois-Amerikan markkinoilla toimivilla yrityksillä sieltä syntyvän liikevaihdon määrä oli alle 65 000 euroa.



*Kuvio 13. Puhelinhaastateltujen yritysten kansainvälisen liikevaihdon jakautuminen Pohjois-Amerikan ja muiden markkina-alueiden kesken vuonna 2004*

Yritysten edustajien haastattelut vahvistivat käsitystä, jonka mukaan kansainvälistymiseen on käytetty Global Software -ohjelman lisäksi useita muitakin palveluita. Ne ovat yhdessä olleet edesauttamassa liiketoiminnan vahvistumista Pohjois-Amerikan markkinoilla. Havaittavissa olevaa Yhdysvaltain markkinoiden kasvua ei voida silloin yksin asettaa Global Software -ohjelman ansioksi.

**Vaikutukset liiketoimintaan Pohjois-Amerikassa**

- Kyselyaineiston perusteella ohjelman välittömät konkreettiset vaikutukset yritysten Pohjois-Amerikan liiketoiminnan kannalta näkyvät myynti- ja markkinointitoimenpiteissä sekä tehdyissä henkilöstö- ja muissa investoinneissa.
- Ohjelmiin osallistuneiden 48 yrityksen (49,5 % kaikista ohjelmiin osallistuneista yrityksistä) liikevaihtotietojen mukaan 38 yrityksellä oli kansainvälistä liiketoimintaa (myyntiä ulkomaille), ja näistä 21 yritykselle (44 % tutkituista yrityksistä) syntyi liikevaihtoa Pohjois-Amerikan markkinoilta.
- Mediaanina tarkastellen keskimääräinen liikevaihto yritystä kohden vuonna 2004 oli 1,1 milj. euroa ja kansainvälisen liikevaihdon osuus mediaanina 18 prosenttia liikevaihdosta puolessa ohjelmaan osallistuneissa yrityksissä.
- 21 yrityksen osalta vuonna 2004 Pohjois-Amerikan markkinoilta syntyneen liikevaihdon yhteenlaskettu suuruus oli 5,37 milj. euroa, joka on yritystä kohti keskimäärin 100 000 euroa mediaanina (vaihteluvälin ollessa 1 000 eurosta yli 3 milj. euroon).

## 4 Ohjelmien toteutus ja niihin osallistuminen

Ensimmäinen Global Software -ohjelma toteutettiin pilottiluonteisena vuosina 1998–2000. Ohjelmaan osallistui tuolloin 14 yritystä ja ohjelman kokonaisbudjetti oli 444 935 euroa. Varsinaiseen ensimmäiseen ohjelmaan vuosina 2000–2001 osallistui 26 yritystä ohjelmabudjetin ollessa noin 980 000 euroa. Pilotti- ja I-ohjelmien toteutuskonsepti muistutti hyvin paljon toisiaan. Pilottiohjelmaa markkinoitiin koulutusohjelmaksi, joka oli suunnattu kansainvälisille markkinoille tähtääville ohjelmistoyrityksille. Koulutuksen painopiste oli ohjelmaesitteen mukaisesti globaalin strategian ja johtamisen lähestymistavoissa, kansainvälisen liiketoiminnan kulttuureissa sekä markkinoinnin ja myynnin kysymyksissä. Ohjelma koostui seitsemästä moduulista<sup>4</sup>. Sen kokonaislaajuus oli 26 koulutuspäivää, joista 16 päivää toteutettiin Yhdysvalloissa. I-ohjelma toteutettiin hyvin samantyyppisesti kuin pilottiohjelmakin mutta siihen lisättiin viisi yrityskohtaista konsulttipäivää yrityskohtaisen valmennuksen valmiuksien vahvistamiseksi.

II-ohjelman tavoitteena oli edelleen ensisijaisesti tukea yrityksiä Yhdysvaltojen markkinoille pääsemisessä. Osallistuvat yritykset jaettiin ohjelmassa kahteen ryhmään, ja yrityskohtaisesti mahdollistettiin kaksi osallistujaa. Yleisten ja yhteisten koulutusjaksojen lisäksi yrityksille tarjottiin viisi yrityskohtaista konsultointipäivää, kuten I-ohjelmassakin. Kuudesta moduulista<sup>5</sup> neljä toteutettiin Suomessa ja kaksi Yhdysvalloissa. II-ohjelmaan osallistui yhteensä 21 yritystä, ja ohjelmabudjetti oli suuruudeltaan noin 1,2 milj. euroa.

III-ohjelmassa toteutustapa muutettiin kolmivaiheiseksi. Ensimmäiseen vaiheeseen valittiin 36 yritystä. Ensimmäisen vaiheen tavoitteena oli ylipäättään valmentaa yrityksiä globaaleille markkinoille. Toiseen vaiheeseen valittiin näistä yrityksistä 16 osallistujaa, ja vaihe käsitti kaksi osaa, joista ensimmäinen<sup>6</sup> toteutettiin

---

4 1. Liiketoimintakonsepti, 2. Yhdysvaltojen markkinat, 3. Markkinoilletulostrategia Yhdysvalloissa, 4. Markkinoilletulon suunnittelu, 5. Verkoston rakentaminen, 6. Testimarkkinointi Yhdysvalloissa, 7. Tulevaisuuden suuntaviivat.

5 1. Roadmap, työkalut ja valmennus, 2. Tavoitteiden täsmentäminen, 3. PR, markkinointi, rahoitus ja juridiset kysymykset, 4. Markkinoilletulostrategiat ja -operaatiot, 5. Myynti, partnerit ja asiakaskontaktit, 6. Liiketoiminnan käynnistäminen Yhdysvalloissa.

6 Teemaltaan markkinatutkimus ja liiketoimintasuunnitelman räätälöinti Pohjois-Amerikan markkinoille.

Suomessa ja toinen<sup>7</sup> Yhdysvalloissa. Viimeiseen vaiheeseen valittiin kahdeksan yritystä. Vaihe toteutettiin Pohjois-Amerikassa ja sen tavoitteena oli järjestää yrityksille räätälöityjä tapaamisia potentiaalisten asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja/tai rahoittajien kanssa. III-ohjelman budjetti oli noin 870 000 euroa ja yritysten osallistumismaksut vaihtelivat eri vaiheisiin osallistumisten mukaan<sup>8</sup>.

Ohjelman toteutustapaa, sisältöjä ja konsepteja on kehitetty ohjelmien välillä. Partneri-, rahoittaja- ja asiakaskontakteja on osallistuvilla yrityksillä järjestetty ohjelmassa systemaattisesti II-ohjelmasta alkaen. Ohjelman toteutustapaa on sen elinkaaren aikana kehitetty seminaarimuotoisesta koulutuksesta ja valmennuksesta kohti räätälöidymää yrityskohtaista toteuttamista.

Useampiin kuin yhteen Global Software -ohjelmaan osallistuneiden yritysten näkökulmasta katsoen ohjelmakonseptin nähdään kehittyneen myönteisesti. Muutoksia ei kuitenkaan koeta perustavaa laatua olevina, vaan pieninä palvelun parannuksina. Mm. viimeisimmässä ohjelmassa käyttöön otettu vaiheistus nähdään myönteisenä parannuksena. Myös painotuksen siirtäminen pääomarahoitusmallista muiden kansainvälistymismallien tarkasteluun mainittiin myönteisenä. Toteutuskonseptin muuttuminen tavoitteellisemmaksi sekä ulkopuolisten asiantuntijoiden tehokkaampi hyödyntäminen esitettiin positiivisina kehityksinä.

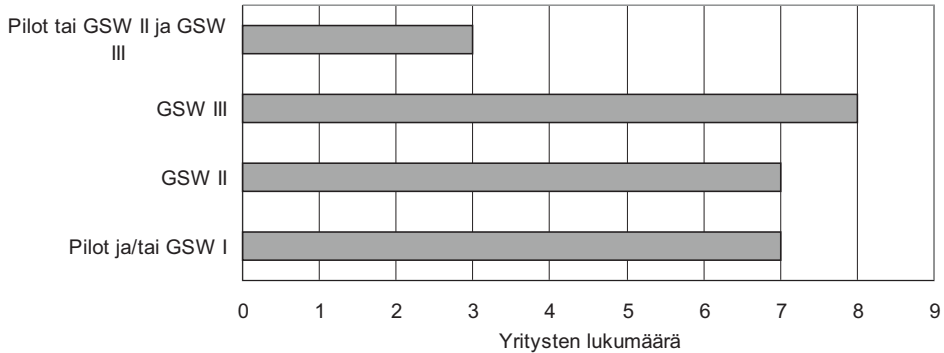
*Taulukko 6. Global Software -ohjelmat, ajankohdat, osallistuneet yritykset ja ohjelmabudjetti*

|                       | Toteutuskausi | Osallistujien määrä                      | Ohjelmabudjetti |
|-----------------------|---------------|--|-----------------|
| Global Software Pilot | 1998–2000     | 14                                       | 444 935 €       |
| Global Software I     | 2000–2001     | 26                                       | 979 614 €       |
| Global Software II    | 2002–2003     | 21                                       | 1 181 357 €     |
| Global Software III   | 2003–2004     | Vaihe 1: 36<br>Vaihe 2: 16<br>Vaihe 3: 8 | 868 320 €       |

Kyselyyn vastanneet yritykset jakautuivat ohjelmakohtaisesti siten, että eniten vastaajia oli pelkästään III-ohjelmaan osallistuneista yrityksistä (8). Saman verran vastaajia (7) oli yrityksistä, jotka olivat osallistuneet joko GSW II -ohjelmaan tai pilottiohjelmaan ja/tai GSW I -ohjelmaan. Jonkin verran vastaajia (3) oli myös yrityksistä, jotka olivat osallistuneet joko pilottiohjelmaan tai GSW II -ohjelmaan sekä GSW III -ohjelmaan.

7 Teemaltaan verkostoituminen Pohjois-Amerikan markkinoilla ja analytiikat.

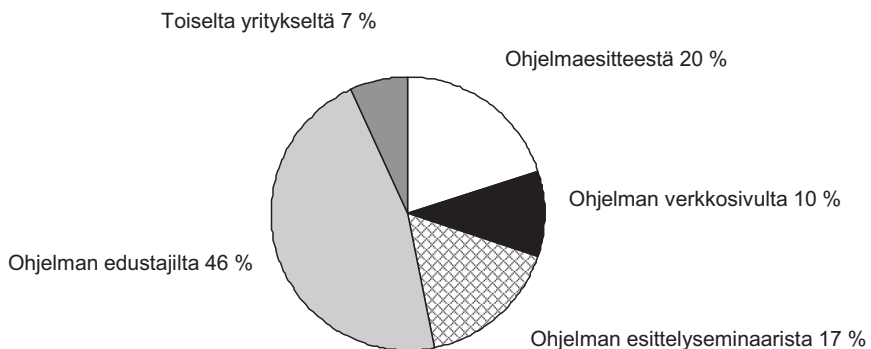
8 Vaihe 1 – 1 500 €, Vaihe 2 – 6 200 €, Vaihe 3 – 8 100 €.



*Kuvio 14. Kyselyyn vastanneet yritykset ohjelmiin osallistumisen mukaan*

Vaikka olisikin kiinnostavaa tarkastella yritysten tyytyväisyyttä ohjelmakonseptiin ja ohjelmien tuottamiin tuloksiin ohjelmakohtaisesti (Pilot, I, II, III), ei tämän arvioinnin aineiston puitteissa ole siihen ollut mahdollisuutta luotettavalla tavalla. Kyselyn vastaajien lukumäärän alhaisuus kunkin ohjelman osalta vinouttaisi ohjelmakohtaisia arvioinnin tuloksia, jolloin johtopäätökset jäisivät enemmänkin yksittäisten osallistujien mielipiteiden ohjaamiksi.

