Tampereen yliopisto

Jyri Lintunen

TOIMEENPANOVAIHEEN DYNAAMISET KYVYKKYYDET

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2020
Ohjaaja: Hannu Kuusela

TIIVISTELMÄ

Jyri Lintunen: Toimeenpanovaiheen dynaamiset kyvykkyydet
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, markkinointi
Toukokuu 2020

Globalisaatio ja kansainvälistyminen ovat yhä nopeammin kiihtyviä ja yritykset joutuvat panostamaan perinteisten operationaalisten kyvykkyyksien lisäksi mahdollisuuksien ja uhkien havaitsemiseen, mahdollisuuksiin tarttumiseen ja muutosten toimeenpanemiseen liittyviin dynaamisiin kyvykkyyksiin. Muutos realisoituu vasta toiminnan kautta, joten yritysten tulee pystyä tuomaan haluamansa muutokset teoriasta käytäntöön. Toimeenpanovaiheen onnistuminen on entistä kriittisempää yritysten toimiessa dynaamisissa ja nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä, joissa kilpailu on kovaa.

Tämän tutkimuksen päätavoite on tunnistaa ja analysoida toimeenpanovaiheen dynaamisia kyvykkyyksiä kasvavien ja kansainvälistyvien kotimaisten yritysten näkökulmasta. Tutkimuksen toinen tavoite on verrata tutkimuksen aineiston yhtäläisyyksiä Teecen (2007) esittelemiin toimeenpanovaiheen dynaamisten kyvykkyyksien mikroperusteisiin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kansainvälisen kasvun ja dynaamisten kyvykkyyksien aikaisemmasta tutkimustiedosta. Kyvykkyyksiä tarkastellaan niiden resurssipohjaisen historiallisen näkökulman kautta tarkentaen sitä tämän tutkimuksen käyttämää dynaamisten kyvykkyyksien toimeenpanovaiheen näkökulmaa kohti.

Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin teemahaastattelumuodossa. Haastateltaviksi valittiin 15 henkilöä, jotka ovat johtavassa asemassa kotimaisissa kansainvälistyvissä ja kasvavissa yrityksissä. Aineiston yrityksistä suurin osa toimi pk-sektorilla. Haastatteluita tehtiin yhteensä 14 kappaletta. Haastattelut litteroitiin ja litteroitua tekstimuotoista aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin työkalujen avulla. Sisällönanalyysissä hyödynnettiin laadullisen aineiston tietokoneavusteiseen analysointiin käytettävää ATLAS.ti -ohjelmistoa.

Aineistosta ilmeni toimeenpanovaiheen dynaamisten kyvykkyyksiä neljässä ulottuvuudessa: kumppaneissa, henkilöstössä, yrityskulttuurissa ja resursseissa. Neljän ulottuvuuden löydökset jakaantuivat pienempiin osaulottuvuuksiin. Kumppaneihin liittyviä dynaamisia kyvykkyyksiä havaittiin kumppaneiden valinnan ja vallan osalta sekä verkostoihin liittyen. Henkilöstöön liittyviä kriittisiä kyvykkyyksiä olivat roolien ja toimipaikan vaihtaminen, vastuuttaminen sekä sisäinen viestintä ja tiedonhallinta. Kulttuurikyvykkyydet jakaantuivat sisäisiin ja ulkoisiin kompetensseihin, joiden tavoitteena oli henkilöstön sitouttaminen muutokseen. Resurssikyvykkyyksissä esiin nousivat resurssien priorisointi, rekrytointi ja kevyt kokeileminen.

Aineistosta löydettiin yhtäläisyyksiä Teecen (2007) esittelemiin toimeenpanovaiheen dynaamisten kyvykkyyksien mikroperusteisiin oppimisen, tiedonkulujen ja palkitsemisen osalta. Muita Teecen (2007) esittelemiä mikroperusteita ei ollut löydettävissä aineistosta.

Tutkimus tarjoaa liikkeenjohdolle näkökulmia toimeenpanovaiheen eri dynaamisista kyvykkyyksistä erityisesti kotimaisten kasvavien ja kansainvälistyvien pk-yritysten osalta. Vaikka tutkimuksen tieteellinen kontribuutio on rajallinen, niin dynaamisten kyvykkyyksien tutkimusalan verrattain nuoren iän vuoksi ilmiöön liittyy paljon jatkotutkimusmahdollisuuksia etenkin empiirisille tutkimustavoille sekä dynaamisten kyvykkyyksien mikroperusteiden tutkimiselle.

Avainsanat: Dynaamiset kyvykkyydet, kasvu, kansainvälistyminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO 6
1.1 Aiheenvalinnan taustaa 6
1.2 Tutkimuksen tavoite 7
1.3 Tutkimuksen rajaukset 8
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN OSUUS 10
2.1 Kansainvälistyminen ja kasvu 10
2.2 Kyvykkyydet ja dynaamiset kyvykkyydet 13
2.2.1 Resurssipohjainen näkemys 13
2.2.2 Dynaamiset kyvykkyydet 15
2.2.3 Toimeenpanovaiheen dynaamiset kyvykkyydet 19
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS 22
3.1 Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu 22
3.2 Aineiston keruu 23
3.3 Aineiston analysointi 25
4 TULOKSET 28
4.1 Kumppaneihin liittyvät kyvykkyydet 28
4.1.1 Kumppanit kasvun ja kansainvälistymisen mahdollistajina 28
4.1.2 Oikeiden kumppaneiden valinta 31
4.1.3 Kumppaneiden valta 32
4.1.4 Verkostot 34
4.2 Henkilöstöön liittyvät kyvykkyydet 38
4.2.1 Vastuuttaminen 38
4.2.2 Roolien ja toimipaikan vaihtaminen 41
4.2.3 Sisäinen viestintä ja tiedonhallinta 43
4.2.4 Henkilöstö yrityksen tärkeimpänä voimavarana 47
4.3 Kulttuuriin liittyvät kyvykkyydet 48
4.3.1 Sisäiset kulttuurikyvykkyydet 48
4.3.2 Ulkoiset kulttuurikyvykkyydet 53
4.3.3 Henkilöstön sitouttaminen muutokseen 57
4.4 Resursseihin liittyvät kyvykkyydet 61
4.4.1 Kansainvälistymisen resursointi 61
4.4.2 Resurssien priorisointi ja kevyt kokeileminen 63
4.4.3 Lopettamispäätösten tekeminen 66

5 JOHTOPÄÄTÖKSET 69
5.1 Tutkimuksen yhteenveto 69
5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja kontribuutio 73
5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet 74
LÄHTEET 76
LIITTEET 87

KUVIOT

Kuvio 1. Toimeenpanovaiheen dynaamisten kyvykkyyksien mikroperusteet mukaillen Teece (2007,1340).....20
Kuvio 2. Sisällönanalyysin eteneminen.....26
Kuvio 3. Kumppanuuksiin liittyvien kyvykkyyksien koonti.....69
Kuvio 4. Henkilöstöön liittyvien kyvykkyyksien koonti.....70
Kuvio 5. Kulttuuriin liittyvien kyvykkyyksien koonti.....71
Kuvio 6. Resursseihin liittyvien kyvykkyyksien koonti.....71
Kuvio 7. Teecen (2007, 1340) mallin mukaiset, aineistosta löydetyt toimeenpanovaiheen dynaamisten kyvykkyyksien mikroperusteet.....72

TAULUKOT

Taulukko 1. Dynaamisten kyvykkyyksien määritelmiä.....17
Taulukko 2. Tiedot haastateltavista henkilöistä ja heidän edustamistaan yrityksistä.....24

1 JOHDANTO

1.1 Aiheenvalinnan taustaa

Perinteiset kilpailuedun lähteet, kuten esimerkiksi kustannusrakenteen hallinta ja laadunhallinta, ovat välttämättömyys tämän päivän liiketoiminnassa, mutta niiden on huomattu olevan itsessään riittämättömiä selittämään pitkän aikavälin kilpailuetua (Teece 2007, 1320). Tähän ratkaisuksi onkin ehdotettu kilpailuedun syntymisen tarkastelua dynaamisten kyvykkyyksien viitekehyksen kautta. Teece (2007, 1320) esittääkin, että dynaamisten kyvykkyyksien viitekehyksen tavoitteena on selittää yritysten pitkän aikavälin kilpailuedun lähteitä ja luoda ymmärrystä johtajille siitä miten pärjätä nykyajan vahvasti kilpailluilla markkinoilla. Etenkin yritysten strategisen johdon tulisi keskittyä etupäässä korkeimman tason dynaamisiin kyvykkyyksiin ja operatiiviset kyvykkyydet voidaankin nähdä enemmän organisaation alemman tason ratkaisupyrkimysten kohteena (Teece 2018, 40).

Vaikka kotimaisten pk-yritysten menestyminen ja kasvu on ollut pitkään tutkijoiden, yritysten johtajien sekä päätöksentekijöiden huomion kohteena niin kotimaisilla yrityksillä on jo pitkään esiintynyt kasvuun liittyviä ongelmia (Martikainen & Nikkinen 2004, 2). Heidän mukaansa kasvuun ja innovatiivisuuteen liittyvien rakenteiden hahmottaminen olisikin tärkeää, koska pk-yrityksillä on merkittävä rooli Suomen kansantalouden kannalta. Kasvun aikaansaaminen kotimaisilla yrityksillä olisikin tärkeää sillä on huomattu, että suomalaisista yrityksistä vain 7 prosenttia omaa voimakkaan halukkuuden kasvaa (Toivola ym. 2008, 7). Toisaalta yhä useampi kotimainen pk-yritys pyrkii kuitenkin kansainvälistymään ja hakemaan menestystä ulkomailta (Suomen Yrittäjät & Finnvera 2020).

Jatkuvasti globalisoituvassa maailmassa kasvu pelkästään kotimaassa ei voi taata menestystä tulevaisuudessa. Kotimaiset yritykset kansainvälistyvät eri syistä ja lähtökohdista (Palomäki ym. 2017). Heidän mukaansa esimerkiksi kotimarkkinan paineet ja kilpailutilanne voi houkutella kotimaisia yrityksiä laajentamaan toimintaansa ulkomaille pyrkimyksenä erottautua kilpailijoista, kasvattaa toimintaansa ja luoda uskottavuutta. Kotimaisten pk-yritysten osalta onkin huomattu, että yritysten kansainvälistyminen ja kasvuhakuisuus ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa ja kotimaisista kansainvälistyvistä pk-yrityksistä 23 prosenttia on ilmoittanut olevansa voimakkaasti kasvuhaluisia, kun vastaava osuus kaikista yrityksistä on noin 10 prosenttia (Rikama 2017, 3). Pk-yritysten osalta kansainvälistymisen onnistuminen onkin kriittistä, koska ne voivat saavuttaa sitä kautta

merkittävämpää kasvua kuin pelkästään kotimarkkinoilla toimimalla, mutta toisaalta pienemmät yritykset joutuvat kohtaamaan kansainvälistyessään suuria haasteita tuntemattomien markkinoiden ja kovan kansainvälisen kilpailun johdosta (Lee ym. 2012, 2). Kasvun voidaankin nähdä liittyvän kansainvälistymisprosessiin jota tässä tutkimuksessa käsiteltävät korkean tason dynaamiset kyvykkyydet voivat mahdollistaa.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa ja analysoida toimeenpanovaiheen dynaamisia kyvykkyyksiä kasvavien ja kansainvälistyvien kotimaisten yritysten näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksen toisena tavoitteena on verrata löytyykö tutkimuksen aineistosta yhtäläisyyksiä Teecen (2007) esittelemiin toimeenpanovaiheeseen liittyviin dynaamisten kyvykkyyksien mikroperusteisiin (ks. luku 2.2.3). Edellä mainittujen tavoitteiden pohjalta on tutkimukselle tehty kaksi tutkimuskysymystä ohjaamaan tutkimuksen kulkua.

Tutkimuskysymyksistä ensimmäisellä on selkeästi suhteellisesti suurempi painoarvo tutkimuksen toteuttamisessa. Tutkimuksen toinen tutkimuskysymys on luonteeltaan tutkimusta täydentävä eikä sitä käsitellä erikseen tulosluvussa vaan toiseen tutkimuskysymykseen vastataan viimeisessä luvussa verraten tutkimuksen löydöksiä Teecen (2007) esittämiin mikroperusteisiin. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1) *Mitä toimeenpanovaiheen dynaamisia kyvykkyyksiä yritykset hyödyntävät?*

2) *Löytyykö aineistosta yhtäläisyyksiä Teecen (2007) esittelemien toimeenpanovaiheen dynaamisten kyvykkyyksien mikroperusteiden kanssa?*

Dynaamisten kyvykkyyksien viitekehys analysoi nopeiden teknologisten muutosten ympäristöissä toimivien yksityisten yritysten arvonluonnin lähteitä ja menetelmiä (Teece 1997, 509). Dynaamisilla kyvykkyyksillä tarkoitetaan yrityksen kykyä havainnoida ja muokata mahdollisuuksia sekä uhkia markkinoilla, tarttua mahdollisuuksiin ja ylläpitää kilpailukykyä parantamalla, yhdistämällä, suojaamalla ja uudelleenjärjestelemällä yrityksen aineettomia ja aineellisia resursseja (Teece 2007). Näitä kolmea vaihetta kutsutaan dynaamisten kyvykkyyksien organisatorisiksi prosesseiksi, joista tässä tutkimuksessa keskitytään niistä viimeiseen, toimeenpanovaiheen organisatoriseen prosessiin. Toimeenpanovaiheen dynaamisilla kyvykkyyksillä tarkoitetaan yrityksen kykyä muokata toimintaansa yhdistelemällä ja uudelleenjärjestelemällä sen resurssipohjaa (Helfat & Martin 2015, 842).

Dynaamiset kyvykkyydet rakentuvat niiden mikroperusteista (Teece 2007). Hänen mukaan dynaamisten kyvykkyyksien mikroperusteisiin sisältyvät ne yrityksen taidot, prosessit, menettelyt, organisaatiorakenteet ja päätöksenteon säännöt joiden pohjalta luodaan valmiuksia yritystasolla tapahtuvaan mahdollisuuksien havaitsemiseen, niihin tarttumiseen ja toteuttamiseen. Mikroperusteet ovat luonteeltaan yrityskohtaisia ja kontekstisidonnaisia joka johtaa siihen, että kyseisiä taitoja on vaikea kehittää ja ottaa käyttöön yrityksissä (Teece 2007, 1319). Toisaalta tämä johtaa myös siihen, että kilpailijoiden on vaikea kopioida ja imitoida niitä. Toiseen tutkimuskysymykseen liittyvät Teecen (2007) esittelemät toimeenpanovaiheen dynaamisten kyvykkyyksien mikroperusteet on löydettävissä alaluvusta 2.2.3.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Ensimmäinen ja tutkimuksen kannalta merkittävin rajaus koskee tutkimuksessa käytettävää Teecen (2007) mallia siitä, että dynaamiset kyvykkyydet voidaan jakaa kolmeen organisatoriseen prosessiin, joista erityisesti toimeenpanovaiheen organisatorista prosessia tarkastellaan tässä tutkimuksessa. Tämä rajaus näkyi selvästi jo tutkimusprosessin alkuvaiheessa, kun yhteistyössä tuotettu aineisto päätettiin jakaa kolmen tutkijan kesken näiden kolmen organisatorisen prosessin mukaisesti kolmeen osaan. Teecen (2007) dynaamisten kyvykkyyksien organisatorisen prosessin valinta tarkastelukulmaksi dynaamisten kyvykkyyksien tutkimiseen rajaakin tutkimuksen näkökulmaa merkittävästi ja sen noudattaminen on ohjannut tutkijan valintoja läpi koko tutkimusprosessin.

Dynaamisten kyvykkyyksien osalta tutkimusta rajoittaa tutkimusalan tuoreus ja se, että dynaamisten kyvykkyyksien käsitteestä ei ole tieteellistä konsensusta (Ambrosini & Bowman 2009). Lisäksi heidän mukaansa empiiriselle tutkimukselle on tarvetta, koska käsitteellinen tutkimus on ollut vallalla dynaamisten kyvykkyyksien tutkimusalalla. Tämä tutkimus onkin rajattu käyttämään empiiristä aineistoa.

Aineiston osalta tutkimus on rajattu tarkastelemaan ylimmän liikkeenjohdon näkökulmaa. Aineisto on rajattu koskemaan kotimaisia yrityksiä pääosin pk-sektorilla. Tutkimusta ei kuitenkaan ole rajattu pelkästään tiettyyn toimialaan vaan aineiston yritykset toimivat monilla eri toimialoilla jotka poikkeavat toisistaan. Lisäksi tutkimuksen aineistoon valittujen yritysten kriteereinä oli yrityksen kasvu sekä kansainvälistyminen.

Vaikka aineettomien resurssien vaikutus kilpailuetuun onkin tunnistettu, ei aihetta ole vielä tutkittu niin, että niiden syy-seuraussuhteita ymmärrettäisiin vielä tarpeeksi. Lisäksi dynaamisten

kyvykkyyksien mikroperusteita ei ole pystytty tunnistamaan vielä kunnolla (Teece 2007, 1321). Tästä johtuen, vaikka tutkielmassa etsitäänkin aineistosta löydettyjä toimeenpanovaiheen dynaamisten kyvykkyyksien mikroperusteita ja niitä verrataan Teecen (2007) näkemyksiin, on tärkeää huomioida ettei löydetyistä mikroperusteista voida tehdä yleistyksiä vaillinaisen teoriatiedon vuoksi.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN OSUUS

2.1 Kansainvälistyminen ja kasvu

Menestyvien pk-yritysten määrä on viime vuosikymmeninä maailmanlaajuisesti kasvanut. Tätä ilmiö selittäviksi tekijöiksi on ehdotettu neljää toisiinsa kietoutunutta tekijää: asiakkaiden mieltymyksien muuttuminen entistä yksilöllisemmiksi, prosessi-innovoinnin laskevat kustannukset, informaatioteknologian kehitys ja tuotteiden elinkaarin lyhentymisestä johtuvat tarpeet yritysten ketteryydelle ja mukautumiskyvylle (Rennie 1993, 47).

Yrityksen kasvun tekijät löytyvätkin sekä yrityksen sisältä että sen ulkopuolelta (Davidsson ym. 2005). Heidän mukaansa ulkoisia kasvuun liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi erot toimintaympäristöjen dynaamisuudessa ja vieraanvaraisuudessa. Sisäisiä kasvun tekijöitä voivat olla taas esimerkiksi johtajan tai yrittäjän motivaatio kasvulle tai kommunikoidun vision tehokkuus. Yrityksen elinkaaren alkuvaiheessa kasvu luo ongelmien ja niihin keksittävien ratkaisujen välille jatkuvan syklin. Kasvun saavuttamiseksi yritysten onkin oikeanlaisen osaamisen avulla ensin kerättävä ja käytettävä resursseja, jotta kasvusta saavutettuvia resursseja voitaisiin saada ja myöhemmin käyttää seuraavan kasvun askeleen saavuttamiseksi (Garnsey 1998). Onkin huomattu, että kansainvälistä kasvua parantaa yrityksen sisäinen vahva tietopohja ja nopeasti toteutettu kansainvälistyminen (Autio ym. 2000, 909) sekä laajat verkostot (Hite & Hesterly 2001).

Oxford Dictionary (2020) määrittelee kansainvälistymisen (internationalization) tekoina tai prosesseina, joilla tuodaan jotain toimintaa kahden tai useamman valtion valvontapiiriin, tai vaihtoehtoisesti tekoina tai prosesseina, joissa tehdään jotain kansainvälistä. Yhä kiihtyvämmässä kasvussa olevan kansainvälistymisen ja globalismin vuoksi myös pienemmät yritykset joutuvat kasvua hakiessaan pohtimaan kansainvälistymisen mukanaan tuomia mahdollisuuksia ja uhkia. Toisaalta osa tämän päivän yrityksistä ovat toiminta- ja ajattelutavoiltaan täysin kansainvälisessä ympäristössä toimivia ja ne voivat pitää koko maailmaa omana kotimarkkina-alueenaan.

Kansainvälistymisen on huomattu lisäävään yritysten epäonnistumisen riskiä, mutta toisaalta kansainvälistyminen luo myös mahdollisuuksia huomattavasti merkittävämpään kasvuun kuin mitä pelkästään kotimarkkinoilla voitaisiin saavuttaa. Joskus kansainvälistyminen voi myös olla paras vaihtoehto turvata yritystoiminnan jatkuvuus (Sapienza ym. 2006, 928). Maailman suurimmat ja menestyksekkäimmät yritykset toimivat globaalisti melkein kaikkialla maailmassa. Nämä menestystarinat ruokkivat kuvaa siitä, että etenkin hyvin menestyvät yritykset toimivat

kansainvälisellä toimialueella. Ruokkiiko siis kansainvälistyminen menestymistä vai menestyminen kansainvälistymistä, vai kulkevatko ne aina käsi kädessä?

Yleensä kansainvälistyminen ruokkii yrityksen kilpailukykyä. Kuitenkin etenkin alkuvaiheessa kansainvälistymisprosessia sen vaikutukset yrityksen kilpailukykyyn voivat olla myös negatiivisia (Contractor ym. 2003, 6). Tällaiset aikaisen vaiheen kansainvälistymisen riskit voivat liittyä esimerkiksi laajentumiskustannuksiin ja kulttuurieroihin. Myös kilpailuympäristön kokoluokan kasvun takia kansainvälistymiseen liittyy riskejä eikä menestys kotimarkkinoilla takaa menestystä kansainvälisillä markkinoilla (Zeng ym. 2009, 308). Kansainvälistymisen oletuksena voidaan pitää sitä, että yrityksen perusliiketoiminnan toimivuus ja konsepti pitää olla riittävällä tasolla, etenkin jos tulevat kansainvälistymisen kohdemaat ovat kehitystasoltaan samanvertaisia kuin oma kotimarkkina-alue.

Kuitenkin jos kansainvälistymisessä päästään pidemmälle on yrityksen mahdollista saavuttaa riskienhallintaan, markkina-asemaan ja parantuneeseen tiedonkulkuun liittyviä kilpailuedun lähteitä (Borda ym. 2017, 106). On myös huomattu, että mitä aikaisemmin yritys pystyy kansainvälistymään, sitä vahvemmaksi sen kyvykkyys hyödyntää ulkomarkkinoita muuttuu (Sapienza ym. 2006, 915). Tästä hyvinä esimerkkeinä voidaan nähdä niin sanotut born global -yritykset, joiden koko liiketoimintamalli jo lähtökohtaisesti perustuu kansainvälisen liiketoiminnan logiikkaan.

Born global -yrityksillä tarkoitetaan tyypillisesti pienempiä yrityksiä, jotka kansainvälistyvät nopeasti niiden perustamisen jälkeen ja joiden kilpailuedun lähde liittyy usein kehittyneeseen tietopohjaan jota käytetään kansainvälisten markkinoiden hyödyntämiseen (Bell ym. 2001, 173). Nimestä huolimatta kuitenkin vain harva yritys on perustettaessaan aidosti born global -yritys, mutta tällaiset yritykset kuitenkin kansainvälistyvät pian perustamisensa jälkeen, usein jo kolmen vuoden sisällä perustamisesta (Knight & Liesch 2016, 94). Born global -yrityksille on tyypillistä niiden kilpailukykyisyys suurempia vakiintuneita toimijoita vastaan sekä kannattavat ja nopeasti skaalautuvat liiketoimintamallit (Rennie 1993, 46). Lisäksi born global -yritysten on huomattu olevan vahvasti asiakaslähtöisiä ja korkeatasoisen asiakasymmärryksen kautta tällaiset yritykset voivat luoda uusia markkinoita, joissa perinteiset kilpailijat loistavat poissaolollaan. Born global -yrityksille onkin tyypillistä tarkasti määritelty markkinarako sekä toiminnan joustavuus ja nopeus (Rennie 1993, 47).

Toinen tapa määrittää tämän kaltaisen toimintalogiikan yrityksiä on kansainvälisen uuden liiketoiminnan (international new venture) näkökulma, jossa kyseiset yritykset pyrkivät toimintansa alusta alkaen saamaan kilpailuetua monikansallisen liiketoiminnan avulla (Oviatt & McDougall 1994, 45). Näkökulman voidaankin nähdä olevan varsin samankaltainen born global -näkökulman kanssa. Molempien näkökulmien voidaan nähdä korostavan nopean kansainvälistymisen mallia.

Perinteisempi, asteittaisen kasvun näkökulma yritysten kansainvälistymiselle löytyy Jan Johansonin ja Jan-Erik Vahlnen kehittämästä Uppsalan mallista, jossa yritysten kansainvälistyminen nähdään prosessina, jossa yritykset vähitellen lisäävät niiden kansainvälisen osallistumisen astetta (Johanson & Vahlne 1977, 23). Kyseinen malli korostaa tiedon ja oppimisen roolia sekä niiden vaikutusta yritysten onnistumiseen kansainvälisillä markkinoilla (Forsgren 2002, 257). Mallista on tunnistettu yrityksen kansainvälisen kehityksen kannalta kolme kriittistä dynaamista kyvykkyyttä: mahdollisuuksien kehittämisen, kansainvälistymisen ja verkostoitumisen kyvykkyydet (Vahlne & Johanson 2013, 202–203). Jälkeenpäin tutkijat ovat päivittäneet kyseistä mallia korostaen esimerkiksi kansainvälisen toimintaympäristön verkostojen ja tiedon roolia (Johanson & Vahlne 2009). Tämän näkökulman voidaan nähdä korostavan vaiheittaisesti etenevän kansainvälistymisen mallia.

Yritys voikin siis kansainvälistyä eri tavoilla. Kuitenkin menestyksekkäästi kansainvälistyneille yrityksille on ominaista innovatiivinen ja ennakoiva organisaatiokulttuuri (Dimitratos & Plakoyiannaki 2003, 205). Kansainvälisessä kontekstissa innovatiivisuudella viitataan yrityksen kykyyn tuottaa uusia ideoita, tuotteita ja palveluita ulkomaisille markkinoille ja sen päättäväisyyteen kehittää luovia ratkaisuja ympäristön haasteisiin vastaamiseksi. Yritykset voivat innovaatioiden avulla pyrkiä selviytymään dynaamisen ympäristön aiheuttamasta epävarmuudesta. On tärkeää huomioida myös, että yritysten tulisi nähdä innovointitoimintansa enemmän rakenteena kuin vain yksittäisenä projektina (Cortez & Johnston 2018, 96). Ennakoivuus taas heijastaa yrityksen halukkuutta tehdä aloitteita, ennakoida ja etsiä uusia mahdollisuuksia sekä pyrkiä aktiivisesti ulkomaalaisille markkinoille (Zeng ym. 2009, 310). Yrityksen Innovaatiotoiminta ja ennakointikyky esiintyvät usein kyvykkyyksinä yhdessä, koska ne molemmat ovat tulevaisuuteen tähtääviä.

Vaikka innovatiivisuuden ja ennakoivuuden tiedetäänkin edistävän kansainvälistä menestymistä niin käytännössä niiden toteuttaminen voi olla haasteellista. Näitä kyvykkyyksiä on vaikeita luoda, mutta toisaalta kilpailijoiden on myös vaikeampi imitoida tällaisia korkean tason dynaamisia kyvykkyyksiä, koska ne perustuvat hiljaiseen tietotaitoon (Teece 2007, 1341). Näiden realiteettien

vuoksi yritykset voivatkin pyrkiä kehittämään ennakoivuuttaan ja innovaatiotoimintaansa sen suuresta taloudellisten ja muiden resurssien kuluttamisesta huolimatta.

Yritykselle kansainvälistyminen voidaan nähdä myös suurena strategisina ongelmana, johon tulee löytää ratkaisuja, jotta yrityksen menestys voidaan taata tulevaisuudessa. Strategiset ongelmat ovat tyypillisesti sellaisia, joissa yrityksellä on suuret taloudelliset panokset ja joilla on suuri merkitys yrityksen menestymiselle. Luonteeltaan strategiset ongelmat ovat monimutkaisia ja heikosti jäsentyneitä (Baer ym. 2013, 199).

Kansainvälisen liiketoiminnan lisääntyminen onkin herättänyt mielenkiintoa yritysmaailmassa ja akateemisissa piireissä, mutta esimerkiksi pienemmistä sekä kehittyvistä valtioista lähtöisin olevien yritysten kansainvälistymistä ei ole juuri tutkittu (Zeng ym. 2009, 309). Tämän tutkielman yhteistyönä toteutettu aineisto pyrkiikin tuottamaan uusia näkökulmia aiheeseen erityisesti kotimaisten kansainvälistyvien yritysten osalta.

