

Raportti

---

# Mitkä ovat kansainvälisen kasvun suurimmat haasteet ja ratkaisut?



**STARIA**

## Sisällys

Johdanto.....	3
Mitä haasteita on kansainvälisessä kasvussa?.....	4
Miten kansainvälisen kasvun haasteita voi ratkaista?.....	20
Taluspäätäjien 10 kansainvälistymisen vinkkiä.....	24

Lämmin kiitos haastateltujen yritysten taluspäätäjille

**Swappie**



**framery**  
SERIOUS ABOUT HAPPINESS



**Seriously**

**Management Events**



**DISRUPTIVE**  
TECHNOLOGIES

 **KOGNITY**

**TRIMTEX**

# Johdanto

Kansainvälinen laajentuminen on merkittävä askel nopeasti kasvavalle yritykselle, mutta siihen liittyy myös haasteita. Tartuimme näihin haasteisiin ja niiden ratkaisuihin laatimalla sinulle tämän koosteen, jossa käsitellään kokonaisvaltaisesti organisaatioiden kohtaamia haasteita taluspäätäjien näkökulmasta.

Uudelle markkinalle laajentuminen vaatii paljon työtä ja fokuksia erityisesti yrityksen päättäjiltä. Haasteita voi tulla eteen eri järjestelmien yhteensovittamisessa, lainsäädäntöön, taloushallintoon ja kirjanpitoon liittyvissä asioissa sekä logistiikkaan ja maahantuontiin liittyvissä kysymyksissä. Oikeiden jakelukanavien löytäminen ei välttämättä myöskään ole helppoa uusilla markkinoilla ja siksi hyvien kumppaneiden löytäminen on avainasemassa uudelle markkinalle lähtiessä.

Ohessa esittelemme kansainvälisten kasvuyritysten kohtaamia haasteita sekä keinoja, joilla näihin voidaan vastata. Haastattelimme 10 kasvuyrityksen taluspäätäjää saadaksemme selkeän koosteen heidän kohtaamiin kansainvälisen kasvun vaatimuksiin. Tuomme esiin myös heidän vinkkejään ja eri lähestymistapoja näiden haasteiden voittamiseksi.

Haastattelimme seuraavia kasvuyrityksiä ja heidän taluspäätäjiään tähän koosteeseen: Wolt, Swappie, Framery, RELEX, Seriously, Management Events, Eficode, Trimtex, Disruptive Technologies ja Kognity. Pyysimme heitä kertomaan, mitkä ovat olleet kolme kansainvälisen kasvun suurinta haastetta ja miten he ratkaisivat nuo haasteet. Kokosimme koosteeseen esille nousseet aihealueet pitäen vastaukset anonymisinä. Kiitämme lämpimästi yrityksiä kokemuksien jakamisesta! Sinulle lukija toivon, että saat tästä itsellesi uusia ajatuksia ja näkökulmia kansainväliseen kasvuun.

---

**Joonas Sipola**

Executive Vice President & CFO  
Staria Oyj

## Mitä haasteita on kansainvälisessä kasvussa?

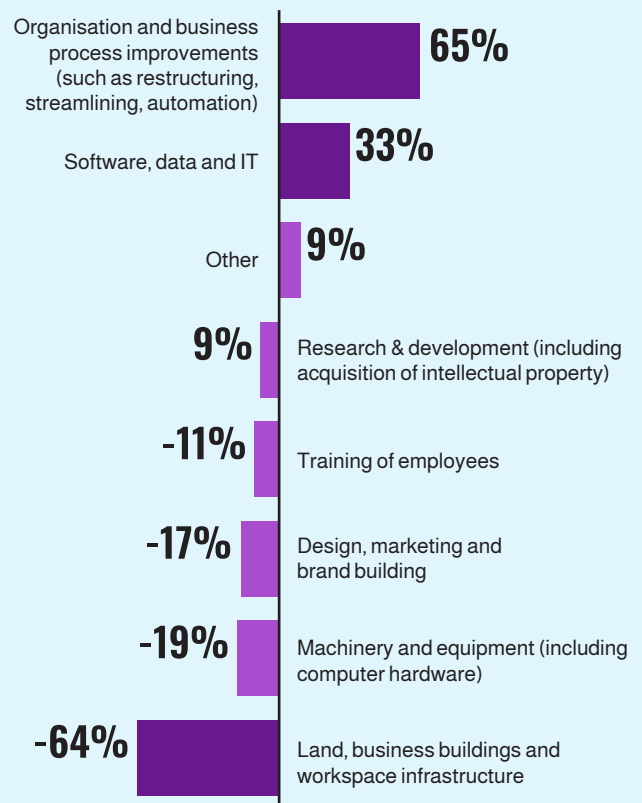
Yrityksen kansainvälistyminen ja laajentuminen uusille markkinoille tuo mukanaan täysin uudenlaisia haasteita. Yrityksen laajentumiseen tarvittavien sopimusten ja dokumenttien laatiminen sekä yrityksen perustaminen uuteen maahan saattavat kestää kuukausia ja vaatia runsaasti panostusta varsinkin alkuvaiheessa. Uusille markkinoille jalkautuminen tarkoittaa kilpailun kohtaamista kokonaan uusilla tavoilla. Ohessa kerromme haastatteluissa esiin nostetuista yleisimmistä haasteista ja miten niitä voidaan ratkoa.

### Taloudellinen valmius

Digitalisaation vauhti on kiihtynyt edelleen pandemian myötä ja se asettaa yhä useamman yrityksen miettimään kansainvälisiä markkinoita. Suunnitelmat kansainvälistymiseen kannattaa rakentaa pienin saavutettavin askelin pitäen huolta siitä, että yrityksen järjestelmät ja mukautuvuus sopivat ketterään ja kasvavaan toimintamalliin. Digitalisaation myötä rajat kaatuvat ja koko maailma on pelikenttänä. Kansainvälinen laajentuminen on mahdollista, kun taloudelliset valmiudet on huomioitu, juridiset asiat ovat hallussa ja hyvä kansainvälistymisstrategia laadittuna.

Taloudellinen valmius on yksi kriittisimmistä elementeistä globaalin laajentumisstrategian kehittämisessä. Yrityksen pitää esimerkiksi varmistaa, että koko toimitusketjun maksut pystytään hallinnoimaan halutuilla valuutoilla. Oikean infrastruktuurin rakentaminen kohdemarkkinoille on tärkeä askel ja sen kautta voidaan varmistaa, että yritys noudattaa paikallisia verosäännöksiä ja lakeja. Riskienhallintasuunnitelma, juridiset yksityiskohdat ja myynnin raportoinnit ovat kaikki tärkeitä osia taloudellisessa valmiudessa.

Compared to pre-pandemic plans, CFOs expect to increase their investments in organization and business process improvements, and software, data and IT over the next 12 months



COVID-19 and capital expenditure Net % of CFOs who expect their businesses' investments in the following areas to increase over the next 12 months, compared to pre-pandemic plans

Source: Deloitte CFO Survey: 2020 Q3 - The long COVID recovery [www2.deloitte.com/uk/en/pages/finance/articles/deloitte-cfo-survey.html](http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/finance/articles/deloitte-cfo-survey.html)

## Organisaatiomuutokset

Kansainvälinen laajeneminen tulee ottaa huomioon myös konsernin toiminnassa. Ei riitä, että määrittellään kokonaisstrategia uusille markkinoille, vaan tarvitaan myös oma strategia yrityksen sisäisen muutoksen hallintaan. Hallinnassa tulee ottaa huomioon käytettävät järjestelmät ja niiden yhteensovittaminen eri markkinoilla. Erilaiset kulttuurit ja kielet aiheuttavat myös omia haasteitaan ja työyhteisöjen toimintamallit saattavat vaihdella hyvinkin paljon eri maissa ja kulttuureissa.

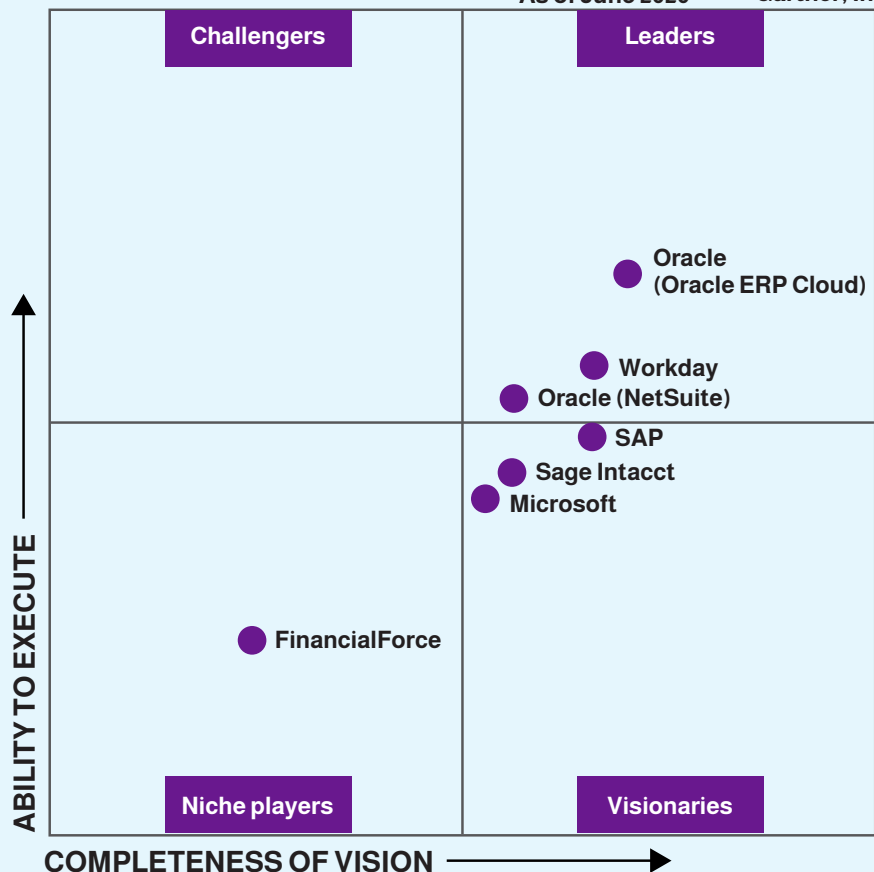
Arvio nykyisen organisaation rakenteesta ja sen toimivuudesta uuden strategian kannalta auttaa määrittelemään asianmukaiset menettelyt ja käytännöt, joiden avulla muutokset voidaan tehdä. Oman tiimin perustaminen kohdemarkkinan rakentamiseen on perusteltua ja auttaa kohdis-

tamaan resursseja oikein. Jos tiimin jäsenillä on kokemusta jo ennestään kohdemarkkinoista ja uusien markkinoiden avaamisesta, sujuvat asiat varmasti mutkattomammin.