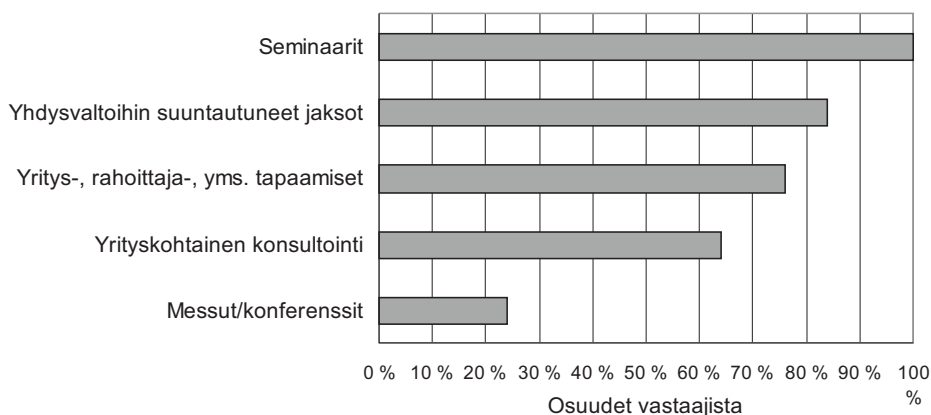
Ohjelmaan osallistuvien yritysten kannalta ohjelman edustajien henkilökohtainen markkinointi- ja myyntityö on ollut keskeinen keino ohjelmasta tiedottamiseksi. Liki joka toinen vastannut yritys on saanut tiedon nimenomaan ohjelman edustajilta. Viidesosa vastaajista on saanut tiedon ohjelmasta ohjelmaesitteestä, joka kymmenes vastaaja ohjelman verkkosivulta sekä 17 prosenttia vastaajista ohjelman esittelyseminaarista.



*Kuvio 15. Ohjelman markkinointiviestintä ja tiedon saaminen ohjelmasta*

Pilotti- ja I-ohjelmaa lukuun ottamatta kaikissa ohjelmissa on ollut toimintamuotoina seminaareja, Yhdysvaltoihin suuntautuneita jaksoja, osallistumisia messuille/konferensseihin, yritys-, rahoittaja- yms. tapaamisia. Yrityskohtainen konsultointi tuli mukaan ohjelmiin I-ohjelmasta alkaen.

Kuviossa 16 on kuvattu kyselyyn vastanneiden yritysten osallistumista ohjelman eri toimintamuotoihin. Messut ja konferenssit on toimintamuotona kerännyt vähiten (24 %) osanottajia vastaajayrityksistä. Yrityskohtaisen konsultoinnin osuutta selittää osin sen tuleminen ohjelmatoimintaan pilotin jälkeen I-ohjelmasta alkaen.



*Kuvio 16. Vastaajayritysten osallistuminen ohjelmien eri toimintamuotoihin*

Tarkasteltaessa ohjelman toteutuksen onnistumista oli vähintään kolme neljäsosaa vastaajayrityksistä tyytyväisiä

- Ohjelmaa koskevien tietojen saatavuuteen
- Yhteistyöhön ohjelman toteuttajien kanssa
- Yhteistyöhön ohjelman amerikkalaisten asiantuntijoiden kanssa
- Ohjelman hinta/laatu -suhteeseen.

Yli 70 prosenttia vastaajista oli tyytyväisiä ohjelman toteutuksen osalta

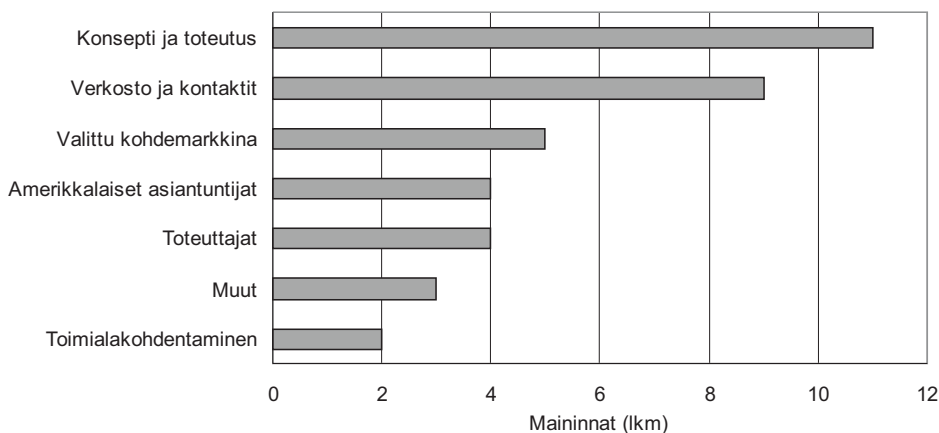
- Ohjelman markkinointiviestinnän ja ohjelman sisällön vastaavuuteen
- Pohjois-Amerikan markkinoiden erityispiirteiden riittävän laajaan käsittelyyn ohjelmassa
- Amerikkalaisten asiantuntijoiden asiantuntemuksen korkeatasoisuuteen
- Ohjelman toteuttajien asiakaspalvelun toimivuuteen.

Yli puolet vastaajista oli tyytyväisiä

- Ohjelmaan valittujen sisältöalueiden onnistuneisuuteen yrityksensä kannalta
- Suomalaisten asiantuntijoiden asiantuntemuksen korkeatasoisuuteen.

Vain reilu kolmannes vastaajayrityksistä oli tyytyväisiä yrityksensä oman ponnoksen riittävytyteen ohjelman aikana. Haastattelujen mukaan ongelmia tältä osin liittyy juuri yrityksen pieneen kokoon; on vaikea irrottaa 1–2 viikon mittaisia jaksoja pienen yrityksen toiminnasta osallistuakseen ohjelmaan. Osallistumiseen ja sitoutumiseen yrityksen kannalta tällaisissa tilanteissa vaikuttivat ajankäytön ongelmat. Ohjelman toteutuksen onnistumista kuvaavat vastaukset ja niiden jakautuminen on kuvattu yksityiskohtaisemmin liitteen 1 kuviossa.

Tarkasteltaessa laadullisten vastausten valossa ohjelman toteutuksen vahvuuksia selkeimmin esille nousivat ohjelman konsepti ja toteutus (11 mainintaa) sekä ohjelman tarjoamat verkostot ja kontaktit (9 mainintaa). Muina vahvuuksina mainittiin valittu kohdemarkkina, amerikkalaiset asiantuntijat, toteuttajat sekä toimialakohdentaminen.



*Kuvio 17. Ohjelman vahvuudet laadullisen aineiston valossa mainintoina*

Haastatteluissa tuli esille, että ohjelman toteutuskonsepti ja toimintamalli ovat toimineet hyvin ja että niitä voisi kokeilla ja soveltaa muillekin markkina-alueille, kuten Aasian suuntaan ja Venäjälle.

Tehdyissä haastatteluissa toivottiin, että ohjelmaan saataisiin lisää toimialakohtaisia asiantuntijoita. Nyt Pohjois-Amerikan markkinoilla hyödynnettyjen asiantuntijoiden osaaminen on ollut enemmänkin markkinoiden yleisosaamisen varassa.

Useissa haastatteluissa todettiin myös, että sisällöllisesti ohjelmassa on painotusta liikaa sijoittaja- tai rahoittajapainotteisessa kansainvälistymisen muodossa ja että olisi hyvä, että ohjelmassa käsiteltäisiin myös muuntotyypisiä kansainvälistymisen muotoja. Myyntikoulutusta ja -tekniikkaa toivottiin lisää, kuten havainnoituja myyntitapaamisia sekä asiakas-/loppukäyttäjänäkökulman vahvistamista alakoh- taisten asiakaskäyntien ja tutustumisten kautta. Toimintamallin kehittämistä koke- via parannusehdotuksia olivat henkilökohtaisten valmennuksen vahvistaminen, kansainvälisten konsulttien hyödyntäminen yrityksen sisäisessä valmennuksessa sekä yrityskohtaisen ohjauksen lisääminen. Yrityskohtaisten tavoitteiden täsmen- tämisen ja niiden toteutumisen seuraamisen tulisi yhden haastatellun mielestä olla tiivis osa koko ohjelman toteutusta. Ohjelmaan toivottiin saatavaksi myös neljäs vaihe, jossa Pohjois-Amerikan markkinoille etabloituneita yrityksiä (esim. myynti- konttorin perustaneita) voitaisiin tukea välittömästi ohjelman päättymisen jälkeen. Tämän tuen kautta esimerkiksi ohjelman aikana syntyneitä kontakteja voisi jalostaa ja hyödyntää jatkossa todellisten ongelmien ratkaisemisessa. Jatkovaiheen voisi to- teuttaa vuodenmittaisena sisäänajovaiheena, joka sisältäisi juridisia palveluja, liik- keenjohdon strategisia palveluja sekä markkinointiviestinnän palveluja.

Lisäksi haastatteluissa tuli esille, että ohjelman kustannusrakennetta voisi miettiä toisella tavoin esimerkiksi Yhdysvaltojen matkojen aikana hyödynnettyjen majoit- tusratkaisujen osalta. Joitakin ratkaisuja pidettiin kalliina vaihtoehtoina.

Erityispiirteensä Global Software -ohjelmien toteutuksen tarkasteluun tuo ohjelmi- en toteutuksessa hyödynnettyjen rahoitusinstrumenttien, erityisesti Euroopan sosia- alirahaston, rahoituskriteerit. Kaikkien Global Software -ohjelmien toteutuksessa on hyödynnetty Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoitusta. Myös yritykset ovat kattaneet osan välittömistä ohjelmakuluista osallistumismaksuillaan.

Euroopan sosiaalirahaston rahoituksen hyödyntämistä koskevat kriteerit, mm. las- kennallisten palkkakustannusten huomioon ottaminen kokonaisbudjetin laadinnas- sa, vaikuttavat yleensä niillä rahoitettujen ohjelmien ja projektien käytännön toteu- tukseen asti. Ohjelmatoteuttajien haastatteluaineiston valossa näin on tapahtunut myös näissä ohjelmissa. ESR-rahoitteisissa hankkeissa kokonaisbudjetin toteutu- minen merkitsee yleensä tasapainoilua todellisten kustannusten ja laskennallisten kustannusten (eli osallistujien laskennallisten palkkakustannusten) välillä suhtees- sa ESR:sta saatavaan rahoitusosuuteen. ESR:n rahoitusosuuden toteutumisen kan- nalta tietynsuuruisten laskennallisten kustannusten toteutuminen on välttämätöntä, ettei ohjelman toteuttamisesta aiheudu toteuttajaorganisaatiolle taloudellisia tappi- oita ESR-rahoitteisten hankkeiden toteuttamisesta. Näillä rahoitusehdoilla on ollut haastateltujen toteuttajien mielestä myös selkeitä vaikutuksia ohjelman mark- kinointiin ja ohjelmaan otettujen yritysten valintaan ja lukumäärään. Jotta ylipää- tään ohjelmakokonaisuuden puolelta voidaan tarjota tietyt palvelut ja toteuttaa oh-

jelma halutussa laajuudessa, on se edellyttänyt lukumääräisesti tietyn yritysjoukon valintaa ohjelmaan, vaikka käytännössä kaikilla ohjelmaan valittavilla yrityksillä ei edes tosiasiallisesti olisi ollut edellytyksiä saavuttaa osallistumiselle asetettuja tavoitteita. Haastateltujen toteuttajien mielestä nämä ohjelmien rahoitukselliset lähtökohdat ovat vaikuttaneet myös näissä ohjelmissa tehtyihin yritysvalintoihin. Myös osallistujayrityksille tehdyissä haastatteluissa tuli esille, että ohjelmaan valittavien yritysten lukumäärä olisi todella pieni, jos mukaan otettaisiin vain ne yritykset, joilla olisi todellisuudessa valmiudet ohjelman aikana tai sen päätyttyä etabloitua Pohjois-Amerikan markkinoille. Tästä johtuen on myös hyvin oletettavaa, etteivät ohjelmatoiminnasta syntyneet tulokset täysimääräisesti vastaa asetettuja tulosodotuksia.