2.2 Kyvykkyydet ja dynaamiset kyvykkyydet

2.2.1 Resurssipohjainen näkemys

Resurssipohjainen näkemys on yrityksen johtamisen viitekehys jota käytetään määrittelemään ne yritykselle tärkeät strategiset resurssit, joita yritys voi hyödyntää saavuttaakseen kestävää kilpailuetua. Resurssipohjaisen näkemyksen teoreettisen pohjan voidaan nähdä olevan lähtöisin ainakin neljästä lähteestä: perinteisestä erottuvien kompetenssien tutkimuksesta, Ricardialaisesta ja Penrosialaisesta taloustieteestä sekä kartellien vastaisen taloustieteen tutkimuksesta (Barney & Arikan 2001, 125). Resurssipohjainen näkemys itsessään taas on lähtöisin Edith Penrosen vuonna 1959 kehittämästä näkökulmasta, jossa yritys voidaan nähdä fyysisten ja henkisten resurssien kokoelmana (Penrose & Penrose 2009). Mahoneyn ja Padianin (1992) mukaan resurssipohjaisen näkökulman ansioihin lukeutuu se, että se on nostanut esiin kompetensseihin liittyviä strategisia näkemyksiä, jotka sopivat hyvin myös empiiriseen tarkasteluun sekä se on laajentanut teollisuusorganisaatioiden aikaisempaa tutkimusta.

Wernerfelt (1984) täydensi tätä aikaisempaa näkemystä ja korostikin uutta näkökulmaa yritysten tarkastelemiseen, jossa yritystä tarkastellaan etupäässä sen resurssien suhteen eikä pelkästään yrityksen tuottamien tuotteiden kautta. Wernerfeltin (1984, 172) mukaan resurssilla voidaan tarkoittaa käytännössä mitä tahansa asiaa jota voidaan pitää tietyn yrityksen vahvuutena tai heikkoutena. Tarkemman resurssien määrittelyn hän johtaa Cavesin (1980) määritelmästä, jossa

resursseilla tarkoitetaan fyysisiä ja aineettomia omaisuuseriä jotka ovat ovat sidottu puolikiinteästi yritykseen.

Peterafin (1993) mukaan resurssipohjaisen näkemyksen mukainen kilpailuetu on saavutettavissa jos yritys pystyy hankkimaan itselleen ylivoimaiset, erilaistavat ja uniikit resurssit sekä estämään kilpailijoiden tuloa markkinoille. Tämä voi tapahtua esimerkiksi hankkimalla yrityksen omistukseen merkittävän osan toimialan alkutuotannosta tai vaikkapa solmimalla tärkeitä strategisia kumppanuuksia toimitusketjun kriittisiin vaiheisiin. Helfatin ja Peterafin (2003, 997) mukaan resurssipohjaisen näkemyksen oletus läheisten kilpailevien yritysten eroavaisuudesta resurssiensa ja kyvykkyyksiensä suhteen johtaa yritysten välisiin eroihin niiden välisessä kilpailukyvyssä. Täten voidaankin nähdä, että kilpailuetu on saavutettavissa hankkimalla yritykselle toimialan parhaat ja tehokkaimmat resurssit sekä osaavin yritysjohto sekä työvoima.

Journal of Management -lehdessä julkaistussa laajasti viitatussa artikkelissaan Barney (1991) nosti esiin näkökulman jossa todettiin, että jotta resurssit voisivat olla kestävän kilpailuedun lähteinä, niiden tulisi olla arvokkaita (valuable), harvinaisia (rare), vaikeasti jäljiteltäviä (imperfectly imitable) ja vaikeasti korvattavia (non-substitutable). Tällaisia resursseja voidaan nimittää VRIN-attribuutit täyttäviksi resursseiksi. Barneyn mukaan yritysten tehtävänä nähdään olevan tämän kaltaisten resurssien yhdisteleminen oikeanlaisen osaamisen avulla. Lisäksi hän huomioi resurssien muuttuvan luonteen ajan kuluessa sekä sen, että resurssit jakaantuvat yritysten välillä epätaisesti. Barney (2001, 649) täydensi myöhemmin tätä omaa näkemystään tuomalla esiin sen, että resurssipohjainen näkemys voidaan oikeastaan nähdä joukkona toisiinsa liittyviä, mutta toisistaan eroavia teoreettisia työkaluja joilla analysoidaan yrityksen kestävän kilpailuedun lähteitä. Resurssipohjaisesta teoriasta ei voidakaan löytää yhtä näkökulmaa määrittelevää teoriaa vaan tutkimusta aihepiirin ympärillä on tehty kymmeniä vuosia ja tutkijoiden näkökulmat resurssipohjaisen näkemyksen sisällä eroavat toisistaan.

1990-luvulta alkaen resurssipohjaista näkemystä on myös kritisoitu laajasti. Resurssipohjaisen näkemyksen on koettu sopivan huonosti yritysten tutkimiseen nykyaikaisissa kansainvälisissä ja dynaamisissa toimintaympäristöissä. Esimerkiksi Eisenhardtin ja Martinin (2000, 1105) mukaan resurssipohjainen näkemys määrittelee virheellisesti pitkän aikavälin kilpailuetua dynaamisilla markkinoilla ja ylikorostaa yrityksen resurssien vipuvoiman arvoa, muttei kuitenkaan toimi viitekehyksenä tyydyttävästi nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Myös Teece ja Pisano (1994) näkevät resurssipohjaisen näkemyksen puutteellisena selittämään yritysten välisiä merkittäviä eroavaisuuksia niiden kilpailukyvyssä. Kansainvälisesti menestyneet yritykset ovatkin pystyneet

osoittamaan nopean reagointikyvyn ja joustavan tuoteinnovoinnin yhdistämisen kyvykkyyksien oikeanlaiseen johtamiseen johtavan suuriin etulyöntiasemiin kilpailuedun suhteen, mikä ei ole selitettävissä pelkästään resurssipohjaisen näkemyksen avulla (Teece & Pisano 1994, 540). Edellä mainitun kaltaisia kilpailuedun lähteitä he kuvaavatkin dynaamisiksi kyvykkyyksiksi.

Dynaamisten kyvykkyyksien tutkimuksen tarpeellisuus nouseekin esiin, koska resurssipohjainen näkemys on oletuksiltaan staattinen eikä sitä sen vuoksi voida hyödyntää tarpeeksi hyvin nykyaikaisessa globaalissa toimintaympäristössä ja nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Nykyaikana yritysten yksi suurimmista haasteista onkin päättää millaisessa linjassa yrityksen tulisi kehittyä juuri markkinoiden muutosten suhteen (Yrjölä ym. 2018, 549). Resurssipohjainen kyvykkyyksien näkökulma voidaankin nähdä puutteellisena, koska siinä ei tarkenneta miten tulevaisuudessa arvokkaita resursseja luodaan ja miten yrityksen resurssipohjaa tulisi päivittää muuttuvissa toimintaympäristöissä. Siihen tarvitaankin dynaamisten kyvykkyyksien käsitettä, joka toimii resurssipohjaisen näkemyksen nykyaikaisena jatkona (Ambrosini & Bowman 2009, 29).

2.2.2 Dynaamiset kyvykkyydet

Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma on varsin nuori. Kirjallisuudessa ensimmäisiä mainintoja näkökulmasta löytyy Teecen ja Pisanon (1994) artikkelista ”The dynamic capabilities of firms: an introduction”, jonka mukaan dynaamisten kyvykkyyksien termistä sana ”dynaaminen” viittaa ympäristön luonteeseen. Heidän mukaansa se tarkoittaa, että tiettyjä strategisia toimia tarvitaan yritykseltä, kun markkinalle meno ja ajoitus on kriittistä, innovaatioiden vauhti on kiihtyvää ja tulevaisuuden kilpailutilanne on arvaamaton. Termin toinen sana ”kyvykkyys” taas heidän mukaansa korostaa strategisen johdon tärkeää roolia resurssien ja taitojen mukauttamisessa, integroinnissa ja uudelleenmäärityksessä dynaamisissa ympäristöissä toimittaessa. Toisin sanottuna alati muuttuva toimintaympäristö vaatii johdolta taitoja muokata yrityksen toimintaa jatkuvasti ympäristön vaatimuksiin sopivaksi.

Kokonaisuudessaan dynaamisten kyvykkyyksien konseptin voidaan nähdä olevan kuitenkin lähtöisin Teece ym. (1997) artikkelista ”Dynamic Capabilities and Strategic Management”, jossa dynaamiset kyvykkyydet määritellään yrityksen kyvyksi integroida, rakentaa ja uudelleenjärjestellä (reconfigure) sisäistä ja ulkoista osaamistaan vastaamaan nopeasti muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin. On kuitenkin huomioitavaa, että näiden kahden edellä mainitun artikkelin näkökulmat ovat hyvin samanlaiset ja vuoden 1997 artikkeli täydentää vuoden 1994 artikkelin näkökulmaa. Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma täydentää resurssipohjaista näkemystä ja se

on laajentanut tämän aihepiirin empiiristä tutkimusta entisestään viime vuosikymmeninä (Wang & Ahmed 2007, 31). Koska dynaamiset kyvykkyydet määrittävät millä tahdilla operationaalisia kyvykkyyksiä muokataan ja järjestellään uudelleen (Teece 2007, 1344) niin dynaamiset kyvykkyydet voidaankin nähdä eräänlaisina ylätason kyvykkyyksinä resurssipohjaisen näkemyksen operationaalisille kyvykkyyksille.

Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma on saavuttanut yhä enemmän huomioita johtamiskirjallisuudessa niin konseptin alkuperäisalueella strategisessa johtamisessa kuin myös monilla muilla liiketalouden aloilla (Barreto 2010). Tällaiseen merkittävään kasvuun on kuitenkin liittynyt dynaamisten kyvykkyyksien käsitteen määritelmien merkittävä lisääntyminen ja tutkimuksellisten näkökulmien pirstaloituminen (Barreto 2010, 256). Tästä johtuen aikaisemmassa tutkimuksessa dynaamisten kyvykkyyksien käsite on määritelty usealla tapaa eri tekijöiden toimesta. Taulukossa 1 on esitelty eri määrittelyjä dynaamisten kyvykkyyksien käsitteelle. Taulukko 1 on osittain mukailtu Barreton (2010, 260) artikkelista, mutta siihen on myös lisätty muita määritelmiä, joita kyseisessä artikkelissa ei ole käsitelty. Nämä määritelmät näkyvät taulukon lopussa korostettuina.

Taulukko 1. Dynaamisten kyvykkyyksien määritelmiä

Lähde	Määritelmä
Teece & Pisano (1994)	Yrityksen taidot ja kyvykkyydet, jotka mahdollistavat uusien tuotteiden ja prosessien luomisen sekä markkinoiden muutoksiin vastaamisen.
Teece ym. (1997)	Yrityksen kyvyt integroida, rakentaa ja uudelleenjärjestellä sisäistä ja ulkoista osaamistaan vastaamaan nopeasti muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin.
Eisenhardt & Martin (2000)	Yrityksen prosessit, jotka käyttävät resursseja – erityisesti prosessit, joilla integroidaan, uudelleenjärjestellään, saavutetaan ja vapautetaan resursseja – vastatakseen markkinamuutoksiin ja jopa luodakseen niitä. Toisin sanoen dynaamiset kyvykkyydet ovat organisatorisia ja strategisia rutiineja, joiden avulla yritykset saavuttavat uusia resurssien rakenteita kun markkinat syntyvät, törmäävät, jakautuvat, kehittyvät ja kuolevat.
Teece (2000)	Kyky havaita mahdollisuuksia ja tarttua niihin nopeasti ja sujuvasti.
Zollo & Winter (2002)	Dynaaminen kyvykkyys on opittu ja vakaa kollektiivisen toiminnan malli, jonka avulla organisaatio järjestelmällisesti luo ja muokkaa sen operatiivisia rutiineja parantaakseen yrityksen tehokkuutta.
Winter (2003)	Ne kyvykkyydet, jotka laajentavat, muokkaavat tai luovat tavallisia kyvykkyyksiä.
Zahra ym. (2006)	Kyvykkyydet uudelleenjärjestellä yrityksen resursseja ja rutiineja tavalla, jotka päätöksentekijät näkevät tarkoituksenmukaisena.
Helfat ym. (2007)	Organisaation kyky tarkoituksenmukaisesti luoda, laajentaa tai muokata sen resurssipohjaa.
Teece (2007)	Dynaamiset kyvykkyydet voidaan purkaa kapasiteetiksi (a) havainnoida ja muokata mahdollisuuksia ja uhkia (b) tarttua mahdollisuuksiin (c) ylläpitää kilpailukykyä parantamalla, yhdistämällä, suojaamalla ja tarpeen tullen uudelleenjärjestelemällä yrityksen aineettomia ja aineellisia omaisuuseriä
Luo (2000)	**(Monikansallisen) yrityksen kyky luoda, ottaa käyttöön ja päivittää organisatorisesti sulautettuja ja tuottavia resursseja jatkuvien kilpailuetujen saavuttamiseksi globaaleilla markkinoilla**
Zahra & George (2002)	**Kyvykkyydet, jotka mahdollistavat yrityksiä muuttamaan resurssipohjaansa vastatakseen muuttuviin markkinaolosuhteisiin.**
Wang & Ahmed (2007)	**Yrityksen käyttäytymissuuntaus, jossa jatkuvasti integroidaan, uudelleenjärjestellään, vahvistetaan ja luodaan uudelleen sen resursseja ja kyvykkyyksiä sekä kaikkein tärkeimpänä päivitetään ja rakennetaan uudelleen sen ydinkyvykkyyksiä vastaamaan muuttuvan ympäristön vaatimuksia tavoitteena ylläpitää kilpailukykyä.**

Selvyyden vuoksi edellä mainituista dynaamisten kyvykkyyksien määritelmistä on tämän tutkielman tarkastelukulmaksi dynaamisten kyvykkyyksien suhteen valittu Teecen (2007) määritelmä. Tässä määritelmässä nousevat esiin dynaamisten kyvykkyyksien kolme organisatorista prosessia, joista resurssien uudelleenjärjestelyn prosessi osuu tämän tutkielman aihepiiriin ja tutkielman aihepiirin alkuperäinen rajaus on tehty noudattaen näiden kolmen organisatorisen prosessin jakoa. Nämä kolme organisatorista prosessia voidaan siis jakaa kykyyn aistia ja muovata mahdollisuuksia ja uhkia markkinoilla (sensing), kykyyn tarttua näihin mahdollisuuksiin (seizing) sekä kykyyn ylläpitää kilpailukykyä parantamalla ja uudelleenjärjestelemällä (reconfiguring) yrityksen resursseja.

Dynaamisten kyvykkyyksien mikroperusteilla taas tarkoitetaan niitä osatekijöitä ja toimenpiteitä, joista dynaamiset kyvykkyydet ovat syntyisin. Mikroperusteisiin sisältyvät ne yrityksen taidot, prosessit, menettelyt, organisaatiorakenteet ja päätöksenteon säännöt joiden pohjalta luodaan valmiuksia yritystasolla tapahtuvaan mahdollisuuksien havaitsemiseen, niihin tarttumiseen ja toteuttamiseen. Mikroperusteet ovat luonteeltaan yrityskohtaisia ja kontekstisidonnaisia joka johtaa siihen, että kyseisiä taitoja on yritysten vaikea kehittää ja ottaa käyttöön (Teece 2007, 1319). Mikroperusteiden tutkimus pyrkii ymmärtämään yritys- ja yksilötason kyvykkyyksien välisiä suhteita. Yksittäisten johtajien rooli on alkanut ottaa entistä tärkeämpää osaa aihepiirin kirjallisuudessa joka käsittelee dynaamisten kykyjen mikroperusteita suhteessa organisaation sopeutumiseen ja muutokseen (Helfat & Peteraf 2015, 831, 846). Kuitenkaan näitä dynaamisten kyvykkyyksien mikroperusteita ei ole tutkimuksissa pystytty tunnistamaan vielä kunnolla (Teece 2007, 1321).

Markkinoiden aistimisen organisatorisen prosessin mikroperusteita ovat esimerkiksi kyvyt päästä käsiksi informaatioon ja tulkita sitä, kyky havaita ja muokata kehityskulkuja ja mahdollisuuksia, kyky tehdä valistuneita arvauksia sillä hetkellä saatavilla olevan tiedon perusteella (Teece 2007, 1323). Havainnointi voidaankin nähdä muita dynaamisten kyvykkyyksien organisatorisia prosesseja kevyempänä, koska toteutuakseen sen ei välttämättä tarvitse sitoa paljoakaan resursseja (Teece 2007, 1343). Mahdollisuuksiin tarttumisen organisatorisen prosessin mikroperusteisiin kuuluvat esimerkiksi liiketoimintamallien valitsemisen, päätöksenteon harhojen välttämisen, yrityksen rajojen määrittämisen ja tuotearkkitehtuurin määrittämisen taidot (Teece 2007, 1329-1333).

Koska tässä tutkielmassa tarkastellaan dynaamisten kyvykkyyksien kolmatta organisatorista prosessia, niin toimeenpanevan vaiheen dynaamiset kyvykkyydet ja niiden mikroperusteet on avattu laajemmin seuraavassa alaluvussa.

2.2.3 Toimeenpanovaiheen dynaamiset kyvykkyydet

Yrityksen kyvykkyydet aistia markkinoilta mahdollisuuksia ja tarttua niihin voivat toimia kilpailuedun lähteinä, mutta jotta kilpailuetu olisi myös tulevaisuudessa kestävää niin yrityksen on pystyttävä muuntamaan toimintaansa ja resurssipohjaansa haluttuun suuntaan jatkuvasti. Tähän liittyy dynaamisten kyvykkyyksien toimeenpanovaiheen (reconfiguring) kyvykkyydet. Dynaamisten kyvykkyyksien kolmannessa organisatorisessa prosessissa pyritään ylläpitämään kasvua ja kannattavuutta parantamalla, yhdistelemällä ja uudelleenjärjestelemällä yrityksen omaisuuseriä eli sen resursseja ja kyvykkyyksiä (Teece 1997). Tällaisia kyvykkyyksiä voivat olla esimerkiksi johtajien kognitiiviset ja sosiaaliset kyvykkyydet (Helfat & Martin 2015, 842).

On huomattu, että ajan kuluessa menestyksekkäät yritykset kehittävät hierarkioita ja rutiineja, jotka alkavat rajoittaa yrityksen toiminnan ketteryyttä tarpeettomasti (Teece 2007). Esimerkiksi liiallinen päätösvallan keskittäminen saattaa haitata teknologisen ja markkinakehityksen seuraamisen tehokkuutta. Yrityksen onkin tärkeää jatkuvasti pyrkiä uudistamaan toimintatapojaan ja uudelleenjärjestämään resurssejaan, jotta pitkäaikainen menestys olisi mahdollista saavuttaa dynaamisilla ja kilpailluilla markkinoilla (Teece 2007, 1335).

Yrityksen kyky järjestellä toimintaansa uudelleen voidaan jakaa kahteen tapaan toimia: isoihin organisaatiotason rakennemuutoksiin (organizational restructuring) ja pienempiin, jatkuviin organisaation resurssien ja toimintatapojen uudelleenjärjestelyihin (organizational reconfiguration) (Girod & Whittington 2017, 1121). Heidän mukaan vakaissa ympäristöissä toimittaessa isot rakennemuutokset toimivat usein yritysten menestystekijöitä, mutta taas dynaamisissa ympäristöissä toimittaessa jatkuvat uudelleenjärjestelyt ovat usein avain menestykseen suurempiin rakennemuutoksiin verrattuna. Tästä voidaankin nähdä, että toimeenpanevat dynaamiset kyvykkyydet eivät aina välttämättä ole yhtä tarpeellisia kaikille yrityksille eli toisin sanottuna konteksti, jossa yritys toimii määrittää vahvasti miten tärkeitä kyseiset dynaamiset kyvykkyydet yritykselle ovat. Jos yritystä ympäröivä ekosysteemi on vakaa niin tällöin välttämättä tarpeita suurille muutoksille ei ole. Turhaan tehdyt muutokset resurssipohjaan voivat olla jopa haitallisia ja johtaa sisäiseen kaaokseen ja kilpailukyvyn heikentymiseen (ks. Teece 2007, 1343-1344).

Teecen (2007) artikkelissa nostetaan esille toimeenpanovaiheen mikroperusteita toiminnan hajauttamiseen, resurssien yhteensovittamiseen, yrityksen hallintoon ja tiedonhallintaan liittyen. Toimeenpanovaiheen dynaamisten kyvykkyyksien mikroperusteet ovat nähtävissä tästä artikkelista mukaillussa kuviossa 1.

Kuvio 1. Toimeenpanovaiheen dynaamisten kyvykkyyksien mikroperusteet mukaillen Teece (2007, 1340)

Teecen (2007) mukaan hajauttamiseen liittyviä kyvykkyyksiä voivat olla esimerkiksi yrityksen kyky hajauttaa päätöksentekoaan eri osastoille ja toimipisteille. Hallintoon liittyvät kyvykkyydet liittyvät sekä oikeanlaisiin kannustimiin ja palkitsemisjärjestelmiin että toisaalta myös sisäisten väärinkäytösten estämiseen. Resurssien yhteensovittamisen osalta kyvykkyyksillä voidaan pyrkiä järjestelemää resurssit siten, että niistä saatava arvo

on suurempi kuin osiensa summa. Tiedonhallinnassa taas korostuu läpinäkyvä tiedonkulku, oppiminen ja toisaalta myös tiedon ja immateriaalioikeuksien suojelemisen tarpeet.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu

Laadullisilla metodeilla tarkoitetaan joukkoa tulkintatekniikoita, joilla pyritään kuvaamaan, purkamaan, kääntämään ja muuten selittämään tiettyjen sosiaalisessa maailmassa esiintyvien ilmiöiden merkitystä, mutta ei kuitenkaan niiden frekvenssiä (Van Maanen 1979, 520). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena voidaankin pitää monimutkaisten ja vaikeiden ilmiöiden parempaa ymmärrystä, saavuttamatta kuitenkaan käsitystä kausaliteettisuhteista (Gummesson 2005, 312).

Hirsjärvi ym. (2007) mukaan tutkimuksen tarkoitus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaava tai ennustava tai jokin näiden yhdistelmistä. Kun tutkimuksessa tavoitteena on hakea ilmiöiden syvällistä ymmärtämistä, laadulliset tutkimusmetodit on todettu parhaiksi tavoiksi erityisesti johdon päätöksenteon tutkimuksessa (ks. Gioia ym. 2012, 16). Tämä johtuu siitä, että johdon päätöksenteko on ilmiönä varsin monimutkainen ja vaikeasti mitattavissa. Johdon päätöksenteon, kuten muidenkin sosiaalisten konstruktioiden tutkimisessa keskitytään enemmän kokemuksiin kuin numeerisesti mitattaviin ilmiöihin. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että tutkimusmetodi olisi tarpeeksi herkkä, jotta se ottaisi huomioon ihmisten kokemukset organisaatioiden sisällä ollen samalla myös tieteellisesti pätevä.

Laadulliselle tutkimukselle luonteenomainen joustavuus ja tulkinnanvaraisuus tekevät siitä hyvin soveltuvan johdon päätöksenteon tutkimiselle, koska tätä päätöksentekoa leimaa vahvasti sen aika- ja kontekstisidonnaisuus (Carson ym. 2001, 68). He nostavat esiin, että Das (1983) kuvaili pitkittäisten, syvällisten ja avointen laadullisten tutkimustapojen tuovan parhaiten esiin yritysten päätöksentekoon liittyvää moniulotteisuutta ja vaikeaselkoisuutta. Lisäksi strategisen johtamisen tutkimuksen tavoitteena ei ole niinkään luoda yhtä suurta teoriaa vaan laajentaa, selkeyttää tai soveltaa aikaisempaa teoriatietoa uusilla ja mielenkiintoisilla tavoilla (Makadok ym. 2018, 1530). Dynaamisten kyvykkyyksien osalta tutkimus on painottanut määrällistä tutkimusta, mutta Ambrosinin ja Bowmanin (2009, 37) mukaan kuitenkin pienemmillä ja laadullisin metodein tuotetuilla tutkimuksilla saatetaan pystyä paremmin ymmärtämään näitä ilmiöitä.

Laadullinen haastattelu on joustava ja tehokas työkalu ihmisten kokemusten ja näkökulmien esiin tuomiseen (Rabionet 2011, 563). Tutkielma on toteutettu puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Tämä metodi valittiin tähän tutkimukseen, koska haastatteluita ei haluttu rajata liian vahvasti etukäteen valitun rungon mukaisiksi. Haastatteluita ei myöskään haluttu tehdä täysin

strukturoimattomasti, jotta eri haastattelut käsittelisivät tarpeeksi yhtäläisesti tutkimuksen aihepiiriä. Kuitenkin on huomioitavaa, että puolistrukturoidun haastattelun määritelmästä ei ole konsensusta (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47) ja haastatteluja tehneet tutkijat olivat tieteellisesti kokemattomia, joten haastatteluiden rajaamista tarkasti kuulumaan puolistrukturoitujen teemahaastattelujen luokkaan ei voida varmuudella tehdä. Lisäksi puolistrukturoidun haastattelun heikkoudeksi on nähty validiteetin ja uskottavuuden saavuttamisen haasteellisuus (Barriball & While 1994, 328).

Tutkimuksen toteutukseen valittu haastattelurunko (ks. liite 1) pyrittiin tekemään niin ettei se olisi liian rajoittava vaan siitä joustettiin tarvittaessa, jotta haastatteluissa pääsisi nousemaan esille yritys- ja henkilökohtaisia näkemyksiä, jotka voivat poiketa toisistaan haastatteluiden välillä merkittävästi. Lisäksi tällä valinnalla pyrittiin välttämään keskustelun kulun liiallista ohjaamista, koska haastatteluiden tavoitteena oli saavuttaa vapaasti eteneviä keskusteluja yhteisen teeman ympärillä.

Aikaisemman teoriatiedon pohjalta haastattelurunko rakennettiin kahden muun aineiston luomiseen osallistuneen tutkijan kanssa yhteistyönä. Haastattelurungossa johdanto-osuus oli osuuksista ainoa kiinteä ja muuttumaton osuus, mutta muut osuudet ja kysymykset olivat enemmänkin suuntaa antavia eikä niitä noudatettu sanatarkasti haastatteluissa vaan niiden rooli oli enemmänkin haastattelun kulkua tukeva. Osassa haastatteluista haastattelurunkoa noudatettiin tarkemmin, kun taas osassa haastatteluista keskustelu kulki vapaammin ja esimerkiksi haastattelurungon loppupuolen kysymyksiä saatettiin keskustelussa käsitellä jo haastattelun alkupuolella. Lisäksi arkipäiväisiä, käytännön tason asioita pyrittiin kartoittamaan haastatteluissa pyytämällä haastateltavia tarkentamaan vastauksiaan useampaan otteeseen, jos se koettiin tarpeelliseksi. Haastattelut pyrittiin tekemään henkilökohtaisesti yksilöittäin ja vain yksi haastatteluista toteutettiin parihaastatteluna käytännön järjestelyiden vuoksi sillä parihaastatteluun osallistuneet haastateltavat toimivat saman yrityksen palveluksessa.

3.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin yhdessä kahden muun tutkijan kanssa. Haastateltaviksi pyrittiin löytämään kasvavissa ja kansainvälistyvissä yrityksissä työskenteleviä henkilöitä tai henkilöitä, joilla on omistussuhde kyseisenlaiseen yritykseen. Haastateltavat pyrittiin löytämään pääasiassa pk-yrityksistä, mutta kuitenkin osa haasteltavista toimi suurempien yritysten palveluksessa. Aineiston suurin yritys oli liikevaihdoltaan 350 miljoonaa euroa ja pienin kaksi miljoonaa euroa. Aineiston yritysten mediaaniliikevaihto oli 30 miljoonaa euroa.

Kotimaisuus, kasvu ja tavoite kansainvälistymisestä jollain muotoa kuitenkin yhdisti kaikkia haastattelun kohteena olleita yrityksiä. Aineiston yritykset toimivat monella eri toimialalla ja niin yritysten välistä kuin kuluttajaliiketoimintaa harjoittavia yrityksiä löytyi aineistosta. Valitut haastateltavat koostuivat yrityksen johtoryhmän, hallituksen tai omistajaportaan jäsenistä. Haastateltavien valinta kohdistettiin henkilöihin, jotka toimivat yritysten korkeimmassa strategisessa päätöksenteossa oli perusteltua, koska dynaamiset kyvykkyydet ovat keskiössä juuri strategisen johtamisen alalla (Hodgkinson & Healey 2001, 1500). Koonti haastateltavista henkilöistä ja heidän yritystensä toimialoista ja liikevaihdoista löytyy taulukosta 2.

Taulukko 2. Tiedot haastateltavista henkilöistä ja heidän edustamistaan yrityksistä

Haastateltava	Tehtävä yrityksessä	Toimiala	Liikevaihto (Meur)
A	CMO	Ohjelmistoteollisuus	2
B	CEO	Lääketeollisuus	30
C	Hallituksen pj.	Rakennusteollisuus	30
D	CMO	Lääketeollisuus	30
E	CMO	Tekstiiliteollisuus	5
F	CEO	Media	350
G	CEO, perustaja	Ohjelmistoteollisuus	2
H	Hallituksen pj.	Rakennusteollisuus	30
I	Perustaja	Palvelut / Franchising	20
J[a]	Liiketoimintajohtaja	Kemianteollisuus	150
K[a]	Liiketoimintajohtaja	Kemianteollisuus	150
L	CEO	Koneteollisuus	25
M	Kansainväliset yhteydet	Ohjelmistoteollisuus	50
N[b]	COO	Elintarviketuotanto	80
O[b]	CFO	Elintarviketuotanto	80

Huom: [a] Haastateltavat ovat samasta yrityksestä, haastateltiin erikseen. [b] Haastateltavat ovat samasta yrityksestä, haastateltiin yhdessä.