Järjestelmien skaalautuvuus ja järjestelmäintegraatiot ovat isoja kysymyksiä laajentumisen kannalta. Järjestelmien valitseminen globaaliin ympäristöön helpottaa siirtymistä paikallisesta toiminnasta strategian mukaiseen kansainväliseen toimintamalliin. Muutosstrategiassa on tärkeää huomioida työntekijöiden perusteellinen kouluttaminen uusien järjestelmien käyttöön. Näissä muutosprosesseissa ulkoiset yhteistyökumppanit ovat merkittävässä roolissa.

**Kaikki 10 haastatteluun osallistunutta yritystä ovat valinneet pilvipohjaisen NetSuite-järjestelmän liiketoimintansa kasvun tueksi.**

As of June 2020 © Gartner, Inc.



Gartner: Magic Quadrant for Cloud Core Financial Management Suites for Midsize, Large and Global Enterprises

Source: [www.gartner.com/en/documents/3986902/magic-quadrant-for-cloud-core-financial-management-suite](http://www.gartner.com/en/documents/3986902/magic-quadrant-for-cloud-core-financial-management-suite)

## Henkilöstö

Laajentuminen kansainvälisesti voi tarkoittaa myös henkilöstön palkkausta kohdemaahan hoitamaan tuotteiden myyntiä, jakelua ja asiakaspalvelua. Palkkaukseen liittyvät yksityiskohdat saattavat vaihdella hyvinkin paljon eri maissa. Kohdemaan henkilöstöhallinnon asioiden selvittämiseen on hyvä palkata konsultti tai tilitoimisto, joka pystyy selvittämään erilaiset palkkaukseen liittyvät asiat, kuten eläke- ja ay-maksut, verot, vuosilomat, työsuhde-edut ja niin edelleen.

Haasteena henkilöstön valinnassa voi ilmetä erilaisia kieli- ja kulttuurieroja sekä eri maissa vaihtelevia työyhteisön toimintatapoja. Ensimmäiset palkkaukset uusilla markkinoilla ovat erittäin kriit-

tisiä, koska ne luovat pohjan yrityksen toiminnalle ja kasvuille kyseisellä markkinalla. Uuden organisaation liiketoiminnan vetäjäksi on tärkeää löytää henkilö, jolla on vankat esimies- ja motivointitaidot sekä vahva myynnin- ja jakelijaverkoston rakentamiseen tarvittava osaaminen. Uuden markkinan rakentamiseen tulee varata myös yhtiön olemassa olevasta johtajistosta riittävästi resurssia. Se miten hyvin uutta organisaatiota johdetaan ja motivoidaan, määrää myös pitkälle sen, miten hyvin liiketoiminta uudella markkinalla lähtee käyntiin.

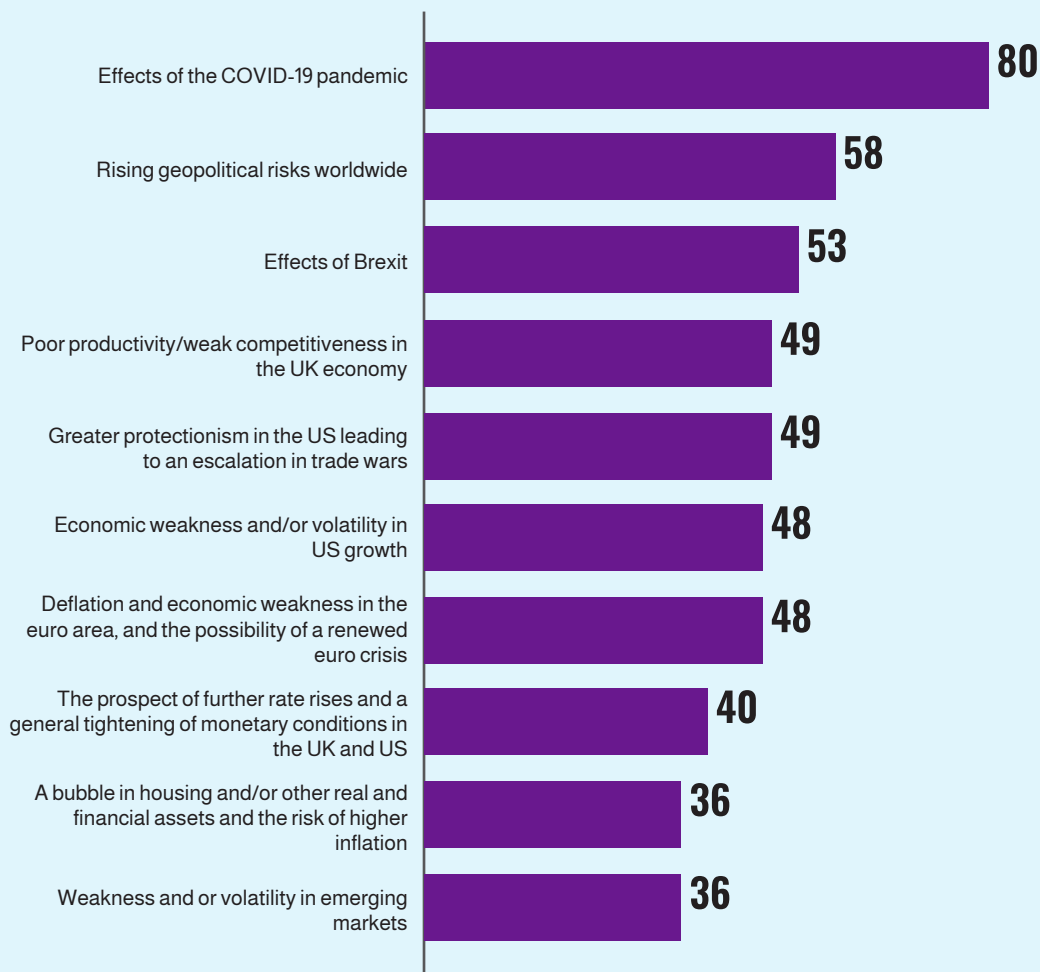


## Riskienhallinta

Ennen laajentumisstrategian käynnistämistä on ensisijaisen tärkeää määritellä riskienhallintapolitiikka. Mitä riskejä yritys on valmis ottamaan ja mihin niistä voidaan käyttää esimerkiksi ulkoisen toimijan palveluita. Riskienhallintapolitiikka tulisi käsitellä koko organisaatiossa, jolloin riskit ovat tiedossa organisaation eri tasoilla.

Mitkä sitten ovat suurimpia riskejä kansainvälistymisessä? Kansainväliseen liiketoimintaan liittyy monia erilaisia riskejä. Osittain ne ovat samoja mitä kotimarkkinoilla käytävässä liiketoiminnassa, mutta ulkomailla jokaisessa maassa on oma lainsäädäntönsä ja mm. maahantuontia koskevat tullaussäädökset, jotka määrittelevät miten maassa voi toimia ulkomaalaisena toimijana.

**Seuraavien tekijöiden aiheuttamat liiketoimintariskit: Painotettu keskiarvo asteikolla 0-100, jossa 0 tarkoittaa ei riskiä ja 100 korkeinta mahdollista riskiä.**



Deloitte CFO Survey: 2020 Q3 - The long COVID recovery

Source: [www2.deloitte.com/uk/en/pages/finance/articles/deloitte-cfo-survey.html](http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/finance/articles/deloitte-cfo-survey.html)

Huomioi ainakin nämä riskit:

- Operatiiviset riskit, kuten tuotteiden logistiikkaan ja maahantuontiin liittyvät riskit. Vastavaatko esimerkiksi maahantuontidokumentit kohdemaan tullausvaatimuksia?
- Maksuvalmiusriskit eli yrityksen valmius maksaa liiketoiminnasta aiheutuvia kuluja. Maksuvalmiusriskiä voi ennaltaehkäistä rahoituksella, oikeilla maksutavoilla ja kassasuunnittelulla.
- Luottoriskit, joita voi syntyä kauppasuhteissa yritysasiakkaiden tai jakelijoiden kanssa. Luottoriskejä voi minimoida esimerkiksi sopimalla riskittömät luottorajat, pyytämällä asiakasta avaamaan remburssin tai jaksottamalla tavaran toimitusta maksukyvyn mukaan.
- Valuuttakurssiriskit, joita syntyy jos saatavat tuotot ja kustannukset ovat eri valuutoissa.
- Globaalit riskit, kuten pandemiat ja luonnonkatastrofit.
- Tietoturvariskit, joita digitalisaatio ja globaa-

lit verkostot voivat luoda. Kaikki tieto on yhä enemmän verkkopohjaisissa järjestelmissä, joita voidaan hallita ja suojella hakkeroinnilta sekä muilta tietovarkauksilta erilaisilla tietoturvaohjelmilla.

- Poliittiset riskit, kuten kohdemaan epävakaa poliittinen tilanne. Eri maiden poliittiset ja taloudelliset epävakaudet on syytä huomioida, kun laajentumista ulkomaille suunnitellaan.

Kansainvälistyminen vaatii pitkäjänteistä työtä kohti tavoitteita ja kannattaa varautua siihen, että ensimmäiset 3-5 vuotta menevät pelkästään toiminnan rakentamiseen, eikä taloudellista tulosta välttämättä saada. Kansainvälistyminen luo edellytyksiä laajentaa liiketoimintaa huomattavasti ja rakentaa riippumattomuutta kotimarkkinan kysynnästä.





## Poliittiset riskit ja lainsäädäntö

### Kansainväliset säädökset eri maissa

Eri maiden lainsäädännön, viranomaisvelvoitteiden, liiketoimintasääntöjen, verotietojen ja pakkausstandardien oppiminen voi olla haastavaa. Säännöt, määräykset ja lait vaihtelevat usein huomattavasti eri maiden välillä, joten on välttämättöntä tarkistaa kaikki asiaankuuluvat paikalliset lait, verosäännökset ja kaupankäyntivaatimukset. Noudattamatta jättäminen voi johtaa merkittäviin taloudellisiin seuraamuksiin ja liikearvon menetykseen.