Vastaavasti yritysten osallistumiselleen asettamien tavoitteiden kesken oli merkittäviä eroja. Osalla kyselyyn vastanneista yrityksistä oli konkreettisesti asetetut toiminnalliset tavoitteet ohjelmaan osallistumiselle. Tällaisia konkreettisia tavoitteita olivat mm. tytäryhtiön avaaminen USA:ssa, ensimmäisten asiakassuhteiden solmiminen ja pilottiprojektin käynnistäminen yrityksen tuotteelle. Huomattava osa osallistujista asetti tavoitteensa kuitenkin väljemmin: yleisimpiä tavoitteita olivat lisätiedon saaminen USA:n markkinoilla toimimisesta, osaamisen kasvattaminen, verkostojen laajentaminen ja kontaktien hankkiminen. Erityisesti ymmärryksen kartuttaminen amerikkalaisista markkinoista ja toimintatavoista nousee esille useiden yritysten vastauksissa, samoin kuin yleisen liiketoimintaosaamisen kasvattaminen.

Haastattelut vahvistavat kyselyaineiston tuottamia tuloksia. Haastatelluista yrityksistä osa oli lähtenyt mukaan ohjelmaan oppiakseen enemmän yleistietoutta Pohjois-Amerikan markkinoista, tietoa käytännöistä ja tavoista toimia, kiteyttääkseen ja täsmentääkseen strategiaansa sekä saadakseen uusia valmiuksia kommunikointiin, niin sisäiseen kuin ulkoiseenkin viestintään. Tämänkaltaisilla yrityksillä ei välttämättä ollut lainkaan tavoitetta etabloitua Pohjois-Amerikan markkinoille. Osa haastatelluista yrityksistä oli taas selkeimmin kiteyttänyt Pohjois-Amerikan markkinoiden tuntemuksen ja omien valmiuksien parantamisen lisäksi tavoitteitaan nimenomaan Pohjois-Amerikan markkinoille pääsyn ja sinne jo suuntautuvan liiketoiminnan laajentamisen kannalta. Tavoitteeksi oli asetettu esimerkiksi joko myyntikonttorin tai tytäryhtiön perustaminen, koemarkkinointi, toimintamallien testaus, uusien asiakkaiden ja jakelijoiden saaminen. Uusien asiakkaiden saamista ainakin muutamat haastatellut pitivät ohjelman aikana utopistisena tavoitteena. Yhden ohjelmaan osallistuneen yrityksen mukaan ”*ohjelmassa oli olemassa kaksi porukkaa, joista toinen todella panosti ja toinen tuli vain kurssille*”.

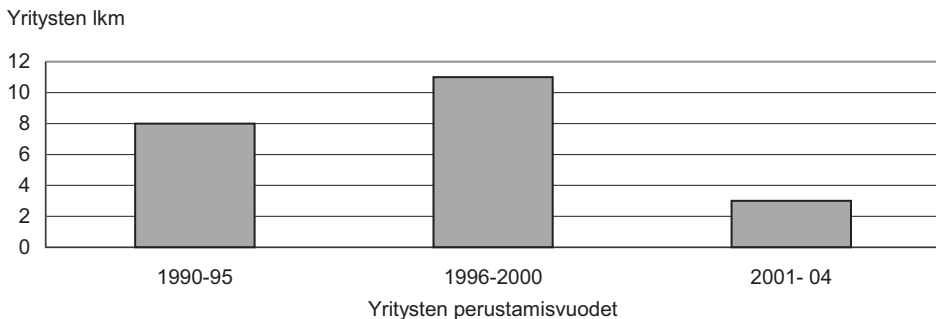
Pääsääntöisesti ne yritykset, jotka yleisen Pohjois-Amerikan markkinoiden tuntemuksen ja kontaktien luomisen lisäksi olivat asettaneet osallistumiselleen konkreettisia tavoitteita – kuten myyntikonttorin tai tytäryhtiön perustaminen – saavuttivat ohjelmaan osallistumisensa johdosta myös merkittävimpiä tuloksia. Kyselyai-

neiston valossa tällaisilla yrityksillä oli merkittävimmissä määrin liikevaihtoa Pohjois-Amerikan markkinoilta ja haastatteluaiheiston perusteella ohjelmaan osallistuminen vauhditti yrityksen Pohjois-Amerikan markkinoille menoa merkittävästi, ja aikaisti ainakin yhden yrityksen osalta kahdella vuodella.

Kyselyyn vastanneista yrityksistä kolme neljäsosaa piti ohjelman kokonaislaajuutta sopivana. Yhden vastaajan mielestä ohjelmakokonaisuus oli liian laaja ja yhden vastaajan mielestä liian suppea. Mikäli vastaajat katsoivat ohjelmien kokonaislaajuuden toimimattomaksi yrityksensä kannalta, johtui se joko yrityksen senhetkisestä tilanteesta, ohjelmasisällön liiallisesta rahoituspainotteisuudesta, liiallisesta keskittymisestä liiketoiminnan perusasioihin taikka kontaktien toimimattomuudesta osallistuneen yrityksen näkökulmasta.

Valtaosan (79 % vastaajista) mielestä ohjelmissa oli seminaaripäiviä sopivasti, yrityskohtaisten konsultointipäivien riittävyys 70 prosenttia vastaajista oli tyytyväisiä, ja Yhdysvalloissa toteutettuihin osakokonaisuuksiin vähän yli puolet (58 %) vastaajista oli tyytyväisiä. Yhdysvalloissa toteutettujen osakokonaisuuksien toimimattomuuden syinä olivat joko yrityksen omasta ajankäytöstä johtuvat esteet, paikalliset järjestelyt, liian vähäisten asiakastapaamisten lukumäärä taikka yleinen odotusten vastaamattomuus. Tarkasteltaessa ohjelmakokonaisuuden eri toimintamuotojen välistä suhdetta eri ohjelmiin osallistuneiden yritysten kesken ei ohjelma-kohtaisesti ole mitään merkittäviä eroja havaittavissa (liite 1).

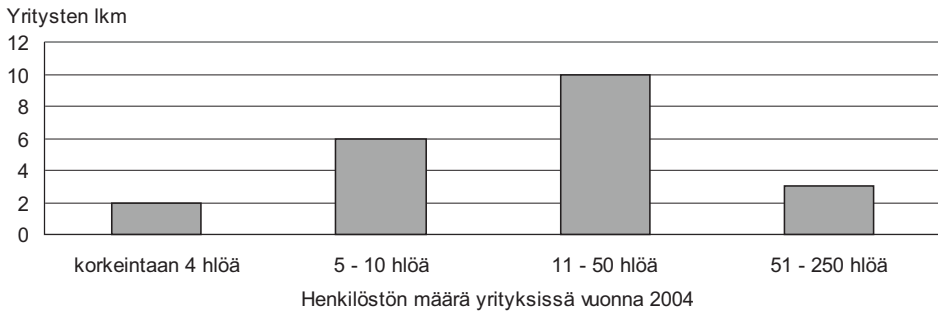
Kyselyyn vastanneet yritykset jakautuivat yrityksen perustamisvuosien mukaan siten, että suurimmalta osin kyselyyn vastanneet yritykset (11 yritystä) oli perustettu 1990-luvun jälkimmäisellä puoliskolla, kahdeksan yritystä 1990-luvun alkupuolella ja kolme yritystä 2000-luvun alussa.



*Kuvio 18. Kyselyyn vastanneiden yritysten perustamisvuodet*

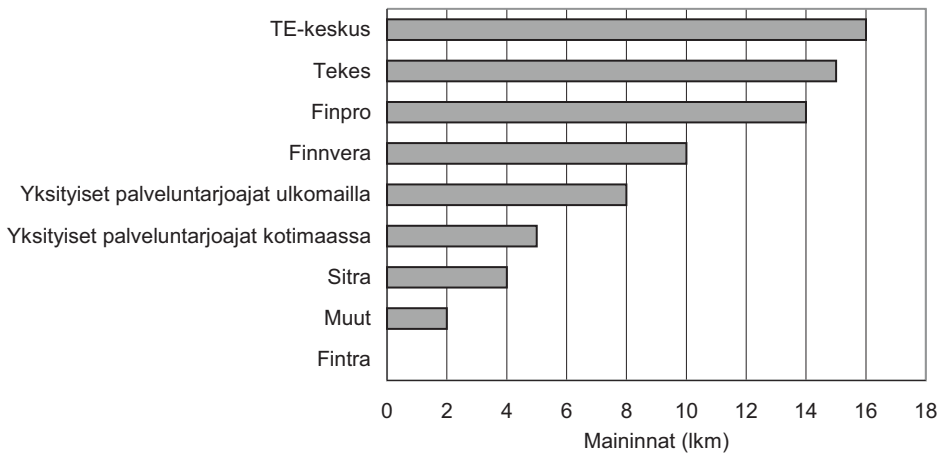
Kyselyyn vastanneiden yritysten koko henkilöstömäärällä mitattuna vaihteli yhdestä 240 työntekijään. Suurin osa (10 yritystä) kyselyyn vastanneista yrityksistä

työllisti 11–50 henkilöä, ja vain kolmella yrityksellä henkilöstön määrä ylitti 50 työntekijän määrän.



*Kuvio 19. Kyselyyn vastanneiden yritysten koko vuonna 2004*

Ohjelmiin osallistuneilta yrityksiltä tiedusteltiin ohjelman ohella muiden yrityspalveluiden hyödyntämistä liiketoiminnan kansainvälistymisen tukena. Kuten alla olevasta kuvioista ilmenee, niin vastaajayritykset ovat Fintraa lukuun ottamatta hyödyntäneet kaikkien muiden julkisen sektorin innovaatiotoimijoiden tarjoamia palveluita. Mainintoina tarkasteltuina keskeisimpinä nousivat esille TE-keskuksen, Tekesin ja Finpron palvelut. Myös Finnvera sai muita palvelutuottajia selkeästi enemmän mainintoja. Vastaajayritykset arvioivat näiden palveluiden merkityksen olevan kohtuullisen suuri yrityksenä liiketoiminnan kansainvälistämisessä (ka = 3,9 asteikolla 1 = ei merkitystä ... 5 = suuri merkitys).