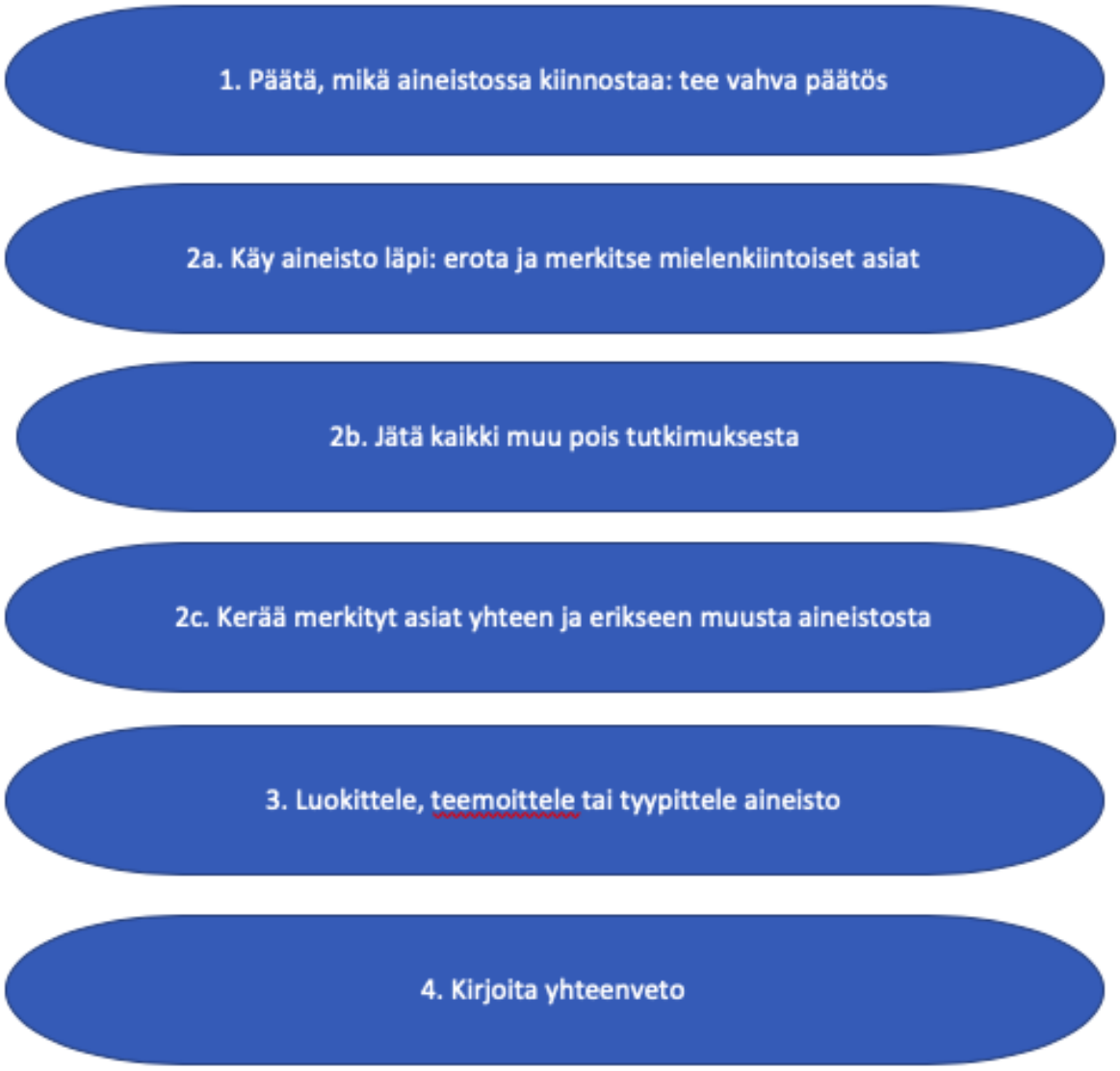
Haastateltavat kerättiin sekä ohjaavan professorin avustuksella (3 haastattelua) että kolmen tutkijan yhteistyöllä tehdyn sähköpostikutsun välityksellä (11 haastattelua). Haastatteluita oli yhteensä 14 kappaletta ja haastateltavia oli yhteensä 15 kappaletta. Yksi haastatteluista toteutettiin parihaastatteluna. Kiitokseksi panostuksestaan haastateltaville tullaan tekemään kesällä 2020 yritysjohdon työkirja, johon tiivistetään kolmen pro gradu -tutkielman löydökset sekä aikaisempaa teoriatietoa liikkeenjohdon hyödynnettäväksi. Ensimmäiset haastattelut pidettiin joulukuussa 2019

ja viimeiset haastattelut helmikuussa 2020. Haastattelujen aikana haastattelijat tekivät muistiinpanoja, joihin kirjattiin teemojen kannalta tärkeimpiä esille nousseita asioita. Myöhemmin haastatteluiden aikana näitä muistiinpanoja hyödynnettiin pyytämällä haastateltavia tarkentamaan näkökantojaan näihin esille nousseisiin asioihin.

3.3 Aineiston analysointi

Haastattelut nauhoitettiin sekä puhelimen nauhoitusohjelmistolla että nauhurilla. Valmiit nauhoitukset litteroitiin tekstitiedostoiksi. Huomioitavaa on, että eri tutkijat pitivät eri haastatteluita, mutta myös litteroivat toistensa haastattelutallenteita, mutta koska litteroinnit johdonmukaisesti pyrittiin tekemää mahdollisimman sanatarkasti nauhoituksista ei lopullisella litteroinnin tekijällä ollut juurikaan merkitystä tutkimuksen kannalta. Litteroidut tekstitiedostot koottiin yhteen ja niitä analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Lopullisessa tekstissä litteroinneista on selkeyden vuoksi poistettu puheessa esiintyviä ylimääräisiä täytesanoja. Tämä on kuitenkin tehty varovaisuutta noudattaen niin, että lainauksien sisältö ei kärsisi.

Laadullinen analyysi voidaan tehdä kahdella tapaa, joko teorialla tai epistemologisesti asemoiden tai vaihtoehtoisesti analyysimuoto voi olla vapaampi ja vähemmän kiinni valmiissa teoriapohjassa, kuten sisällönanalyysissä. Sisällönanalyysi voidaan nähdä perusanalyysimenetelmänä ja metodina sekä myös väljänä teoreettisena kehyksenä analysointiin (Tuomi & Sarajärvi, 2017). Ideana on nimensä mukaisesti siis analysoida jonkin asian, kuten tämän tutkimuksen tapauksessa tekstin, sisältöä. Kuviossa 2 nähtävä tutkimuksen sisällönanalyysin kulku noudattelee Timo Laineen kuvausta analyysin etenemisestä (ks. Tuomi & Sarajärvi 2017, 78).



Kuvio 2. Sisällönanalyysin eteneminen

Varsinaisessa analysointivaiheessa analysoinnin työkaluna käytettiin ATLAS.ti -ohjelmistoa. ATLAS.ti:n tarkoituksena on auttaa tutkijoita löytämään ja systemaattisesti analysoimaan monimutkaisia ilmiöitä strukturoimattomasta datasta jota voi esiintyä esimerkiksi tekstimuodossa. Ohjelman avulla voidaan paikantaa, koodata ja merkitä havaintoja datasta ja sen kautta ymmärtää ja visualisoida havaintojen monimutkaisia suhteita (Silver & Lewins 2014). Ohjelman valinta perustui siihen, että koska haastattelut tehtiin yhdessä kahden muun tutkijan kanssa ja haastatteluiden määrä tämän vuoksi oli suuri niin aineiston analysointi automatiikkaa hyödyntävän ohjelmiston avulla auttoi tutkijaa analysoimaan suurta tekstimassaa ja tekemään siitä luokitteluja sekä koodauksia.

Koodauksen alkuvaiheessa ATLAS.ti -ohjelmistoon luotiin yhteensä 172 erilaista koodia. Kuitenkin näin suuri määrä koodeja aiheutti hankaluuksia aineiston käsittelylle, joten koodit jaettiin seuraavaksi 22 luokkaan, joista lopullisessa analysoinnissa käytettiin yhdeksän luokan sisällä olevia koodauksia. Eniten koodeja sisältyi neljään luokkaan: resursseihin, henkilöstöön, kulttuuriin ja kumppaneihin, jotka esiintyvät tulosluvun neljänä pääteemana.

Haastateltavien henkilöllisyyden suojelemiseksi kaikissa tässä tutkielmassa esitetyissä lainauksissa yritykseen tai sen henkilöstöön viittaavat sanamuodot on anonymisoitu ja selvennetty lukijalle käyttämällä näissä kohdissa lainauksia hakasulkeita merkkinä kyseisen kohdan anonymisoinnista.

4 TULOKSET

4.1 Kumppaneihin liittyvät kyvykkyydet

4.1.1 Kumppanit kasvun ja kansainvälistymisen mahdollistajina

Strategisilla kumppanuuksilla on huomattu olevan vaikutusta yrityksen suorituskykyyn (Stuart 2000, 807). Etenkin silloin kun tehdään yrityksen kannalta merkittäviä investointeja, kuten yrityskauppoja, kumppaneiden rooli korostuu. Aineistossa nousi esiin ajatuksia siitä, että etenkin kyseisten toimien alkuvaiheessa yrityksen ulkopuolisen avun hyödyntäminen on kriittistä kasvun ja kansainvälistymisen onnistumisen kannalta. Haastatteluissa nousi esille myös ajatuksia siitä, että kumppaneiden mukaan ottaminen jo kansainvälistymisen alkuvaiheessa voi tuoda merkittäviä etuja yritykselle verrattuna siihen tilanteeseen, että kansainvälistymiseen liittyviä kumppaneita otettaisiin osaksi toimintaa vasta myöhemmässä vaiheessa kansainvälistymisprosessia. Onkin huomattu, että yritysten väliset kumppanuudet voivat oikein toteutettuna nopeuttaa sekä pk-yritysten kasvun nopeutta että sen kannattavuutta (Wynarczyk & Watson 2005, 39).

Kansainvälistymistä tavoittelevan yrityksen on kuitenkin tärkeää huomioida, että kotimaisiin kumppaneihin verrattuna ulkomaalaisten kumppaneiden kanssa toimimiseen liittyy maakohtaisiin toimintatapaeroihin ja kulttuurieroihin liittyviä riskejä (Lavie & Miller 2008). Aineiston osalta huomioitavaa on, että vaikka haastatteluissa kävi ilmi kumppaneiden tärkeä rooli merkittäviä investointeja ja markkina-avauksia tehtäessä, niin kuitenkaan haastatteluissa ei tullut ilmi niitä valitsemisen kriteerejä, joiden perusteella kumppaneiden valinta tulisi tehdä näissä tilanteissa. Oikeiden kumppaneiden valitsemisen merkitystä on käsitelty laajemmin alaluvussa 4.1.2.

> *Jos on hyvin onnistunut, siellä usein on ollut tukemassa joku tämmönen vaikka joku konsulttifirma joka on tehnyt tarkan markkinatutkimuksen, tarkan tutkimuksen tuotteista, asiakkaista, kilpailevista tuotteista, kilpailevista yrityksistä. Sun on aika vaikee sitä Suomessa tehdä itse, tai mahdotonkin.* – Haastateltava C

> *Eli tämmöset isot investoinnit ja yrityskaupat, tän tyyppiset jotka on merkittäviä konsernin liiketoiminnan kannalta niin ne menee sitten hallituksen päätöksenteon kautta. Ja sinne tehdään tietysti samanlainen kuin liiketoimintayksiköissä. Sulla pitää olla se insight, ja siihen me ostetaan sitten usein ulkopuolista näkemystä. Eli investointipankkiireilta tai tutkimuslaitoksilta. Voi olla jotain konsulttiyrityksiäkin.* – Haastateltava F

> *Ehkä jos tälleen miettii, mitä ollaan tehty. Niin ehkä mitä vois tehdä toisin, niin sillain jos mietitään kasvua ja kansainvälistymistä etenkin. Mitä nopeemmin sitä ottaa niin kun ulkopuolista apua, niin varmaan niin kun se näkemys laajenee.* – Haastateltava I

> *- - Sit meil on ollu tälläsiä kansainvälisyyskoutseja pieni määrä jotka on tarvittaessa tarjonnu apua tiimeille, sit meil on ollu ihan käytännös sitä, että kuinka tehdään projektia monesta saitista ja kuinka silti koitetaan huolehtia et pysytään kärryillä sitte mitä se asiakas tekee, nii meil on siihen ollu sitte taas, ihmisiä jotka on miettiny sen prosessin ja on on tavallaan kouluttanu porukkaa siihen.* – Haasteltava M

Aineistossa nousi esille kumppaneiden tärkeä rooli etenkin silloin, kun yritys on tekemässä uutta markkina-avausta tai kun yritys on menossa uudelle markkina-alueelle. Haastateltavat C ja G painottivat kumppanien roolin olevan erityisen kriittinen silloin, kun uuteen markkinaan meneminen tehdään pääosin kumppanin mukana eikä oman yrityksen toiminnan kautta. Tämä kyseinen kansainvälistymisen ja kasvun tapa voidaan saavuttaa esimerkiksi hyödyntämällä kumppanin omia tytäryhtiöitä tai kumppanin asiakkaita. Tällä tavalla markkinaan mentäessä yritys pystyy myös hyödyntämään paremmin kumppaninsa kanssa jo entuudestaan luotua luottamussuhdetta. Tässä mielessä tätä voidaan pitää parempana lähtökohtana kuin sitä tilannetta, jossa markkinaan mentäisiin pelkästään yrityksen omien panostusten avulla. Etenkin iältään nuorien pk-yritysten on huomattu hyötyvän kumppanuuksista suurien ja innovatiivisten organisaatioiden kanssa (Stuart 2000, 808).

> *Et semmonen kansainvälistymisen ensimmäinen strategia voi hyvin mennä sillä tavalla että mennään mukaan kansainvälisille markkinoille jonkun meidän täällä Suomessa olevan asiakkaan, siis päämiehen, ison yrityksen kanssa, joka toimii itse siellä, vaikka nyt Ruotsin markkinoilla tai missä tahansa. Ni kun me kerta täällä tehdään niille ICT-ohjelmia niin me voidaan tehdä myös niitten tytäryhtiölle ICT-ohjelmia, jolloin päästään tavallaan automaattisesti menemään siihen markkinaan.* – Haastateltava C

> *Eli et me mennään aika niin kun, meidän kaltaselle, sopii sillain et me mennään niiden meidän kumppaneitten kautta mitä meil ny tällä hetkellä on integroitu ja joihin markkinoihin meillä on tekniset edellytykset toimia.* – Haastateltava G

Alustatalouden parissa toimiva haastateltava G korosti lisäksi kumppaneiden kanssa markkinaan mentäessä yritysten välisen integraation tärkeyttä mikä korostuu erityisesti

juuri alustatalouden yrityksissä. Lisäksi aikaisemmassa tutkimuksessa on huomattu, että ainakin toimitusketjun sekä IT:n integrointitoiminnalla voi olla positiivisia vaikutuksia yritysten tuloksentekokykyyn (Seggie ym. 2006, 893). Mitä useampi kumppani on mukana tämänkaltaisissa markkina-avauksissa, sitä tärkeämpää ja kriittisempää yritysten toimintojen ja alustojen välisen integraation onnistumisesta tällöin tulee.

> *Meillä on tämmönen Apit platformi missä pitää olla useita kumppaneita. Et me ei voida lanseerata meidän palvelua vaikka Ruotsissa taikka missä tahansa markkinassa ellei meillä ennen sitä oo niin kun tehty niitä tausta integraatioita niihin kassajärjestelmiin ja maksupalveluihin ja pankkeihin ja kirjanpidonohjelmistoihin.* – Haastateltava G

Julkisten kumppaneiden rooli kansainvälistymisen ja kasvun mahdollistajina esiintyi haastatteluissa C, D ja L. Julkisista kumppaneista esimerkeiksi haastatteluissa nousivat viranomaisorganisaatiot yleisesti, kansainvälistä kauppakamaritoimintaa harjoittava Nordic Chamber sekä elinkeinoelämää tukevat ELY-keskukset. Julkisten kumppaneiden tukea hyödynnettiin esimerkiksi kansainvälistymisen tukemisessa, paikallisten jälleenmyyjien etsinnässä ja henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisessä. Aikaisemmassa tutkimuksessa on huomattu, että yritysten innovaatiotoimintaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen kotimaan kansallisen innovointitoiminnan taso (Pavitt & Patel 1999, 94).

> *Mut sitten tietysti, kyllähän kompetensseja joudutaan hakemaan paljon myös muualta, että voin sanoa että pitää olla kyky hyödyntää myös sellaisia kompetensseja jotka on yrityksen ulkopuolella. Me voidaan nyt ottaa esimerkiks vaikka ihan voidaan puhua ihan vaikka viranomaisorganisaatioista, voi sanoa että tavallaan julkisista tukioganisaatioista.* – Haastateltava C

> *Et totaa, mut että se miten tässä esimerkiks meikäläisen aikana on etitty niin, no tonne Filippiineille, löydettiin se on se on hyvä jälleenmyyjä tai näyttää että siitä tulee hyvä jälleenmyyjä se on ollu ehkä pari vuotta meillä niin se on löydetty ihan, tavallaan paikallisen. Siellä toimii tämmönen Nordic Chamber, jossa on vielä tuttuja siellä hommissa mutta, tavallaan tämmösen lähetystö siellä, jos lähetystö niin he tekee vähä sitä hommaa nii nii he, tavallaan etsi meille sen jälleenmyyjän.* – Haastateltava D

> *Et tehään ELY-keskuksen kanssa yhteistä työtä ja käytännössä meillä on koulutuskoordinaattorina on Amni-Edu elikkä nykyinen Tietotalo. Että tätä kautta me kehitetään meidän ammatillista osaamista kunkin yksilön tarpeen mukaan. Ja*

tätä kautta mä haen sitä muutosta ja osittain myös näiden suunnitelmien kautta. – Haastateltava L

Vaikka edellä mainittu aikaisempi tutkimus ja aineiston yritysten edustajat näkivät julkisten organisaatioiden tuen tärkeäksi, on kuitenkin huomioitavaa, että julkisten organisaatioiden tuen todellisesta hyödystä pk-yritysten kansainvälistymisessä on myös löydetty poikkeavia tuloksia eri toimialoilla ja eri maissa. (ks. Gardó ym. 2015; Toulova ym. 2015, 16). Kuitenkin on myös huomattu, että Suomessa kansainvälistyvät yritykset ovat pystyneet hyödyntämään yliopistojen ja muiden julkisten organisaatioiden tukea innovaatio- ja kehitystoiminnassaan (Van Beers ym. 2008). Tutkielman teeman kannalta mielenkiintoinen havainto oli, että yrityksen ulkopuolisten kompetenssien hyödyntäminen kyvykkyytenä nousi esiin haastattelussa C.

4.1.2 Oikeiden kumppaneiden valinta

Kohdemarkkinassa toimivien yrityksen tarpeisiin soveltuvien paikallisten kumppaneiden rooli korostui haastatteluissa E ja I. Haastattelussa E esiintyi näkökulma siitä, että yrityksen tarpeisiin vääränlaisen kumppanin valitsemisella voi olla pitkäkantoisia seurauksia, koska vääränlaisen kumppanin valitseminen markkina-avausta tehtäessä saattaa tulevaisuudessa estää toimimista toisten kumppaneiden kanssa, etenkin jos yritys on jo markkina-avauksen alkuvaiheessa profiloitunut tietyn tyyppisen kumppanin mukana johonkin profiiliin. Haastateltava I näki sopivien paikallisten kumppaneiden parantavan markkina-avausten toimivuutta myös lähtökohtaisesti heikommilla markkinoilla. Kumppanuuteen lähdettäessä onkin tärkeää, että kumppanuuden tarkoitus, sen johtamistavat ja yhteinen suunta on selvillä kaikille osallistuville osapuolille, jotta kumppanuuden on mahdollista olla tehokas ja vahva (Kaplan & Hurd 2002, 39).

Niin sitte ku ollaan tämmöses brändi ja design-maailmas niin sitte sillon tosi tärkeetä että missä sä, sua myydään ja kuka sua myy, ja minkälainen, koska se vaikuttaa sun siihen brändiin siellä maas sitte, että jos sä meet ensimmäisenä täräyttämään johonki halpaketjulle, niin et sä sieltä yhtäkkiä sinne, sinne LIbertyyn tai Selfridgesiin pääse. - - jos naapuri talossa on sitte joku John Lewis ja sitte sulla on joku halpaketju niin jos sä meet sinne halpaketjulle niin ei se John Lewis sua osta enää. – Haastateltava E

Mutta sittens siinä, on sitten tietysti yks ohjuri on se, et jos me löydetään hyviä kumppaneita. Me toimitaan niin kun franchise mallina, niin sanotaan et jos olis vähän niin kun huonompikin markkina niin kun lähtökohtasesti numeroiden

> *valossa, mut jos sulla on hyvä paikallinen kumppani joka uskoo siihen ja näkee sen, niin sillon sekin voi olla se ratkasutekijä.* – Haastateltava I

Haastateltavilta L ja O kävi ilmi, että yrityksen tarpeisiin sopivien kumppaneiden valintaprosessiin kuului yrityksen päättäjien henkilökohtainen arvio kumppanin sopivuudesta yritykselle sekä potentiaalisen kumppanin luotettavuuden arviointi.

> *Hyvin pitkälti edustajan kanssa toimitaan. No sitten sit on myös katsoo [yhtä konsernin yrityksistä] ja [työntekijää] niin tällä hetkellä tämän viikon käy läpi itä-Euroopan maita. Ja siellä hänellä on paikallinen tai itse asiassa hän on tolla Slovakiassa käy läpi tietyt tehtaat siellä paikallinen edustajan kanssa joka on uusi mahdollisesti meidän tuleva edustaja mutta me päätetään sen jälkeen kun me viikko on hänen kanssa tehty töitä että onko se meidän edustaja vaiko ei.*
> – Haastateltava L

> *Mut sit se, et sä löydät sen yhteistyökumppanin luotettavan, että miten just, miten ne maksut, pitääkö sun aina mennä ennakkomaksulla vai pystyks sä antaa maksu-aikaa. Ja onko ne semmonen, et ne vois olla vaikka se jakelija jossain maassa vai haetaanko me kahtakymmentä asiakasta sieltä maasta vai miten.*
> – Haastateltava O

Vaikka aineistosta ei löytynyt tietoja miten sopivan kumppanin valitsemisen kriteerien käytännössä tulisi määräytyä sopivuuden ja luotettavuuden varmistamisen lisäksi, niin aikaisemmassa tutkimuksessa on sopivan kumppanin kriteereiksi löydetty se, että kumppani täydentää yrityksen resursseja omilla resursseillaan (ks. Lin ym. 2009; Madsen ym. 1997, 39; Moen ym. 2004; Rusanen 2013, 10).

4.1.3 Kumppaneiden valta

Tässä tutkielmassa kumppaneiden vallalla tarkoitetaan sellaista kumppanin vaikutusvaltaa yritystä kohtaan, jossa kumppani pystyy sanelemaan yhteistoiminnan ehtoja tietyllä asteella yritystä kohtaan. Kumppaneiden valta voi ilmetä esimerkiksi siten, että toinen osapuoli voi käskeä toista osapuolta integroimaan edellä mainitun osapuolen käyttämät tietojärjestelmät osaksi omaa toimintaansa tai muuten he uhkaavat lopettaa kumppanuuden (ks. Riggins ym. 1994, 38). Toisaalta myös vankka paikallistietämys markkinoiden, viranomaistoiminnan ja poliittisen järjestelmän osalta voi lisätä kumppanin valtaa (ks. Inkpen & Beamish 1997; Makhija & Ganesh 1997).

Kansainvälistä toimintaa harjoittavien yritysten kumppaneiden vaikutusvallasta yritystä kohtaan esiintyi lausuntoja haastatteluissa D, H ja K. Aineistosta erityisesti haastattelussa D terveydenhoitoalan tuotteita valmistavan yrityksen osalta asiaa on pohdittu paljon. Kumppaneiden valta nousikin puheenaiheeksi tässä haastattelussa peräti neljä kertaa. Haastateltavat H ja K taas toimivat rakennusalalla, jossa kumppaneiden roolia voidaan myös pitää merkittävänä. Voidaankin olettaa, että kansainvälisessä liiketoiminnassa kumppaneiden vaikutusvallan määrä on varsin riippuvaista siitä millä toimialalla toimitaan. Haastattelussa D kumppaneiden valta ilmeni esimerkiksi niiden huonona näkyvyytenä yrityksen suuntaan ja epävarmuutena kumppaneiden tietotaidosta yrityksen tuotteiden saralla.

> *- - En tiiä onko perinteistä vai ei mutta niinkun, suhteellisen huono näkyvyys siihen että mitä sitten jälleenmyyjät, omissa maissaan tekee ja eikä meillä nyt hirveesti oo siihen nokan koputtamista et tietysti meikäläisen, mukana ehkä et ollaan pyritty siihen että enemmän tuetaan sitte sitä toimintaa joillain, vaikka digitaalisen markkinoinnin keinoin mutta silti ei me tavallaan voida sanella että mitä he tekee sitten, näissä jälleenmyyntimaissa toki meidän tytäryhtiöt on vähän eri.* – Haastateltava D

> *Varsinkin tässä mallissa missä me ei päästä sanelemaan mitä, jälleenmyyjä tekee tai sanoo, niin se että, se on aika vaikeeta itse asiassa se jälleenmyyjien tukeminen siinä että he osais tavallaan kertoo niistä tuotteista ja ymmärtää se niitten tuotteitten arvo, että se on semmosta, jatkuvaa ja tavallaan... et vaikka kuinka paljon siihen näkee vaivaa, niin silti se ei oo ikinä valmista ja sit se on vaikee vielä se on semmosta et sitä on tosi vaikee mitata - -.* – Haastateltava D

> *- - Varsinkin aikasemmin niin, eihän me olla uhrattu käytännössä eurookaan, paikalliseen markkinointiin, että se on täysin ollu sen jälleenmyyjän, varassa, nykyään meillä nyt on pikkusen semmosta - -.* – Haastateltava D

Kuitenkin kyseisessä haastattelussa D ilmeni myös, että vaikka yrityksen valitsema, jälleenmyyjiä korostava toimintamalli antaakin yrityksen kumppaneille paljon vaikutusvaltaa niin toisaalta kyseisen mallin mukaan toimiminen alentaa vastaavasti yrityksen toiminnan riskiä, koska jälleenmyyjät kantavat osansa yritystoiminnan riskisyydestä.

> *No se on varmaan vähä sekä että, tavallaan tässä tullaan taas siihen malliin tähän tämmöseen perinteiseen jälleenmyyjämalliin että ku sehän on, tavallaan meillekin aika riskitön, että, totta kai se vaatii ajallisia panostuksia ja tavallaan sitä työtä ei varmaan ikinä voi liikaa tehdä mut siis taloudellisessa mielessähän se on, ei se siis sillä tavalla oo meille mikään riski - -.* – Haastateltava D

Rakennusalalla toimivissa yrityksissä H ja K ilmeni myös mietteitä yritysten kumppaneiden vaikutusvallasta esimerkiksi saatavuuteen ja hinnoitteluun liittyvissä asioissa. Kumppaneiden tietotaidon kehittäminen ilmeni haastattelun D tapaan myös haastattelussa K, jossa yritys pyrki auttamaan kumppaneitaan omien tuotteidensa osaamisen ja myyntikyvykkyyden parantamisessa.

> *Meillä oikeestaan aika hyvin noi maayhtiöt tuntee niitä avainasiakkuuksia suoraan, koska me ei voida olla tavallaan sen jakelutien armoilla siinä markkinoinnissa ja myynnissä vaan me mahdollistetaan meidän asiakkaille. Ja asiakkailla tarkotan nyt niitä tuotteiden käyttäjiä, se saatavauus vain niitten jakelijoitten kanssa ja sitte sparrataan sitä jakelijaa siinä, että mitenkä tuotteita kannattaa myydä ja mitä on oltava tarjolla ja kuinka päästään sitte sinne hyllyyn ja näin päin pois, että se on se oma taistelunsa ja se on sellanen välttämätön paha että me voidaan palvella niitä asiakkaita.* – Haastateltava K

> *Meidän tavoite on aina olla siihen loppuasiakkaaseen yhteydessä mut se ei oo käytännössä tällä alalla aina mahdollista. Siin usein on rakennusliike välissä. Silloinhan se muuttuu puhtaaks semmoseks aika lailla hintakilpailuhommaks. Me ei siinä kuitenkaan olla kovin hyviä, koska usein semmoset projektit on valmiiks suunniteltu ja sit vaan katotaan et kuka sen halvimmalla tekee näillä suunnitteluilla.* – Haastateltava H.