Joissakin tapauksissa yritykset saattavat myös tarvita kaupankäyntiin kansainvälisiin kriteereihin perustuvan paikallisen akkreditoinnin, jonka avulla toimijan pätevyys ja sen antamien todistusten uskottavuus voidaan luotettavasti todeta ennen eteenpäin siirtymistä. Vaadittujen lupien ja hyväk-

synnän anomatta jättäminen voi johtaa huomattaviin sakkoihin ja kaupankäynnin kieltämiseen. Kansainvälisesti laajentuessa yrityksen tulee tuntea paikalliset sääntelyjärjestelmät ennen liiketoiminnan aloittamista uudella markkinalla. GDPR, FATCA ja MiFID II ovat esimerkkejä lainkäytösäädännöistä ja -asetuksista, joita tulee ottaa huomioon. Lakisäädökset myös muuttuvat jatkuvasti ja yrityksen on tarpeen pysyä ajan tasalla päivityksistä ja uusista säädöksistä.

Yritysten liikejuridiikan palveluita tarjoavien konsulttiyritysten ratkaisut sisältävät tyypillisesti laillisen toiminnan luomisen ja rekisteröinnin, oikeudellisten asiakirjojen valmistelun ja arkistoinnin sekä sisäisten rekisterien tarkastamisen. Asiantuntijoiden käyttäminen alkuvaiheessa auttaa rakentamaan toiminnot uudelle markkinalle paikallisen lainsäädännön ja vaatimusten mukaan.



## Juridiset näkökohdat

Globaaliin laajentumiseen liittyvät juridiset näkökohdat ovat yleensä haastavimpia, koska riskit niiden aiheuttamista kuluista ja sanktioista voivat olla huomattavia, jos näitä kohtia ei osata huomioida. Kaupallisten riskien minimointi edellyttää lakien ja laillisten prosessien noudattamista. Toimitusketjun asiakirjojen oikeellisuus ja laillisuus tulee pohjautua kansainvälisiin sopimuksiin ja vaatimuksiin. Näihin asiakirjoihin luetaan kaikki vienti- ja tuontiasiakirjat, rahti- ja logistiikka-asiakirjat, tullaukseen liittyvät asiakirjat ja jakelusopimukset.

Myös IPR-asiat (Intellectual Property Rights) tulevat esiin kansainvälistymishankkeen edetessä. Yritys voi melko yksinkertaisilla toimenpiteillä varmistaa, että immateriaalioikeuksiin liittyvät asiat ovat kunnossa ja yritys voi keskittyä kansainvälistymiseen. Ilman IPR-suojaa yrityksen tuotteet ja investoinnit ovat haavoittuvia kopioinnille. Oikein hyödynnettynä IPR:t antavat yritykselle vahvan strategisen kilpailuedun kansainvälisillä markkinoilla.

Kansainvälisten työsopimusten tekeminen ja

hallinnointi on usein hankalaa johtuen eri maiden erilaisista säännöksistä. Näin ollen ei ole yhtä pätevää menetelmää, jota voitaisiin soveltaa eri markkinoilla. Globaalin laajentumisen aikana työnantajien on otettava huomioon mm. paikalliset työehtosopimukset ja maakohtaiset erityisvaatimukset, jotka liittyvät työsopimuksiin.

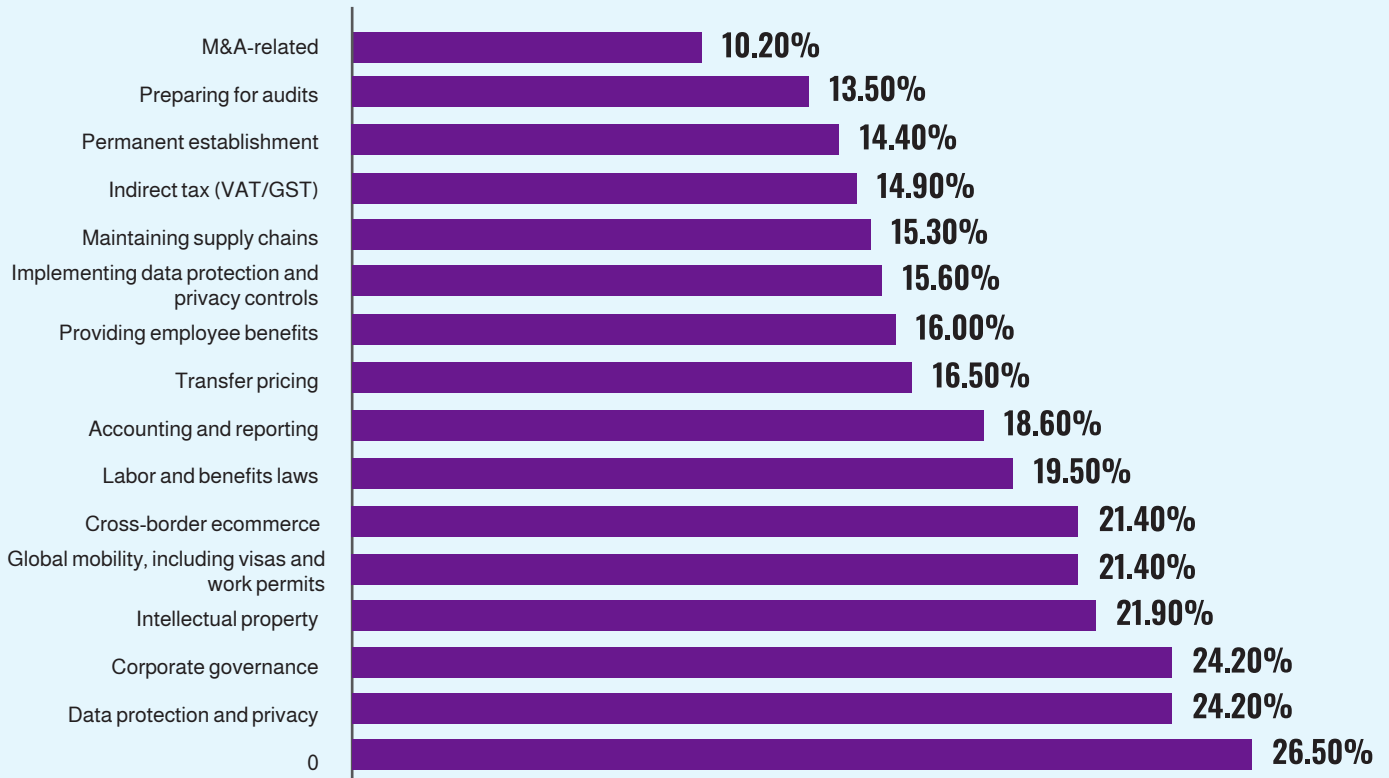
Esimerkiksi joissakin maissa ei vaadita lainkaan työsopimuksia. Jos työntekijän ja työnantajan välillä ilmenee ongelma, tilanne ratkaistaan noudattaen yleisiä lakeja. Toisissa maissa sopimukset ovat 100% pakollisia ja niissä on erittäin tiukat vaatimukset. Sopimukset pitää laatia kirjallisena, työntekijän omalla kielellä sekä englanniksi ja molempien osapuolten allekirjoittamana.

Laillisen toiminnan perustaminen kohdemarkkinoille, yritystilin kohdemaan pankissa ja kirjanpito ovat joukko tärkeimpiä juridisia asioita, joita yrityksen tulee hoitaa pyrkiessään laajentumaan uusille markkinoille. Riippuen yrityksen koosta ja laajenemistavoitteista, kannattaa harkita, onko oma in-house lakitiimi parempi vaihtoehto ulkoisen konsulttitoimiston sijaan.



## Tietosuoja ja yksityisyys ovat tärkeimpiä huolenaiheita maakohtaisten vaatimusten joukossa.

Minkälaiset vaatimukset huolestuttavat eniten kansainvälisessä toiminnassa tai laajentumisessa?



CFO Vistra 2020 eBook - Cross-border operations: regaining momentum in 2020 and beyond

Source: [cdn.cfo.com/content/uploads/edd/2020/06/CFO-Vistra-2020-eBook-1.pdf](https://cdn.cfo.com/content/uploads/edd/2020/06/CFO-Vistra-2020-eBook-1.pdf)

## Poliittisten riskien seuraaminen

Globaali liiketoiminta tarjoaa huomattavia mahdollisuuksia, mutta haasteet ja mahdolliset riskit tulee ottaa huomioon. Kohdemarkkinoiden epävakaa poliittinen tilanne voi myös olla haasteellinen asia markkinoille pyrkivälle kasvuyritykselle. Hallituksen määräämät lakimuutokset voivat vaikuttaa maan politiikkaan, säädöksiin, korkoihin ja veroihin, jotka voivat osoittautua haasteellisiksi ulkomaalaiselle yritykselle.

Erilaiset poliittiset, alueelliset määräykset ja rajoitukset voivat myös osaltaan hankaloittaa laajentumista. Esimerkiksi EU-maiden sisällä on huomattavasti helpompaa laajentua kuin EU:n ulkopuolella, joka vaatii erilaista panostusta kuin EU:n sisällä laajentuminen.

## Verotus

Kansallisten hallitusten työkalupakeissa verotus osoittautuu usein vaikeaksi koordinoida eri maiden välisessä globaalissa toimintaympäristössä. Kansainvälinen koordinointi on kuitenkin välttämätöntä, jotta yritykset voivat investoida kansainvälisesti ja osallistua maailmankauppaan.