*Kuvio 20. Vastaajien maininnat muiden yrityspalveluiden hyödyntämisestä liiketoimintansa kansainvälistämisen tukena*

Pohjois-Amerikan markkinoilla liiketoimintansa käynnistäneiden tai laajentaneiden yritys kohtaisten tulosten perusteella näyttäisi tämän arviointiaineiston valossa siltä, ettei puhtaasti liikevaihdon perusteella tarkasteltuna ohjelman toteutuskonseptilla näytä olleen ratkaisevaa vaikutusta tulosten syntymiseen. Liiketoimintaa Pohjois-Amerikan markkinoilla ovat kysyneet aikaansaamaan kaikkiin ohjelmiin osallistuneet yritykset. Merkittävin tulos on kuitenkin syntynyt yrityksessä, joka on osallistunut GSW I -ohjelmaan. Aikatekijä ei yksin selitä tätä seikkaa, sillä GSW III -ohjelmaan osallistuneet yritykset ovat kyselyaineiston valossa saavuttaneet parempia tuloksia Pohjois-Amerikan markkinoilla kuin esimerkiksi GSW II -ohjelmaan osallistuneet yritykset. Tulosten syntymiseen näyttävät vaikuttavan monet muut yritysten valmiuksiin ja myös yritysten ohjelmaan osallistumiselle asettamiinsa tavoitteisiin liittyvät tekijät kuin pelkästään ohjelman toteutuskonsepti. Ohjelman toteutuskonseptilla ja sen kehittymisellä saattaa tosin olla vaikutusta yritys kohtaisten tulosten syntymiseen, mutta tämän arviointiaineiston valossa tämänkaltaista johtopäätöstä ei voida yksiselitteisesti todentaa aineistorajoitteiden vuoksi. Lisäksi huomionarvoista on, että yritykset ovat hyödyntäneet liiketoimintansa kansainvälistämisessä monia muita palveluita tämän ohjelman ohella (ks. kuvio 20).

#### **Yhteenveto toteutuksen onnistumisesta**

- Yritykset olivat tyytyväisiä ohjelmien toteutukseen ja ohjelmakonseptiin.
- Ohjelmassa hyödynnettyjen asiantuntijoiden, erityisesti amerikkalaisten asiantuntijoiden, osaamiseen oltiin myös pääsääntöisesti tyytyväisiä.
- Ohjelman sisältöalueissa nähtiin kehitettävää.
- Yritykset olivat kriittisimpiä oman panoksensa suhteen. Vain noin kolmannes yrityksistä oli tyytyväinen oman panoksensa riittävyyteen ohjelman toteutuksen aikana.
- Ohjelman toteutuskonsepti ja sen kehittyminen ei yksistään selitä yritysten aikaansaamia tuloksia Pohjois-Amerikan markkinoilla. Tulosten syntymiseen vaikuttavat monet muut yritysten valmiuksiin, osallistumiselle asetettuihin tavoitteisiin ja muiden yrityspalveluiden hyödyntämiseen liittyvät tekijät.

## 5 Ohjelman vaikuttavuus ja relevanssi

### 5.1 Relevanssi

Relevanssin arvioinnin lähtökohtana on ohjelman suunniteltujen tavoitteiden suhde ohjelmistotuoteyritysten tarpeisiin. Tässä analyysissä ohjelmistoyritysten tarpeiden tunnistamisessa on nojaututtu tehtyihin tutkimuksiin<sup>9</sup>, sekä Global Software -ohjelmaan osallistuneiden yritysten kuvauksiin tarpeistaan. Näiden perusteilla relevanssin arvioinnin pohjana ovat olleet seuraavat tekijät:

- Suomen kotimarkkinat ovat pienet ja kasvuhakuisten yritysten on haettava olennainen osa kasvusta ulkomailta
- Pohjois-Amerikka on homogeenisin markkina-alue, sen markkina-potentiaali on hyvin suuri, mutta se on myös haastavin markkina sekä alkuinvestointien että osaamisen suhteen
- Kansainvälistymis- ja kasvukyvyyksien kehittäminen vaatii yrityksiltä huomattavaa ja pitkäjänteistä panostusta
- Ohjelmistotuoteyritysten kasvun ja kansainvälistymisen toteuttamiseksi on kolme päämallia – born global, kollaboratiivinen ja orgaanisen kasvun malli – jotka edellyttävät yrityksiltä erilaisia valmiuksia, riskinotto-kykyä ja toimintatapoja ja joiden vaikutukset kansainvälistymisen nopeuteen ja toteutumiseen ovat erilaisia, oikean mallin ja strategian valinta riippuvat yrityksen tilanteesta ja tavoitteista
- Suomen pääomamarkkinat ovat pienet ja tarjonta rajallista

---

9 – Cusumano, M.A., *The Business of Software: What Every Manager, Programmer, and Entrepreneur Must Know to Thrive and Survive in Good Times and Bad*, Free Press, 2004.  
 – Hoch, D.J., Roeding, C.R., Purkert, G., Lindner, S.K., *Secrets of Software Success: Management Insights from 100 Software Firms Around the World*, Harvard Business School Press, 1999.  
 – Jokinen, J.-P., Hietala, J., Mäkelä, M., et al, *Finnish Software Product Business: Results from the National Software Industry Survey 2004*. (Tekes, 2005) <http://www.soberit.hut.fi/oskari/>,  
 – Messerschmitt, D.G., Szyperski, C., *Software Ecosystem: Understanding an Indispensable Technology and Industry*, MIT Press, 2003.  
 – Tyrväinen, P., Warsta, J., Seppänen, V., *Toimialakehitys ohjelmistoteollisuuden vauhdittajana – Uutta liiketoimintaa lähialoita*. (Tekes, 2004) *Teknologiakatsaus* 151/2004.  
 – Moore, G.A., *Inside the Tornado: Marketing Strategies from Silicon Valley's Cutting Edge*, HarperBusiness, 1995.  
 – Christensen, C.M., *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Publishing, 1997.

- Kansainvälistymisen kannalta keskeiset osaamispuutteet suomalaisilla ohjelmistoyrityksillä ovat markkinatuntemus, markkinointiosaaminen, pääomasijoittajasuhteiden hoito sekä kumppaniverkoston suppeus
- Kansainvälisen liiketoiminnan aloitus edellyttää tiettyjä perusvalmiuksia ja kyvykkyyksiä, jotta yritys pystyy kansainvälistymisestä hyötymään sekä
- Suuri osa ohjelmistoyrityksistä joutuu muuntumaan kansainvälistymisen myötä kotimarkkinoilla toimivasta monialaosaajasta tarkalla fokuksella toimivaksi tuoteyritykseksi.

Vertailtaessa edellä mainittuja tekijöitä Global Software -ohjelman tavoitteisiin, olemme päätyneet seuraaviin johtopäätöksiin:

- 1 *Kontaktiverkkojen luominen ja vahvistaminen*  
Global Software -ohjelman pyrkimys luoda ja vahvistaa ohjelmistotuoteyritysten Pohjois-Amerikan, erityisesti Yhdysvaltojen markkinoille suuntautuvia kontaktiverkostoja on selvästi vastannut alan ja osallistuvien yritysten tarpeisiin.
- 2 *Pohjois-Amerikan markkinatuntemuksen lisääminen*  
Global Software -ohjelman tavoite vahvistaa osallistuvien yritysten markkinatuntemusta erityisesti Yhdysvaltojen markkinoista on vastannut hyvin osallistuvien yritysten tarpeisiin.
- 3 *Strategian ja liiketoimintasuunnitelmien parantaminen*  
Global Software -ohjelman tavoite parantaa ja tarkentaa osallistuvien yritysten kansainvälistymisstrategioita ja liiketoimintasuunnitelmia on vastannut hyvin niiden yritysten tarpeita, jotka ovat suuntautuneet Pohjois-Amerikan markkinoille. Strategioiden ja liiketoimintasuunnitelmien konsultointi ja *sparraus* on ollut hyödyllinen tavoite myös niille yrityksille, joiden kohdemarkkina on ollut joku muu markkina.
- 4 *Ristiriita yritysten tarpeiden ja kyvykkyyksien sekä ohjelman fokuksen suhteen*  
Global Software -ohjelma on selvästi keskittynyt ns. born global -yritysten luomiseen ja tukemiseen. Kuitenkin, vain suhteellisen harvat yritykset Suomessa toimivat tällä strategialla ja harvoilla on kyky ja edellytykset tämänkaltaisen strategian toteuttamiseen. Ohjelman fokus on tässä mielessä kohdistunut suppeaan joukkoon yrityksiä ja ei ole tuottanut muita kansainvälistymisstrategioita seuraaville yrityksille yhtä suurta lisäarvoa.

## 5 *Kohdemarkkinan valinta*

Global Software -ohjelma on valinnut kohdemarkkinakseen Pohjois-Amerikan. Kuitenkin, suuri osa suomalaisista ohjelmistotuoteyrityksistä pyrkii laajenemaan ainoastaan tai myös muille markkinoille. Myös Global Software -ohjelmaan osallistuvien yritysten osalta, kuten raportin aikaisemmissa osissa todetaan, vain vähemmistö osallistuvista yrityksistä on primääristi suuntautunut Pohjois-Amerikan markkinoille.

## 6 *Kasvukyvykkyyden rakentaminen*

Pohjois-Amerikan markkinoiden valinta kohdemarkkinaksi edellyttää yrityksiltä muita markkinoita suurempaa kykyä skaalautua ja kasvaa. Ohjelman sisältöön ja tavoitteisiin ei kuitenkaan ole sisällytetty erityistä painoa tämän skaalautuvuuskyvykkyyden rakentamiseen. Toisaalta on oletettavaa, että ohjelmassa toteutetut konsultoinnit ovat mahdollisesti parantaneet skaalautuvuuskyvykkyyksiä, mutta ohjelman tavoiteasetannassa tämä alue ei ole ollut riittävästi mukana.

Yhteenvetona voidaan todeta, että ohjelman tavoiteasetanta on ollut keskeisiltä osiltaan oikea ja vastannut alan ja osallistuvien yritysten tarpeita. Tältä osin ohjelma on erityisen hyvin onnistunut kontaktiverkkojen luomisessa ja vahvistamisessa, Pohjois-Amerikan markkinatuntemuksen lisäämisessä sekä strategian ja liiketoimintasuunnitelmien parantamisessa. Näistä tavoitteista on ollut erityisen paljon hyötyä Pohjois-Amerikan markkinoille suuntautuneille yrityksille, mutta nämä tavoitteet ovat olleet relevantteja myös muille osallistujille. Syntyneiden sisäisten verkostojen kautta nämä vaikutukset voivat levitä myös alalle laajemmin, osallistuneiden yritysten ulkopuolelle.

Toisaalta, Global Software -ohjelman keskittyminen ns. born global -strategiaan ja Pohjois-Amerikan markkinoihin on selvästi rajannut ohjelmasta saatuja hyötyjä ja sen tulosten merkittävyyttä. Ottaen huomioon ohjelmiin osallistuneiden yritysten hyvin erilaiset valmiudet ja strategiset kyvykkyydet kansainvälisen liiketoiminnan harjoittamiseksi olisi kokonaisuuden kannalta saavutettu suurempi potentiaalinen hyöty pyrkimällä tukemaan ja nopeuttamaan myös muita strategioita seuraavia ja muille markkinoille suuntaavia yrityksiä. Noudatetun toteutusstrategian näkökulmasta suurelle osalle osallistuvista yrityksistä ei ehkä ole pystytty antamaan riittäviä, realistisia valmiuksia rakentaa kyvykkyyksiä, joita Pohjois-Amerikan markkinat vaativat.