Kumppaneiden vallankäyttö voidaan selkeästi nähdä vaikuttavan yrityksen K toimintaan ja tämän ilmenemisen voidaan nähdä esiintyvän esimerkiksi sanavalinnoista ”jakelutien armoilla” ja ”välttämätön paha” kumppaneista puhuessa. Yrityksen H lausunnosta voidaan nähdä myös pyrkimys olemaan kumppanin (rakennusliikkeen) sijasta suoraan yhteydessä loppuasiakkaaseen ja täten välttämään hintakilpailut.

4.1.4 Verkostot

Strategiset verkostot ovat tärkeä resurssien lähde ja ne mahdollistavat paremman organisaatiotason oppimisen ja siten mahdollistavat yrityksen kilpailukyvyn kohentumisen (Ireland ym. 2002, 413). Verkostojen rooli kasvussa ja kansainvälistymisessä ilmeni yritystasolla kumppanuusverkostojen luomisen, hallitsemisen ja kehittämisen osalta. Toisaalta myös yksilötasolla verkostojen rooli oli näkyvissä henkilökohtaisten suhteiden kautta, mikä ilmeni haastatteluissa D, E, I ja J. Lisäksi henkilökohtaisten verkostojen kanssa yhteydenpidon tärkeys korostui haastateltavien N ja O osalta.

Hyvän kumppanuusverkoston ominaispiirteisiin kuuluu luottamus (Das & Teng 1998; Krishnan ym. 2006), sopiva kumppanuuden rakenne (Parkhe 1993), vapaa tiedonkulku (Baum ym. 2000), jaetut resurssit (Gulati 1999) ja yhteinen päätöksenteko (Saxton 1997). Sopivan

kumppanuusverkoston rakentamisen tärkeys nousikin esiin haastatteluissa C, G, I, K ja M. Palveluliiketoiminnan kohdalla konseptin skaalaaminen kansainväliseksi voi osoittautua haasteelliseksi, sillä vaikka kotimarkkinoilla oltaisiinkin pystytty rakentamaan toimiva ja luotettava kumppanuusverkosto niin uusissa kohdemarkkinoissa kumppanuusverkosto usein joudutaan luomaan tyhjästä. Tällöin sopivien kumppaneiden löytäminen vaatii yritykseltä sekä aikaa että vaivaa. Tällaisia kumppanuusverkoston rakentamisen ongelmia kansainvälisillä markkinoilla ilmeni haastattelussa C.

> *Et Suomessa meidän on helppo rakentaa kotimarkkinoilla palveluliiketoimintaa vaikka tuotteen ympärille. Mut kun me lähdetään kansainvälistymään, ni palveluliiketoiminnan kytkeminen siihen tuotteeseen on paljon haasteellisempi. Löytää siihen liittyvät palveluntuottajat. Kuka huoltaa, kuka korjaa, kuka rahoittaa, niin kun täällä ne voidaan löytää nopeestikin, et tehdä se konsepti. Et on täällä tiettyjä toimijoita ni miten me saadaan se, jos meidän konseptissa on olennaista palveluliiketoiminnan osuus niin miten se saadaan syntymään vaikka Ranskan markkinoille?* – Haastateltava C

> *Ja miten me ollaan tää mietitty, koska meillä pitää nimenomaan olla tää vahva kumppaniverkosto, et me ylipäätänsä saadaan niitä [digitaalisia tuotteita] toimitettua sieltä kaupasta sinne pankin sovellukseen tai kirjanpidonohjelmistoon, niin sitä taustatyötä ja integraatioita pitää tehä aika paljon.* – Haastateltava G

> *Ja ehkä se mikä on että alkuunsa, et tehtiin niin kun ite paljon asioita, mut nyt se on ehkä kääntyny siihen, että sitten niin kun pikemmiten haettu hyvää kumppaniverkostoo, että mikkä tahot pystyy toteuttaa tiettyjä asioita.* – Haastateltava I

> *- - Kansainvälistymisessä on tietysti, kun me ollaan tuotantoyksikkö niin tämmönen tuotantolaitosten, ja näitten, sen verkoston hallinta että missä mitäkin kannattaa valmistaa niin se on tietysti tärkeä tässä kansainvälistymisessä - -.* – Haastateltava K

> *No ehkä semmonen että et kannattaa ainaki täs meijän bisneksessä, palvelubisneksessä myös miettiä se et, kenen kanssa sä voit olla yhdessä enemmän, et miettiä ne kumppaniyritykset ja mahdolliset asiakkaat että vaa jotenki sun bisnestä vivuttaa ja et se suhde niihin toisiin yrityksiin ja pystyyks yhdessä muodostaa jotain parempaa.* – Haastateltava M

Pk-yritysten osalta vahvojen kotimaisten henkilökohtaisten suhteiden on huomattu auttavan yritystä sen kansainvälistymisessä ja kilpailukyvyn kasvattamisessa (Zhou ym. 2007, 685). Heidän

mukaansa tällaisten henkilökohtaisten suhteiden voidaan nähdä auttavan yritystä tuomalla sen johdolle ja henkilöstölle kriittistä informaatiota esimerkiksi uusiin mahdollisuuksiin ja oppimiseen liittyen. Kuitenkin yrityksen kasvaessa pienemmästä suuremmaksi johdon ja työntekijöiden henkilökohtaiset identiteettipohjaiset verkostot mukautuvat tähän muutokseen muuttuen usein laskelmoivammiksi, hyödyt ja haitat tarkemmin huomioiviksi verkostoiksi (Hite & Hesterly 2001). Etenkin yrittäjien ja johtajien henkilökohtaisten verkostojen voidaan nähdä auttavan yritystä sen kasvuvauhdin nopeuttamisessa (Premaratne 2001, 368; Ripollés 2005, 246) ja kansainvälistymisessä (Ripollés ym. 2002, 198).

Henkilökohtaisten suhteiden ja verkostojen luomisen ja ylläpitämisen tärkeys korostui monessa haastattelussa. Henkilökohtaisten suhteiden ja verkostojen kehittämistä voitiin tehdä paikan päällä kohdemarkkinassa, jolloin kulttuuriosaamisen taidot nousivat keskiöön. Toisaalta myös sähköisten viestimien kautta verkostojen luomisen arvoa nostettiin esiin haastattelussa I.

> *- - Mut sitte vaikka joku Pakistan, niin se on... Et voin mä kuvitella et se on menny vaan niin että meillä on ollu siellä joku suhde jälleenmyyjän kanssa ja he on vaikka ollu käymässä tietysti meillä tutustumassa tehtaisiin ja näin päin pois, ja sitte tavallaan sillä tavalla henkilötasolla että, ovat saaneet, jotenki vakuutettua sitte meijänki vientiporukkaa ja vientijohtajaa siitä, että tässä on potentiaalia - -* . – Haastateltava D

> *No sitte on noi kulttuurierot, sitten ku mennään Euroopan ulkopuolelle niin. Euroopan sisällä nyt vielä aika, kai toimii kaikki mutta sitten taas sä tarvit tosi hyvät verkostot siellä paikallises kulttuuris kun mennään Euroopan ulkopuolelle, että, että välttyy karikoilta sitten että kyllä siinä on se kulttuurintuntemus sitte aika tärkee asia.* – Haastateltava E

> *Joo, kyl mä sanon et ne on kaikki kaikessa. Että tänä päivänä niin kun on se sitten Linkkari tai on se ihan fyysinen suhde, niin on ne kaikista tärkeimpiä niin kun kaikessa. Mitä enemmän sulla on verkostoo joka suuntaan, niin sitä aina yllättyy itekkin, et mitenkä tostakin. Et joku juttu mikä jostain joskus ollu, niin se yhdistääkin sut johonkin ja sitä kautta sit aukeekin joku homma.* – Haastateltava I

> *- - Jo ihan kouluajoista lähtien sitten sielläki opetettiin niitä ja tämmönen, näkemys miten tehään teollista myyntiä niin perustuu siihen henkilökohtaseen myyntityöhön ja sitte verkostoitumiseen ja sen verkoston jatkuvaan kehittämiseen. Et se otetaan vastuu siitä asiakassuhteen kehittymisestä - -.* – Haastateltava J

Henkilökohtaisten suhteiden ylläpidon käytännön tason kyvykkyyksiä tuli ilmi erittäin dynaamisella toimialalla toimivien haastateltavien N & O yhteisessä haastattelussa. Koska haastateltavien toimiala on varsin poikkeava monista muista toimialoista, ei sen perusteella voida tehdä yleistäviä havaintoja henkilökohtaisten suhteiden hoitamisen käytännön tavoista kaikilla toimialoilla, mutta kyseisestä haastattelusta ilmenneet näkökulmat toimivat mielenkiintoisena anekdoottina eräästä heidän tapauksessa toimivaksi todetusta tavasta hoitaa henkilökohtaisia suhteita monien eri sidosryhmien edustajien kanssa.

> *Niin siis tosta, että meillä oli ihan tietonen valinta et me olemme tekemisissä ja väleissä kaikkien kanssa, että mehän... Kilpailijat on meidän asiakkaita ja toimittajia. Ja joo tottakai se, että jos me tehdään joku yrityskauppa niin joku saattaa siitä suivaantua ja olla jonkun aikaa olematta tekemisissä meidän kanssa, mutta pointtihan siinä on se, että [talousjohtaja] voi soitella tosta kilpailijalle ja keskustella näin niin kun yleisesti, tottakai ne pystyy vähän suodattaa mitä sieltä tulee.* – Haastateltava O

> *Ne on hyvin paljon puhelinkeskusteluja, koska sitten kun sä laitat sähköpostin, niin siihen tulee heti se. Se alkaa miettiin ja suodatus päälle. Että sun pitää haastatella ne ihmiset ja jutella. Ja sitten tottakai, ei kaikki tajunnan virta oo faktaa, niin sitten tällä puolella pitää tehdä ne ymmärrykset, että okei tää kaveri ny puhuu vähän tälläin ja tää kaveri vähän tälläin, että - - Että ihan jos sää vaan tosta soitat jollekkin sun toi kontaktil tässä näin, että mites tää asiakas vaikka tos Ruotsissa, että onks tää maksanu ihan hyvin ja näin ni, se voi siinä sanoo, että no vähän oon kuullu huonoa siitä. Mut sit tää sama sähköpostissa, niin se ois aika kynnys kirjottaa että no joo oon kuullu huonoa. Et se on kuitenkin aina näin, että puhelimessahan nää tämmöset asiat paljon tulee* – Haastateltava O

Mielenkiintoinen havainto kyseisestä haastattelusta oli se, että myös kilpailijoiden edustajien kanssa käydään keskustelua ja tiedon vaihtamista. Näissä lausunnoissa koroistui kuitenkin se, että kilpailijalta saatua tietoa ei välttämättä kannata ottaa annettuna vaan se pitää osata suodattaa oikein ja päättää kuinka paljon kyseisestä tietoa voidaan hyödyntää ja kuinka luotettavaa kilpailijalta saatu tieto oikeasti on. Myös puhelinkeskusteluiden arvo tiedonsaannin kanavana korostui, koska haastateltavien mukaan tällöin kontaktin ”suodatin” on vähemmän päällä kuin mitä se olisi esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Tällöin myös huonompi sanottava tulee todennäköisemmin sanotuksi kuin jonkun muun tiedonsaannin kanavan kautta. Tämän kaltainen toiminta voi olla hyvin perusteltua, koska kansainvälistyvän yrityksen strategian tulisi sisältää kilpailijoiden toiminnan jatkuvaa seurantaa (Leong ym. 2004, 198; Siriginidi 1996, 22).

4.2 Henkilöstöön liittyvät kyvykkyydet

4.2.1 Vastuuttaminen

Vastuuttamisella tarkoitetaan tässä tutkielmassa omistajien ja yritysjohdon toimia, joissa yrityksen palveluksessa toimiville henkilöstön edustajille annetaan vastuita ja vapauksia toimia tiettyjä päämääriä kohtaan. Vastuuttamista voi olla esimerkiksi se, että työntekijä saa päättää käytännössä suveneeristi oman työajoistaan ja siitä millä tavoilla hän työtänsä tekee. Usein tällaisessa yrityksen näkökulmasta laajojen vapauksien antamisella pyritään saavuttamaan parempaa työn tuloksellisuutta. Aineistossa henkilöstöön liittyvistä kyvykkyyksistä nousi selkeästi eniten esille vastuuttamisen rooli. Henkilöstön vastuuttaminen nousi puheenaiheeksi yli puolessa haastatteluista.

> *Meillä tehdään aina suunnittelu ja päätös siellä missä se myöskin toteutetaan. Eli ei täältä käsketä ylhäältä mitään. Siellä on niin fiksuja ihmisiä, niinkun teikäläisiä, niin ei täältä tartte kertoo eikä mun kannata mennä kertoon kun se on vanhentunutta tietoo. Parempi että joku joka osaa sen, niin suunnittelee sitä. Eli näin se menee. Jalkautuminen tapahtuu siellä missä suunnittelukin tapahtuu ja samat ihmiset tekee.* – Haastateltava F

> *Se suunnittelu ja toteutus tapahtuu saman porukan toimesta käytännössä. He sitoutuvat siihen toimeenpanoon samalla kun he suunnittelevat sen tekemisen. Heil on kyky päättää mitä he tekevät siellä. Ja täältä konsernitasolta ei tarvitse jalkauttaa mitään vaan se lähtee jalkautumaan, ne samat ihmiset sieltä.* – Haastateltava F

> *Jos meil on tämmönen mainonnan tekkitiimi, esimerkiks Helsingissä, siel on viiskytä ihmistä niin heidän tehtävinään on olla ajan tasalla siitä, että miten tulee tehdä erilaisia testejä. Ja kun he tietävät nyt yhtiön vision ja ovat olleet itse siinä hankkeessa, ei mun tarvii antaa mitään toimeksiantoja tietenkään täältä vaan meil on päätöksenteko niin alhaalla kuin mahdollista ja siellä ne ihmiset tekee niitä päätöksiä et minkälaisia teknisiä ratkaisuja me ruvetaan käymään läpi.* – Haastateltava F

> *Sinä voit vaikuttaa eli tämmönen, että valtuutetaan ihmisiä tekemään itsenäisiä päätöksiä ja muuta ja näitä koitetaan toitottaa mahdollisimman paljo porukalle - -.* – Haastateltava K

> *No se on, mikä takaa ketteryyden niin on varmasti se että se... Sitä kommunikoidaan sille henkilöstölle että on oltava ketteriä ja annetaan siihen vapauksia.* – Haastateltava K

Haastateltavista F ja K puhuivat varsin laajamittaisesta vastuuttamisesta ja korostivat henkilöstön oman päätösvallan merkitystä ja sitä, että toimintaa ei ohjattaisi liikaa organisaation korkeammilta tasoilta. Vastuuttaminen ja päätösvallan jakaminen voikin parantaa henkilökunnan tyytyväisyyttä työhönsä ja sillä voi olla myös yrityksen tuloksentekokykyyn positiivisia vaikutuksia, mutta kuitenkin tutkimus asian tiimoilta on vielä vaillinaista (ks. Richardson ym. 2002).

Edellä mainittujen varsin laajojen vapauksien sijaan suurimmassa osassa haastatteluista, joissa vastuuttaminen nousi puheenaiheeksi, puhuttiin sen sijaan vastuuttamisesta tietyin rajoituksin. Yleisenä käsityksenä haastateltavilla oli se, että henkilöstölle voidaan antaa toimintaansa varsin vapaat kädet, kunhan henkilöstön toimivallan rajat ovat selkeät.

> *Meillä on vastuumatriisi. Ja vastuumatriisissa me on määritelty mitkä on toimitusjohtajan vastuut. Toimitusjohtaja käytännössä vastaa kaikesta. Mutta meillä varatoimitusjohtaja vastaa sen operatiivisen, yrityksen operatiivisesta toiminnasta. Ja niin kauan kun se operatiivisen toiminnan, elikkä varatoimitusjohtajan päätös on sen hyväksytyn päätösmatriisin mukainen niin se yritys tekee itse näistä päätöksiä.* – Haastateltava L

Haastatteluista A, G, J, K, L ja M löytyikin mainintoja tämän kaltaisesta henkilöstön rajoitetusta vastuuttamisesta. Toisin sanoen, kun toimi- ja päätösvallan rajat ovat henkilöstölle selvillä, voivat he toimia näiden rajojen sisällä parhaaksi näkemällään tavalla. Kuitenkin haastatteluissa näkyi eroavaisuuksia näiden vastuuttamisen raamien joustavuuden tasossa. Osassa haastatteluista henkilöstön vapauksien rajat oltiin määritelty varsin tiukasti. Osassa haastatteluista ilmeni, että vaikka päätöksenteon vastuualueiden rajat oltiinkin määritelty alun perin selkeiksi niin arkipäiväisessä toiminnassa ne kuitenkin toimivat tarpeen tullen ja harkinnanvaraisesti joustavasti.

> *Kyllä meillä semmosta, johtoryhmän ground rulesit on määritelty missä on päätöksentekovastuuta kartoitettu justiinsa. Että okei, et yksittäinen henkilö vaikka joku manageri saa päättää tän asian ja sitten joku tietty C-tason henkilö saa päättää ton asian. Sitten on tosiaan niin ikään sitten johtoryhmän hallituksen ja yhtiökokoukset päätökset. Että on kyllä kartoitettu mutta ehkä nyt ei mitenkään superlaajasti oo meillä vielä tommoseen formaaliin kartoitukseen menty, että aika paljon kiinni eri ihmisten siitä ihan common sensestä. Että okei, nyt tuli tämmönen uus asia että onkohan tää nyt jotain mitä mä voin ite päättää vai pitäiskö mun esitellä tää johtoryhmälle tai hallitukselle. Et aika paljon sitä yksilöitten vastuustakin kiinni, että ymmärtää et minkälainen asia nyt on semmonen et sen vois ite päättää ja mihin tarvii sitten valtuutusta.* – Haastateltava A

Osa haastateltavista taas piti vastuuttamisen rajoja selkeästi tapauskohtaisina ja harkinnanvaraisina. Haastateltavan K mukaan turhan tiukkoja sääntöjä ja ”byrosslaviaa” pyrittiin tällä toimintatavalla välttämään ja sitä kautta ylläpitämään toiminnan ketteryyttä, kun kaikkia toimintoja ei tarvitse hyväksyttää ”keskuskeittiön” kautta.

> *Että sitte ku puhutaan semmosesta tietyn tason alittavista investoinneista, niinkun euromääräisiä asioita joku kymmenentuhatta euroa tai tämmönen niin aika paljon maat tekee niitä itsenäisesti. Ja se on juuri tää... Sinä voit vaikuttaa ja start-up-spirit tyyppinen asia että, ihan kaikkee ei tarvitte aina keskuskeittiöltä hyväksyä, että ei me rakenneta ittestämme sellasta byroslaviaa että kaikki menee aina paperilla ja tietyn prosessin mukaan.* – Haastateltava K

> *Kyllä se on, meillä nyt varmaan, parhaiten näkyy sellasena että meillä on aika kuitenkin vahvat, vaikka ne on pienet noi maaorganisaatiot, että niillä on paljon vapauksia itsellään. Ne pystyy tekemään markkinan tarpeitten mukasia toimenpiteitä kohtalaisen vapaasti kunhan kannattavuus pysyy tietyllä tasolla ja se tuo meille ketteryyttä mutta myöskin sitä paikallisymmäryst, toivottavasti, että kaikkia ei vaan ohjata täältä, keskuskeittiöltä niin sanotusti. Sitte ollaan taas muutamaa päätöksentekopykälää kauempana sitä mikä on se todellinen tarve siellä markkinas.* – Haastateltava K

Edellä mainitut vastuuttamisen tavat ja itseohjautuvuuden asteet, tiukoista rajoista löysempiin toimintatapoihin, voidaan nähdä tähtäävän yleiseen organisaation vastuun jakamiseen. Vastuuta jaettaessa organisaation ylimmässä päätöksentekoportaassa toimivat henkilöt pystyvät delegoimaan työtaakkaansa muille ja täten keskittymään paremmin yrityksen strategiseen johtamiseen.

> *Joo joo, siis siitähän kaikki kiinni. Luotetaan siihen, että se joka siitä on sit vastuussa niin sil on paras näkemys siitä joka on hands-on sen kanssa tekemisissä. Et se hoitaa sen asian niin kun parhaaks näkee.* – Haastateltava G

> *Mut kyl se on se pääasia on se, että uskalletaan antaa se tieto tai siis se vastuu ja kaikki tää jollekkin toiselle. Koska aina tulee, aina on joku vähän fiksumpi ja aina on joku vähän viisaampi. Jos sitä ei yrityksen sisällä nää, niin se on moro.* – Haastateltava N

> *Mutta sanotaan se, että se tapa millä tätä nykyään tehdään, niin nyt kun meitä on tässä vastuunkantajia niin kun useempi mukana, niin se keskustelu on laaja-alasempaa ja siihen tuodaan erilaisia näkökantoja ja tällain. Että se helpottaa tätä meidän organisaation toimintaa.* – Haastateltava N

Tärkeänä kyvykkyytenä asiassa voidaan nähdä johtajan uskallus luottaa oman henkilöstönsä ja muiden johtajien ammattitaitoon. Onkin huomattu, että päätösvallan lisääntyminen omassa työssä parantaa työntekijöiden motivaation tasoa ja sitä kautta sillä voi olla vaikutusta myös työn tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen työntekijän työtä kohtaan tekemien panostusten kasvaessa (Zabojnik 2002, 21).

4.2.2 Roolien ja toimipaikan vaihtaminen

Roolien vaihtamisesta puhuttaessa haastateltavat painottivat erityisesti yrittäjän omaa roolia ja sitä, että yrittäjän ei tule pyrkiä kynsin hampain pitämään kiinni aikaisemmasta roolistaan yrityksessä vaan yrityksen kasvaessa ja kehittyessä yksi yrittäjän tärkeistä kyvykkyyksistä onkin kyky osata luopua nykyisestä roolistaan ja vaihtaa tehtävää, jotta yrityksen menestys voitaisiin turvata myös tulevaisuudessa. Organisaation sisäisellä roolien vaihtamisella onkin havaittu olevan positiivisia vaikutuksia yritysjohtajien ja johtoryhmän päätöksenteon tehokkuuteen (Sheard & Kakabadse 2006, 597).

> *No kyllä ja sitten jos tästä ny filosofoi vähän jatkoo, kun näitä omistajayrittäjiä kuitenkin jotka on saanu firman niin kun tiettyyn vaiheeseen, niinkun helvetin hyväks. Niin ne vaan pakkaa sitten tietylle tasolle jäädä, jos se ei si nää sitä, ettei se oikeessa kohdassa... Harva kaveri on sellanen, et se on nostanu sen niin kun nollasta 10 miljoonaan. Et se ois sitten aika jumalan lahja et se kaveri ois oikee viemään sen kymmenestä sataan miljoonaan. Että osaa niin kun... Se vallasta luopumisen tuska - -.* – Haastateltava B

> *Ja toki ollaan kasvun myötä muokattu meidän omiakin rooleja aika paljon. Mää olin 9 ja puoli vuotta niin kun toimarina vedin. Ja jossain kohtaa tuli itelle fiilis, et nyt tää niin kun riittää, ettei oo oma kiinnostus sitä mitä sen pitäis olla. Ja sit taas meidän sillonen talousjohtaja, sillä oli niin kun kova tahto ja draivi eteenpäin, niin sitten [johtaja] hyppäs sitten mun paikalle ja mää hyppäsin sitten ehkä enemmän luovemmalle puolelle. Et kyl se vaatii tavallaan ihan ylintä johtoo myöten.* – Haastateltava I

> *On sitä yrittäjä-, niin sitä omistajarohkeutta myös sanoo, että hei sää rupeet ny hoitaa tätä. Ettei jos, jos mennään siihen tilanteeseen, että jääräpäisesti pidetään siitä omasta kiinni sen takia, että sitä on aina tehty, niin se on morjes. Siinä vaiheessa, voi vetää henkselit päälle. - - Et ei kuvitella, että se ihminen joka on vaikka alkuvaiheessa tehny kaikki asiat niin tekis niitä vielä 40 vuoden päästä. Et kyl se on sen omistajan, yrittäjän isoin haaste ja isoin vaikeus siinä, että se ei tätä ymmärrä. Jos se ei sitä ymmärrä ja voidaan jopa sanoo, että on viisasta, että omistajayrittäjä tietyssä vaiheessa ehkä golffaa enemmän kun on mukana yrityksen johtamisessa. Niin se on sellanen viisaus.* – Haastateltava N

Aineistosta ilmeni, että roolien vaihtamisen ohella toinen tapa kehittää johtajien osaamista, etenkin kansainvälistymisen osaamista, on heidän lähettäminen toimimaan kohdemarkkinoihin paikan päälle. Onkin huomattu, että yritykset joilla on strategia globaaliin johtamiseen ovat hyötyneet johtajien kierrättämisestä kohdemaissa ja näiden yritysten ylimmästä johdosta löytyy myös verrattain enemmän kansainvälistä osaamista (Caligiuri & Colakoglu 2007, 393). Tämä näkökulma korostui etenkin haastattelussa C, jossa asia nousi puheeksi kolme kertaa. Haastateltava korosti etenkin johtajien osalta kansainvälisen kierrättämisen tuovan organisaatiolle hyötyjä tehostuneen oppimisen kautta.

> *Sit meidän täytyy kysyä onko henkilöstössä, joka tällä hetkellä on avainasemassa meille, niin onks niistä joku sellanen tai jotkut sellaisia että me voidaan ottaa ne veturiksi vähäks aikaa siellä ulkomaan markkinoilla. Viedä sinne vaikka vetämään jotain yksikköä tai operaatiota. - - Mä mielelläni kyllä kansainvälistymiseen aina laskisin mukaan myös semmosen kaksisuuntaisen kansainvälistymisen että voidaan hyvin ajatella että ihmisethän vaihtaa paikkaa. Et ei se oo huono ollenkaan että meiltä joku menee vetämään jotain kansainvälistä operaatiota, sieltä tulee joku toinen meidän organisaatioon, niinku oppia tavallaan toisiltamme tällä tavalla et se musta aika hyvä malli mitä oon huomannu että voidaan käyttää tämmöstä vuorovaikutteista interaktiivisuutta ja oppia toisiltamme että se on erittäin hieno malli tehdä kansainvälistymistä tässä mielessä.* – Haastateltava C

Kuitenkaan idea henkilöstön kierrättämisestä kohdemaissa ei aineistossa rajoittunut koskemaan pelkästään johtotason henkilöitä, vaan haastatteluissa E, I ja L nostettiin esiin myös suorittavan tason työntekijöiden sekä akateemisen koulutustaustan omaavien vastavalmistuneiden työntekijöiden kokemat hyödyt, kun he siirtyvät työskentelemään ulkomaille yrityksen palveluksessa.

> *Niin sit ollaan rakennettu vaihto-ohjelmaa, et meillä voi lähtee [työntekijä] mihin tahansa meidän vientimaahan vähän lyhyeks aikaa tai pidemmäks aikaa.* – Haastateltava I

> *- - Jos sä ensimmäisen vuoden olet Suomessa töissä, niin sen jälkeen sun pitäis asettaa tavoite et vähintään viisi vuotta olet vähintään kahdessa tai kolmessa maassa töissä. Heität itsesi sinne maailmalle. Suomi on hieno maa, mutta jos sä Suomeen jäät lainausmerkeissä puntti jalassa tänne niin sit sä et koskaan voi sitä niinkun yliopistossa oppia sitä kansainvälistymistä ja kansainvälistä toimintaa. Ei millään.* – Haastateltava L

Luonnollisesti kansainvälistymiskokemusta ja kielitaitoa on vaikeampi kehittää toimimalla pelkästään kotimaasta käsin, vaikka asiakkaat olisivatkin kansainvälisiä ja työkieli poikkeaisi kotimaisesta kielestä niin tällöin silti oman elämän toimintaympäristö pysyisi kotimaisena. Esimerkiksi kansainvälisen kommunikaatiokyvyn ja kulttuurien ymmärryksen kehittämisen on havaittu vaikuttavan positiivisesti kansainvälisten johtajien tuloksellisuuteen (AlMazrouei & Zacca 2015).

Sekä roolien vaihtaminen yrityksen sisällä että työntekijän tai johtajan työskentely ulkomailla tähtäävät molemmat laaja-alaisen osaamisen kehittymiseen sekä näkökulman laajentumiseen. Etenkin johtajien kohdalla kansainvälistymiseen ja uusiin rooleihin liittyvä kokemus voi auttaa heitä laaja-alaistamaan omaa osaamistaan ja sitä kautta myös ymmärtämään oman yrityksensä kansainvälistä liiketoimintaa suuremmassa mittakaavassa.