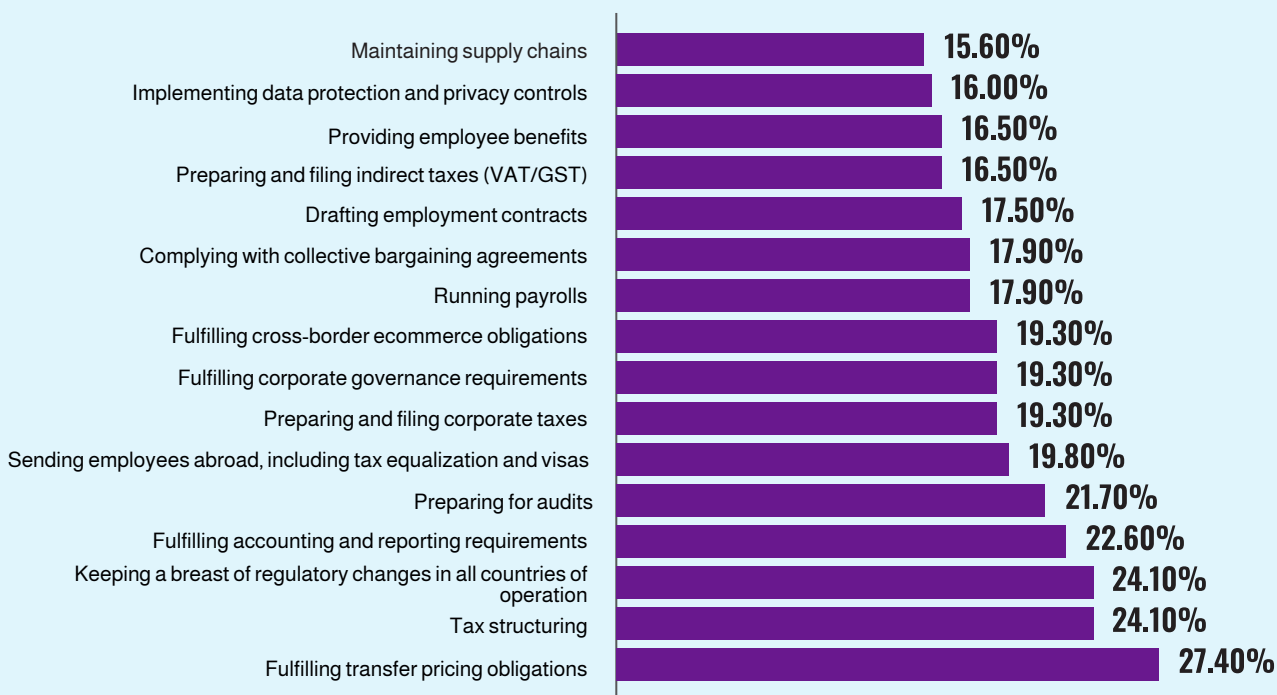
Yritys kohtaa uutena kansainvälisenä toimijana todennäköisesti erilaisia haasteita liittyen myös veroihin ja hallintoon. Kansainvälisen kaupan verojen, maksujen ja tariffien käsittely voi olla merkittävä haaste monille yrityksille - etenkin pienemmillä kasvuyrityksillä. Markkinoille mentäessä on oltava tietoinen kaupankäynnin standardeista ja säännöksistä kyseisellä markkinalla. Vaati-

mustenmukaisuussäännösten noudattamatta jättäminen maassa johon yrität laajentaa, voi olla esteenä laajennussuunnitelmille ja aiheuttaa myös ylimääräisiä kustannuksia yritykselle. Sujuva eteneminen markkinoilla edellyttää kansainvälisten verolakien noudattamista.

Siirtohinnoittelun dokumentointivelvollisuus-edellytykset vaihtelevat valtioittain. Yrityksellä on velvollisuus dokumentoida siirtohinnoitteluaan toisen valtion lainsäädännön nojalla, vaikka Suomen lainsäädäntö ei sitä vaatisi. Kansainvälinen kasvu edellyttää näin yritystä selvittämään siirtohinnoittelun dokumentointiin liittyvät vaatimukset valtioittain.

### Ulkomaan toiminnot: vauhdittamassa vuotta 2020 ja siitä eteenpäin

Millä ulkomaan toiminnan alueilla organisaatiossasi on mielestäsi vähiten tietoa ja hallintaa?



With regard to cross-border operations, respondents reported their companies have the least insight into and control over fulfilling transfer pricing obligations.

CFO Vistra 2020 eBook - Cross-border operations: regaining momentum in 2020 and beyond

Source: [cdn.cfo.com/content/uploads/edd/2020/06/CFO-Vistra-2020-eBook-1.pdf](https://cdn.cfo.com/content/uploads/edd/2020/06/CFO-Vistra-2020-eBook-1.pdf)

## Pankkiyhteydet

Maksuliikennehaasteet eri maiden välillä voivat myös hankaloittaa laajentumista uusille markkinoille. Monissa maissa asiakkaat odottavat, että he voivat maksaa paikallisesti ja näin ollen lokaalinen pankkitilin avaaminen saattaa tulla eteen välttämättömäksi toimenpiteeksi. Asiaa hankaloittaa se, että prosessi pankkien kanssa on hidas ja pankkitilin avaaminen kohdemarkkinoille saattaa vaatia useita fyysisiä paikalla käyntejä. Joissakin maissa vaaditaan myös paikallisen laillisen entitin perustamista, jotta pankkitilin avaaminen ylipääntään on mahdollista.

Hyvä vaihtoehto uudelle markkinalle mentäessä on turvautua paikalliseen konsulttitoimistoon, joka pystyy hoitamaan kaikki taloushallintoon liittyvät asiat, kuten maksuliikenteen, laskutuksen, verot, kirjanpidon, palkat ja muut henkilöstöhallinnon tehtävät. [Taloushallinnon kumppani](#), jolla on kansainväliset verkostot, auttaa luomaan asianmukaista liiketoimintaa hoitamalla nämä hallinnolliset tehtävät paikallisten lainsäädäntöjen puitteissa.



## Toimitusketjun hallinta

Kansainvälisessä kaupanteossa varastointi ja logistiikka ovat asioita, joille isommilla yrityksillä on omat osastot. Tämä johtuu siitä, että kansainvälisen kaupan toimitusketjun hallinta on haasteellista. Haasteita luovat maantieteelliset etäisyydet ja niiden aiheuttamat kuljetuskustannukset. Erilaisten kuljetusmuotojen kustannusrakenne ja soveltuvuus kohdemarkkinalle aiheuttavat myös paljon kilpailuttamista ja in-house selvitystyötä. Kohdemaan verotus, tullauskäytännöt ja dokumenttivaatimukset luovat oman haasteensa toimitusketjun hallinnassa. Jos toimitusdokumentit eivät ole kunnossa, voi lähetys jäädä kohdemaan tulliin seisomaan ja näin aiheuttaa huomattavia lisäkuluja tai jopa estää toimituksen perillepääsyn.

Globaalin kasvun haasteita ovat myös oikeiden jakelukanavien ja ulkomaisten liikekumppaneiden löytäminen. Jälleenmyyjät voivat tarjota ulkomaisille asiakkaille huippuluokan palvelua, jolloin yrityksen oma organisaatio hoitaa vain tukku-kauppaa.

Oikeiden jakelukanavien löytäminen ei välttämättä ole helppoa uudella markkinalla. Oman jakelukanavan rakentaminen on kallista ja aikaa vievää. Kannattaa pohtia mikä on sopiva infrastruktuuri lähdeittäessä laajentumaan uudelle markkinalle.



## Tuotteiden tullivaatimukset ja sertifiointit

Eri mailla on hyvinkin erilaisia vaatimuksia esimerkiksi tuotteiden maahantuontiin ja tullaukseen liittyen. Tuotemerkinnot, tuotteiden koostumukset ja tariffikoodit pitää tutkia ja määritellä tarkasti. Esimerkiksi Pohjois-Amerikassa on käytössä omat tariffikoodit, joiden mukaan tullattavan tavaran vero määräytyy. Myös Australiassa ja Kiinassa on käytössä erilaiset tullaustoimenpiteet. Näihin kannattaa perehtyä huolella, jos tavoitteena on laajentua kyseisille markkinoille.

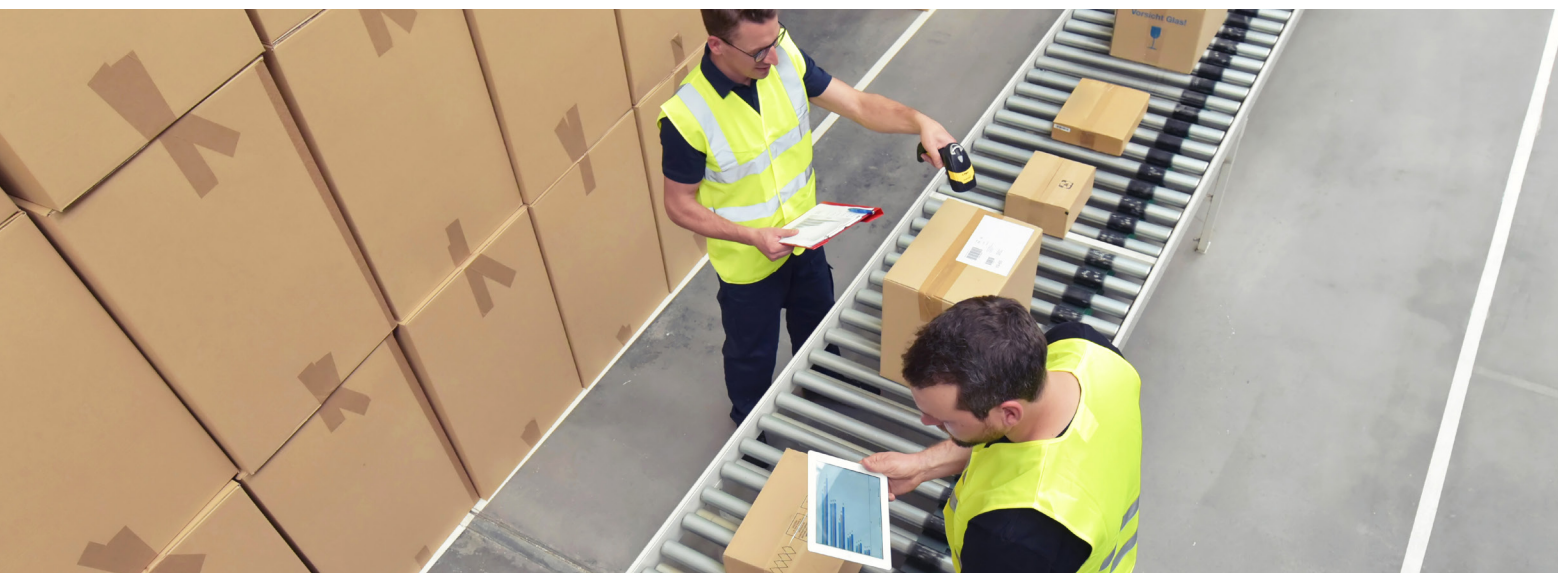
## Logistiikka ja pakkaukset

Kansainvälistyminen tarjoaa valtavat liiketoimintamahdollisuudet vähittäiskauppiaille, mutta luotettavien, nopeiden ja kustannustehokkaiden toimitus- ja jakelumenetelmien löytäminen voi olla hankalaa joillakin markkinoilla. Toimitetaanko lähetykset määrästä ja määränpäästä riippuen maitse, merirahdilla, ilmassa vai yhdistelmäkuljetuksena? Toimitustavan valinnalla voi olla merkittävä vaikutus tuottoon ja se voi olla rajoittava tekijä tuotteille, jotta niitä voi myydä kannattavasti ulkomailla.