Suomalaisen ohjelmistotuoteteollisuuden näkökulmasta ohjelman tavoite on erittäin keskeinen. Ongelmaksi osoittautuu kuitenkin se, että suurella osalla ohjelmaan osallistuvista yrityksistä ei näytä olleen perusedellytyksiä eikä -kyvykkyyksiä merkittävään liiketoiminnan käynnistämiseen tai laajentamiseen Pohjois-Amerikan markkinoilla. Born global -strategian noudattamisesta ja Pohjois-Amerikan mark-

kinoiden painottamisesta johtuen ohjelmassa mukana olleiden yritysten kannalta hankkeen sisältö on ollut sellainen, että yritykset eivät ole kyenneet hyödyntämään sitä täysimääräisesti. Ohjelman toteuttajat ovatkin tunnistaneet tämän seikan ja ohjelman toteutusta on modifioitu GSW III -ohjelmassa edellä kuvatulla tavalla vaiheistuksen suuntaan. Tällöin keskeisenä kriteerinä yksittäisen yrityksen näkökulmasta eri kohdemarkkinoille laajennuttaessa eivät ole kansainvälistymisestä aiheutuvat kustannukset vaan yrityksen valmius vastata kohdemarkkinoiden kysyntään.

## 5.2 Tehokkuus

Ohjelmien arvioinnissa tehokkuuskriteerillä viitataan erityisesti siihen, miten hyvin taloudellisessa mielessä ja käytettävissä olevilla resursseilla ohjelmat ovat onnistuneet yritysten kansainvälistymistä ja globaaleilla markkinoilla toimimista edistävien toimenpiteiden toteuttamisessa ja tulosten saavuttamisessa. Ohjelmien tehokkuuden arviointia varten ei ole olemassa mitään absoluuttisia mittareita vaan niiden tehokkuutta voidaan tarkastella ohjelmabudjettien ja muun resursoinnin (alokaatiot eri toimintamuotoihin, saatavilla olleet henkilöresurssit ja asiantuntemus) sekä ohjelmien synnyttämien tuotosten ja tulosten välisenä suhteena.

Sekä kysely- ja haastatteluaineiston valossa osallistuneet yritykset pitivät ohjelman kustannus-hyöty -suhdetta hyvänä. Ryhmän hyödyntäminen tuo kustannustehokkuutta ja toisaalta mahdollistaa vertaisoppimisen ja liiketoimintaverkostojen muodostamisen suomalaisten yritysten kanssa, mitä ei tapahtuisi pelkästään yrityskohdattaisen konsultoinnin avulla.

Pääsääntöisesti eri ohjelman aktiviteettien (seminaarit, vierailut, konsultointi) välinen suhde koettiin ohjelmassa toimivaksi. Pienten yritysten kannalta hivenen ongelmalliseksi näyttää muodostuvan suhteellisen pitkät kurssijaksot. Viikonkin mittaisen yhtäjaksoisen osallistumisen erityisesti kotimaassa koki ongelmalliseksi osa pienten yritysten edustajista, joiden tuli samanaikaisesti vastata yrityksen operatiivisesta toiminnasta.

Kuten jo aiemmin tuli esille, niin kaikkien Global Software -ohjelmien yhteenlasketun budjetin suuruus oli noin 3,47 milj. euroa. Tämä luku sisältää vain välittömät ohjelman toteuttamisesta aiheutuneet kustannukset. Se ei kerro mitään yritysten itsensä tekemistä toimenpiteistä tai investoinneista Pohjois-Amerikan markkinoille eikä niiden aiheuttamista kustannuksista. Erään ao. markkinoille toimistonsa avanneen yrityksen haastattelussa tuli esille, että tähän mennessä tehdyt investoinnit myyntikonttorin ja -henkilöstön palkkauksesta johtuen ovat olleet noin 300 000 euron suuruusluokkaa.

Tarkasteltaessa ohjelmien synnyttämiä tuloksia vuoden 2004 liikevaihtotietojen valossa näyttää hyvin ilmeiseltä, että pelkästään kyseisenä vuonna ohjelmiin osallistuneiden yritysten Pohjois-Amerikan markkinoilta saaman liikevaihdon suuruus ylittää kaikki ohjelmien toteuttamisesta aiheutuneet välittömät kustannukset. Tältä osin ohjelman rahalliset hyödyt näyttäisivät ylittävän siihen käytetyt rahalliset resurssit. On kuitenkin syytä huomata, että käytettävissä olevan aineiston valossa liikevaihdon kasvu Pohjois-Amerikassa syntyy kuitenkin suurelta osin vain muuttaman yrityksen toimesta.

Tehokkuutta voidaan myös arvioida vertaamalla toteutettua toimintamallia vaihtoehtoiseen palveluntarjoamisen malleihin. Tällöin nousevat ohjelmamuotoisen toiminnan edut esiin. Ilman ohjelmamuotoisesti toteutettua puitetta on todennäköistä, että kotimainen verkostoituminen olisi jäänyt merkittävästi vähäisemmäksi. Ohjelmaan liittyvä yhteinen toiminta tarjosi yrityksille mahdollisuuden muodostaa keskinäisiä kontakteja. Mikäli ohjelmaan käytetyt resurssit olisi käytetty markkinoilta tarjolla olevien kansainvälistymispalveluiden hankintaan yritysکوhtaisena toteutuksena, olisivat yhteisestä toteutuksesta saadut hyödyt jääneet todennäköisesti toteutumatta. Näitä hyötyjä ovat yritysten keskinäisen verkostoitumisen lisäksi vertaisoppiminen ja synergiaedut. Sekä kysely- että haastatteluaineiston valossa yritykset pitävät Global Software -ohjelman toteutuskonseptia onnistuneena. Yritykset pitävät toteutuskonseptia ja palvelumallia oikeansuuntaisena muihin tarjolla oleviin palveluihin verrattuna, mikä osaltaan tukee arviotamme ohjelman toteutuksen tehokkuudesta.

### **5.3 Vaikuttavuus**

Global Software -ohjelman yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tulisi näkyä ohjelmistoalan yritysten uusina työpaikkoina, joita syntyy uuden Pohjois-Amerikan markkinoilta muodostuvan liiketoiminnan seurauksena. Suuri osa ohjelmaan osallistuneista yrityksistä on kasvanut ohjelmaan osallistumisen aikana ja sen jälkeen. Lukemattomat muutkin tekijät ovat samaan aikaan vaikuttaneet ohjelman lisäksi kyseisten yritysten kehitykseen.

Global Software -ohjelman vaikuttavuus yritysten kansainvälistymispolulla olevien välitavoitteiden saavuttamisessa ovat toteutuneet verrattain hyvin. Välitavoitteita ovat erityisesti kohdemarkkinoiden tuntemus, osaamisen vahvistuminen ja kansainvälistymistä koskevan strategian kehittyminen. Vielä konkreettisempia edellytyksiä uuden liiketoiminnan syntymisen kannalta ovat kontaktit Pohjois-Amerikassa. Tältä osin ohjelma on onnistunut tarjoamaan osallistujilleen paljon hyödyllisiä yhteistyöavauksia. Kokonaisvaikuttavuutta ajatellen tulokset jäävät kuitenkin odotettua

vaatimattomammiksi, mihin osasyynä lienee myös osallistujayritysten keskimäärin vaatimattomammat edellytykset hyödyntää täysimääräisesti tarjottuja kontakteja. Eniten ovat lisääntyneet yhteydet amerikkalaisiin liike-elämän palveluiden tarjoajiin, vähäisemmässä määrin rahoittajiin, yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin.

Merkittävässä määrin liiketoimintaa Pohjois-Amerikan markkinoilta on kiistattomasti syntynyt kuitenkin vain muutamissa yrityksissä. Suurin osa ohjelmiin osallistuneista yrityksistä ei ole kyennyt – tai edes vakavissaan yrittänyt – luomaan liiketoimintaa USA:n markkinoilta. Konkreettisimmat välittömät vaikutukset näkyvätkin yritysten Pohjois-Amerikan liiketoiminnan kannalta ensi sijassa myynti- ja markkinointitoimenpiteissä sekä tehdyissä henkilöstö- ja muissa investoinneissa.

On myös huomattava, että ohjelmalla on ollut havaittavissa myös muita vaikutuksia, jotka eivät välittömästi kytkeydy uuden liiketoiminnan luomiseen Pohjois-Amerikan markkinoilla, mutta näkyvät silti myönteisinä liiketoiminnan yleisen kehittämisen kannalta. Osa yrityksistä näkee kehittämisohjelman luoneen kotimaisia yhteistyökontakteja osallistujien kesken.

Suoranaisia kielteisiä vaikutuksia ei Global Software -ohjelman toteuttamisesta arvioinnissa havaittu syntyneen. Tässä kohdin on kuitenkin syytä huomioida vaihtoehtoiskustannusten näkökulma yrityksille, jotka lähtivät ohjelmaan mukaan vaila kunnollisia edellytyksiä hyötyä täysimääräisesti ohjelman annista. Näille yrityksille ohjelmaan osallistuminen on aiheuttanut resurssikuluja, jotka eivät kustannus-hyöty -tarkastelussa automaattisesti näyttäyty positiivisina.

Mahdollisena kielteisenä vaikutuksena arvioinnissa tuli esille se, että Global Software -ohjelma on saattanut vaikuttaa yrityksen markkinavalintaan, koska ohjelma on madaltanut kynnystä suunnata kansainvälistyminen nimenomaan Pohjois-Amerikan, erityisesti Yhdysvaltojen markkinoille. Yli puolella tutkituista yrityksistä ei ollut valmiina kansainvälistymisstrategiaa ja vaikka vähän alle puolella tutkituista yrityksistä syntyi liikevaihtoa Pohjois-Amerikan markkinoilta, ei liikevaihdon määrä ollut merkittävä kuin muutaman yrityksen kohdalla. Yritykset ovat saattaneet valita tämän markkinan sen takia, että Global Software -ohjelma on tarjonnut helpon tavan harjoittaa kansainvälistä liiketoimintaa Pohjois-Amerikassa, vaikka yritysten kypsyys, kyvykkyydet, kasvustrategia ja paras asiakaspotentiaali eivät välttämättä ole olleet Pohjois-Amerikan markkinoilla tai niiden markkinoiden vaatimalla tasolla. Saadun palautteen ja tulosten perusteella pidämme todennäköisenä, että jonkin verran tätä vaikutusta ohjelmalla on ollut.

Global Software -ohjelmalle asetetut tavoitteet työpaikkavaikutusten synnyttäjänä ovat olleet kunnianhimoisia saavutettuihin tuloksiin nähden. Vaikka luotettavaa kuvaa syn-

tyneistä työpaikoista ei olekaan ollut saatavilla arvioinnin suorittamiseksi, voidaan silti estimoida työpaikkavaikutusten suuruusluokkaa karkealla tasolla. Yhden toimialan työpaikan rahoittamisen voidaan olettaa keskimäärin maksavan työnantajalleen n. 70 000–100 000 euroa<sup>10</sup>. Ohjelman tavoitteeksi asetettujen 1 000–1 500 uuden työpaikan luominen jo I-ohjelmasta alkaen edellyttäisi silloin n. 70–150 miljoonan euron liikevaihtoa ja/tai pääomasijoituksia. Aineiston valossa toteutunut kasvu kaikki ohjelmat huomioon ottaen jäänee kuitenkin huomattavasti tätä alhaisemmaksi, joten tavoitteeksi asetettuja työpaikkatavoitteita ei ohjelmien toteutuksien aikana eikä vuoteen 2005 mennessä ole voitu saavuttaa. Toki on muistettava, että ohjelman vaikutukset osallistuneiden yritysten liiketoimintaan saattavat muodostua viiveellä, jolloin pidemmällä aikavälillä tarkasteltaessa päästään paljon lähemmäs asetettuja tavoitteita. Tämä koskee erityisesti viimeisimmän ohjelman toteuttamisesta syntyviä vaikutuksia. Yllä oleva laskelma on väistämättä ainoastaan suuntaa-antava, mutta viittaa kuitenkin siihen, että arvioinnin suorittamisen hetkellä ollaan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteiden osalta vielä melko kaukana tavoitetasosta.