> *- - Ihmisistä tavallaan kaikki lähtee mutta vielä tarkemmin siis sillä tavalla että ihmisiä, jotka pystyy ehkä operoimaan monella tasolla - - on tavallaan se ymmärrys että miten niitä tehdään ja miten niitä haetaan, tavallaan on se käytännön tason osaaminen, mut sitte ehkä toivottavasti on myös se että pystyy vähän semmosella strategisella tasolla.* – Haastateltava D

Laaja-alainen ymmärrys oman yrityksen kansainvälisestä liiketoiminnasta sekä yrityksen kansainvälisestä liiketoimintaympäristöstä on tärkeä osa liikkeenjohtoa. Laaja-alainen ja pitkäjänteinen ajattelutapa onkin yritysjohtajien yksi tärkeimmistä dynaamisista kyvykkyyksistä, joiden avulla johtajat voivat auttaa yrityksiä parantamaan niiden tuloksellisuutta (Simon ym. 2015). Esimerkiksi toimitusjohtajan kansainvälistymiskokemuksella on huomattu olevan positiivisia vaikutuksia yrityksen tuloksentekokykyyn (Daily ym. 2000, 520).

4.2.3 Sisäinen viestintä ja tiedonhallinta

Yritykset, joilla on tehokkaat sisäisen viestinnän käytännöt tuottavat erinomaisia taloudellisia tuloksia ja nauttivat parempaa organisaation vakautta (Ruck & Welch 2012, 294; Yates 2006, 71). Sisäisessä viestinnässä empatian ja vaikuttamisen rooli korostui haastatteluissa F ja L. Erityisesti tämä kulma korostui media-alalla toimivan haastateltavan F haastattelussa, jossa empatia ja vaikuttaminen nousi esiin kolme kertaa.

> *- - Näähän on vähän vaikeita asioita, kun tää menee tälleen nopeesti niin se on ymmärrettävää et hallituksen jäsenillä on aika iso haaste pysyä kaikissa mukana. Täytyy osata sopivalla tavalla se kertoa.* – Haastateltava F

> *Sit me tullaan ihan tämmösiin, inhimilliseen käyttäytymiseen et sun pitää pystyä katsomaan maailmaa myös toisten ihmisten näkökulmasta, silmälasien läpi. On osoittautunu erittäin tärkeeks taidoks toi et osaa katsoa miten tämä ajattelee, miten se tulee tällaiseen johtopäätökseen tai mikä se päätösanalysointi on.* – Haastateltava F

> *Osaatte sen miettiä, kun meette pöytään tai erilaisiin tilanteisiin niin se oma tapa ei ole ainoa oikea tapa vaan voi olla tosi fiksua miettiä et okei, noinkin voi aatella. Et ymmärrän miks toi aattelee tai kysyy. Tämmönen empaattinen, avara ajattelutapa mun mielestä on tärkeetä.* – Haastateltava F

> *Ja sitten pitää ne päätökset pystyä perusteleen itselleen ja sitten myös monelle muulle tässä kuviossa, kun meillähän kummiskin tilanne se vaikka meillä on hallitus niin meillä on perheomisteinen yritys niin joskus myös omistajien kanssa joudutaan keskustelemaan aiheesta.* – Haastateltava L

Molemmissa haastatteluissa korostui etenkin omistajaportaaseen ja hallitukseen kohdistuva vaikuttaminen sekä empatiaan liittyvät kyvykkyydet tässä toiminnassa. Haastateltavat käyttivät empatiaan liittyvistä taidoista esimerkiksi sanamuotoja ”täytyy osata sopivalla tavalla kertoa se”, ”okei, noinkin voi aatella” jotka kuvaavat taitoja, joissa johtajan tulee pystyä muokkaamaan viestintäänsä sopivaksi juuri sille yleisölle joka on vaikuttamisen ja sisäisen viestinnän kohteena. Empatiakyvykkyyksiä onkin pidetty hyville johtajille ominaisina taitoina (ks. Cornelis ym. 2013; Kellett ym. 2002, 2006; Skinner & Spurgeon 2005).

Empatian ja vaikuttamisen lisäksi aineistosta sisäisen viestinnän kyvykkyyksistä nousi esiin kyvyt ja halukkuus pitää yrityksen viestinnän läpinäkyvyys korkealla tasolla koko organisaatiota kohtaan. Haasteltavat painottivat läpinäkyvyyden tärkeyttä myös esimerkiksi sillä perusteella, että läpinäkyvyyden kautta yhteiset onnistumiset pystytään saattamaan koko organisaation henkilöstön tietoisuuteen, jolla voi olla positiivisia vaikutuksia henkilöstön moraaliin verrattuna tilanteeseen, jossa onnistumiset vain jäisivät pienemmän ryhmän tietoon.

> *- - Sellanen sisänen viestintä, on esimerkiks sellanen minkä kanssa ei voi oikeestaan koskaan panostaa liikaa. Et se on tosi tärkee, mikä on semmonen kasvaessa mist moni asia on meillä ainakin kulminoitunu siihen, että siihen viestinnän kanssa ollu jotain ongelmia taikka porukka ei oo tienny, et mitä tapahtuu ja mis mennää ja mitä muut tekee. Niin se, että mahdollisimman tiiviisti tekis yhteistyötä niin kun aspan ja myynnin ja kehitysksen välillä vaikka niin. Se on musta tosi tärkeetä.* – Haastateltava G

> *Ni sitten, että mahdollisimman paljon käytetään niitä yhteisiä kanavia missä niin kun on kaikki näkyvillä. Kaikki näkee ne keskustelut ja käytäis mahdollisimman vähän sellasta one-to-one keskustelua, ni sitten tarpeen vaatiessa pystyttäis, tai tietoo kertyis yhteisesti jaettavaks. Yhteisesti nähtäville niin kun mahdollisimman paljon, ni se on tosi tärkeetä.* – Haastateltava G

> *Tietysti läpinäkyvyys kaikessa osassa, että meillä on numerot avoimia, meidän yrittäjät näkee toisten yrittäjien myynnit ja meidän [työntekijät] näkee sen kaveri [työntekijän] myynnit ja se näkee missä se menee tavoitteessa.* – Haastateltava I

> *No on meillä on tosi iso näkyvyys kaikkiin hankkeisiin koko organisaatiossa nii se mitä me on vaikka yritetään tarjota, ollaan tarjottu ja voitetaan niin me jaetaan se koko porukalle.* – Haastateltava M

Ääripään esimerkkinä voidaan pitää haastateltavan G lausuntoa, jossa organisaatiossa pyrittiin tietoisesti vähentämään yksittäisten henkilöiden välisiä kahdenkeskisiä keskusteluja ja suosimaan yhteisiä viestintäkanavia, jotta mahdollisesti esiin tulevat ideat ja oivallukset pääsisivät mahdollisimman helposti mahdollisimman monen henkilön tietoisuuteen organisaatiossa. Toisin sanoen tiedon siiloutumista ja tiedonkulun esteitä pyrittiin poistamaan tällä toiminnalla.

Sujuvan tiedonhallinnan ja tiedonkulun tärkeä rooli on jo pitkään ollut tunnustettu yritysten keskuudessa (Eccles 1991). Tiedonhallinnan osalta haastateltavat korostivat etenkin systemaattisuuden merkitystä. Tämä ilmeni niin ohjausvälineiden hallinnan osalta kuin myös tiedonhallinnan kokonaiskuvan johtamisesta, aina tiedonkeruuvaiheesta haluttujen toimintojen toteuttamiseen asti. Vaikka lausunnoista ilmenevät tiedonhallinnan kyvykkyydet osuvatkin vahvasti dynaamisten kyvykkyyksien organisatorisista prosesseista mahdollisuuksien havaitsemiseen, niin voidaan systemaattisuuden ylläpitämisen jatkuvan luonteen vuoksi nähdä sen osuvan osittain myös päätöksenteko- ja toimeenpanovaiheeseen.

> *Aina kun lähdetään kansainvälistymään, ni sitten joudutaan tekemään ihmisten avulla pääsääntöisesti ja silloin me tullaan tavallaan ohjausvälineiden hallintaan et miten tämmöistä kansainvälistä ohjataan että tavallaan silloin esim kaikkia tietojärjestelmiä, insentiivejä, tapaa olla läsnä siellä. Jos nyt on vaikka semmonen malli että meillä on siellä agentteja, edustajia tai että meillä on siellä tytäryhtiö taikka Joint Venture taikka mitä vaan. Silloin me tullaan semmoseen maailmaan, kysytään miten me voidaan niitä Suomesta ohjata niin että se pysyy hallinnassa että mennäänkö tiukkaan ohjaukseen vai mennäänkö siihen että ohjataan tietyissä puitteissa.* – Haastateltava C

> *No kyl mahdollisimman paljon pyritään saamaan sitä systemaattisesti kerättyä sitä tietoo. Mut kyl se on paljon siinä, ehkä se on sattumaa siltä kantilta, ehkä... Palatakseni taas siihen, että pyrkii mahdollisimman paljon tekee asioita, testaan asioita ja pyrkii mahdollisimman nopeeta saamaan niitä tuloksia. Niin sitä kautta kertyy lisää tietoo ja jonka kautta pystyy taas tekee lisää päätöksiä. Et kyl se sitä kautta lähtee, et on mahdollisimman systemaattinen ja tekee mahdollisimman paljon niitä.* – Haastateltava G

Vaikka laajan tiedonkeräämisen rooli korostuikin aineistossa niin mielenkiintoinen havainto oli se, että määrältään liiallisella ja liian tarkalla tiedonkeruulla voi olla haastateltavien mukaan myös organisaation toimintaa heikentäviä vaikutuksia. Liian suuren ja mahdollisesti epätarkan tietomassan kanssa toimimisen riskeinä nähtiin väärien johtopäätösten tekemisen ja liialliseen varovaisuuteen ajautumisen riskit. Informaatioteknologioiden tulisikin avustaa päätöksenteossa, eikä toimia sitä johtavana tekijänä (McAfee 2004, 20).

> *No en mää osaa sanoo niin mitä, mut se havainnointi on tärkee, sen tiedon. Se vähänkin oikeen tiedon saaminen. Että ei kai sen tartte olla niin kun paljoo tai mitään niin kun isoja valtavirtoja, mutta siellä pitäis olla niin kun anturi koko ajan sillä organisaatiolla vähän kaikilla, että nousis se väkänen, se hälytyskello jos puhutaan tästä epäonnistumisen pelosta. Mut eihän ne saa nousta turhaan, et sekin on taas kasvun este, ettei uskalleta ottaa sitä riskiä.* – Haastateltava B

> Tää on yks asia missä meidän pitäis kehittää on tietty tämä tiedon analysointi ja sen laajempaan käyttöön vienti, mutta on sellasia asioita, että joku sanoo että kaikki tieto kaikille, niin pitää muistaa, että tietyissä vaiheessa liika tieto johtaa myös sitten siihen, että kaikki ihmiset ei välttämättä pysty sen kanssa elään vaan ne rupee tekeen siittä omia vääriä johtopäätöksiä ja se saattaa johtaa sitten väärille urille siinä hänen omassa työtoiminnassaan. – Haastateltava N

Organisaatioiden onkin tärkeää pystyä hallitsemaan yhä kasvavaa tietomassaa sopivin keinoin. Tiedon hallitsemisen kyvykkyyksien voidaankin olettaa muuttuvan yhä kriittisemmiksi taidoiksi big data -aikakaudella, koska käytössä olevan datan määrän oletetaan kymmenkertaistuvan jo vuoteen 2025 mennessä (ks. Reinsel ym. 2017).

Sekä sisäisen viestinnän kehittämisen että tiedonhallinnan turvaamisen voidaan olettaa tähtäävän organisaation jatkuvan kehittymisen ja oppimisen kyvykkyyteen. Mitä dynaamisemmaksi liiketoimintaympäristöt muuttuvat ja mitä nopeampaa kyseinen muutos on, sitä tärkeämpää yritysten on kyetä pitämään itsensä jatkuvasti uudistuvina ja mahdollistaa jatkuva oppiminen organisaatiossa.

> *Käydään jatkuvasti eri tasoilla tästäkin asiasta keskusteluja. On esimerkiksi erilaisia kyselyitä, voi olla tiimikohtaisesti tai koko henkilöstölle, et pyritään sieltä kartoittamaan vaikka toimintatapoihin liittyviä parannusehdotuksia ja tuotteeseen liittyviä parannusehdotuksia. Pyritään saamaan siihen inputtia ennen kun koko henkilöstöltä tai sitten tämmöseltä cross talent tiimiltä, mihin on kerätty eri tiimeistä porukkaa.* – Haastateltava A

> *Mutta siis se tiedon jatkuva kerääminen ja sen peilaaminen niihin organisaation sisäisiin tietoihin, että eihän se niin kummosta oo.* – Haastateltava B

> *On tällänen bootcamp, että jokanen työntekijä käy aina viikon koulutuksen ennen kun se alottaa. Ja sit meil on jatkuva koulutus, tällänen Claned verkko-oppimisympäristö mitä me käytetään. Et se on sit sellasta jatkvaa oppimista, sitten niin kun verkon ylitte ja sitten on tietenkin ihan fyysistä koulutusta koko ajan.* – Haastateltava I

Aineiston yrityksissä jatkuvan oppimisen ja kehittymisen näkökulma oli läsnä monessa kohtaa. Haastateltava I korosti oppimisen ja kouluttamisen tärkeyttä sekä työsuhteen alkuvaiheessa että myös myöhemmin henkilöstön jatkuvaa kouluttamisen kautta, jota tapahtui sekä fyysisissä että sähköisissä ympäristöissä. Myös useissa tutkimuksissa on huomattu henkilöstön kouluttamisella olevan positiivisia vaikutuksia eri toimialoilla ja eri liiketoimintaympäristöissä toimivien yrityksen menestykseen (ks. Magoutas ym. 2011; Van de Wiele 2010; Zwick 2006).

4.2.4 Henkilöstö yrityksen tärkeimpänä voimavarana

Viimeisenä käsiteltävänä, edelliset kolme lukua yhdistävänä, henkilöstöön liittyvänä kyvykkyytenä voidaan nähdä yrityksen ja sen johtajien kyky nähdä henkilöstö yrityksen yhtenä tärkeimmistä voimavaroista. Tyytyväisiä, motivoituneita ja uskollisia työntekijöitä pidetäänkin kilpailukykyisen yrityksen perustana (Gabčanová 2011) ja yritysten tulisikin pitää heitä tärkeimpänä resurssinaan (Hagen ym. 2003), vaikka kyseisen resurssin todellisen arvon määrittäminen onkin hankalaa (Fulmer & Ployhart 2014).

Henkilöstön tärkeä rooli painottui aineiston yrityksissä, joiden toimialoilla automaation taso ei ole kovin korkea ja yrityksen liiketoiminta pohjautuu vahvasti ihmisten tekemään työtulokseen. Erityisesti palvelualalla franchising-mallilla toimivan yrityksen I edustaja painotti tätä ajattelutapaa.

> *Kai se varmaan ne ihmiset [on keskeisin asia että yritys ”rullaa” eteenpäin]. Ei kai siihen muuta voi vastata. Se että tää kone kulkee. Mut se kone koostuu vaan ihmisistä ja tekemisestä. Vaikka sä kuinka teet jonkun hienon järjestelmän, et näin sen pitäis toimia, niin se et oikeesti toimii niin se ei itsekseen toimi. Aikamoista*

> *semmosta jalkauttamistahan se on. Että saadaan teoria käytäntöön.* – Haastateltava H

> *Et jos me tehdään niin kun järjettömän hyvää markkinointia ja me saadaan, meil on hyvä imu, mut se kokemus on paska ja ne tekijät on, niit ei kiinnosta.* – Haastateltava I

> *- - Et mikä on tärkeintä, ne ihmiset on tosi tärkeitä että meil on oikeet ihmiset, oikee osaaminen - -.* – Haastateltava J

Haastateltava I nosti ainoana haastateltavista esiin näkökulman, jossa henkilöstön hyvinvoinnin, osaamisen ja motivaation voidaan nähdä vaikuttavan suoraan yrityksen tuottaman asiakaskokemuksen tasoon. Kyseinen havainto on toistettu myös lukuisissa tutkimuksissa (ks. Harris 2007, 102; Mosley 2007, 132; Naseem ym. 2011).

> *Et vaikka me tehtäis kuinka hienosti missä päin maailmaa vaan kaikki meidän systeemit ja meidän brändäys parasta mahdollista ja meil olis kaikki parasta. Mut jos se tyttö joka sut ottaa palveluun ja sil on vitun huono päivä ja se kiukuttelee. Sun kokemus on siitä et mitä se sulle toimittaa, vaikka se kaikki muu ois ihan huippua, mut ei sil oo mitään merkitystä jos ei se yksittäinen asiakaskohtaaminen on hyvä.* – Haastateltava I

> *Meil on meidän asiakkaille käyttäjäkokemus, mut sitten meil on koko ajan, me puhutaan meidän [työntekijä]kokemuksesta. Et mikä se on niin kun sille. Et se on nimenomaan niin kun tollakin puolella. Kun ny on sanottu, niin ne on meille tärkeempiä kun ne asiakkaat. Niin karua kun se onkin, niin jos meil, jos ne on hyviä ja ne toimii hyvin, niin sen kautta meille tulee myös asiakkaita.* – Haastateltava I

Edellä esiin tuotu näkemys henkilöstön roolista yrityksen tärkeimpänä voimavarana pohjustaa osittain seuraavaa lukua, jossa tuodaan esille havaintoja yritysten sekä sisäisistä että ulkoisista kulttuurikyvykkyyksistä, joiden toteuttamisessa yrityksen henkilöstöllä voidaan nähdä olevan merkittävä rooli.

4.3 Kulttuuriin liittyvät kyvykkyydet

4.3.1 Sisäiset kulttuurikyvykkyydet

Tässä tutkielmassa sisäisillä kulttuurikyvykkyyksillä tarkoitetaan pääasiassa yrityksen sisältä kumpuavia, yrityksen ja sen henkilöstön luomaan kulttuuriin liittyviä kyvykkyyksiä. Sisäisen kulttuurin alaisiin löydöksiin aineistossa kuuluvat yhteishenki, kokeilukulttuuri, henkilöstön

erilaiset kulttuuritaustat sekä organisaation kulttuurin vieminen maailmalle. Organisaation sisäisen yhteishengen luominen esiintyi monissa haastatteluissa.

> *Ja se oli meillä koko ajan näis meidän esityksis tämmönen, XL siellä, semmonen yes-we-can fiilis. Ja sitten se oli tosi makeeta nyt sit ku päästiin, ku vuosi vaihtu, ai että me tehtiin se!* – Haastateltava J

> *Luo sitä niin kun henkee, sitä onnistumisen henkee ja me-henkee ja, että osataan sitä hävitäkkin ja sitten kun hävitään se markkina, niin sekin päätös pitäis osata tehdä, että joka on niin kun vaikeinta.* – Haastateltava B

> *Mut se, just se, että mahdollisimman tiiviisti tiiminä koko porukka tekis duunia, ni se on tosi tärkeetä ja se auttaa kaikkeen ja kaikkien on paljon mukavempi ollakkin sitten.* – Haastateltava G

Yhteishengen luominen korostui lausunnoissa esimerkiksi sanamuotojen ”yes-we-can”, ”me-henki” ja ”me tehtiin se!” kautta. Kuitenkaan aineistosta ei lopulta käynyt ilmi niitä konkreettisia keinoja, joilla organisaation yhteishenkeä voitaisiin kehittää, mutta aineistosta ilmenee silti selkeästi se, että yhteishengen kohottaminen nähtiin monessa yrityksessä tärkeänä asiana johon tulisi panostaa. Hyvällä henkilöstön yhteishengellä saattaakin olla positiivisia vaikutuksia yrityksen menestykseen (ks. Field 2001; Rego & e Cunha 2008) ja empiirisiä löydöksiä tästä ilmiöistä on löydetty esimerkiksi palvelualoilta ja projektiluontoisilta aloilta (ks. Lytle & Timmerman 2006; Thamhain 2004, 539).

Yrittelijäisyyteen (entrepreneurship) kannustavat yritykset pyrkivät saamaan henkilöstönsä keksimään uusia ideoita, muuttamaan totuttuja toimintatapoja ja tutkiman uusia mahdollisuuksia potentiaalisten tuotteiden saralla (Thomson & McNamara 2001, 682). Tällainen tapa toimia onkin tutkielmassa käsiteltävän kokeilukulttuurin ytimessä. Uusiin toimintatapoihin, ideoihin ja innovaatioihin tähtäävä kokeilukulttuuri nousi puheenaiheeksi monessa haastattelussa. Kokeilukulttuurista puhuttaessa nousi esiin erityisesti henkilöstön tärkeä rooli kehitystyössä ja ideoinnissa, rohkeus uskaltaa tehdä kokeiluja sekä se, että kokeilukulttuurin koettiin olevan syvällä organisaation identiteetissä ja yrityskulttuurissa.

> *Ehkä se on se kulttuuri, että kokeillaan rohkeesti, mut sitten rohkeesti lopetetaan jos se ei toimi. Se on meillä kaikessa aika vahvasti siellä DNA:ssa, että tehdään ja kokeillaan. Ja jos se ei sitten, niin ei ja tehdään si taas jotain muuta. Et jos sitä ei uskalla kokeilla niin sit moni asia menee varmaan ohittekkin.* – Haastateltava I

> *Meil on ollu koulutuksia joissa, on esimerkiks jokainen tehny jonkun kokeilun oman työn ympäriltä ja siitä synty, montakos tuhatta kokeilua meillä jo on ollu, me ollaan sitä kyllä mittaroitu ja koostettu, niitä on ollu ihan valtavasti niitä kokeiluja, joista on syntyny kyllä paljo hyvää.* – Haastateltava J

> *- - Annetaan mahrollisuus tehdä tietyn tyyppisiä kokeiluja ja kokeillaan että istuuks se ja jos ei istunu niin sitte ei rankasta ihmisiä siitä että sä oot epäonnistunu vaan sitte ruvetaan kattomaan et voiraanko kokeilla jotain uutta.* – Haastateltava K

> *Ja ehkä se on se on kuitenki kulttuurissa tärkeetä se että me koitetaan sallia sellasta innokasta mahkuihin tarttumista ja toisaalta hyväksyä se että välillä menee joku pieleenki.* – Haastateltava M

Epäonnistumisten sietäminen ja hyväksyminen näkyi selvästi osana haastateltavien kokemusta kokeilukulttuurista. Kokeilukulttuurin ja epäonnistumisten voidaankin nähdä kulkevan vahvasti käsi kädessä, koska luonnollisesti jos kokeiluja on suuri määrä, kuten esimerkiksi haasteltavan J yrityksessä niitä tehtiin tuhansia, on tällöin epäonnistuneiden kokeilujen määrä myös suuri. Toisaalta, jos kokeilut pystytään tuottamaan resurssitehokkaasti ja hallitulla riskitasolla, voi kokeilukulttuuri olla oiva tapa tuottaa toimivia ideoita ja innovaatiota. Esimerkiksi Huber (1991) on havainnut, että organisaation oppimisen ytimessä on kokeileminen, koska uudenlaisella resurssien yhdistämisellä voidaan luoda uusia tuotteita ja prosesseja. Haastateltava N tiivisti hyvin tämän sanoman, jossa onnistumisiin tähdätään, mutta myös epäonnistuminen sallitaan.

> *Mutta mun mielestä se on se yks onnistumisen perusjuttu, ja kun ihmiseen luotetaan ja sille annetaan mahdollisuuksia ja se saa niitä onnistumisia. Hyvä. Jos tulee epäonnistumisia, niin okei paska juttu, mut onnistu huomenna!* – Haastateltava N

Kun organisaatio alkaa kasvamaan kansainvälisesti niin tällöin luonnollisesti myös yrityksen henkilöstön määrä kasvaa ja henkilöstöä työskentelee yrityksen palveluksessa muuallakin kuin yrityksen kotimaassa. Tällöin myös yritys kohtaa uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia, kun henkilöstön diversiteetti kasvaa ja yritys joutuu pohtimaan miten hallita tilannetta, jossa henkilöstössä on enenevissä määrin eri kulttuuritaustoja omaavia henkilöitä.

Diversiteetin johtaminen, jonka tarkoituksena on yksilöiden arvostaminen ja positiivisen työympäristön luominen (Patrick & Kumar 2012, 1), onkin aiheena ajankohtainen, koska kasvavan globalisaation vuoksi yhä suurempi osa yrityksistä joutuu punnitsemaan näitä asioita. Diversiteetin luomat ongelmat ja mahdollisuudet nousivat esiin monessa haastattelussa. Etenkin haastateltava M

nosti asiaa esille ja toikin ilmi sen, että kyseisenlaista muutosta vastaan ei pidä taistella vaan siihen tulee pyrkiä mukautumaan ja samalla keksimään keinot myös hyötyä siitä, että henkilöstön kulttuuritaustat tulevat eroamaan toisistaan entistä enemmän.

> *Semmosia ne on usein, ne on jopa aika tärkeitä siis ihan aidosti, koska sielläkin työskentelee ihmisiä meidän yrityksen palveluksessa ja niillä on tämmönen arvopohja, toimintatapa, ymmärrys on... Usein voi olla ihan toisenlainen kuin mitä meillä on. Siitä huolimatta niitten pitää ymmärtää se mitä me tehdään siinä markkinassa ja mä ehdottomasti pidän tätä hyvin hyvin tärkeänä.*
> – Haastateltava C

> *Jos sul onkin samassa liikkeessä monen eri kulttuuritaustan omaavaa ihmistä ja siel on erilainen mix, niin sehän on vaikuttanu tosi paljon siihen, et miten sitä voidaan niin kun pitää ja jalkauttaa ja mitä siel pitää huomioida.*
> – Haastateltava I

> *- - Se mikä on joillekin ollu sitä muutosta, on tosiaan ymmärtää se et ihan erikulttuuritaustalla oleva ihminen niin saattaa siellä ajatella samasta asiasta ihan eri perspektiivistä ku se mikä on se sun oma historia ja juttu missä sä oot kasvanu. Sen oikeesti tiedostaminen on ollu varmaan monelle, iso muutos.*
> *– Haastateltava M*

> *Sit toinen asia on tavallaan et kyllä se kansainvälistyminen on lähtökohtasesti myös semmonen mindsetti et sun täytyy se sun oma porukka saada, mä käytän nyt sitä termiä, globaaleiks kansalaisiks jotta ne pystyy ymmärtään sen erilaisuuden ja kunnioittaan sitä erilaisuutta ja myös niitä hyviä puolia mitä se tuo.*
> – Haastateltava M

Aineisto voidaan nähdä henkilöstön eri kulttuuritaustoja koskevaan tarkasteluun oivallisena, koska kasvavat ja kansainvälistyvät pk-yritykset joutuvat ratkomaan tähän liittyviä ongelmia ehkä kaikista eniten, koska niillä on pieniä kansallisia organisaatioita enemmän diversiteettiä, mutta toisaalta pk-yrityksillä ei ole vielä monikansallisten suuryritysten tapaan vakiintuneita kansainvälisiä toimintamalleja vaan ne ovat vielä kehitysvaiheessa.

Aineistossa sisäisen kulttuurin kyvykkyyksistä nousivat esiin eniten yhteishengen luominen, kokeilukulttuuriin kannustaminen ja eri kulttuuritaustaisen henkilöstön hallinta. Kuitenkin näiden lisäksi sisäisiä kulttuurikyvykkyyksiä aineistossa esiintyi myös esimerkillä johtamisen, avoimen keskustelukulttuurin luomisen ja ylläpitämisen saralla.

> *Huomiota ja sen tärkeyden korostamista ja sit toisaalta kärsivällisyyttä, ja on ohan se tälläsessä ympäristössä missä me. Me ei sinällään pyritä tyypillisesti*

pomottaan tai luomaan semmosta hierarkiaa, niin kyllähän se tietysti et paha vaatia ketään muuta toimiin mitenkään eri tavalla jos et itte toimi.
– Haastateltava M

Täällä ei oikeen vaan mahdollista siiloutua kun ei ne siilot oo voimassa ikinä niin pitkään että edelleen on joitain toimialoja, jokka on ehkä ravistuttamatta missä saattaa olla tämmösiä kymmenien vuosien aikana rakentuneita siiloja. Meillä se ei oikeen oo mahdollista kun kaikki asiat muuttuu ja kehittyy niin nopeesti niin se vaatii sitä keskustelun ilmapiiriä ja toki sitä ollaan tietoisesti pyritty myös kehittään. – Haastateltava A

- - Se on varmaan yks oleellinen, oleellinen juttu et et koitetaan pitää se keskustelukulttuuri tosi avoimena ja huolehtia siitä et jo pienistä signaaleistaki ihmiset alkaa tietää vähä et mikä se suunta on - -. – Haastateltava M

Juu just niin nimenomaan, että mahdollisimman avoimesti voitais keskustella niistä ongelmista, että mitkä on vaikka kehityksessä tai mitä on aspassa ongelmia tai mikä on myynnissä taikka markkinoinnissa sitten ongelmia. Ja kaikilla ois tiedossa se minkälaisten ongelmien kanssa missäkin puolella kipuillaan ja tehtäs mahdollisimman tiivistä yhteistyötä. Et ymmärrettäis sitä toisten duunia kanssa, vaikka et kehityspuolella ymmärrettäis et mitä siel aspan puolella käytännössä tehää ja mistä se päivä muodostuu ja minkälaisia ongelmia tulee. – Haastateltava G

Luvussa 4.2.3. esiin tuotu empatian näkökulma korostui myös edellä esitetyssä haastateltavan G lausunnossa. Empatian voidaankin nähdä esiintyvän sekä viestinnän että myös kulttuurin kyvykkyytenä organisaatioissa. Haastateltava C nosti esille mielenkiintoisen näkökulman kansainvälistyvän organisaation yrityskulttuurin viennistä, jota ei ilmennyt muissa haastatteluissa juuri ollenkaan.