## Maksutavat ja valuuttakurssit

Kansainvälistä kauppaa tehdessä pitää huomioida myös erilaiset paikalliset maksukäytännöt. Mailla voi olla erilaisia paikallisesti suosittuja maksutapoja, mutta niitä ei välttämättä käytetä yleisesti kansainvälisesti. Liiketoiminnan turvaamiseksi kannattaa aina valita yritykselle turvallisin vaihtoehto. Valuuttakurssilla on myös merkitystä ja niistä on oltava tietoinen tehtäessä kansainvälistä kauppaa.

Pankkien kanssa voi neuvotella erilaisia rahoituspalveluita kansainväliseen kasvuun. Kansainvälistä kauppaa ja sen tarvitsemia maksuaikoja voidaan rahoittaa esimerkiksi maksuajallisella remburssilla. Lisäksi tarjolla on esimerkiksi ostajan luottoriskiltä tai kohdemaan poliittiselta riskiltä suojaavia instrumentteja. Pankkien lisäksi on tarjolla myös lukuisia rahoitukseen erikoistuneita yrityksiä, jotka tarjoavat ratkaisuja kansainväliseen kasvuun eri rahoitusvaihtoehtoilla. Riskienhallintaan palveluja tarjoavia yrityksiä ovat yksityiset luottovakuuttajat. Nämä palvelut täydentävät pankkien tarjontaa.



## Kestävä kehitys

Ilmastonmuutoksen ympäristöriskien ja vaikutusten ymmärtämisen myötä kestävä kehitys on monien suurten globaalien yritysten asialistalla. Viimeaikaiset kansainväliset lait ja ehdotukset, kuten YK:n kestävän kehityksen tavoitteet, ovat asettaneet ympäristökysymykset kansainvälisen liiketoiminnan kehityksen eturintamaan.

Kun harkitaan liiketoiminnan aloittamista kansainvälisillä markkinoilla, on tärkeää olla tietoinen

maakohtaisista ympäristömääräyksistä ja toimialaan liittyvistä kysymyksistä. Eräs keskeinen näkökohta on miten tuotantomenetelmät voivat vaikuttaa paikalliseen ympäristöön jätteiden ja saastumisen kautta. Ympäristöystävällisempien, oikeudellisten tai eettisten kannustimien lisäksi ympäristötietoisten liiketoimintakäytäntöjen luominen voi houkutella uusia, valveutuneita kuluttajia asiakkaaksi.



### CFOs and Sustainability: Shaping their roles in an evolving environment

Source: [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/dttl-risk-Deloitte-CFOs\\_and\\_Sustainability-2014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/dttl-risk-Deloitte-CFOs_and_Sustainability-2014.pdf)



## Uuden markkinan rakentaminen

### Markkinatutkimus

Uudelle markkinalle lähtiessä kannattaa tehdä laajempi markkinatutkimus vähintään vuosi ennen h-hetkeä. Erityisen tärkeää on huomioida liiketoimintatekijöitä, kuten kilpailutilannetta, kohdemarkkinoita ja työvoimaa. Kulttuurilliset ja paikalliset erityispiirteet ja vivahteet voivat vaikuttaa toimintaan ja altistaa taloudellisille, oikeudellisille ja maineellisille riskeille. Tutkimusvaiheen virheiden ja puutteiden korjaaminen voi jälkikäteen aiheuttaa huomattavia lisäkuluja.

Yrityksen on tärkeää myös ymmärtää, kenelle tuotetta ja valikoimaa valmistetaan ja mikä on brändin sanoma. Tämä voidaan määritellä luomalla kuvitteelliset ostajapersoonat, jotka ovat elintärkeitä tuotteiden menestyksen kannalta, sillä ne ohjaavat tuotteiden kehitystä ja suunnittelu päätöksiä ottamalla huomioon käyttäjien tarpeet ja asettamalla heidät suunnittelussa keskiöön. Ostajapersoonat tarjoavat koko organisaatiolle yhteisen käsityksen kuluttajakäyttäytymisestä ja tavoiteasiakkaista.

Kansainvälinen kasvu tarkoittaa myös kovemman kilpailun kohtaamista. Uudelle markkinalle mentäessä yritys saattaa kohdata kilpailua, jota ei välttämättä ollut kotimarkkinoilla. Oikeat paikalliset kumppanit, joilla on paikallinen markkinatuntemus, auttavat luomaan suhteita myös muihin paikallisiin toimijoihin. Näiden suhteiden avulla voidaan luoda yhteistyötä esimerkiksi ulkomaisen kuljetus-, varastointi- ja logistiikkayritysten kanssa, ja käyttää niitä liiketoiminnan kasvun tukena.

“Never say no” on hyvä ohje uusilla markkinoilla toimimiseen, sillä siellä täytyy olla huomattavasti proaktiivisempi kuin kotimarkkinoilla, jossa brändi ja tuotteet ovat jo tunnettuja.

Tehokkaalla markkinoinnilla, tapahtumilla ja sponsorisopimuksilla voi saada näkyvyyttä uusilla markkinoilla. Yrityksellä pitää olla uutena toimijana vahva markkinastrategia ja markkinointisuunnitelma, joiden avulla erottautua kohdemarkkinoilla edukseen. Erottuva mainonta ja oikeanlainen brändisanoma auttavat rakentamaan jalansijaa uusilla markkinoilla.



## Strategia, liiketoimintasuunnitelma ja budjetti

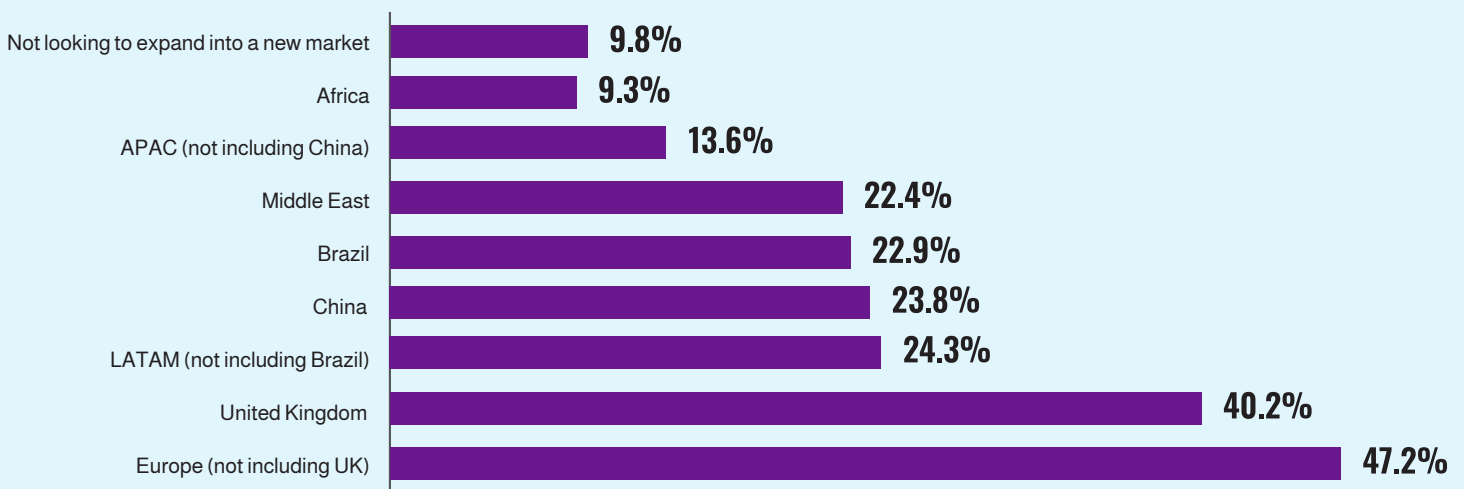
Kansainvälinen laajentuminen vaatii liiketoimintasuunnitelman, strategian ja budjetin laatimisen. Asianmukainen huolellinen suunnitelma auttaa välttämään yllätyksiä, joita saattaa ilmetä esimerkiksi kuluttajien osto- tai maksutapakäyttäytymiseen liittyen.

Kohdemaan kilpailijoiden ja heidän jakeluverkostonsa tarkasteleminen on hyvä tehdä jo suunnitteluvaiheessa. Erilaiset kuluttajakyselyt ja -tutkimukset auttavat selvittämään potentiaalista asiakaskuntaa ja niiden toteutukseen erikoistuneita konsulttitoimistoja kannattaa käyttää oikeanlaisen datan saamiseksi.

Varmistettavia asioita ovat:

- tuotteiden ja organisaation valmius uudelle markkinalle
- osaava tiimi, joka pystyy vastaamaan laajentumisen mukanaan tuomiin vaatimuksiin
- yrityksen tarvitsema infrastruktuuri kansainvälisen kaupan hoitamiseen
- kaikkien taloudellisten ja logististen asiakirjojen vastaavuus kohdemarkkinoiden tulli- ja juridiikkavaatimusten näkökannalta
- tuotteiden valmiudet vastaamaan kansainvälisiä vaatimuksia. Tarpeellisten muutosten tekeminen mahdollisimman nopeasti.
- oikeiden tuotteiden lanseeraus oikeaan aikaan, oikeassa paikassa ja oikealle kohderyhmälle, jotta menestys markkinoilla voidaan taata.

### Pandemiaa edeltävät kohdealueet laajentumista harkittaessa



CFO Vistra 2020 eBook - Cross-border operations: regaining momentum in 2020 and beyond

Source: [cdn.cfo.com/content/uploads/edd/2020/06/CFO-Vistra-2020-eBook-1.pdf](https://cdn.cfo.com/content/uploads/edd/2020/06/CFO-Vistra-2020-eBook-1.pdf)

## Laajentumisstrategia

Kansainvälisen laajentumisen käynnistämässä selkeiden tavoitteiden ja laajentumissuunnitelman tekeminen ovat oleellinen asia. Laajentumissuunnitelmat kannattaa käynnistää vasta sen jälkeen, kun selkeät tavoitteet on määritelty. Lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden segmentointi ja kunkin toteutusvaiheen tavoitteiden asettaminen auttavat mittaamaan laajentumisen onnistumista ja kustannuksia eri vaiheissa.