Yksi arvioinnin keskeinen johtopäätös on, että yritykset ovat kyllä kyenneet parantamaan kansainvälistymisstrategiaansa ohjelman ansiosta ja osin myös nopeuttamaan Pohjois-Amerikan markkinoille menoaan. Useimmat yrityksistä eivät kuitenkaan ole kyenneet toistaiseksi omaksumaan ja toteuttamaan kansainvälistymismallia, joka johtaisi ne orgaanisen kasvun uralta voimakkaan ja nopean kasvun uralle.

## 5.4 Kestävyys

Arvioimme Global Software -ohjelmaa myös sen suhteen, kuinka paljon kestäviä, hyödyllisiä vaikutuksia ohjelma on saanut aikaan ja toisaalta, mitkä mahdolliset hyödyt olisi voitu pyrkiä saamaan vaikutuksiltaan kestävimmiten. Olemme tarkastelleet näitä kestäviä hyötyjä toisaalta osallistuvien yritysten kannalta ja toisaalta koko ohjelmistotuote-liiketoimintasektorin kannalta.

Osallistuvien yritysten kannalta keskeisimpiä kestäviä hyötyjä ovat olleet seuraavat:

- 1 *Kyvyt ja edellytykset liiketoiminnan strategiseen kehittämiseen paranivat* Osallistuneille yrityksille syntyi osaamista ja kokemusta liiketoimintasuunnitelmien ja strategian laadintaan ja nämä taidot ja kokemus vaikuttavat osallistuneissa yrityksissä pitkään.

---

10 Henkilötyövuosikustannukset on laskettu siten, että 3 000–4 200 euron kuukausittaiseen bruttopalkkaan on lisätty henkilösivu- ja yleiskulukerroin suuruudeltaan 100 %.

- 2 *Kontaktiverkoston sosiaalinen pääoma*  
Ohjelmaan osallistuneet henkilöt ovat pystyneet laajentamaan kontaktiverkostojaan sekä Pohjois-Amerikassa että Suomessa. Tämä hankittu sosiaalinen pääoma on osallistuneiden yritysten ja henkilöiden käytettävissä pitkään.
- 3 *Käytännön kokemukset liiketoiminnan etabloimisesta*  
Osallistuville yrityksille, erityisesti niille, jotka onnistuivat ohjelman myötä käynnistämään liiketoimintaansa Pohjois-Amerikassa, syntyi käytännön osaamista ja kokemusta liiketoiminnan käynnistämisestä laajalla markkina-alueella.
- 4 *Strategian ja liiketoiminnan parantuminen*  
Osallistuvien yritysten kannalta kestäväksi hyödyksi voidaan lukea myös konkreettiset parannukset yrityksen strategiaihin ja liiketoimintasuunnitelmiin.

Yhteiskunnan ja toimialan kannalta kestävinä hyötyinä hankkeesta voidaan tunnistaa seuraavat:

- 5 *Ohjelmistotuoteyritysten ja keskeisen toimijaverkoston vahvistuminen*  
Global Software -ohjelma on lisännyt yhteistyötä alan yritysten ja keskeisten toimijoiden kesken. Tämä verkosto ja vahvistuneet yhteistyösuhteet ovat pysyväisluonteisia vaikutuksia, joita yritykset ja alan toimijat voivat jatkossakin hyödyntää.
- 6 *Kokemusten ja osaamisen leviäminen*  
Global Software -ohjelma on tuottanut erityisesti hyötyjä osallistuneille yrityksille ja parantanut osallistuneiden henkilöiden henkilökohtaista osaamista. Vahventuneen yhteistyöverkoston ja luonnollisen urakierron myötä tämä kokemus tulee leviämään asteittain laajemmin toimialalla. Kiistatta ohjelma on merkittävästi myötävaikuttanut vahvan kasvun kulttuurin ja sen merkityksen leviämiseen ja ymmärtämiseen Suomessa.

Kestävyuden kannalta olemme arvioinnissa tunnistanee yhden keskeisen puutteen. Global Software -ohjelma on osoittautunut monessa suhteessa toimivaksi kokonaisuudeksi, mutta ohjelma ei ole joko pyrkinyt tai pystynyt tähän mennessä vakiinnuttamaan hyväksi havaittuja toimintamuotoja alalla vakiintuneesti toimivien osapuolten toimesta tai yhteistyössä toteutettavaksi. Tällaisia osapuolia olisivat voineet olla esim. Tekes tai Finpro. Näin ollen on vaara, että jatkorahoituksen puutteessa hyväksi havaitut toimintamuodot katoavat sen sijaan, että ne olisivat jatkuvia, pysyviä ja kestäviä.

## 6 Kehittämissuositukset

Ohjelma-arvioinnin perusteella tehdyt kehittämissuositukset perustuvat ohjelman toteutusta ja sen perusteella syntyneitä tuloksia ja vaikutuksia koskeviin havaintoihin sekä niistä vedettyihin johtopäätöksiin. Kehittämissuositukset on jaettu operatiivisiin sekä strategisiin ehdotuksiin.

Operatiiviset ehdotukset ovat luonteeltaan konkreettisia suosituksia, jotka ovat luonteeltaan sellaisia, että niiden toteuttaminen parantaisi arviointiryhmän näkökulmasta ohjelman toteutuksen toimeenpanoa käytännön tasolla. Strategiset kehittämissuositukset ovat vaadittavilta toimenpiteiltään laajempia kokonaisuuksia ja ne vaativat joko toteuttajaorganisaatiolta laajempaa valmistelu- ja suunnittelutyötä tai useamman eri tahon ja osapuolen yhteistoimintaa toteutuakseen.

### 6.1 Operatiiviset toimenpide-ehdotukset

#### Toimenpide-ehdotus 1: Ohjelman tavoite ja osallistujayritysten tarpeet

Ohjelman tavoitteet ja sisällöt on sopeutettava yritysten kansainvälistymisstrategiaan ja -malliin. Arvioinnin perusteella voidaan todeta, että valtaosa ohjelmiin osallistuneista yrityksistä ei ole kyennyt merkittävässä määrin laajentamaan liiketoimintaansa Pohjois-Amerikan markkinoilla. Arviointiaineiston valossa on tunnistettu vain yksi tällainen yritys. Osin tästä johtuen toistuva yritysten kritiikki ohjelman sijoittajapainotteisuudesta ja asiakas-/loppukäyttäjänäkökulman vähäisyydestä kertoo ohjelman tavoitteiden ja yritysten tarpeiden välisestä ristiriidasta. Siirtyminen orgaanisen kasvun mallin mukaiselta kansainvälistymispolulta kohti muuntyyppisiä kasvun malleja – yhteistoiminnallista tai *born global* -tyyppistä mallia – edellyttää yrityksen kansainvälisen tai globaalien liiketoiminnan kyvykkyyden rakentamisessa kiinnittämistä kasvu-uran eri vaiheissa (*pre-start – start – kasvu – vaikiinnuttaminen*) toisistaan poikkeavia toimenpiteitä. Nämä koskevat yrityksen johtoa, innovaatiotoiminnan määrää ja laajuutta, rahoitusresursseja, läsnäoloa useilla/muutamilla markkina-alueilla samanaikaisesti, tuotetarjoaman fokusta jne. Orgaanisen kasvun mallissa, jota tämän arviointiaineiston valossa useat yritykset näyttävät toteuttavan, tulorahoituslähtöisyys hidastaa ja rajoittaa kasvua muttei ehkäise sitä. Yritysten kasvun ja kansainvälistymisen kiihdyttäminen ei lopullisesti voi tapahtua yrityksen ulkopuolelta. Strategiset päätökset tehdään aina yrityksessä ja sen käytettävissä olevilla resursseilla. Ulkopuolinen palveluntuottaja voi tosin tarjota merkittäviä impulsseja yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen.

## **Toimenpide-ehdotus 2: Uudet valmennussisällöt**

Ohjelman tavoitteesta johtuen myös sijoittajapainotteisuus on korostunut ohjelmatoteutuksen sisällöissä. Arvioinnin perusteella voidaan todeta, että nykyisiä koulutussisältöjä tulisi täsmentää siten, että ne sopisivat entistä paremmin myös tulorahoituksensa varassa toimiville yrityksille. Tällöin ohjelmassa tulisi käsitellä pääomasijoittamisen ohella muuntyyppisiä kansainvälistymisen muotoja – yhteistoi-minnallisia malleja sekä perinteiseen vientiin perustuvia malleja. Valmennussisäl-töihin voisi liittää osioita kansainvälisten partnerisuhteiden rakentamisesta sekä viennin muodoista aina myyntikoulutukseen ja –tekniikkaan asti. Vaihtoehtoisesti tämäntyyppiset koulutussisällöt voidaan integroida muiden palvelutuottajien jo tuottamiin palveluihin (esim. Fintra).

## **Toimenpide-ehdotus 3: Toimialakohdentaminen**

Tällä hetkellä ohjelma on toteutettu pääasiallisesti samansisältöisenä kaikille osallistujille. Arvioinnin perusteella ja osallistujayritysten tarpeet huomioon ottaen osa ohjelman toteutuksesta voitaisiin tehdä toimialakohdennetusti edellyttäen, että saman toimialan yrityksiä osallistuu riittävässä määrin ohjelmaan, jotta nämä osakokonaisuudet voidaan toteuttaa kustannustehokkaasti. Toimialakohdentaminen vahvistaisi samalla ohjelman asiakaslähtöisyys- ja loppukäyttäjänäkökulmaa sekä tarjoaisi yleisen kohdemarkkinatuntemuksen sijasta täsmällisempää tietoa valittujen toimialojen markkinoista ja niiden erityispiirteistä.

## **Toimenpide-ehdotus 4: Yrityskohtaisen ohjauksen vahvistaminen**

Arvioinnin perusteella ohjelmiin osallistuneista yrityksistä suuri osa on ollut aika varhaisen vaiheen yrityksiä kansainvälisen liiketoiminnan määrällä mitattuna sekä toisaalta kansainvälistymistään koskevien strategioiden laadinnan näkökulmasta. Nämä yritykset ovat aika alussa kansainvälistymisoperaatioissaan. Ohjelmatoiminnan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta sekä yritysten etenemistä voimakkaan kasvun uralle edesauttaisi hyvin täsmällinen yrityskohtaisen tavoiteasetannan ja ohjauksen vahvistaminen ohjelmassa.