Mä viittasin äsken tähän että kuinka hyvin me kansainvälistymisessä ja kasvussa viedään se meidän oma yrityskulttuuri sinne meidän, oli se nyt agentti tai mikä tahansa edustaja tai jopa tytäryhtiö. Miten me viedään se sinne, että lähetäänkö me liikkeelle siitä, että me tosiaan ei viedä oikeestaan ollenkaan omia arvoja, kulttuuria, vaan että me ohjataan vaan numeroilla ja puitteilla. Tehkää kuten haluatte mutta tulosta pitää syntyä, niinkun tämmönen linja lähinnä. Vai lähdetäänkö me liikkeelle siitä että me pyritään viemään meidän yrityskulttuurista parhaat palat - -. Tää on mun kokemukseni mukaan semmonen malli jota tänä päivänä aika paljon käytetään kun lähetään kansainvälistymään niin sitä omaa tavallaan semmosta yrityskulttuuria pyritään soveltuvin osin viemään sinne kansainvälistyvään bisnekseen. – Haastateltava C

> - - Pyritäänkö rakentamaan sinne samanlainen yrityskulttuuri kuin meillä on täällä Suomessa vai annetaanko niille ihan oma yrityskulttuurinsa. - - Niin se voi olla tosiaan hyvin monella tavalla rakennettu eikä tartte olla samanlainen kuin mitä meillä on täällä. – Haastateltava C

Haastateltava C nostaa esille pohdintaa siitä, millä tavoin kansainvälistyvä organisaatio voi eri tavoilla viedä yrityskulttuuriaan kohdemarkkinoille. Yrityskulttuurin vienti voi olla pienimuotoista tai laajamittaista, eikä tällä toiminnalle ole yhtä ratkaisua vaan yritysten tuleekin miettiä mikä yrityskulttuurin viennin tapa on juuri heidän yrityksen kansainvälistymispyrkimyksiin sopiva. Yritysten onkin löydettävä tasapaino koko organisaatiota yhdistävän yhteisen yrityskulttuurin luomisen ja paikallisten erojen tunnustamisen välillä (McCune 1999, 53).

4.3.2 Ulkoiset kulttuurikyvykkyydet

Tässä tutkielmassa ulkoisilla kulttuurikyvykkyyksillä tarkoitetaan organisaation ulkopuolella tapahtuvien ja sijaitsevien erilaisten kulttuurien ymmärtämisen kyvykkyyksiä ja niitä yrityksen kyvykkyyksiä, joilla se muuttaa omaa toimintaansa sopimaan ulkopuolisen kulttuuri- ja toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin. Ulkoisen kulttuurin alaisiin löydöksiin aineistossa kuuluvat organisaation mukautumiskyky ja kielitaito-osaaminen. Ulkoisista kulttuurikyvykkyyksistä mukautuminen organisaation ulkopuolisiin kulttuuriseikkoihin nousi haastatteluissa esiin peräti 15 kertaa. Mukautumista nähtiin tarvittavan sekä kohdemaiden toimintatapoihin että niiden kulttuureihin.

> *- - Keskeinen semmonen mikrokompetenssi on tuntee tavallaan se kansainvälistyvän maan, missä me ollaan bisneksessä mukana, ni tuntea sen semmonen lainsäädäntö ja viranomaisen toiminta ja ehkä vähän poliitikkojen toiminta. Se on tavattoman tärkeää nähdä että minkälainen on se heidän semmonen yhteiskuntajärjestys ja siellä keskeiset arvot, että me osataan niihin myös sopeutua, sopeuttaa se meidän toimintakulttuuri. Et tietyllä tavalla tunne se kulttuuri myös hyvin niin sit sä pystyt paremmin pärjäämään ja se on just yks semmonen kompetenssialue joka pitää ottaa haltuun.* – Haastateltava C

> *- - Se on tosi tärkeetä että osaa tai opettelee ainakin ymmärtämään ne paikalliset kulttuurit. Ne toimintatavat siellä.* – Haastateltava F

> *Vähän niinkun niitten säännöillä kuitenkin piti pelata. Se oli tosi mielenkintoista, mä tykkäsin.* – Haastateltava H

Haastateltava C nosti yleisten toimintatapojen lisäksi esiin julkisten sektorien toiminnan erot eri maissa mikä on varmasti monelle kotimaiselle kansainvälistyvälle yritykselle tärkeä mietinnänaihe,

koska monen ulkomaan poliittiset ja viranomaiskäytännöt eroavat merkittävästi siitä mihin on Suomessa totuttu. Esimerkiksi Venäjällä, Lähi-idässä ja Etelä-Amerikassa korruption laajuus on Suomeen verrattuna huomattavasti suurempaa mikä on tärkeää ottaa huomioon tällaisille alueille kansainvälistyttäessä (Transparency International 2020).

Lainsäädännön ja yleisten toimintatapojen lisäksi aineiston yritysten edustajat toivat esiin näkemyksiä siitä, että kulttuurien ja ihmisten ymmärtäminen pelkkiä toimintatapoja syvemmältä tasolta voi olla myös äärimmäisen tärkeää kansainvälistyttäessä, eikä yhdessä maassa onnistunut tapa toimia ole tae siitä, että kyseinen tapa toimisi yhtä hyvin myös muilla markkinoilla.

> *- - Et täs 8 maata ollaan avattu, niin kyl se on huomattu, et jokanen maa on omansa ja jokanen kulttuuri on omansa. Et semmone ajatus, et mää ny yhen maan avaan ja se toimi niin sit vaan monistetaan, niin ei mee niin.* – Haastateltava I

> *Kyllä se kilpailuetu tulee siitä, että mä ymmärrän niitä maailmalla olevia asiakkaita. Ja osaan niiden kanssa mielestäni suhteellisen hyvin tai tyydyttävästi ainakin tulla toimeen. Ja se että se maailmankatsomus on ihan erilainen. - - Et jos sä oot kansainvälisissä kuvioissa mukana ni sun on pakko tavalla tai toisella päästä siihen asiakkaan iholle niin sanotusti. Jos et yhtään ymmärrä miten espanjalainen käyttäytyy niin sä voit olla ihan hukassa.* – Haastateltava L

Vaikka mukautuminen kohdemaiden kulttuureihin esiintyi monessa haastatteluissa niin erityisen mielenkiinnon kohteeksi aineistosta liiketoiminta-alueina nousivat Eurooppa ja Aasia. Eurooppa nähtiin kaikista maanosista helpoimpana toimintaympäristönä kansainvälistymiselle kulttuurin osalta. Eurooppalaisen kulttuurin koettiin olevan tuttu ja usein myös tarpeeksi samanlainen kuin mihin oltiin kotimaassa totuttu. Lisäksi Euroopan monissa maissa kansainvälisen liiketoiminnan harjoittaminen sekä viestintä onnistuu englannin kielellä huomattavasti helpommin verrattuna kaukomaihin. Tässä kuitenkin on maakohtaisia poikkeuksia.

> *No siis, Eurooppa on... Jos lähtee vientiä hakemaan Suomen ulkopuolelta eikä sitä tee nii kyllähän EU-maat se on niin helppo - - kuitenkin EU on helppo, lähellä, helppo kielellisesti ja silti iso markkina, että kyllähän se on niin hyvä paikka alottaa ku sitte heti ku mennään, lähetään sitte viemään kauemmas ja sun pitää tietää ja tuntee eri kulttuureja ja näin.* – Haastateltava E

> *No meillä on ehkä se, että me ollaan itte pyöritty niin nuoresta siellä eri Euroopan maissa että sulla on jonkunlainen käsitys niistä kulttuureista ja näin.* – Haastateltava E

> *Mut eihän se liiketoiminta siellä ois mahdollista jos me ei oltais läsnä siellä ja tiedettäis, osattais niitä kulttuureja ja liiketoimintatapoja niin eespäin. Ei ne [Itä-Euroopan maat] niin hirveesti eroa suomalaisista, se on aika hyvä valinta ollut monessa mielessä. Meillä ei oo tullu tämmösiä kulttuuriongelmia eikä lainsäädännöllisiä ongelmia. Et ne pelimerkit on hyvin selkeät.* – Haastateltava F

Aineiston yrityksissä Aasia koettiin muista alueista merkittävästi poikkeava niin liiketoiminnan luonteen, tapojen kuin kulttuurinkin saralla. Esimerkiksi Itä-Aasialaisissa kulttuureissa toimittaessa haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että yrityksen edustajat mukautuvat paikallisiin tapoihin niin, että yrityksen asiakkaat tai kumppanit eivät ”menetä kasvojaan” neuvottelutilanteissa.

> *- - Varsinkin aasialaisis kulttuureis, joissa se semmonen kasvojenmenetys ja tälläset on niinku... Niis sun pitää olla tosi tarkka sellasista asioista. Mistä asioista sä teet tarinaa niin, mistä ja kenestä ja mitä se tarkottaa siellä kulttuuris. Ettei sitä, sitä ei osais, ei pystyis ilman paikallista tekemään.* – Haastateltava E

> *Homma toimi mut se ensimmäinen kauppa nii sitä neuvoteltiin ja saatiin se luottamus niin se kesti. Japsien kanssa se on tosi vaikee se luottamuksen rakentaminen. Se oli mielenkiintoista hommaa ja muutenkin sitä japsikulttuuria opetella sitten. Lueskella kirjaa, että niille ei käännetä selkää eikä niille sanota ei, kun sanotaan vaan kyllä. - - Joo sit kun lähetään pois asiakastapaamisesta niin mennään selkä edellä hissiin, ei käännetä selkää, pakitetaan sinne hissiin. Eikä sanota kädestä päivää vaan kumarrellaan ellei se vastustaja sano kädestä päivää sulle suoraan.* – Haastateltava H

> *Se siinä kulttuurissa esimerkiks kasvojen menetys on semmonen et sä et voi haastaa sitä asiakasta tai sinun kollegaa sillä tavalla et se joutuu noloon tilanteeseen julkisessa tilaisuudessa. Sit sä voit haastaa kun sä olet kahdestaan sen kanssa, mut silloinkin sun täytyy ymmärtää ja sanoa sille kaverille et niin et mä ymmärrän sinun kulttuurista "tämän verran” [haastateltava osoittaa sormilla pientä määrää] , mutta silti mä sanon sulle näin koska minun kanta tähän asiaan on toinen.* – Haastateltava L

Kasvojen menettämisen pelon onkin todettu olevan Itä-Aasian kulttuureissa suuremmassa roolissa kuin länsimaissa (ks. Begley & Tan 2001, 547; Kim & Nam 1998; 528; Zane & Yeh 2002, 134), joten tällaisten paikalliseen kulttuuriin mukautuvien toimintatapojen omaksuminen voikin olla kriittisessä roolissa kansainvälistymistoiminnassa, ja jos sitä ei hoideta oikein voivat sen seuraukset olla huomaamattomia, mutta tuhoisia liiketoiminnan kannalta. Koska jokaisen eri maan kulttuuri on uniikki, ei yhden maan kulttuuriosaamisella välttämättä pysty pärjäämään vastaavasti muulla alueella toimittaessa. Kulttuuriin kohdistuvista ongelmista selviämiseen ei aineistosta löytynyt viittauksia, mutta ongelma itsessään oli selkeästi haastateltavien yritysten edustajien tietoisuudessa.

Niinku joku Korea on justiin tyypillinen, siis tällänen kulttuuri, on tosi nopeetemponen näin ja sit ne vaihtaa myös sitten et sä yhtäkkiä saat tosi hyviä kauppoja hyvin, mut sitte ne taas tarvii jotaki uutta kiinnostavaa, koska se on tämmönen hypekulttuuri että... - - On tosi vaikee mitään pitkäjänteistä sellasen varaan rakentaa koska se voi olla, että ens vuonna ne ei ookaan enää kiinnostunu susta kun on taas joku uus juttu. – Haastateltava E

Haettiin tuolta Venäjän markkinaa ja kierrettiin siel pari vuotta ja pantiin muutama koepallokin sinne. Mut siinä me todettiin et meidän ja heidän yrityskulttuurit on niin erilaisia että me ei tulla täällä pärjäämään. – Haastateltava F

Viimeiseksi aineistosta esiin nousseeksi ulkoiseksi kulttuurikyvykkyydeksi nousi kielitaidon kyvykkyydet. Kielitaitokyvykkyydet ilmenivät ensinnäkin siinä, että toimittaessa kansainvälisillä markkinoilla, muun kuin kotimaisen kielen osaamisen on välttämätöntä. Myöskään pelkkää englannin kielen osaamista ei pidetty riittävänä tietyissä markkinoissa toimittaessa vaan haastateltavat pitivät suotavana sitä, että kohdemaassa käytettävän kielen osaamista löytyisi myös omasta organisaatiosta.

- - Ja osata mielellään puhua muutakin kieltä kuin englantia, kun lähdetään ulkomaan markkinoille et se on aika iso juttu itse asiassa. – Haastateltava C

Tietysti se kulttuuri täytyy aika hyvin tuntee mihin sä meet ja sitten se kielihän on vähän puolipakollinen. Mut senkin voi ostaa, niinkun Neuvostoliiton kauppaa niin sitä tehtiin Tullin välityksessä. Ei se ollu niin paha vaikka kieltä ei osannutkaan. Voisin kuvitella, että tänä päivänä Venäjän kauppa on vaikeempaa. Sun pitäis osata kieltä et sä pystyt lukeen sitä vastustajaa. – Haastateltava H

- - Ni sä pystyt tuon PC:n tai netin kautta kyllä kommunikoimaan ympäri maailmaa, mutta todennäköisesti englanniksi. Ja siinä tulee heti ensimmäinen. Että et sä englannilla Saksassa pärjää, puhumattakaan Ranskasta. Pärjätään siinä tietty tietyllä tasolla, mutta sit kun sä haluat mennä asiaa syvemmälle ni kyllä se kielitaito on vaan erittäin tärkeä. – Haastateltava L

Paikallisen kielen osaamisen kerrottiinkin auttavan siinä, että sitä kautta keskusteluissa pystytään pääsemään syvällisempiin asioihin kuin pelkästään englannin kieltä käyttäen ja toisaalta paikallisen kielen osaamisen koettiin auttavan neuvottelutilanteissa ”vastustajan lukemisessa”.

Toiseksi kielitaitokompetenssien alueeksi nousi organisaation työkielen valitseminen ja hallinta joka onkin monen kansainvälistyvän yrityksen asialistalla jossain vaiheessa kansainvälistymisprosessia. Vaikka kotimainen kieli olisi toiminut pitkään hyvin kun toimintaa on

ollut enimmäkseen vain kotimaan markkinoilla ja henkilöstö on ollut kotimaisia, niin kansainvälistyessä ja kasvaessa auttamatta jossain kohtaa yrityksen tulee tehdä päätös olisiko nyt sopiva hetki alkaa vaihtaa organisaation työkieltä, useimmiten englannin kieleen.

> *No kyllä meillä on ainakin isona teemana kielipolitiikka esimerkiksi että miten kommunikoidaan, mikä on meirän korporaation kieli - - et kenenkään natiivia kieltä ei oikeestaan voida valita koska ei oo mitään tämmöstä, että jokaisessa maassa opetettais muuta kun englantia. Todennäkösesti englanti sitten meille on valikoitunu tietysti korporaatiokieleksi ja... siitä lähtien hanke ny käytiin, että saadaan jalkautettua se kielipolitiikka kaikkiin maihin. Sitte kaikki dokumentaatio ja virallinen kommunikaatio täytyy olla yhdellä kielellä, joka sitte taas yhtenäistää niitä toimintatapoja, kun ei pääse salassa kommunikoimaan niin sanotusti.* – Haastateltava K

> *- - Esimerkiks tää kansainvälistyminen oli yks semmonen, et sillon me otettiin sit tän firman työkielet ja tosi monia asia sillai muuttaa ja me on koitettu tuoda sitä kulttuurimuutosta enemmän kansainväliseen ympäristöön niin sitä piti vähä suunnitella johtaa tietosemmin. - - No se varmaan oli tosi monelle ihmiselle iso asia et se työkieli muutu suomesta enkuks ja ruvettiin käyttään sitä tosi mones paikkaa ja toisaalta se et jotenki porukka on monipuolistunu sillai et meil on tosi useita eri kansalaisuuksia kulttuuritaustaa ja sen huomioiminen*
> – Haastateltava M

Työkielen yhtenäistämisellä on pyritty yhtenäistämään kansainvälistyvän yrityksen toimintatapoja sekä myös parantamaan tiedonkulkua esimerkiksi estämällä ”salassa kommunikointia” kun kaikki työntekijät ymmärtävät yhteistä kieltä yhtä hyvin. Tiedonkulun parantamisen vuoksi työkielen voidaan nähdä liittyvän osittain myös viestinnän kyvykkyyksiin (ks. luku 4.2.3). Haastattelussa M ilmenee, että heidän yrityksessään työkielen vaihtamisella suomen kielestä englannin kieleen on haluttu myös huomioida henkilöstön eri kulttuuritaustoja, joten työkielen voidaan nähdä myös liittyvän sisäisiin kulttuurikyvykkyyksiin (ks. luku 4.3.1).

4.3.3 Henkilöstön sitouttaminen muutokseen

Aineistosta ilmeni kaksi eri näkökulmaa henkilöstön sitouttamisen suhteen. Osa haastateltavista korosti erityisesti avainhenkilöiden ja organisaatioiden sisäisten mielipidejohtajien sitouttamisen tärkeyttä, kun taas osa haastateltavista piti tärkeänä, että jokainen yrityksen työntekijä tulee saada sitoutettua mukaan muutokseen. Kuitenkin huomionarvoista on, että myöskään avainhenkilöiden sitouttamisen tärkeyttä korostavat haastateltavat eivät olleet sitä mieltä, että pelkästään

avainhenkilöiden sitouttamisella on merkitystä verrattuna yrityksen kaikkien työntekijöiden huomiointiin.

> *- - Jos yhtään on semmonen riski, että ne avainhenkilöt joitten pitäs se totetuttaa, kokee ittensä ulkopuoliseks tästä suunnitelmasta niin se kyllä heikentää aika paljo sitä todennäkösyyttä että sinne maaliin päästäs.* – Haastateltava J

> *Ainakin pitää tunnistaa, että ketkä on ne ihan keskeisimmät ja huolehtia, että ensisijasesti että he - - on ollu hyvä ainakin että, että kohdistaa sitä viestiä varsinkin niihin semmosiin influenssereihin, jotka sitten pystyy vetään muita mukaansa ja keskittyy siihen positiiviseen viestiin ja siihen jotka tukee sitä enemmän, ku se et keskittysit hirveesti viestinnässä sit niihin, vakuuttaa niitä jotka koko ajan haastaa sua niin voi olla sit kuitenkin, parempi keskittyy niihin jotka jo on mukana. Sitten tuppaa se joukko kasvaan ja sitten ne viimeset epäilevätkin sitte lopulta huomaa et tää oli ihan hyvä homma.* – Haastateltava J

> *Jos ny lähetään tosta, että [paikkakunnalla] tehään päätökset, niin kyllähän me niistä siis, jos mietitään [liiketoiminta-aluetta] niin kyllähän siel keskustellaan kaikkien avainhenkilöiden kanssa hyvin syvällisesti nää asiat.* – Haastateltava N

Koko henkilöstön sitouttamisen tärkeys näkyi useissa lausunnoissa. Haastateltavat johtajat halusivat sitouttaa koko henkilöstöä ja tämä näkyi esimerkiksi sanavalinnoissa ”kaikilta tasoilta”, ”kaikki kaverit” ja ”tuotannon kaverit”. Haastateltavat painottivat näissä lausunnoissa erityisesti omaa näkökulmaansa niiltä osin miten he ovat omalla toiminnallaan pyrkineet mahdollistamaan koko henkilöstön saamisen muutoksen taakse. Sitouttamisen voidaankin nähdä liittyvän erityisesti yritysjohdon vastuunalaisuuteen.

> *Ja pyritään saamaan ihmisiä kaikilta tasoilta mukaan siihen muutokseen että ihmiset itse miettii miten tää vaikuttaa vaikka mun työnkuvaan ja miten mä voisin itse tukea tätä muutosta parhaalla tavalla ja onko jotain feedbackia siihen että miten tää muutos voitais tehdä paremmin kuin mitä esim johtoryhmä on alunperin linjannut et tulee parannusideoita.* – Haastateltava A

> *Mun tapa on johtaa, saada nää kaikki kaverit mukaan siihen niin tuolta koneistajista kuin tuotannon suunnittelusta kuin myynnistä kuin markkinoinnista ja niin edelleen. Elikkä mä pyrin sitä kautta johtamaan tätä toimintaa. Ja sitä kautta me ollaan saatu muutosta aikaan.* – Haastateltava L

> *Mä uskon käytännössä että mitenkä meidän tulosta parhaiten parannetaan ja mitenkä sitä parhaiten tehdään niin ne on käytännössä noi kaverit tuolla tuotannossa. Että ne tietää miten sitä tota hammaspyörää tai jotain toimilaitetta*

> *rakennetaan ja ne täytyy saada siihen kehitykseen mukaan. Ja niitä mä voimakkaasti saanut mukaan tähän.* – Haastateltava L

Henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon koettiin tärkeänä keinona saada organisaation henkilökunta sitoutumaan muutokseen. Onkin huomattu, että työntekijät jotka pääsevät mukaan yrityksen päätöksentekoon arvioivat yrityksen päätöksentekoympäristön oikeudenmukaisemmaksi (Williamson 2008, 1203). Hänen mukaansa tämä koettu oikeudenmukaisuus voi saada heidät nauttimaan entistä enemmän työympäristöstään, mikä voi saada heidät parantamaan omaa työpanostaan.

> *Niin kyl tost jos isompia päätöksiä tehää, niin kyl niist sellanen yhteinen konsensus pitää saada muodostettua, että ei se oikein toimi niin, että jos puolet on sitä mieltä ja puolet jotain ihan toista mieltä. Niin sitten niitä asioita pitää keskustella ja jauhaa niin kauan, et se löydettäis suuripiirtein sellanen yhteinen.* – Haastateltava G

> *- - Se näkyy joskus tyytymättömyytenä ja stressinä ja se saattaa näkyä turhautumisena ja juuri sillon ku se kommunikointi on epäonnistunu ja osallistaminen on ollu puutteellista niin sitten jos ne asiat tulee liian annettua, liian pitkälle pureskeltuna - -.* – Haastateltava J

> *- - On ehkä parempi tuoda sitten tämmösen, osallistavamman, otetaan ny vaikka uus CRM, niin siinä kannattaa ottaa heti alusta lähtien jo speccausvaiheessa mukaan ne jotka sitä käyttää, ja sitten ku sitä ruvetaan ottaan käyttöön ja kouluttaan niin sillon pitää panostaa hirveesti, koska siitä tulee heidän työkalu jota he käyttää joka päivä, ja heijän pitäs tuntee et se on heidän työkalu, eikä niin että se on työkalu jonka mä annan että, käyttäkääs maanantaista lähtien tätä, sit se ei toimi.* – Haastateltava J

Keinot henkilöstön osallistamiseen olivat vaihtelevia. Esimerkiksi haastateltava G piti tavoitetilana sitä, että päätöksiin pyrittäisiin saamaan jopa koko henkilöstön konsensus, minkä voi olettaa ainakin joissain tilanteissa olla vaikea saavuttaa. Myös johdon kommunikoinnin onnistumisen tärkeys henkilöstön sitouttamisessa nousi esiin monessa haastattelussa.

Yhteisen tavoitteen kirkastaminen koko henkilöstölle esiintyi haastatteluissa F, I ja M. Yrityksen syvimmän tason tarkoitusta pyrittiin saamaan henkilöstön tietoisuuteen eli koko organisaatio haluttiin ymmärtämään miksi organisaatio on olemassa ja mihin yhdessä pyritään. Haastateltava I painotti sitä, että näin toimittaessa yrityksen kaikkien työntekijöiden fokus kirkastuu ja tehokkuus voi parantua, koska tällöin yrityksen päämäärää hyödyttämättömiä toimia voidaan osata karsia paremmin pois arkipäiväisestä työskentelystä. Yhteisen tavoitteen onkin huomattu kohentavan

yrityksen sosiaalista pääomaa, jolla voi olla positiivisia vaikutuksia yrityksen menestykseen (Leana III & Van Buren 1999, 551).

> *Kaikilla pitää olla sama näkymä. Sillon siitä pitää huolta et kaikki tietää et se suunta ainakin on riittävän kirkas kaikilla ja sitten ihmiset hakeutuu siihen suuntaan. Sit täl rullaaval toimintasuunnitelmal, sillä varmistetaan se et kaikki on menos siihen oikeeseen suuntaan.* – Haastateltava F

> *Mut ehkä se isoin ydin on si se kaikessa, et paljon tehään sen eteen töitä, että ne ne ihmiset ymmärtää miks niitä pitää tehä. - - Mut sit jos se ihminen ei ymmärrä miks mun pitää tehä näin, niin sit se ei niin kun monistu. Mut sit kun sä saat sen ymmärtää, että me tehdään niin kun näitä asioita ja meil on syyt miks me tehdään, et sil on niin kun syy miks tehään näin.* – Haastateltava I

> *- - Jos se "miksi" ei oo tarpeeks kirkkaana niin kohta se organisaatio on ihan yhtä tyhmä ja ne ei tiedä miks siellä tehdään asioita ja sit on aika vaikee mennä sinne mihkä haluttais. Ja varsinkin jos se tavoite on korkealla ja se on vaativa, niin sitten kaikkienhan pitäis olla fokusoitunu tekee oikeita asioita. Jokanen kun tekee 10 pinnaa sellasta millä ei oo merkitystä, niin sit se massa on aika iso mikä rupee tekee vääriä asioita.* – Haastateltava I

Edellä mainitut pyrkimykset henkilöstön sitouttamiseen ja osallistamiseen yhteistä tavoitetta kohti voivat tuoda dynaamisilla toimialoilla toimiville yrityksille mahdollisuuksia voittaa sisäinen henkilöstön muutosvastarinta ja ajaa halutut muutokset läpi organisaatiossa tehokkaasti ja nopealla aikataululla. Organisaation sisäisen muutosvastarinnan voittamisella onkin pitkä historia sekä tieteenharjoittajien että yritysjohtajien ongelmana (Coch & French Jr 1948).

> *- - Semmonen psykologinen puoli siinä kasvussa joka muuten on positiivinen asia niin se luo myös turvattomuutta epävarmuutta ja sellasia haasteita ihmisille ja sen takia se et ihmiset sitoutuu siihen kasvuun, koko organisaatiossa niin se on oleellista.* – Haastateltava M

> *Ja sit tavallaan ehkä kolmantena asiana se et kyl se täytyy huolehtia et se sun koko porukka on motivoitunu ja sitoutunu siihen, koska se tuo myös käytännössä tai vaikeuttaa vaikka nää kielijutut ja muut nii, et jos se koko porukka ei oo siihen sitoutunu niin ne hankaa siellä hiljakseen vastaan tai passivoituu jossain asioissa missä pitäis olla aktiivinen.* – Haastateltava M

> *Mut töissä olevat ihmiset kokee sen, että mennään niin kun porukalla eteenpäin. Ja se on iso, iso merkitys. Tottakai on aina muutama vastarannan kiiski, mutta kyllähän niitä vähän pitääkin olla, että jotkut vinkuu.* – Haastateltava N

Haastateltava M nostaakin esille sen, että muutoksia on huomattavasti vaikeampi saada aikaan jos henkilöstöä ei ole saatu muutoksen taakse. Tällöin riskiksi nousee se, että koska henkilöstö ei koe muutosta omakseen he saattavat oman toimintansa avulla, tiedostetusti tai tiedostamattomasti, haitata yrityksen muutosta, koska huonosti viestitty ja sitoutettu muutos saatetaan kokea ikävänä ja uhkaavana. Esimerkiksi muutoksen tarinallistamista ja narratiiveja (Murrar & Brauer 2019) sekä syy-seuraussuhteiden kartoittamista (Rieley 2016) on pohdittu tämän viestinnällisen ongelman potentiaalisiksi ratkaisuiksi.

4.4 Resursseihin liittyvät kyvykkyydet

4.4.1 Kansainvälistymisen resursointi

Kansainvälistymisen koettiin vaativan yleisesti huomattavasti enemmän resursseja verrattuna pelkkään kotimaiseen toimintaan. Suuret resurssitarpeet korostuvat erityisesti born-global -tyyppisissä yrityksissä verrattuna asteittaisesti kansainvälistyviin yrityksiin (Sui & Baum 2014). Haastateltavat kokivat, että liian pienimuotoinen resursointi saattaa olla merkittävä kansainvälistymisen hidaste ja jopa estää kansainvälisyysprojektien onnistumisen. Kuitenkin haastateltavien yhteinen näkemys oli, että kansainvälistymisen resursointia ei tulisi tehdä ”vasemmalla kädellä” vaan panostusten tulisi olla suunniteltuja ja määrällisesti riittäviä jos kansainvälistymistä halutaan lähteä menestyksekkäästi edistämään.