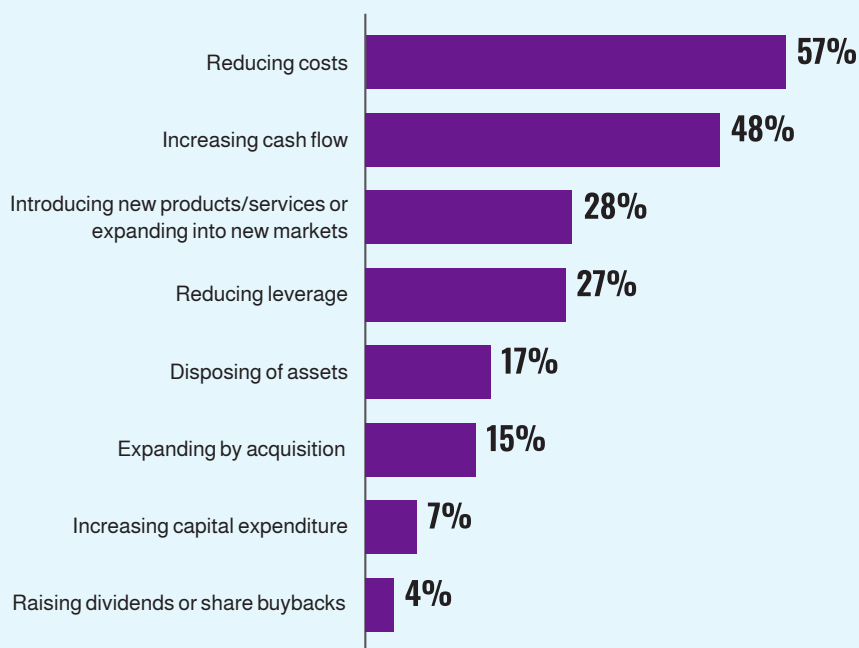
## Kieli- ja kulttuurierot

Viestintä on aina vaativaa, vaikka kyseessä olisi pelkästään omalla kielellä viestiminen. On sanomattakin selvää, että eri maissa pitää pystyä

kommunikoimaan asiakkaan omalla kielellä. Maailmassa on monenlaisia kulttuureja ja ne saattavat vaihdella huomattavan paljon jopa naapurimaissa. Niinpä erilaiset tapa- ja yhteisötottumukset ohjaavat myös tiimien toimintaa työympäristössä.

Myös jokaista markkina-aluetta on ymmärrettävä ja lähestyttävä kulttuuriin sopivalla tavalla. Yritysten kannattaakin huolellisesti lähestyä uusien markkinoiden kulttuuria ja kalibroida oma sävelkorkeutensa vastaavaksi. Paikallinen asiantuntemus auttaa korostamaan näitä eroavaisuuksia.

### Yrityksen prioriteetit seuraavien 12 kuukauden aikana - % talousjohtajista, jotka pitävät mainittuja asioita tärkeinä prioriteetteina liiketoiminnalle tulevan 12 kuukauden aikana



Deloitte CFO Survey: 2020 Q3 - The long COVID recovery

Source: [www2.deloitte.com/uk/en/pages/finance/articles/deloitte-cfo-survey.html](http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/finance/articles/deloitte-cfo-survey.html)

## Miten kansainvälisen kasvun haasteita voi ratkaista?

### Huolellinen taustatyö ja oikeiden kumppanien valinta

Paikallisten konsulttien ja palveluntarjoajien rooli on ratkaisevan tärkeä erityisesti uuden laillisen entitin luomisessa, ylimmän johdon ja operatiivisten työntekijöiden rekrytoinnissa ja kouluttamisessa sekä [päivittäisten hallinnollisten toimintojen](#), kuten palkanlaskennan, kassanhallinnan, sääntelyraportoinnin, työtujen ja muiden hallinnollisten asioiden tukemisessa. Paikallinen tieto ja kokemus ovat välttämättömiä näiden kriittisten tehtävien kannalta ja siksi paikalliset konsultit ja tilitoimistot hoitavat ne parhaiten. Globaalien kumppanien valinta edesauttaa uuden markkinan hallinnollisten tehtävien hoitamista sujuvasti.

Yritykset, jotka lähtevät ulkomaille ensimmäistä kertaa, voivat ottaa oppia yrityksiltä, jotka ovat jo tehneet niin. Yksi suurimmista haasteista, joita yritykset kohtaavat on se, että heillä ei ole käsitystä paikallisesta lainsäädännöstä ja liiketoimintasäännöistä. Ilman näitä yritys voi tahattomasti syrjäyttää paikalliset sidosryhmät tai jopa rikkoa lakia. Ulkoistamalla kaupalliset ja hallinnolliset palvelut yritykset voivat keskittyä perustamaan ydinliiketoimintaansa ja myyntikanavia.



## Markkinastrategiat

On olemassa monia tapoja, joilla yritys voi lähteä kansainvälisille markkinoille. Ei ole olemassa yhtä oikeaa strategiaa, joka toimisi kaikilla markkinoilla. Suora vienti voi olla sopivin strategia jollain markkinalla, kun taas toisella voi joutua perustamaan tytäryhtiön. Erilaisia lisensejä saatetaan myös tarvita, riippuen tuotteista ja kohdemarkkinasta. Strategian valintaan vaikuttavat monet tekijät, kuten tuotteen soveltuvuus markkinoille sekä markkinointi- ja kuljetuskustannukset. Nämä tekijät lisäävät kustannuksia, mutta myynnin kasvu kompensoi niitä. Myös tuotteiden oikean markkinahinnoittelun avulla voidaan vaikuttaa myynnin kasvuun. Seuraavassa muutamia eri strategioita, joilla voi lähteä kansainvälisille markkinoille:

- suora vienti
- yritysostot
- franchising
- kumppanuus (Partner agreements)
- yhteisyhtymät (Joint ventures)
- lisensointi (Licencing)
- avaimet käteen -hankkeet (Turnkey projects).

# 80%

taluesjohtajista näkee muutokset esim. digitaalisessa- tai innovaatiotoiminnassa strategisena mahdollisuutena.

The Future CFO

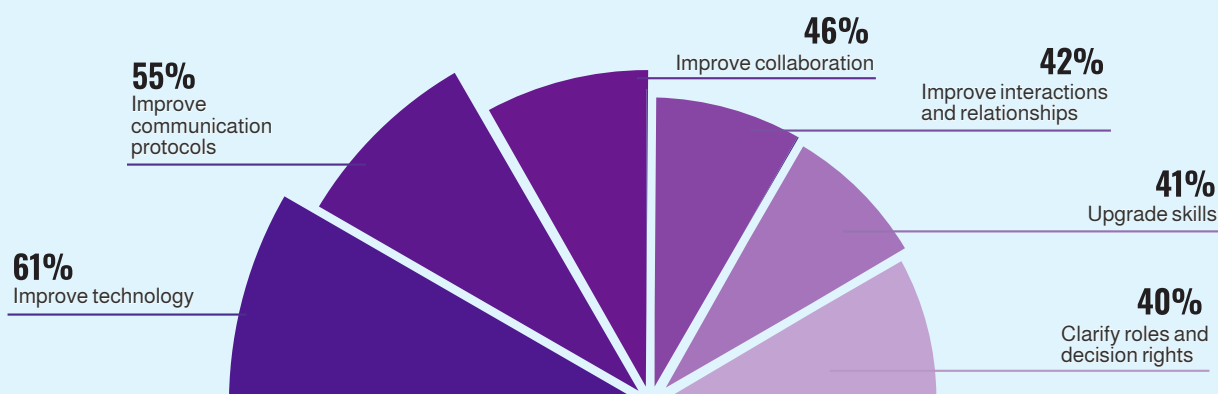
Lähde: insights.raconteur.net/the-future-cfo

## Muutosvalmius

Teknologia ja uudet innovaatiot kehittyvät hurjaa vauhtia. Markkinatrendit muuttuvat nopeammin kuin useimmat yritykset pystyvät mukautumaan kehityksessä. Liiketoimintaympäristö muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Vaaditaan ketteryyttä ja nopeaa päätöksentekoa, jotta yritys pysyy mukana kehityksen aallonharjalla. Muutosvalmius ja mukautuminen nopealla syklillä vaihtuviin olosuhteisiin on elinehto kansainvälisessä kilpailussa. Uusille ideoille ja näkökulmille avoimena pysyminen auttaa yrityksiä kehittymään haluttuun suuntaan ja vastaamaan näin kohdemaan kysyntään ja asiakastarpeisiin paremmin.

### Teknologia on paras tapa kehittää taloudellisten toimintojen tehokkuutta

Askeleet taloudellisen tehokkuuden parantamiseksi



Raconteur - The Future CFO sponsored by Sage: CFO leads the path to success

Source: insights.raconteur.net/the-future-cfo

## Oikeanlainen infrastruktuuri

Laajentumista suunnittelevan yrityksen pitää pystyä mukautumaan uudella markkinalla markkinatarpeiden ja kuluttajatottumusten mukaan. Liiketoimintaympäristöön tutustuminen ja **go-to-market-strategian** laatiminen auttavat uudelle markkinalle sopeutumisessa. Yrityksen toiminnan tulee vastata kohdemarkkinan todellisuutta. Järjestelmämuutokset ja integraatiot tulevat varmasti eteen, eikä näiden kanssa kannata jäädä yksin painimaan, vaan rakentaa liiketoiminta-alustat ja järjestelmät kuntoon oikeiden [kansainvälisten kumppaneiden](#) kanssa.

Tärkeitä kysymyksiä kansainvälisen kasvun infrastruktuuria mietittäessä ovat:

- voidaanko toimintaa ohjata toisesta maasta käsin vai tarvitaanko paikallinen toimipiste?
- voidaanko päätöksiä tehdä lokaalissa tiimissä vai tarvitaanko ohjaus yrityksen päätoimipis-

teestä?

- tarvitaanko markkinoille tytäryhtiö vai voidaan toimia ilman sitä?
- sopiiko markkinalle globaali markkinointi vai tarvitaanko lokalisoitua markkinointistrategiaa?