## **Toimenpide-ehdotus 5: Yritysvallinnat, ohjelman vaiheistus ja modulaarisuus**

Arvioinnin perusteella III-ohjelmassa käyttöön otettu ohjelman vaiheistus on hyvä palveluparannus ottaen huomioon ohjelman kohderyhmäyritykset ja niiden valmiudet etabloitua Pohjois-Amerikan markkinoille. Arvioinnin valossa tosin näyttää ilmeiseltä, että yritysvalintoja ohjaa myös hyödynnetty rahoitusinstrumentti – ei

pelkästään yritysten tosiasialliset valmiudet liiketoiminnan käynnistämiseen tai laajentamiseen Pohjois-Amerikassa. Yritysvalinnat ohjelmaan tulisikin suorittaa ohjelman rahoituksesta riippumattoman asiantuntijan tai asiantuntijoiden toimesta. Jos ohjelman kautta halutaan saada aikaan niitä liiketoiminnallisia ja yhteiskunnallisia vaikutuksia, joita sillä tavoitellaan, niin yritysten valinnassa on entistä enemmän kiinnitettävä huomiota yritysten tosiasiallisiin valmiuksiin kansainvälisen ja globaalin liiketoiminnan harjoittamiseen. Koska Yhdysvaltojen markkinat ovat ohjelmistotuoteyrityksille monessa suhteessa kaikista haastavin markkina-alue, yrityksillä tulee olla riittävät valmiudet vastata näihin markkinahaasteisiin. Pääasiallisesti olisikin hyvä, että ennen Pohjois-Amerikan markkinoille menoa yritys olisi käynnistänyt vienti- tai muut kansainvälisen liiketoiminnan operaationsa vähintäänkin jo yhdellä muulla ulkomaisella markkina-alueella, jolloin yritys olisi kyennyt vahvistamaan Pohjois-Amerikan markkinoilla edellytettäviä valmiuksia ja osaamista – tai yritys on muutoin hankkinut nämä valmiudet ja kyvykkyudet.

Ohjelman vaiheistuksen toteuttaminen modulaarisena mahdollistaisi yrityksille osallistumisen myös pelkästään esimerkiksi vaiheeseen 2 tai 3, jos yrityksellä katsottaisiin olevan aiempien vaiheiden edellyttämät valmiudet. Yrityksille tämä mahdollistaisi osallistumisen väljemmin kuin yhden ohjelman edellyttämässä aikataulussa. Osin tämänkaltaista mallia ovat jo hyödyntäneet ne yritykset, jotka ovat osallistuneet useisiin ohjelmiin. Modulaarinen toteutustapa lisäisi samalla ohjelman kustannustehokkuutta sekä mahdollistaisi palveluiden kohdentamista entistä selkeämmin yksittäisen yrityksen tarpeisiin.

## 6.2 Strategiset toimenpide-ehdotukset

### **Toimenpide-ehdotus 6: Vaiheen 4 toteuttaminen**

Jos ohjelmaan osallistuvien yritysten kohderyhmässä ja niiden omaamissa kansainvälisen liiketoiminnan valmiuksissa eikä etabloitumisen toteuttamisessa muutoin kuin tulorahoituksen turvin tapahdu merkittäviä muutoksia lähitulevaisuudessa, niin *Vaiheen 4 – Palvelut Pohjois-Amerikan markkinoille etabloituneille yrityksille* – tarjoaminen ohjelman jälkeen Pohjois-Amerikan markkinoille etabloituneille yrityksille olisi merkittävä palveluparannus. Vaihe vaiheelta elinkeinopoliittisen tuen tulisi vähentyä ja yritysten maksuosuuksien kasvaa.

### **Toimenpide-ehdotus 7: Projektirahoituksesta kestäviin toimintamuotoihin**

Ohjelma on nyt toteutettu yhteensä neljä kertaa. Arvioinnin perusteella ohjelmat ovat merkittävästi vahvistaneet myös ohjelmatoteuttajien osaamista ja ymmärrystä

pk-yrityksille suunnattujen kansainvälistymispalveluiden tuottamisesta ja tarjoamisesta. Myös ohjelmaan osallistuneet yritykset pitävät ohjelman toteutuskonseptia kiistatta kilpailukykyisenä palvelumuotona muihin olemassa oleviin julkisrahoitteisiin palveluihin verrattuna. Huomionarvoista taas on, että ohjelman tuottaminen yhä edelleenkin edellyttää kertaluontoisten ohjelmarahoitusten hankintaa eikä ohjelman piirissä syntynyt osaaminen kansainvälistymispalveluiden tuottamisesta ole juurtunut laajemmin suomalaisen yritystukijärjestelmän piiriin, erityisesti Finpron suuntaan. Ohjelman toteuttaminen vastaisuudessa entistä tiiviimmin Finpron ja Tekesin kanssa voisi vaikuttaa yhtä ohjelmaa laajemminkin uusien palvelumuotojen kehittämiseen, uusien kohdemarkkina-alueiden ottamiseen ohjelmatoeutuksen piiriin sekä tämäntyyppisten palveluiden tuottamien tulosten ja vaikutusten tehostumiseen.

### **Toimenpide-ehdotus 8: Vastaavantyyppisen ohjelman toteuttaminen muille kohdemarkkinoille**

Neljän toteutuskerran aikana ohjelma on aina suuntautunut Pohjois- Amerikan markkinoille. Arvioinnin perusteella vastaavantyyppinen ohjelma kannattaisi toteuttaa myös Venäjän sekä Aasian markkinoille kohdennettuna. Jo testatun toteutusmallin tuoma osaaminen olisi hyvä hyödyntää muille kohdemarkkinoille suunnattujen ohjelmien tai vastaavantyyppisten palveluiden toteuttamisessa. Kohdemarkkinaajennukset voidaan toteuttaa vaihtoehtoisilla tavoilla joko nykyisen ohjelmarakenteen sisällä tai kokonaan itsenäisinä ohjelmina muiden palvelutuottajien toimesta. Entistä tiiviimmät yhteistyökumppanuudet Finpron, Tekesin ja Sitran (erityisesti innovaatio- ja Venäjä-ohjelma) kanssa vauhdittaisivat kansainvälistymispalveluiden kehittämistä.

## Lähteet

Christensen, C.M., *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Publishing, 1997.

Cusumano, M.A., *The Business of Software: What Every Manager, Programmer, and Entrepreneur Must Know to Thrive and Survive in Good Times and Bad*, Free Press, 2004.

Hoch, D.J., Roeding, C.R., Purkert, G., Lindner, S.K., *Secrets of Software Success: Management Insights from 100 Software Firms Around the World*, Harvard Business School Press, 1999.

Jokinen, J.-P., Hietala, J., Mäkelä, M., et al, *Finnish Software Product Business: Results from the National Software Industry Survey 2004*.  
<http://www.sbl.tkk.fi/oskari/>.

Messerschmitt, D.G., Szyperski, C., *Software Ecosystem: Understanding an Indispensable Technology and Industry*, MIT Press, 2003.

Moore, G.A., *Inside the Tornado: Marketing Strategies from Silicon Valley's Cutting Edge*, HarperBusiness, 1995.

Tyrväinen, P., Warsta, J., Seppänen, V., *Toimialakehitys ohjelmistoteollisuuden vauhdittajana – Uutta liiketoimintaa lähialoita*. (Tekes, 2004) Teknologiaakatsaus 151/2004.

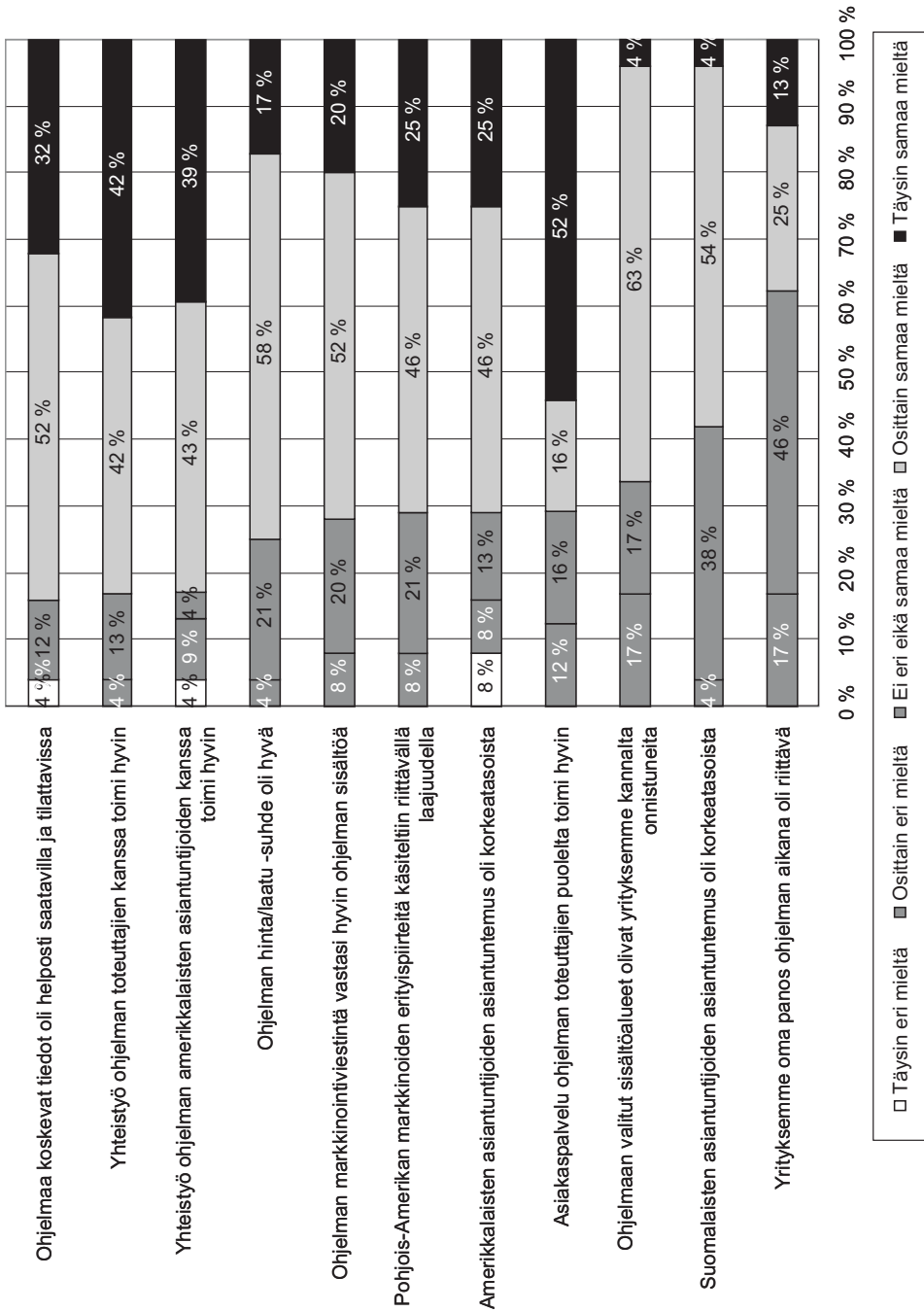
Äijö, T., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., Lindqvist, J., Hanninen, H., *Internationalization Handbook for Software Business*. (Technopolis Ventures Oy, 2005).