> *- - Suurimpana epäonnistumisena pidän, että resursoidaan liian vähän, tässä on Suomen markkinoille, jos puhutaan niin perinteisestä asiasta, niin sadalla rahalla, niin se kansainvälinen menestyminen sitten tehdään tuhannella rahalla.*
> – Haastateltava B

> *Sehän [resurssien investointi] on vähä sellasta jatkuvaa, aina on jossain se kasvun paikka, kasvun kivut niin sanotusti.* – Haastateltava E

> *Mut mitä se vaatii, niin se vaatii myös aika paljon resursseja. Et se kansainvälistymistä ei oikeen voi, tai voi sitä lähtee tekee sitä sillain vasemmalla kädellä, mut jos oikeesti haluaa lähtee todella niin kun tähdätä niin kun kansainväliseks yritykseks, niin se vaatii aika paljon resursseja.*
> – Haastateltava G

Aineistosta nousi esiin suuria eroavaisuuksia näkemyksissä yritysten välillä sekä myös yksittäisten yritysten eri kansainvälistymisprojektien välillä. Toimialasta, kansainvälistymisprojektista ja yrityksestä riippuen koetussa resurssipanostusten suuruudessa oli huomattavia vaihteluita. Lisäksi

kansainvälistymisen resursoinnin ennustettavuuden koettiin olevan kohtalaisen heikkoa, koska kansainvälistymisprojekteissa alkuperäiset arviot resurssipanostusten määrästä usein muuttuivat projektien edetessä.

> *Et se voi mennä siis pitkäksi, se voi myös vaatia paljon enemmän resursseja, sekä henkisiä että rahallisia kuin on kuviteltu. Eli se ei oo kovin helppo markkina mennä sinne ulkomaille se on ensinkin yleistoteamus*. – Haastateltava C

> *Tota, jenkkeihin mentiin kun se rupes näyttää hyvältä, niin mentiin takki auki ja varmaan 1,5 miljoonaa ollaan sinne tuhlattu rahaa. Sit taas johkin markkinaan ollan menty tosi varovasti ja riippuu paljon siitä minkälaisen kumppanin sinne löytää.* – Haastateltava I

Uuden henkilöstön saaminen yrityksen palvelukseen nousi yhdeksi merkittävimmistä teemoista kansainvälistymisen resursoinnin mahdollisuuksista ja uhista puhuttaessa. Kansainvälistymisen koettiin lisäävän etenkin osaamisen tarpeita yrityksissä ja tätä osaamista usein jouduttiinkin kasvun ja kansainvälistymisen vuoksi hankkimaan yrityksen ulkopuolelta. Tämä tapahtui usein pyrkimällä rekrytoimaan osaavaa työvoimaa vapailta markkinoilta sekä erityisesti markkinan muutostilanteiden aikana kilpailijoiden palveluksesta. Rekrytointi voikin olla hyvä tapa hankkia teknologista osaamista ja markkinatietoa, mutta pk-yrityksillä on huomattu olevan usein hankaluuksia ulkomailla tapahtuvissa rekrytoinneissaan (Fletcher & Harris 2012).

> *Kyllähän tää oikeitten ihmisten hakeminen oikeille paikoille on tosi tärkeetä. Sul pitää olla se.* – Haastateltava F

> *Esmes kun miettii tonne tehtaan lattialle tuli se laserteknologia niin sen osaamistahan ei ennen ollu täällä mutta se pikkuhiljaa se sinne karttui. - - Siihen varmaan haettiin tekijöitä ihan operaattoreita siihen. Sit sieltä tuli semmosia jolla oli sitä kokemusta. Sit se tietysti tarttuu sitten täällä työnjohtoon ja muualle.* – Haastateltava H

> *No kyllä meillä on tartuttu siihen että se eniten se [kasvu ja kansainvälistyminen] vaikuttaa henkilöstön osaamiseen ja siihen osaamiskirjoon mitä meillä on, se sitte taas poikii tarpeita HR:lle siitä että me palkataan oikeanlaisia ihmisiä töihin ja sitte että meil on riittävä määrä koulutuksia ihmisille että he voi muuttaa sitä omaa osaamisportfoliotaan.* – Haastateltava K

> *Ja [yrityksen] alkuvaiheessa on hyvä, että sulla on niin kun uskonto kymppi ja matikka nelonen. Sitten kun mennään uralla eteenpäin ja liiketoiminta kasvaa ja tulee lisää ihmisiä ja oleellista on se, että koita palkata aina vähän ittees fiksumpia ihmisiä. Ja sen ymmärtäminen, koska sitten kun uskonto kymppi ja*

> *matikka nelonen ei enää riiitä. Niin se on se realiteetti että sitten pitää alkaa palkkaa niitä itteensä fiksumpia ihmisiä.* – Haastateltava N

Osaavan työvoiman rekrytointien koettiinkin kohentavan yrityksen sisäistä osaamistasoa ja lisäksi positiivisena asiana nähtiin se, että jo yhden tiettyyn asiaan erikoistuneen henkilön palkkaaminen voi kohentaa muun henkilöstön osaamistasoa, jos kyseinen henkilö opettaa muulle henkilöstölle kyseistä osaamista. Kansainvälistyttäessä pelkän osaamisen rekrytoimisen lisäksi haastatteluissa nousi esiin näkökulmia, joissa rekrytoinneilla voidaan tuoda yritykselle lisäarvoa hankkimalla organisaation palvelukseen työntekijöitä, joiden verkostot, paikallistuntemus ja kielitaito-osaaminen koettiin arvokkaina lisinä kansainvälistyvässä yrityksessä.

> *Mmm, joo no se seki on onni tavallaan se Venäjä et se meijän Venäjän toimitusjohtaja tää [nimi] niin, niin hän on sitte hoitanu täysin sen rekrytoinnin ja näin että ne on, on ihan ulkoo sitte mutta että, tietysti ku vuosikymmeniä hänki on toiminu niin, tavallaan verkostot on semmoset että, et sitte oppii tuntemaan sitä porukkaa ja, pystyy rekrytoimaan vähän semmosia ketä haluaa että.* – Haastateltava D

> *Ostettiin vähän osaamista ja verkostoo ja markkinatuntemusta ja vähän kielitaitoo tietysti siitä. Ruotsi, Norja tuli siitä.* – Haastateltava H

> *Ihan ensimmäinen mitä tehtiin, niin palkattiin meille ensimmäinen rekry mitä tehtiin perustajien ulkopuolelta, niin oli englantilainen kaveri, jolla ois vähän enemmän ymmärrystä sieltä markkinasta ja mahdollisesti jotain kontakteja jo sieltä paikallisesta markkinasta, mikä vois niin kun helpottaa tekemistä ja pääsis tavallaan omalla äidinkielellään toimii.* – Haastateltava G

Kansainvälistyvien yritysten laajat verkostot ja hyvän paikallistuntemuksen omaavaa, ulkomailla toimivaa paikallista johtajaa pidettiin erittäin arvokkaana tekemään kyseisenlaisia rekrytointitoimenpiteitä, koska niiden tekeminen Suomesta käsin olisi merkittävästi haasteellisempaa ja rekrytoinnin kustannukset olisivat nousseet huomattavasti.

4.4.2 Resurssien priorisointi ja kevyt kokeileminen

Päätös ryhtyä kansainvälistymään vaatii yritykseltä luonnollisesti laajoja resurssien priorisointeja kansainvälistymistoimintaan, mutta myös kansainvälistymistoiminnan sisällä resurssien sopivaa jakautumista tulee miettiä. Yrityksen tarpeisiin sopiva resurssien priorisointi vaikuttaakin ratkaisevasti yrityksen kansainväliseen kasvuun (Chen & Hsu 2010). Aineistosta nousi esiin ajatuksia siitä, että kansainvälistyvän pk-yrityksen onkin tärkeää miettiä sitä, että mihin

asiakkuuksiin tulee kasvussa ja kansainvälistymisessä kiinnittää resursseja ja mistä asiakkuuksista vastavuoroisesti tullaan vähentämään resurssipanostuksia.

> *Että kai se on suurin erottavuus, että löydetään ne hyvät asiakkuudet ja panostetaan niihin.* – Haastateltava B

> *- - Kun me pienellä porukalla kuitenkin tehdään niin meidän on kokoajan mietittävä et mihin me panostetaan, että mitkä on ne... Että meil on, kuitenkin kolmeskymmenes maas asiakkaita ja niit on satoja ja satoja ja pakko priorisoida koko ajan - - eihän niitä unohdeta ketään mutta, mutta ettei voi panostaa koko ajan satasella samalla tavalla sitten joka markkinaan.* – Haastateltava E

> *Kyllä, me toimitaan tällai ihan yli rajojen, että jos tietyt kriteerit täyttyy niin täältä lähtee task force paikalle ja tulee tekeen sen saman työn, mutta tää on kuitenkin aika resurssi-intensiivistä niin kyl se edellyttää et se pitää olla sitten niin sanotusti A-asiakasluokkaan tähtäävä keissi ennen kuin me lähetään tällä kokoonpanolla pelaan. Mut me onki nostettu, ihan tietosesti sitä tähtäintä, että me halutaanki ammattimaisia teollisia isoja asiakkaita nykyään, entistä enemmän.* – Haastateltava J

Haastatteluista kävi ilmi, että etenkin kokoluokaltaan suurempiin asiakkuuksiin lisätä resursseja, mikä on varsin johdonmukaista kasvavan ja kansainvälistyvän yrityksen osalta. Myöskään pitkäaikaisia, mutta kokoluokaltaan pienempiä asiakkaita ei haluttu laiminlyödä, mutta koska niistä ei välttämättä koettu olevan kasvun ja kansainvälistymisen kannalta suurta hyötyä niin näihin asiakkuuksiin ei haluttu panostaa liikaa resursseja. Asiakkuuksien näkökulman lisäksi resurssien priorisoinnissa esiintyi hajauttamisen ja budjetoinnin tärkeys sekä kyky muokata yrityksen resurssipohjaa nopealla aikataululla. Nopea resurssipohjan muuttaminen onkin yksi tärkeistä toimeenpanovaiheen dynaamisista kyvykkyyksistä (ks. Ambrosini ym. 2009; McKelvie & Davidsson 2009).

> *Niin mä sanoin meidän hallitukselle et on todennäköistä et me ryssitään joku liiketoiminta tuolt ulkomailta, et se on suomalaisille ihan tyypillistä, ylipäätään lähet ulos niin ei se aina meen niinkun Strömsössä. Sen takia me ei voida laittaa kaikkia munia samaan koriin vaan meidän pitää hajauttaa se portfolio ja mennään sillä tavalla et me voidaan todella ryssiä. Jos me ryssitään joku markkina ni se ei kaada tätä firmaa.* – Haastateltava F

> *Joo et siinä ehkä oppia on tullu vuosien aikana, et alkuun kun sulla kauheen vahva usko siihen omaan juttuun ja uskotaan et kyllä tää tästä, kyllä tää tästä. Et se on ehkä mikä on kasvanu, et nyt on niin kun ymmärrys, et jos tehdään joku, ni tähän voidaan käyttää näin paljon rahaa ja sit kun se on käytetty, niin sitten sit se loppuu*

siihen. Et se on ehkä se juttu, että pitäin niin kun tosi selkeesti määritellä, että jos mennään uuteen maahan esimerkiks, et mikä on se budjetti. – Haastateltava I

Kyllähän meillä se yks kasvun mahdollistaja on ollu se, että me on pystytty niin kun tekee äärimmäisen nopeita suunnanmuutoksia. Että 2013 oltiin ihan satavarmoja siitä, että me ei ikinä koskaan milloinkaan tulla ostaan [toimialan yritystä]. Et 2015 tehtiin Suomen suurin [toimialan] yrityskauppa ja ostettiin Suomen ja Ruotsin [toimialan yritykset]. Että jos se muuttuu, asiat arvioidaan uusiks, sitten ollaan uskossa vitun vahvoja ja sit mennään johki suuntaan. – Haastateltava N

Nopea resurssipohjan muokkaaminen koettiin haastateltavan N mukaan tärkeänä kasvun mahdollistajana, mikä on varsin luonteva johtopäätös kyseisen yrityksen toimialan suuresta dynaamisuudesta sekä kyseisen toimialan tiedonkulun nopeudesta, ennustamattomuudesta ja epätarkkuudesta johtuen. Haastateltavien F ja I lausunnot taas painottavat kasvu- ja kansainvälistymisstrategioiden rajoitteiden ja riskien hallinnan kriittisyyttä. Sopivalla riskien hajauttamisella ja budjetoinnille voidaan mahdollisesti välttää ylisuurien riskien ottaminen luonteeltaan jo muutenkin riskialttiilla kansainvälistymisen polulla.

Kevyissä kokeiluissa painottui kokeilujen nopeus sekä niistä saatavien tulosten informaatioarvo. Kokeilemisen nopeutta korostettiin monessa lausunnossa ja monet haastateltavat olivat sitä mieltä, että mitä nopeammin kokeilut pystytään tekemään sen parempi. Nopeiden kokeilujen toimeenpano vaatii myös yritysjohdolta kyvykkyyksiä päätöksentekovaiheessa, jotta halutut kokeilujen kohteet eivät jäisi pelkästään suunnittelun asteelle vaan prosessissa päästäisiin tuomaan teoria käytäntöön.

Ehkä tärkeimpänä tos näkisin sen, että niitä asioita kun pyrkii tekee mahdollisimman nopeesti ja niitä tuloksia pyrkii tekee mahdollisimman nopeesti. – Haastateltava G

- - Mitä nopeemmin pystyy saamaan niitä tuloksia, eli sehän on niin kun siitä kiinni, että mitä nopeemmin sää pysyt todentaa et joku asia toimii tai sit se ei toimi ,niin sen pohjalta sit pystyy kokeileen erilaisia asioita. – Haastateltava G

Mut sit kun markka pantiin kelluun niin markan arvo laski 28 prosenttia tosi nopeesti. Sit illalla kun näin uutisissa että markka pantu kelluun, arvioitu sitä et paljon sillä, onko laskee? Mä sit et huomenna lähetään Saksaan! Me saatiin siitä aika paljon kauppaa sinne. Se oli taas semmonen tilaisuus johon vaan täytyi tarttua. – Haastateltava H

Aineistosta nousi myös esille näkemyksiä siitä, että kokeilujen osalta haastateltavat olivat kokeneet enemmän epäonnistumisia siinä, että kokeilut tehtiin liian verkkaisesti ja liian varovaisesti kuin siten, että epäonnistumiset olisivat syntyneet liian nopeasta toiminnasta puutteellisin tiedoin. Kyky nopeaan päätöksentekoon onkin tärkeää dynaamisissa ja nopeasti muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä toimittaessa ja se tuo parempia tuloksia verrattuna hitaampiin päätöksentekotapoihin (Eisenhardt 1989, 543). Nopeuden lisäksi kevyiltä kokeiluilta toivottiin niistä saatavia tuloksia, joiden perusteella voitaisiin tehdä harkitumpia johtopäätöksiä siitä tulisiko kokeiltua toimintaa jatkaa ja laajentaa.

> *Sit yleensä painetaan sitten esimerkiks semmosella kymmenen tuhannen euron paukulla semmonen testikampanja et saadaan tilastollisesti pätevää dataa, että voidaan verrata muihin markkinoihin et voisko tän saada kannattavaks minkälaisella tavalla suhteessa muihin mahdollisiin markkinoihin.* – Haastateltava A

> *Et ehkä mä enemmän olisin sen puolestapuhuja, että lähtee tekeen niitä päätöksiä ja sitten sen jälkeen pyrkii saamaan siihen mahdollisimman konkreettisen mittarin tai tavotteet mistä pystyis näkee sen, että ollaanko me ny onnistuttu, toimiiko, vai pystytäänkö me jatkaa tätä tekemistä vai pistäiskö meidän keskeyttää ja tehä jotain muuta.* – Haastateltava G

> *Ja sen [kokeilun] jälkeen niin kun kerätään ne tulokset siitä ja sit taas sen jälkeen istutaan alas ja tehään taas seuraavat toimenpiteet, suunnitellaan ja sitten tehään ne.* – Haastateltava G

Erityisesti alustataloudessa toimivan yrityksen G haastattelussa korostui kokeilemisen nopeus ja siitä saatavat mitattavat tulokset. Haastateltavan lausunnoista ilmenee, että kokeilutoiminta on luonteeltaan jatkuvaa iterointia, jossa kokeiluista saatavan tiedon perusteella tehdään johtopäätöksiä ja toimintaa ohjataan haluttuun suuntaan uusien kokeilujen kautta ja niin eteenpäin.

4.4.3 Lopettamispäätösten tekeminen

Uudet markkina-avaukset, tuotelinjalaajennukset ja kevyet kokeilut eivät kuitenkaan aina ota tuulta alleen. Tällöin yritysjohdolta pitää löytyä kyvykkyyksiä pystyä tekemään välillä kipeitäkin päätöksiä toiminnan supistamisesta tai lakkauttamisesta. Esimerkiksi sitoutumisen eskalaation päätöksentekoharha saattaa vaikeuttaa oikea-aikaisten lopettamispäätösten tekemistä. Liiallinen sitoutuminen projektiin saattaakin aiheuttaa liian hitaita lopettamispäätöksiä ja olla täten haitallista yritykselle (Keil & Montealegre 2000, 55). Tämän kaltaiset lopettamispäätökset nousivatkin aineistossa useaan kertaan esille.

Musta se on se ”ei” päätöksen tekeminen tai se lopettamispäätöksen tekeminen, että siinä vitkutellaan tai ne henkilövaihdokset... Kattellaan valkoisia valheita tai se päätöksentekijäorganisaatio, on se sitten toimitusjohtaja tai vaikka vientipäällikkö tai hallitus. Se joka päättää, niin se luottamus, kun se säilyy siihen organisaatioon, niin se pitää [olla] luottamus hyvä, varmistus paras. – Haastateltava B

Voin esimerkkinä sanoo et pantiin tämmönen [toimialan] portaali, [toimialan kotimaista portaalia] vastaava portaali tänne [portaalin nimi] nimellä. Sit pantiin pystyyn byroo, parikyt ihmistä ja tämmönen portaali, ni kuuden kuukauden päästä meidän siitä portaalista oli sata kopioo. Vetäjä repäs kakskytätuhatta taalaa omiin liiveihinsä. Ni sillon mä totesin et eiköhän tää testi ollu tässä. Et tullaan pois sieltä, nää lyö meitä kirveellä päähän. Se oli hyvä testi ja hyvä kokemus. Ja ehkä yks semmonen tärkee oppi siitäkin oli se että kannattaa aika nopeesti vetää johtopäätökset jos kerta kaikkiaan näyttää siltä et ollaan niin erilaisia ja eri janan eri päässä niin ei kannata lyödä päätä seinään loputtomasti. – Haastateltava F

Samoin kuin kevyen kokeilemisen kohdalla niin myös lopettamispäätöksissä aineiston haastateltavat korostivat nopeuden tärkeyttä näitä toimia tehtäessä. Tilanteessa, jossa paikallisen kumppanin koettiin ”lyövän kirveellä päähän” ja ”vetävän omiin liiveihin rahaa” oli haastateltavan F mukaan tärkeää pystyä rajaamaan yrityksen kokemat tappiot mahdollisimman nopeasti, jotta kokeilu ei aiheuttaisi suurempaa vahinkoa organisaatiolle. Nopeuden lisäksi lopettamispäätöksissä korostuivat kriteerit kyseisten päätösten tekemiselle. Näiden kriteerien toivottiin olevan ennalta määriteltyjä jo ennen kokeiluihin ryhmistä, jotta yritysjohdolla on kyky ja valtuutus tehdä lopettamispäätös ja sitä kautta rajata tappionsa mahdollisimman tehokkaasti.

- - Jos raha loppuu, niin missä pitää olla et me voidaan laittaa sinne lisää. Ja jos ei olla niin sitten voidaan niin kun lopettaa. Et tavallaan siinä pitää olla, pitäis tehdä tai olis pitäny tehdä alusta saakka tosi paljon tarkemmin ja tiukemmin se määritys, et missä kohtaa pitää pysähtyä ja missä pitää olla et sitä kannattaa laittaa. Ja ehkä siellä sit se mittaaminen ois tärkeetä. – Haastateltava I

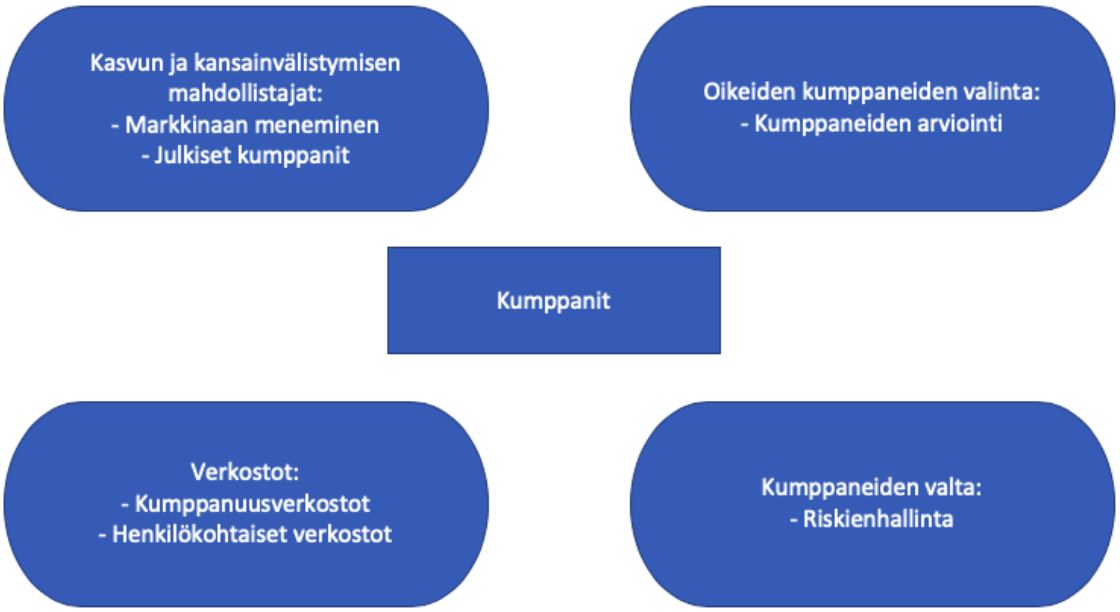
- - Just se että et nyt sitte lasketaan bisneskeissi auki sillä tavalla että lyödään sinne hintahaitari, että mitä se vois olla ja sitte volyymihaitari mitä se vois olla, rakennetaan se best-case ja worst-case skenaario, josta tehrään tietonen päätös siitä, että tää voi mennä ihan munilleki tää homma, että tosta ku laskee kaikista surkeimmilla luvuilla et tää tuottaa miinusta seuraavan kymmenen vuotta, että viimeistään kahren vuoren kohralla laitetaan sitte stoppi sinne jos ei se lähre kehittyy johki suuntaan. – Haastateltava K

Vaikka ennalta määritellyt lopettamispäätösten kriteerit nousivat aineistosta esiin, niin aineistosta ei kuitenkaan käynyt ilmi konkreettisia keinoja kyseisten kriteereiden asettamiselle eikä haastateltavat nostaneet esille sitä näkökulmaa tulisiko kyseisten kriteereiden voi olla toiminnassa myös tapauskohtaisesti joustavia, jos esimerkiksi markkinatilanteessa tapahtuu merkittäviä muutoksia.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimuksen tuloksista löydettiin dynaamisia kyvykkyyksiä neljällä osittain limittäisellä alueella: kumppanuuksiin, henkilöstöön, kulttuuriin ja resursseihin liittyvissä näkökulmissa. Kumppaneihin liittyvät kyvykkyydet on koottu kuvioon 3. Kumppaneiden osalta aineistosta löytyi paljon viitteitä siitä, että oikeanlaiset strategiset kumppanuudet ovat tärkeitä kansainvälistymisen ja kasvun tekijöitä sillä yrityksen on hankala yksinään pyrkiä kaappaamaan kansainvälisiä markkinoita itselleen. Kumppaneiden roolin voidaankin nähdä olevan sekä laaja-alainen että kriittinen kansainvälistyttäessä. Kumppanuuksien johtaminen onkin pitkäjänteinen prosessi, jossa yrityksen tulee pyrkiä saavuttamaan itselleen sopivin kumppanuusverkosto ja ylläpitämään sekä päivittämään tätä verkostoa tarpeen vaatiessa. Lisäksi kumppaneiden väliseen vallankäyttöön tulee keskittää huomiota.



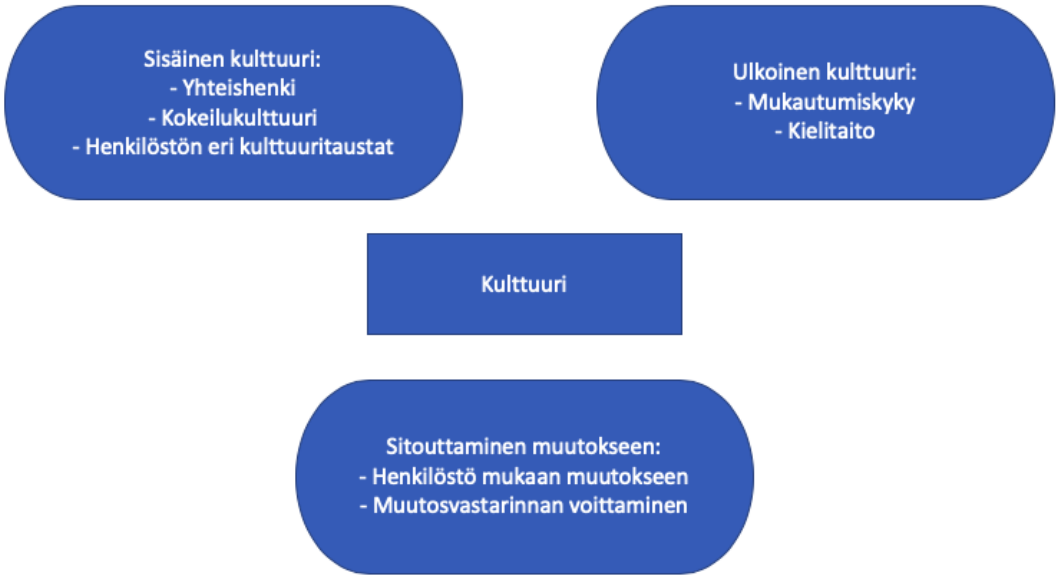
Kuvio 3. Kumppaneihin liittyvien kyvykkyyksien koonti

Henkilöstön osalta löydettiin neljä osa-aluetta (ks. kuvio 4), joihin panostamalla aineiston yritykset pyrkivät saavuttamaan kasvua ja kansainvälistä menestystä. Yleisesti haastateltavien lausunnoissa korostui henkilöstön tärkeä rooli kasvussa ja kansainvälistymisessä, ja monet yritykset pitivätkin omaa henkilöstöään kaikkein tärkeimpänä tekijänä kansainvälisen kasvun luomisessa. Henkilöstön tärkeän roolin voidaan olettaa kasvavan entisestään tulevaisuudessa. Yksinkertaisemmat resurssit voidaan hankkia kilpailukykyisesti, mutta osaava työnvoiman ja johdon saaminen yrityksen

palvelukseen voi merkitä joko onnistunutta kansainvälistymistä tai epäonnistuessaan johtaa suuriin haasteisiin.

Kuvio 4. Henkilöstöön liittyvien kyvykkyyksien koonti

Kulttuuriin liittyvät kyvykkyyksistä nousi esiin yrityksen sisäiset kulttuurikyvykkyydet, joissa korostui koko organisaation yhteishengen rooli sekä kokeilemiseen kannustavan yrityskulttuurin luominen. Etenkin kokeilukulttuuri esiintyi monessa haastattelussa. Toisaalta myös yrityksen ulkopuolisiin kulttuuriseikkoihin liittyviä kyvykkyyksiä nousi esiin, näistä tärkeimpänä yritystasoinen mukautumiskyky ja yksilötasoiset kyvykkyydet kielitaidon osalta. Sekä sisäisten että ulkoisten kulttuurikyvykkyyksien tavoitteena voidaan nähdä henkilöstön saaminen muutoksen taakse. Koska muutoksen tahti on yhä kiihtyvämpää niin tätä voidaankin pitää esimerkillisenä dynaamisena kyvykkyytenä. Kulttuuriin liittyvät kyvykkyydet on koottu kuvioon 5.