Kansainväliset kumppaniverkostot auttavat huolehtimaan hallinnollisista toimenpiteistä oikea-aikaisesti ja markkinan lainsäädäntöä noudattaen. Oikeiden yhteistyökumppaneiden kanssa rakennetaan pitkäjänteistä yhteistyötä liiketoimintaprosesseihin ja järjestelmäratkaisuihin, jotka takaavat markkinoille vakaan pohjan rakentaa liiketoimintaa. Yhteistyökumppaneiden valintaan tuleekin kiinnittää erityistä huomiota. Parhaimmillaan kumppanuus rakentuu avoimen ja luottamuksellisen tekemisen kautta molempia osapuolia hyödyttäväksi liikekumppanuudeksi.



## Mukautuva asiakaspalvelu

On myös tärkeää ymmärtää, että eri maissa yritykset toimivat eri tavoilla. Yrityksesi on ol-tava tietoinen infrastruktuurista, jolla yrityksen on työskenneltävä, jotta se pystyy kilpailemaan kohdemaan muun tarjonnan kanssa. Joissakin maissa asiakkaat odottavat toimitusta heti seuraavana päivänä tilauksesta tai he ovat tottuneet asiakaspalveluun, joka on käytettävissä ympäri vuorokauden. Kyse on asiakastottumuksista ja tapakulttuurista. Jos yrityksesi ei pysty täyttämään näitä asiakasodotuksia, riski epäonnistua markkinalla kasvaa.

Kuluttajat odottavat oikea-aikaista palvelua ja reklamaatiotapaukset pitää selvittää viipymättä. Lokaali asiakaspalvelu on hyvä ratkaisu.

## Oikean tiimin valinta

Yksi kriittisimpiä asioita, joihin kannattaa panostaa heti alusta lähtien, on henkilöstön palkkaaminen uudelle markkinalle. Alusta saakka kannattaa panostaa siihen, että tiimissä on tarpeeksi

tekijöitä, jotta voidaan lähteä etenemään uudella markkinalla tehokkaasti.

- On ratkaisevan tärkeää perustaa paikallinen toimisto ja tiimi, joka ymmärtää markkinoita ja kieltä paikallisten määräysten noudattamiseksi.
- Paikallisen maajohtajan palkkaaminen sen varmistamiseksi, että yritys noudattaa kaikkia markkina-alueen vaatimuksia ja säädöksiä kustannustehokkaasti.
- Yhteistyö paikallisen kumppanin kanssa voi myös auttaa kommunikoimaan yrityksesi tuotteet tavalla, joka on merkityksellistä paikallisille markkinoille.
- Ihmiset, jotka palkkaat toimimaan ulkomaisten liikekumppaneidesi ja asiakkaiden kanssa, on koulutettava vastaamaan kohdemarkkinan vaatimuksia ja ymmärtämään liiketoimintaympäristöä, jossa toimitaan.
- Yhteiset tavoitteet ja toimintatavat kulttuurieroista huolimatta.
- Yrityksen strategian jalkauttaminen markkinoille.



52%

toimitusjohtajista aikoo tehdä etätyöstä pysyvän vaihtoehdon rooleille, joissa etätyön tekeminen on mahdollista.

Lähde: [insights.raconteur.net/the-future-cfo](https://insights.raconteur.net/the-future-cfo)

## Taluspäätäjien 10 kansainvälistymisen vinkkiä

Globaali myynti ja yrityksen laajeneminen kansainvälisille markkinoille edellyttävät tuotteiden tai palveluiden tehokasta myyntiä, markkinointia ja yhtenäistä strategiaa. Yrityksen tulee laatia selkeä laajenemisstrategia ja liiketoimintasuunnitelma, jakelustrategia, myynti- ja markkinointistrategia, brändäys ja sopiva markkinahinnoittelu, joiden avulla luodaan lähtötilanne, jolla edetään uudelle markkinalle. Ohessa avaamme muutamia vinkkejä, joita voi hyödyntää kasvusuunnitelmissa.

# 78%

taloudellisista päätöksentekijöistä on samaa mieltä siitä, että teknologiaosaaminen on olennaista organisaation tulevaisuuden kannalta

The Future CFO

Lähde: [insights.raconteur.net/the-future-cfo](https://insights.raconteur.net/the-future-cfo)

### Markkinatutkimus

On olennaista, että liiketoimintatapa vastaa ulkomaille laajentumisen haasteisiin, vastoinkäymisiin ja hyötyihin. Kuten yllä olevassa kappaleessa kuvasimme, markkinatutkimuksen tekeminen auttaa ymmärtämään markkinoiden erityisominaisuudet, kuluttajakäyttäytymisen, taloudellisen toteutettavuuden, markkinoiden kehityksen, rahoituskustannukset ja markkinaennusteet.





## Due diligence -analyysi

Ennen kansainvälistymisaskelia on kriittistä ymmärtää, miten kohdemarkkina tulee vaikuttamaan yritykseen. Seuraavana askelia, joita kannattaa selvittää:

- markkinoiden segmentointianalyysin avulla voidaan selvittää onko tuotteille kysyntää paikallisilla markkinoilla
- tuotevajeanalyysin avulla selvitetään, voiko yritys vastata kysyntään, johon paikalliset yritykset eivät pysty vastaamaan
- SWOT-analyysi kilpailusta markkinoilla. On hyvä huomioida, että maasta ja toimialasta riippuen yrityksen tuotteet saattavat olla vientituotteena kalliimpia kuin paikalliset tuotteet. Onko tuotteille kysyntää markkinoilla?
- tuotteiden hinnoittelun tarkistaminen kohdemarkkinoille sopivaksi
- markkinoiden mahdollisuudet laajentumisstrategiaan peilattuna
- markkinoiden koko ja estimaatit myyntilukuihin. Kauanko kestää, että yritys tulee tuottavaksi markkinoilla?

### Paremmen analytiikan tavoittelussa:

- valtaosa (**97%**) rahoitusanalyysiohjelmista sisällyttää analyyseihinsa muita kuin taloudellisia tietoja, yleisimmin tietoja toiminnasta, myynnistä ja toimitusketjuista.
- Excel on edelleen hyvin yleinen - **97%** kyselyyn vastanneista sanoi, että se on yksi heidän tärkeimmistä talousanalytiikan työkaluistaan.
- suurin osa (**73%**) hyödyntää myös yrityksen resurssien suunnittelujärjestelmien rahoitus- ja kirjanpitemoduuleja.
- huomattava osa (**48%**) on kehittänyt oman talouden analyysityökalut, kun taas **39%** käyttää valmiita analytiikkaohjelmistoja.
- **70%** kyselyyn osallistuneista talousjohtajista arvioi yritysten talousanalytiikan "tehokkaaksi" tai "keskimääräiseksi", mutta vain **24%** arvioi sen "erittäin tehokkaaksi".

Lähde: [www.cfo.com/analytics/2020/06/in-pursuit-of-better-analytics/](http://www.cfo.com/analytics/2020/06/in-pursuit-of-better-analytics/)



## Strategia ja liiketoimintasuunnitelma

Jokaisella markkinalla on omat vivahteensa taloudellisten, kulttuuristen, hallitus- ja markkinaolosuhteiden vuoksi. On tärkeää kehittää lokalisoitumistrategia ja liiketoimintasuunnitelma, jotka ohjaavat paikallista menestystä samalla kun ne ovat integroituneet yrityksen yleiseen strategiaan ja tavoitteisiin.

- määritellään strategia ja tavoitteet lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin jaksoille. Tavoitteet kannattaa asettaa realistiseksi liiketoiminnan edistymisen, hyötyjen ja kulurakenteen mittaamiseksi.

- asetetaan tavoitteet, päämäärät ja menestyksen mittarit.
- liiketoimintamallin ja rakenteen valitseminen. Perustetaanko markkinalle erillinen yritys tai toimipiste?
- laaditaan vuosibudjetti ja taktinen projektsuunnitelma, johon sisältyy sitoutumispäämäärät.
- laaditaan 3 vuoden ja 12 kuukauden budjetit ja liiketoimintasuunnitelma, jossa on yksityiskohtaiset avainindikaattorit, joita päivitetään kuuden kuukauden välein.
- suoritetaan neljännesvuosittaiset toimintakatsaukset.
- laaditaan reaaliaikainen budjetti varsinaiseen raportointiin.



51%

taluspäättäjistä sanoo, että uusien tapojen miettiminen yrityksen taloudellisten asioiden tueksi on heidän työnsä haastavin osa

Raconteur - The Future CFO sponsored by Sage. CFO leads the path to success

Lähde: [insights.raconteur.net/the-future-cfo](https://insights.raconteur.net/the-future-cfo)

## Vero- ja talousvalmiudet

Oikeat vero- ja talousinfrastruktuurit on perustettava jo varhaisessa vaiheessa, jotta voidaan varmistaa, että ulkomainen yksikkö noudattaa paikallisia yrityslakeja ja liiketoimintatapoja. Ohessa harkittavia asioita:

- kirjanpidon, palkanlaskennan ja verojen ulkoistaminen
- paikallisten pankkisuhteiden luominen
- riskinhallintasuunnitelman kehittäminen
- siirtohinnoittelututkimuksen laadinta
- käteispalautussuunnitelman kehittäminen
- myynti- ja alv-verojen ilmoittaminen.

## Lakiasiat ja säädökset

Liiketoiminnan harjoittaminen ulkomaisilla markkinoilla on mahdollista, jos liiketoiminta on riittävän joustavaa toimiakseen paikallisten lakien ja säädösten mukaisesti. Tarkasteltaessa paikallisia

lakisääteisiä asioita, on riskien tunnistamisen kannalta erittäin suositeltavaa hakea kokemutta juridista ulkomaisten liiketoimintakäytäntöjen neuvonantajaa. Juridisten ulkomaisten asiantuntijoiden kustannuksissa ei kannata säästellä, sillä pitkällä aikavälillä se hyödyttää yritystä huomattavan paljon. Hyvät suhteet paikallishallintoon ja viranomaisiin ovat erittäin tärkeitä liiketoiminnan menestyksen kannalta.

Joidenkin maiden tiedetään olevan erittäin juridisia, joten on todella tärkeää, että vahvat oikeudelliset prosessit otetaan heti käyttöön turhien kaupallisten riskien minimoimiseksi. Myös monien valtioiden virastoilla on tiukat vaatimukset, jotka edellyttävät, että oikeudelliset asiakirjat ovat olemassa ennen kuin tuotteet ovat lainkelpoisia kyseisessä maassa. Ennakoiva toiminta vaatii rahaa, mutta se hyödyttää vähentämällä riskejä ja vastuuta.