## Liite 1

### Liitetaulukko ja -kuvio

*Liitetaulukko 1. Eri ohjelmiin osallistuneiden yritysten tyytyväisyys ohjelman eri toteutusmuotoihin*

|   | Total | Mihin seuraavista Global Software -ohjelmista yrityksenne osallistui? |                   |                    |                     |
|---|-------|---|-------------------|--------------------|---------------------|
|   |       | Global Software Pilot   | Global Software I | Global Software II | Global Software III |
| Ohjelman kokonaislaajuus oli yrityksemme kannalta                               |       |   |                   |                    |                     |
| Total   | 24    | 4   | 7                 | 19                 | 10                  |
| Liian Suppea  | 1     | 0   | 1                 | 0                  | 0                   |
| Sopiva  | 18    | 4   | 6                 | 7                  | 8                   |
| Liian laaja   | 1     | 0   | 0                 | 0                  | 1                   |
| Muutoin toimimaton. Miksi?  | 4     | 0   | 0                 | 3                  | 1                   |
| Ohjelmassa oli yrityksemme kannalta seminaaripäiviä tarjolla                    |       |   |                   |                    |                     |
| Total   | 24    | 4   | 7                 | 10                 | 10                  |
| Liian vähän   | 1     | 0   | 0                 | 1                  | 0                   |
| Sopivasti   | 19    | 4   | 7                 | 5                  | 10                  |
| Liian paljon  | 3     | 0   | 0                 | 3                  | 0                   |
| Muutoin sopimattomasti. Millä tavoin?   | 1     | 0   | 0                 | 1                  | 0                   |
| Yrityskohtaisia konsultointipäiviä oli ohjelmassa tarjolla yrityksemme kannalta |       |   |                   |                    |                     |
| Total   | 23    | 3   | 7                 | 10                 | 10                  |
| Liian vähän   | 5     | 0   | 2                 | 2                  | 2                   |
| Sopivasti   | 16    | 3   | 5                 | 7                  | 7                   |
| Liian paljon  | 0     | 0   | 0                 | 0                  | 0                   |
| Muutoin toimimattomasti. Miksi?   | 2     | 0   | 0                 | 1                  | 1                   |
| Yhdysvalloissa toteutettuja osakokonaisuuksia oli yrityksemme kannalta tarjolla |       |   |                   |                    |                     |
| Total   | 24    | 4   | 7                 | 10                 | 10                  |
| Liian vähän   | 5     | 1   | 2                 | 1                  | 2                   |
| Sopivasti   | 14    | 1   | 4                 | 6                  | 7                   |
| Liian paljon  | 1     | 0   | 0                 | 0                  | 1                   |
| Muutoin toimimattomasti. Millä tavoin?  | 4     | 2   | 1                 | 3                  | 0                   |



Liitekuvio 1. Ohjelman toteutuksen onnistuminen kyselyyn vastanneiden yritysten näkökulmasta

## Liite 2

### **Haastatellut henkilöt**

Jyrki Eklund, Fitware Oy

Pertti Era, Metitur Oy

Leena Ilmola, Fountain Park Oy

Jorma Kivelä, Jutel Oy

Veijo Kyösti, Cesim Oy

Pekka Ruusunen, Distocraft Oy

Ari Takanen, Codenomicon Oy

Juha-Pekka Tolvanen, MetaCase Oy

|  |                 |  |
|--|-----------------|--|
| Författare<br><br>Marja-Liisa Niinikoski / Net Effect AB<br>Ville Valovirta / Net Effect AB<br>Jyrki Kontio / Tekniska högskolan   |                 | Publiceringstid<br>Februari 2006                   |
|  |                 | Uppdragsgivare<br>Handels- och industriministeriet |
|  |                 | Organets tillsättningsdatum                        |
| Titel<br>Utvärderingen av Global Software-programmet   |                 |  |
| Referat<br><p>I denna evalueringsrapport betraktar man framgång med genomförandet, resultaten och verkan av Global Software-programmen. Syftet med programmet har varit att hjälpa finländska företag till framgång på den nordamerikanska marknaden, och målet har varit att få till stånd betydande ekonomisk verksamhet och framgång på den valda marknaden. Mellan åren 1998 och 2004 har programmet genomförts fyra gånger, och under den här tiden har 97 företag deltagit i programmet. Den totala budgeten för projekten har under denna tid varit sammanlagt cirka 3,5 miljoner euro.</p> <p>Målsättningen för projektet har varit särskilt lyckad i fråga om förstärkandet av kontaktnätverk, ökad kännedom om den nordamerikanska marknaden samt förbättrat kunnandet inom strategibildning och affärsplanering. Därtill har projektet åstadkommit verkningar av bestående karaktär genom att bland annat förbättra färdigheterna inom affärsplaneringen i flera företag, förstärka finländska företags kontaktnätverk, sprida kunnandet och förbättra affärsverksamheten. Även genomförandet av projektet har på basis av utvärderingen varit professionellt och effektivt.</p> <p>Vid utvärderingen av programmen observerades även några utvecklingsområden, varav de viktigaste har räknats upp nedan: 1) I fortsättningen är det värt att noggrannare följa upp målsättningarna för programmen och hur de förverkligats. 2) Företagens behov, färdigheter och strategiska avsikter motsvarade inte beträffande alla företag projektets innehåll och målsättningar. I fortsättningen borde ännu mer uppmärksamhet fästas vid valet av företag och färdigheter. 3) En ganska stor del företagen hade inte aktivt inriktat sig på den nordamerikanska marknaden. I fortsättningen borde valet av företag i detta avseende vara exaktare eller alternativt borde programmet även inrikta sig på andra marknader. 4) Det att programmet är av projektkaraktär har lett till en viss diskontinuitet i genomförandet. I fortsättningen borde man sträva efter långsiktiga arrangemang av bestående karaktär och genomföra programmet tillsammans med andra aktörer eller integrera det med deras verksamhet. 5) I fortsättningen kunde programinnehållet utvidgas till att även omfatta en utveckling av den affärsverksamhet som baserar sig på inkomstfinansiering och som inriktar sig på andra marknader samt företag som utvecklas enligt andra målsättningar än en snabb globaliseringsstrategi.</p> <p>Utvärderingen baserar sig på intervjuer med programmets anordnare, experter som deltagit i programmet och företagens representanter; på en enkät som sänts till deltagande företag och amerikanska experter som utnyttjats vid genomförandet av programmet, på material från ett utvärderingsseminarium riktat till programmets anordnare, finansierare och företag inom branschen samt på den dokumentation och rapportering som programmet föranlett. Programmet är betraktat med tanke på relevans, effektivitet, inflytande, nytta och hållbarhet.</p> <p>Kontaktpersoner vid HIM: Industri avdelningen/Jaana Lappi, tfn +358 9 1606 2658</p> |                 |  |
| Nyckelord<br>Software produkt affärsverksamhet, internationalisering, modeller för internationalisering, program utvärdering   |                 |  |
| ISSN<br>1459-9376  |                 | ISBN<br>951-739-970-7                              |
| Sidoantal<br>57  | Språk<br>Finska | Pris<br>13 €                                       |
| Utgivare<br>Handels- och industriministeriet   |                 | Förläggare<br>Edita Publishing Ab                  |

|   |                     |   |
|---|---------------------|---|
| Authors<br><br>Marja-Liisa Niinikoski / Net Effect Ltd<br>Ville Valovirta / Net Effect Ltd<br>Jyrki Kontio / Helsinki University of Technology  |                     | Date<br>February 2006                             |
|   |                     | Commissioned by<br>Ministry of Trade and Industry |
|   |                     | Date of appointment                               |
| Title<br>Evaluation of the Global Software Programme  |                     |   |
| Abstract<br><br><p>This evaluation report regards the successfulness of the implementation, cost-effectiveness and impact of the Global Software programmes. The programme is designed to help Finnish software product companies succeed in North American markets, with the aim of achieving significant levels of business and success there. Between 1998 and 2004 the programme was put into effect four times, and this time 97 companies have taken part in the project. The total budget for the projects in this period was around €3.5 million.</p> <p>The project's range of objectives has been especially successful in the following areas: strengthening networks of contacts, greater knowledge of the North American markets, improvements in the way corporate strategies are formulated, and better business planning. The project has also had more of a permanent impact, for example, by enhancing business planning skills in many companies, by bolstering networks of contact for Finnish companies, as a means of transferring expertise and in terms of better business. The project has also been found to be professionally competent and effective.</p> <p>The evaluation of the programmes also identified some areas for improvement, the most significant of which are listed here: 1) In future, objectives and their realisation should be monitored more closely. 2) Not all the needs, capabilities and mindset of participating companies corresponded with the project's content and objectives. In future there should be more attention given to the choice of companies and their special qualities. 3) Quite a lot of companies were not actively oriented towards the North American market. In future, either the choice of companies should be more carefully focused in this respect or, alternatively, the programme should also be targeted at other markets. 4) The project-type nature of the programme has resulted in a slight lack of continuity in its implementation. In future, the aim should be for long-term or permanent arrangements by involving other players in the programme or integrating it with their own business operation. 5) In future it could be extended to cover development of internally financed business operations, other markets and companies other than those engaged in a swift globalisation strategy.</p> <p>The evaluation is based partly on interviews with those responsible for implementing the programme, experts involved in the process and company representatives. It also uses the results of a questionnaire sent to participating companies and American experts who were consulted when the programme was being put together, data from an evaluation seminar organised for those responsible for realising the programme, sponsors and companies in the sector, as well as documentation produced as a result of the programme and reports. The programme has been regarded with particular reference to its relevance, effectiveness, impact, benefit and sustainability.</p> <p>MTI contacts: Industries Department/Jaana Lappi, tel. +358 9 1606 2658</p> |                     |   |
| Key words<br>Software product business, internationalization, internationalization pathways, programme evaluation   |                     |   |
| ISSN<br>1459-9376   |                     | ISBN<br>951-739-970-7                             |
| Pages<br>57   | Language<br>Finnish | Price<br>€ 13                                     |
| Published by<br>Ministry of Trade and Industry  |                     | Sold by<br>Edita Publishing Ltd                   |

## Edelliset sarjassa ilmestyneet julkaisut

- 1/2006 Kauppa- ja teollisuusministeriön hallinnonalan toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2007–2011
- 2/2006 Kilpailun seurantamenetelmien kehittäminen I: Kilpailuseurannan toteuttamisen periaatteet
- 3/2006 Kilpailun seurantamenetelmien kehittäminen II: Pilottitoimialojen kilpailuanalyysit
- 4/2006 Lähiajan energia- ja ilmastopolitiikan linjauksia – kansallinen strategia Kioton pöytäkirjan toimeenpanemiseksi. Taustaraportti
- 5/2006 Riktlinjer för energi- och klimatpolitiken under den närmaste framtiden – en nationell strategi för verkställandet av Kyotoprotokollet  
Bakgrundsrapport
- 6/2006 Outline of the Energy and Climate Policy for the Near Future National Strategy to Implement the Kyoto Protocol. Backgroundreport (varaus)
- 7/2006 Family Entrepreneurship. Family Enterprises as the Engines of Continuity, Renewal and Growth-intensiveness

## Global Software -ohjelman arviointi

Evaluoititutkimuksessa arvioitiin Global Software -ohjelmien onnistumista, tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Global Software on neljän ohjelman kokonaisuus, joka koostuu Pilot Software:sta sekä Global Software I:stä, II:sta ja III:sta. Ohjelmat toteutettiin vuosina 1998–2004.

Global Software ohjelmien tavoitteena on ollut edistää ja nopeuttaa ICT-alan yritysten kansainvälistymistä. Kohderyhmänä ovat olleet ohjelmistotuoteliiketoimintaa harjoittavat kasvuyritykset, joiden kansainvälistymisen kohdealueena on ollut Pohjois-Amerikka. Ohjelmien avulla on pyritty lisäämään näiden yritysten johto- ja avainhenkiöiden liiketoiminta- ja markkinointiosaamista sekä markkinatuntemusta. Tavoitteena on ollut myös avata yrityksille kansainvälistymisen kannalta merkittäviä verkostoja.

Arvioinnin mukaan Global Software ohjelmakokonaisuus on onnistunut erityisen hyvin hankkeeseen osallistuneiden yritysten kontaktiverkoston vahvistamisessa, markkinatuntemuksen lisäämisessä sekä yritysten strategisen suunnittelun ja liiketoimintaosaamisen parantamisessa. Myös hankkeen toteutus arvioitiin ammattitaitoiseksi ja tehokkaaksi. Evaluoititutkimuksessa esitettiin lisäksi joukko kehittämissuhteita, jotka tulee huomioida mahdollisissa jatko-ohjelmissa.