## Paikallisen tiimin perustaminen

Monet globaalit yritykset yrittävät käynnistää paikallista tiimiä tyhjästä. Tämä on aikaa vievää, riskialtista ja hidasta. Käytännössä on todettu, että yrityksen kannattaa lähettää omaa osaa-vaava henkilökuntaa kentälle avaamaan toimintaa uudella markkinalla, näin brändin jalkauttaminen ja yrityskulttuuri voidaan implementoida suoraan uuteen organisaatioon. Mentorointiohjelman käyttäminen antaa yritykselle mahdollisuuden päästä nopeasti avaamaan toimintaa kentällä ja ajamaan tärkeitä asioita eteenpäin, samalla kun yritys palkkaa markkinoille varsinaisen ylimmän johdon.

## Organisaatiovalmius

Kansainvälinen laajentuminen vaatii joustavuutta ja sitoutuneita työntekijöitä, jotta yritys voi varmistaa laajenemisstrategian toteutuksen kulttuuri-, kieli, säännös- tai tapaeroista huolimatta. Onnistuneen strategian toteuttamiseen tarvitaan oikeanlainen organisaatio. Paikallisten vaatimusten mukaisia käytäntöjä, menettelytapoja ja ohjeistuksia tulee laatia samalla kun ylläpidetään yrityksen yleisiä käytäntöjä.

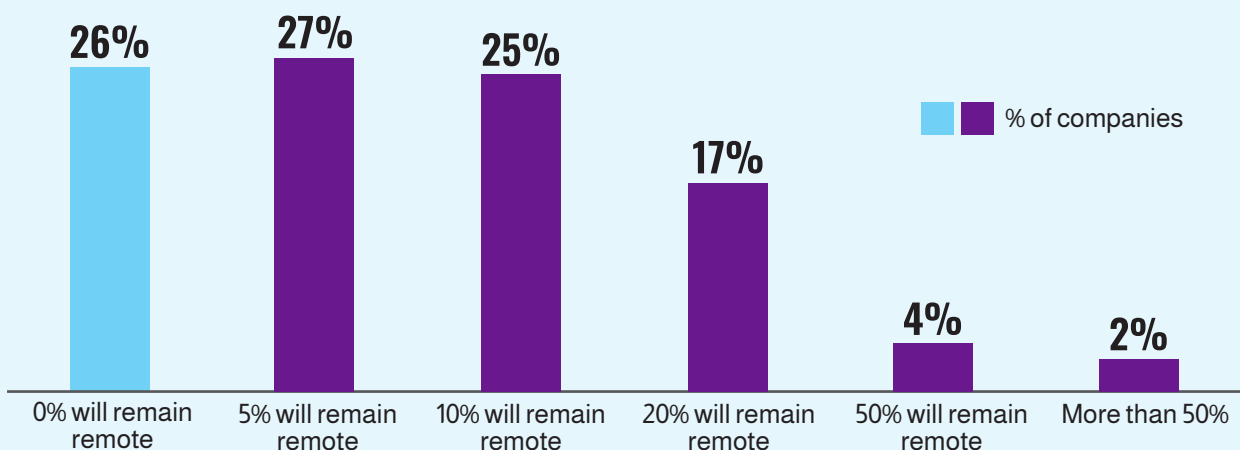
### Gartner CFO -tutkimus osoittaa, että 74% yrityksistä aikoo siirtää osan työntekijöistä pysyvästi etätööhön.

Kuinka suuri osa työntekijöistä, jotka eivät olleet etänä ennen COVIDia, pysyvät pysyvästi etänä COVID:n jälkeen?

# 74%

yrityksistä aikoo siirtyä pysyvästi etätööhön COVID-19 jälkeen

Lähde: insights.raconteur.net/the-future-cfo



**Nearly Three in Four CFOs Plan to Shift at Least 5% of Previously On-Site Employees to Permanently Remote Positions Post-COVID 19**

Source: [www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-03-gartner-cfo-surey-reveals-74-percent-of-organizations-to-shift-some-employees-to-remote-work-permanently2](http://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-03-gartner-cfo-surey-reveals-74-percent-of-organizations-to-shift-some-employees-to-remote-work-permanently2)

Mitkä ovat kansainvälisen kasvun suurimmat haasteet ja ratkaisut?

## Skaalautuvat järjestelmät

Kansainvälistä laajentumista tavoiteltaessa kaikki järjestelmäratkaisut tulee tehdä hieman laajempina kuin mitä sen hetkinen tarve on. Siten nopean kasvun hetkellä järjestelmät taipuvat kasvaviin vaatimuksiin.

Oikeanlainen [skaalautuva toiminnanohjausjärjestelmä](#) auttaa kansainvälisessä kasvussa. Yhteistyökumppaneiden valinta on tärkeää, jotta voidaan huomioida erilaiset kulttuurit ja toimintatavat eri maissa. Kumppanit, joilla on käytössä skaalautuvat järjestelmät ja kansainvälinen tuki, ovat avuksi kasvuhaasteissa.

# 77%

taluspäätäjistä ovat samaa mieltä siitä, että he eivät pysty muodostamaan näkemyksiä, jos he eivät investoi taloushallinnon teknologiaan

Lähde: [insights.raconteur.net/the-future-cfo](https://insights.raconteur.net/the-future-cfo)



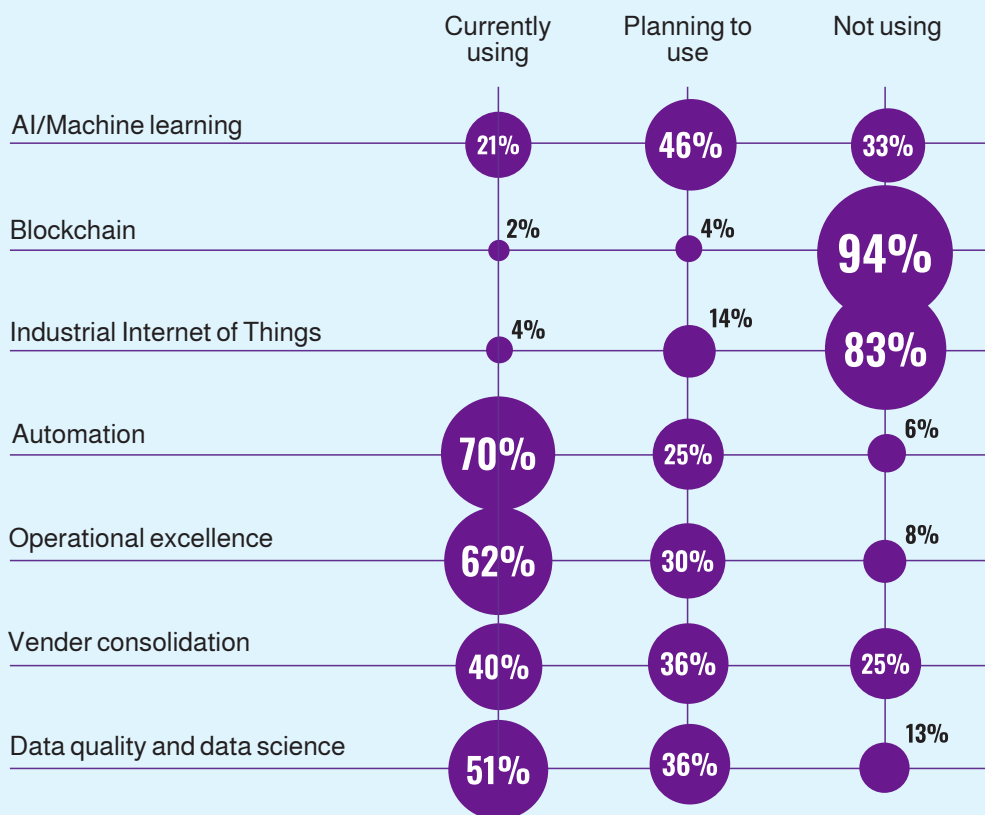
## Automaatiot ja reaaliaikainen raportointi

Automatisointi on manuaalisten aikaa vievien tehtävien koneellistamista ohjelmistoroboteilla, tekoälyllä (AI) ja muilla digitaalisilla työkaluilla. [Ohjelmistorobotiikan \(RPA\)](#) avulla yritykset voivat automatisoida rutiininomaiset tehtävät ja asiantuntijat voivat näin keskittyä asiantuntijuutta vaativiin sekä tuottavampiin työtehtäviin. Automaation tavoitteena on sujuvoittaa ja tehostaa organisaation päivittäin, viikoittain tai kuukausittain tekemiä toistuvia tehtäviä.

## Innovatiivisuus

Innovaatio on tärkeää, jotta liiketoiminta pysyy kilpailukykyisenä nopeasti kehittyvässä maailmassa. Vaikka vallitseva globaali pandemia tuo haasteita, monet yritykset ovat jo huomanneet, että pysymällä innovatiivisina he tulevat olemaan edelläkävijöitä myös tulevinä vuosina. Siksi on tärkeää, että yritysten päättäjät vaalivat uusia tapoja toimia ja hyödyntävät uusinta teknologiaa pysyäkseen innovatiivisina. Siten he varmistavat, ettei yritys jää jälkeen nopeasti kehittyvässä maailmantaloudessa.

### Automaatio on tällä hetkellä suosituin teknologia, mutta yritykset tutkivat useita muita taloustoimintojen tapoja käyttää teknologiaa



Leathwaite 2020

Raconteur -The Future CFO sponsored by Sage: CFO leads the path to success

Source: insights.raconteur.net/the-future-cfo

# Tässä vielä tarkistuslista kansainvälisen kasvun haasteisiin. Näistä huolehtimalla rakennatte vakaan pohjan skaalautuvaan kasvuun:

Taloudellinen valmius

Organisaatiomuutokset

Henkilöstö

Riskienhallinta

Poliittiset riskit ja lainsäädäntö

Toimitusketjun hallinta

Uuden markkinan rakentaminen

Toivottavasti sait tästä koosteesta lisätietoa kansainvälistymisen tueksi!  
Ota yhteyttä ja etsitään ratkaisut liiketoimintanne tarpeiden tukemiseksi.

[www.staria.com](http://www.staria.com)

Lämmin kiitos haastateltujen yritysten talouspäättäjille

**Swappie**



**framery**  
SERIOUS ABOUT HAPPINESS



**Seriously**

**Management Events**



**DISRUPTIVE**  
TECHNOLOGIES



**TRIMTEX**

**Varaa räätälöity NetSuite-  
konsultointi järjestelmän  
mahdollisuuksista**

**Varaa konsultointi**

**STARIA**