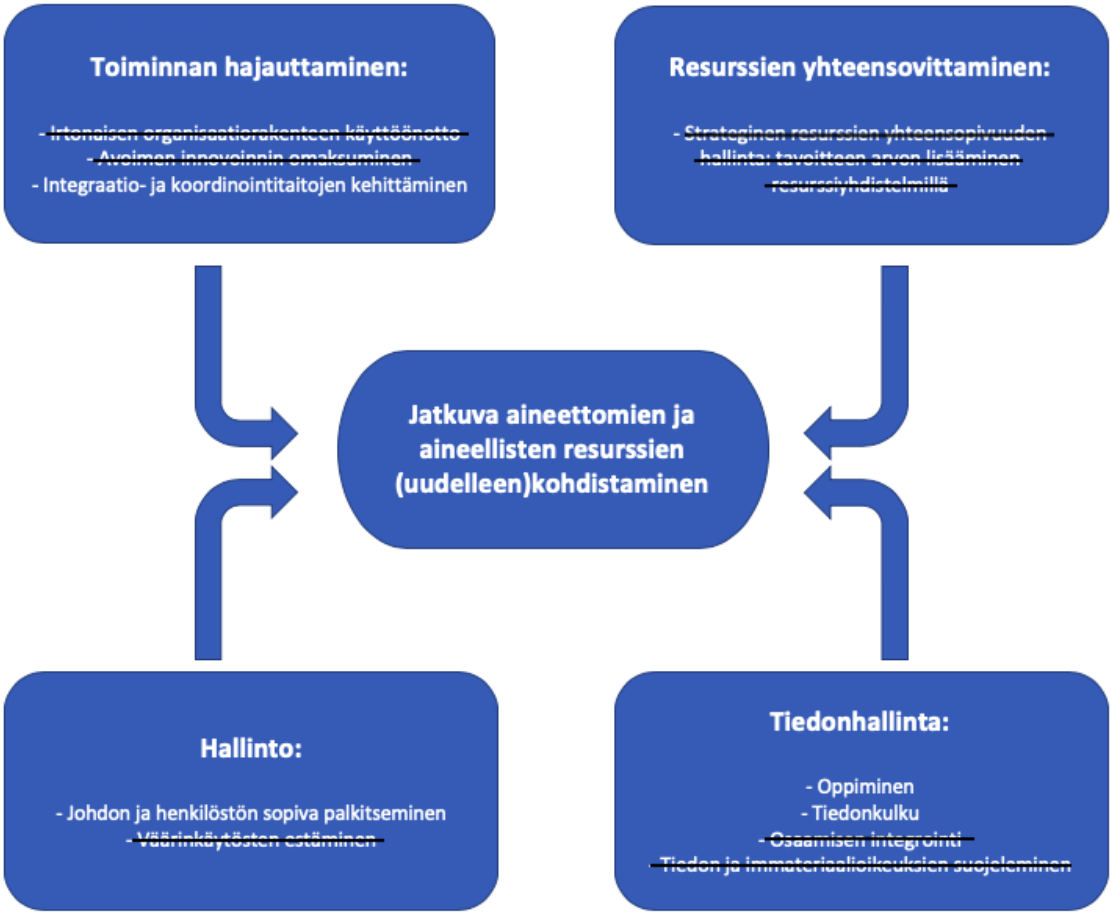


Kuvio 5. Kulttuuriin liittyvien kyvykkyyksien koonti

Neljäs osa-alue, resursseihin liittyvät kyvykkyydet on koottu kuvioon 6. Resurssien osalta kansainvälistyminen nähtiin suurena resurssien käyttökohteena, mutta toisaalta tämä tarve tiedostettiin hyvin ja yritykset pyrkivätkin suunnitelmallisesti hankkimaan ja käyttämään resursseja kansainvälistymisen tukemiseen. Resursseja ei kuitenkaan haluttu käyttää turhaan vaan ne haluttiin priorisoida oikeisiin kohteisiin. Toimintatapana käytetty kevyt kokeileminen taas mahdollisti innovatiivisen toiminnan ja markkinakokeilut tavanomaista pienemmillä resurssipanostuksilla.

Kuvio 6. Resursseihin liittyvien kyvykkyyksien koonti

Tutkielman toisessa, avustavassa roolissa toimivassa, tutkimuskysymyksessä pyrittiin tutkimaan löytyykö tarkasteltavasta aineistosta Teecen (2007) artikkelin mukaisia toimeenpanovaiheen dynaamisten kyvykkyyksien mikroperusteita (ks. kuvio 1). Osaa Teecen (2007) esiin nostamista toimeenpanovaiheen dynaamisten kyvykkyyksien mikroperusteista on vaikea määritellä tarkasti, joten tutkijan tulkinta pyrkii mukailemaan näitä Teecen (2007) mikroperusteita, mutta kyseisen tulkinnan tarkkuus ja luotettavuus eivät ole niin vahvoja, että mikroperusteiden luokittelu olisi varmasti täysin verrannollinen alkuperäiseen. Löydetyt mikroperusteet ovat nähtävissä kuviosta 7. Ne Teecen (2007) mikroperusteet, joita ei aineistosta löydetty ovat yliviivattuja.



Kuvio 7. Teecen (2007, 1340) mallin mukaiset, aineistosta löydetyt toimeenpanovaiheen dynaamisten kyvykkyyksien mikroperusteet

Yllä nähtävistä aineistosta löydetyistä mikroperusteista ainoastaan tiedonhallintaan liittyvät mikroperusteet nousivat merkittävästi esille aineistosta. Oppiminen ja tiedonkulku olivat osana henkilöstöön liittyviä kyvykkyyksiä. Myös integraatio- ja koordinointitaidot sekä palkitsemiseen liittyvät kyvykkyydet nousivat aineistossa esille, mutta nämä olivat vain pienimuotoisia yksittäisiä

lausuntoja aiheesta, joten ainoina selkeinä tunnistettuina Teecen (2007) mukaisen toimeenpanovaiheen mikroperusteina olivat tiedonhallintaan liittyvät mikroperusteet.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja kontribuutio

Lincolnin ja Guban (1985) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida neljällä kriteerillä. Näitä kriteerejä ovat uskottavuus (credibility), pysyvyys (dependability), siirrettävyys (transferability) ja vahvistettavuus (confirmability). Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset ovat johdonmukaisia todellisuuden kanssa (Lincoln & Guba 1985, 294). Tämän tutkimuksen osalta uskottavuutta rajoittaa se, että tutkimuksen tekijällä ei ole aikaisempaa kokemusta laadullisen tutkimuksen tekemisestä, mutta toisaalta tutkija on paneutunut ilmiötä ympäröivään kirjallisuuteen laajasti. Haastattelujen tekeminen useampaa haastattelijaa käyttäen voi nostaa tutkimuksen uskottavuutta, mutta siitä ei voida olla täysin varmoja.

Pysyvyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimus kuvaa ilmiötä totuudenmukaisesti (Lincoln & Guba 1985, 298). Tämän tutkimuksen tapauksessa pysyvyyttä vahvistaa laaja ja monipuolinen aineisto sekä sananmukaisesti tehty litterointi. Toisaalta tutkimusprosessi ja sen kuvaus eivät ole kovin vahvasti perusteltuja eikä niihin ole syvennytty laajasti. Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset voidaan laajemmin yleistää (Lincoln & Guba 1985, 296). Tämä tarkoittaa lähinnä sitä, että tutkimus voitaisiin siirtää toiseen kontekstiin, mutta se ei kuitenkaan tarkoita, että tutkimuksen tuloksia voitaisiin monistaa (Sarajärvi & Tuomi 2017). Tämän tutkimuksen osalta tutkimuksen konteksti on selkeästi ilmaistu ja tiedot haastateltavista ja heidän yrityksistään on tiedossa. Toisaalta siirrettävyyden todentamista vaikeuttaa se, että tutkimuksella ei ole tarkkaan rajattua kontekstia vaan esimerkiksi vaikka aineiston yritykset ovat pääosin pk-yrityksiä niin kuitenkin poikkeuksia tästä ilmenee.

Vahvistettavuus taas kuvaa tutkijan objektiivisuuden tasoa ilmiötä kohtaa (Lincoln & Cuba 1985, 299). Tutkimuksen vahvistettavuutta puoltaa se, että tutkimuksen aihepiiri oli tutkijalle ennestään täysin vieras eikä siihen liittynyt mitään henkilökohtaista latausta tai mielipiteitä. Lisäksi aineistoesimerkeille on tuloksissa annettu suuri rooli joka nostaa vahvistettavuuden tasoa. Toisaalta tutkimuksessa tutkija on tehnyt itse valintoja siitä mitä kohtia aineistosta on erityisesti haluttu nostaa esille.

Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi tutkimuksessa on pyritty ymmärtämään sekä aineiston rajallisuus että kokemattoman tutkijan rajalliset analysointi- ja tulkintataidot eli tutkijan pyrkimyksenä on ollut välttää tekemästä laajoja väitöksiä ja yleistyksiä. Tutkimuksen pääasiallisena

tarkoituksena läpi tutkimusprosessin on ollut opinnäytetyön valmistuminen aikataulussa, jonka vuoksi tutkimusta on virtaviivaistettu ja yksinkertaistettu prosessin aikana, minkä vuoksi joitain kriittisiä havaintoja ja analyyseja aineistosta on hyvin todennäköisesti jäänyt huomioimatta. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi tutkimuksen kontribuution tieteelle voidaan nähdä olevan hyvin rajallinen.

Tästä yksittäisestä tutkimuksesta ei myöskään tule tehdä suoria implikaatiota liikkeenjohdolle vaan tutkimus tarjoaa liikkeenjohdolle enemmänkin näkökulman laajentamista kuin suoria ohjeita toimintaan. Kuitenkin tästä tutkimuksesta voi olla epäsuorasti hyötyä liikkeenjohdolle, koska kesällä 2020 tutkija sekä aineiston luomisessa mukana olleet kaksi muuta tutkijaa tulevat tekemään kolmen pro gradu -tutkielman pohjalta haastatteluihin osallistuneille johtajille yhteisen työkirjan dynaamisista kyvykkyyksistä. Työkirjan tavoitteena on koota aikaisempaa teoriatietoa ja näiden kolmen pro gradu -tutkielman tärkeimpiä ja käytännönläheisimpiä havaintoja yhteen tiivistetysti ja tarjota liikkeenjohtajille tietoa ja toimintaehdotuksia dynaamisten kyvykkyyksien osalta. Kyseinen työkirja tullaan myös todennäköisesti jakamaan muille halukkaille myöhemmin.

5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Se, että tutkimus toteutettiin laadullisin metodein rajoittaa tutkimusta merkittävästi. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä se, että subjektiivisuuden rooli on merkittävämmässä asemassa kuin määrällistä tutkimusta tehtäessä. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulosten mitattavuus on heikompaa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa tulkinnanvaraisuutta ja subjektiivisuutta on pyritty rajoittamaan antamalla mahdollisimman suuri ääni itse aineistolle eli toisin sanoen tutkimuksen tulokset on esitetty niin, että niissä esitetään merkittävä määrä suoria lainauksia aineistosta sellaisenaan, jotta lukijan on mahdollista tehdä omat johtopäätöksensä.

Tutkimuksen metodologinen valinta puolistrukturoidusta teemahaastattelusta omaa omat rajoitteensa. Teemahaastattelussa haastateltavat saattavat liioitella tai vähätellä tiettyjä asioita tietoisesti tai tiedostamattomasti. Koska tutkimus käsittelee strategista johtamista ja haastateltavina toimivat yritysten ylimmän johdon edustajat niin on myös mahdollista, että he eivät ole halunneet kertoa joitain kriittisiä asioita yritystensä kasvuun ja kansainvälistymiseen liittyvistä teemoista vaikka haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden anonymiteetti on pyritty turvaamaan. Lisäksi oman haasteensa tutkimukselle luo se, että aineistoa on ollut keräämässä kolme eri tutkijaa joiden haastattelutavat ja -tyylit voivat erota toisistaan. Tätä ongelmaa pyrittiin paikkaamaan sillä, että haastattelut pyrittiin järjestämään niin, että haastattelijoita olisi mukana aina vähintään kaksi.

Kuitenkin käytännön järjestelyistä johtuen muutamassa haastattelussa oli mukana vain haastateltava ja yksi haastattelijoista.

Aineisto toi myös rajoitteita tutkimukseen. Aineiston yrityksissä oli suuria eroavaisuuksia niin kansainvälistymisen asteen, kansainvälistymisen kohdemaiden kuin kansainvälistymistapojen osalta. Vaikka toisaalta valittujen yritysten heterogeenisyys monipuolistaa aineistoa, niin samalla se kuitenkin heikentää aineiston perusteella tehtäviä yleistyksien mahdollisuutta merkittävästi. Lisäksi vaikka haastateltavien valinnassa pyrittiin johdonmukaisuuteen valitsemalla mahdollisimman hyvin kotimaisten pk-yritysten profiileihin sopivia yrityksiä niin ajalliset ja käytännölliset seikat rajoittivat näiden valinnan kriteerien pysyvyyttä. Aineiston voidaan kuitenkin nähdä olevan kohtalaisen eheä huolimatta muutamasta profiililtaan poikkeavasta yrityksestä.

Jatkotutkimusmahdollisuuksien osalta kotimaisten pk-yritysten tarkemmalla kvantitatiivisella tarkastelulla voitaisiin saada mitattavampia tuloksia. Etenkin yksittäistä pro gradu -tutkielmaa laajemmat tutkimukset voisivat lisätä näkemystä dynaamisten kyvykkyyksien verrattain tuoreen tutkimusalan osalta. Dynaamisten kyvykkyyksien osalta empiiristen tutkimusten rooli onkin ollut vähäisempää ja niille voidaan nähdä olevan tarvetta (Ambrosini & Bowman 2009, 30). Lisäksi dynaamisten kyvykkyyksien osalta tutkimusilmiön rajaaminen koskemaan joko yritystason tai yksilötason dynaamisia kyvykkyyksiä voisi olla hedelmällistä, koska tässä tutkimuksessa tarkastellaan näitä molempia tasoja tekemättä niihin juuri minkäänlaisia rajanvetoja. Myös korkeinta strategista liikkeenjohtoa alemman tason tutkiminen voisi rikastuttaa entisestään ymmärrystä aiheen tiimoilta (Helfat & Peteraf 2015, 846).

Vaikka tutkimuksessa onkin otettu jossain määrin huomioon dynaamisten kyvykkyyksien mikroperusteita, on se kuitenkin tässä tutkimuksessa vain yleistä dynaamisten kyvykkyyksien tarkastelua tukeva näkökulma. Mikroperusteiden tunnistaminen, luokittelu ja analysointi voisikin tuottaa mielenkiintoista ja relevanttia tietoa. On myös otettava huomioon se, että dynaamisten kyvykkyyksien ja niiden mikroperusteiden ilmenemismuodoista ei ole tieteellistä konsensusta, mikä voi haitata tulevaa tutkimusta. Tutkimusilmiöön liittyvään kirjallisuuteen paneutuessa huomattiin myös, että suuri osa tutkimuksista perustaa näkökantansa Teecen (1997; 2007) näkemyksiin dynaamisista kyvykkyyksistä. Tulevaisuudessa voisikin siis olla tarpeellista tutkia dynaamisia kyvykkyyksiä ilman, että tutkimuksen teoreettista pohjaa rakennettaisiin hänen näkemyksiensä mukaisesti, vaan tutkimusta voitaisiin tehdä myös ilman näitä rajoittavia oletuksia.

LÄHTEET

AlMazrouei, H., & Zacca, R. (2015). Expatriate leadership competencies and performance: a qualitative study. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 404–424.

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International journal of management review*s, 11(1), 29–49.

Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British journal of management*, 20, 9–24.

Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of management journal*, 43(5), 909–924.

Baer, M., Dirks, K. T. & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal*, 34(2), 197–214.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of managemen*t, 17(1), 99–120.

Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643–650.

Barney, J. B., & Arikan, A. M. (2001). *The resource-based view: Origins and implications*. The Blackwell handbook of strategic management, 124–188.

Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256–280.

Barriball, K. L., & While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing-Institutional Subscription*, 19(2), 328–335.

Baum, J. A., Calabrese, T., & Silverman, B. S. (2000). Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic management journal, 21(3), 267–294.*

Begley, T. M., & Tan, W. L. (2001). The socio-cultural environment for entrepreneurship: A comparison between East Asian and Anglo-Saxon countries. *Journal of international business studies*, 32(3), 537–553.

Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). 'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of international management*, 7(3), 173–189.

Borda, A., Geleilate, J. M. G., Newburry, W. & Kundu, S. K. (2017). Firm internationalization, business group diversification and firm performance: The case of Latin American firms. *Journal of Business Research*, 72, 104–113.

Caligiuri, P. M., & Colakoglu, S. (2007). A strategic contingency approach to expatriate assignment management. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 393–410.

Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. & Gronhaug, K. (2001). *Qualitative marketing research.* London: Sage.

Caves, R. E. (1980). Industrial organization, corporate strategy and structure. *Journal of Economic Literature*, 58, 64–92.

Chen, H., & Hsu, C. W. (2010). Internationalization, resource allocation and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1103–1110.

Coch, L., & French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations*, 1(4), 512-532.

Contractor, F. J., Kundu, S. K. & Hsu, C. C. (2003). A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of international business studies*, 34(1), 5–18.

Cornelis, I., Van Hiel, A., De Cremer, D., & Mayer, D. M. (2013). When leaders choose to be fair: Follower belongingness needs and leader empathy influences leaders' adherence to procedural fairness rules. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(4), 605–613.

Cortez, R. M. & Johnston, W. J. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*, 66, 90–102.

Daily, C. M., Certo, S. T., & Dalton, D. R. (2000). International experience in the executive suite: The path to prosperity?. *Strategic Management Journal*, 21(4), 515–523.

Das, T. H. (1983). Qualitative research in organizational behaviour. *Journal of management studies*, 20(3), 301–314.

Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of management review*, 23(3), 491–512.

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing,* 58(4), 37–52.

Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2005). *Research on small firm growth: A review*.

Dimitratos, P. & Plakoyiannaki, E. (2003). Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. *Journal of International entrepreneurship*, 1(2), 187–215.

Eccles, R. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review,* 69(1), 131–137.

Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal*, 32(3), 543–576.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105–1121.

Field, S. (2001). Does team spirit make economic sense?. *OECD Observer*, 226/227, 55–56.

Fletcher, M., & Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources. *International Business Review,* 21(4), 631–647.

Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International business review*, 11(3), 257–277.

Fulmer, I. S., & Ployhart, R. E. (2014). "Our Most Important Asset" a multidisciplinary/multilevel review of human capital valuation for research and practice. *Journal of Management*, 40(1), 161–192.

Gabčanová, I. V. E. T. A. (2011). The employees–the most important asset in the organizations. *Human Resources Management & Ergonomics*, 5(1), 30–33.

Gardó, T. F., García, H. C., & Descals, A. M. (2015). Internationalization of SME retailer: barriers and the role of public support organizations. *International Journal of Retail & Distribution Managemen*t, 43(2), 183–200.

Garnsey, E. (1998). A theory of the early growth of the firm. *Industrial and corporate change*, 7(3), 523–556.

Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15–31.

Girod, S. J. & Whittington, R. (2017). Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 38(5), 1121–1133.

Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic management journal*, 20(5), 397–420.

Gummesson, E. (2005). Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European journal of marketing*, 39(3-4), 309–327.

Hagen, A., Udeh, I., & Wilkie, M. (2003). The way that companies should manage their human resources as their most important asset: Empirical investigation. *Journal of Business & Economics Research (JBER),* 1(1), 81–92.

Harris, P. (2007). We the people: The importance of employees in the process of building customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 102–114.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997–1010.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009*). Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons.

Helfat, C. E. & Peteraf, M.A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850.

Hite, J. M., & Hesterly, W. S. (2001). The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic management journal*, 22(3), 275–286.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita. 13. Painos*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2015*). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic management journal*, 32(13), 1500–1516.

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88–115.

Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. (1997). Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *Academy of management review*, 22(1), 177–202.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of management*, 28(3), 413–446.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23–32.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411–1431.

Kaplan, N. J., & Hurd, J. (2002). Realizing the promise of partnerships: Many partnerships end badly. It doesn't have to be that way. *Journal of Business Strategy*, 23(3), 38–43.

Keil, M., & Montealegre, R. (2000). Cutting your losses: Extricating your organization when a big project goes awry. *MIT Sloan Management Review*, 41(3), 55–68.

Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2002). Empathy and complex task performance: Two routes to leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 523–544.

Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 146–162.

Kim, J. Y., & Nam, S. H. (1998). The concept and dynamics of face: Implications for organizational behavior in Asia. *Organization Science*, 9(4), 522–534.

Knight, G. A. & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93–102.

Krishnan, R., Martin, X., & Noorderhaven, N. G. (2006). When does trust matter to alliance performance?. *Academy of Management journal*, 49(5), 894–917.

Lavie, D., & Miller, S. R. (2008). Alliance portfolio internationalization and firm performance. *Organization science*, 19(4), 623–646.

Leana III, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of management review*, 24(3), 538–555.

Lee, H., Kelley, D., Lee, J., & Lee, S. (2012). SME survival: The impact of internationalization, technology resources, and alliances. *Journal of small business management,* 50(1), 1–19.

Leong, E. K., Ewing, M. T., & Pitt, L. F. (2004). Analysing competitors' online persuasive themes with text mining. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(2), 187–200.

Lin, Z., Yang, H., & Arya, B. (2009). Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association. *Strategic management journal*, 30(9), 921– 940.

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. London: Sage Publications.

Luo, Y. (2000). Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business,* 35(4), 355–378.

Lytle, R. S., & Timmerman, J. E. (2006). Service orientation and performance: an organizational perspective. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 136–147.

Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process*?. International business review*, 6(6), 561–583.

Magoutas, A., Agiomirgianakis, G., & Papadogonas, T. (2011). Education and firm performance. Empirical evidence from Greece. *International Journal of Economic Research*, 8(2), 141–152.

Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13(5), 363–380.

Makadok, R., Burton, R. & Barney, J. (2018). A practical guide for making theory contributions in strategic management. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1530– 1545.

Makhija, M. V., & Ganesh, U. (1997). The relationship between control and partner learning in learning-related joint ventures. *Organization science*, 8(5), 508–527.

Martikainen, M., & Nikkinen, J. (2004). *Suomalaisten PK-yritysten menestyminen ja kasvu: kasvun determinantit, innovatiivisuus ja eri yritysrakenteet*. Suomen Yrittäjät.

McAfee, A. (2004). Do you have too much IT?. *MIT Sloan Management Review*, 45(3), 18–22.

McCune, J. (1999). Exporting corporate culture. *Management Review*, 88(11), 52–56.

McKelvie, A., & Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20, 63–80

Moen, Ø., Gavlen, M., & Endresen, I. (2004). Internationalization of small, computer software firms. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1236–1251.

Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of brand management*, 15(2), 123–134.

Murrar, S., & Brauer, M. (2019). Overcoming Resistance to Change: Using Narratives to Create More Positive Intergroup Attitudes. *Current Directions in Psychological Science*, 28(2), 164–169.

Naseem, A., Sheikh, S. E., & Malik, K. P. (2011). Impact of employee satisfaction on success of organization: Relation between customer experience and employee satisfaction. *International journal of multidisciplinary sciences and engineering*, 2(5), 41–46.

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 25(1), 45–64.

Oxford Dictionary, (2020). Oxford Learner's Dictionaries. https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/internationalization. 8.2.2020.

Palomäki, K., Hakanen, T., Helander, N., Valkokari, K., & Vuori, V. (2017). *Tarinoita kansainvälistymisen poluilta.: Pk-yrityksen kansainvälistyminen-onnistumisia ja haasteita.* Teknologian tutkimuskeskus VTT.

Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of management journal*, 36(4), 794– 829.

Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). *Managing workplace diversity: Issues and challenges.* Sage Open, 2(2), 1–15.

Pavitt, K., & Patel, P. (1999). Global corporations and national systems of innovation: who dominates whom? *Innovation policy in a global economy*, 94–119.

Penrose, E., & Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179–191.

Premaratne, S. P. (2001). Networks, resources, and small business growth: The experience in Sri Lanka. *Journal of small business management*, 39(4), 363–371.

Rabionet, S. E. (2011). How I Learned to Design and Conduct Semi-Structured Interviews: An Ongoing and Continuous Journey. *Qualitative Report*, 16(2), 563–566.

Rego, A., & e Cunha, M. P. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance?. *Journal of Business Research*, 61(7), 739–752.

Reinsel, D., Gantz, J., & Rydning, J. (2017). *Data age 2025: The evolution of data to life-critical don't focus on big data.* Framingham: IDC Analyze the Future.

Rennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*, (4), 45–53.

Richardson, H. A., Vandenberg, R. J., Blum, T. C., & Roman, P. M. (2002). Does decentralization make a difference for the organization? An examination of the boundary conditions circumscribing decentralized decision-making and organizational financial performance. *Journal of Management*, 28(2), 217–244.

Rieley, J. B. (2016). What to do when employees are gaming the system: Overcoming resistance to change. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(2), 31–37.

Riggins, F. J., & Mukhopadhyay, T. (1994). Interdependent benefits from interorganizational systems: opportunities for business partner reengineering. *Journal of management information system*s, 11(2), 37–57.

Rikama, S. (2017). *Pk-yritysten kansainvälistyminen – syksy 2017*. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Ripollés, M., Menguzzato, M., & Iborra, M. (2002). The internationalization of new ventures: The Spanish case. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation,* 3(3), 191–200.

Ripollés, M., & Blesa, A. (2005). Personal networks as fosterers of entrepreneurial orientation in new ventures. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation,* 6(4), 239–248.

Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public relations review*, 38(2), 294–302.

Rusanen, H. (2013). Finding the right partners for innovation networks. In: ISPIM Conference Proceedings, June 2013. *The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).* Helsinki.

Sapienza, H. J., Autio, E., George, G. & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of management review,* 31(4), 914–933.

Sarajärvi, A., & Tuomi, J. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos*. Helsinki: Tammi.

Saxton, T. (1997). The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of management journal*, 40(2), 443–461.

Seggie, S. H., Kim, D., & Cavusgil, S. T. (2006). Do supply chain IT alignment and supply chain interfirm system integration impact upon brand equity and firm performance? *Journal of business research*, 59(8), 887–895.

Sheard, A. G., & Kakabadse, A. P. (2006). Mapping the transitional experience of switching leadership roles. *Leadership & Organization Development Journal,* 27(7), 597–619.

Silver, C., & Lewins, A. (2014). *Using software in qualitative research: A step-by-step guide*. Sage.

Simon, A., Bartle, C., Stockport, G., Smith, B., Klobas, J. E., & Sohal, A. (2015). Business leaders' views on the importance of strategic and dynamic capabilities for successful financial and non-financial business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(7), 908–931.

Siriginidi, S. R. (1996). Business information: its sources and role in globalization. *New Library World*, 97(1125), 22–28.

Skinner, C., & Spurgeon, P. (2005). Valuing empathy and emotional intelligence in health leadership: a study of empathy, leadership behaviour and outcome effectiveness. *Health Services Management Research*, 18(1), 1–12.

Stuart, T. E. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic management journal,* 21(8), 791–811.

Sui, S., & Baum, M. (2014). Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market. *Journal of International Business Studies*, 45(7), 821–841.

Suomen Yrittäjät & Finnvera Oyj (2020). Pk-yritysbarometri 1/2020. https://www.yrittajat.fi/pk-yritysbarometri-12020-617670. 10.4.2020

Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3(3), 537–556.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509–533.

Teece, D. J. (2000). Strategics for managing knowledge assets: The role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning*, 33(1), 35–54.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319–1350.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.

Thamhain, H. J. (2004). Linkages of project environment to performance: lessons for team leadership. *International Journal of Project Management*, 22(7), 533–544.

Thomson, N., & McNamara, P. (2001). Achieving post-acquisition success: the role of corporate entrepreneurship. *Long Range Planning*, 34(6), 669–697.

Toivola, T., Tornikoski, E., Tuomi, L., & Varamäki, E. (2008). *Rohkeasti kasvuun – Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen.*

Toulova, M., Votoupalova, M., & Kubickova, L. (2015). Barriers of SMEs internationalization and strategy for success in foreign markets. *International Journal of Management Cases*, 17(1), 4–19.

Transparency International (2020). Corruption Perceptions Index 2019. www.transparency.org/cpi2019. 8.4.2020.

Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise–from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189–210.

Van Beers, C., Berghäll, E., & Poot, T. (2008). R&D internationalization, R&D collaboration and public knowledge institutions in small economies: Evidence from Finland and the Netherlands. *Research Policy*, 37(2), 294–308.

Van de Wiele, P. (2010). The impact of training participation and training costs on firm productivity in Belgium. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 582–599.

Van Maanen, J. (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface. *Administrative science quarterly*, 24(4), 520–526.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31–51.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171–180.

Williamson, M. G. (2008). The effects of expanding employee decision making on contributions to firm value in an informal reward environment. *Contemporary Accounting Research*, 25(4), 1183–1209.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal,* 24(10), 991–995.

Wynarczyk, P., & Watson, R. (2005). Firm growth and supply chain partnerships: An empirical analysis of UK SME subcontractors. *Small Business Economics*, 24(1), 39–51.

Yates, K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal of Organizational Excellence*, 25(3), 71–79.

Yrjölä, M., Kuusela, H., Neilimo, K. & Saarijärvi, H. (2018). Inside-out and outside-in mental models: a top executive perspective. *European Business Review*, 30(5), 529–553.

Zabojnik, J. (2002). Centralized and decentralized decision making in organizations. *Journal of Labor Economics*, 20(1), 1–22.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185–203.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917–955.

Zane, N., & Yeh, M. (2002). The use of culturally-based variables in assessment: Studies on loss of face. *Asian American mental health*, 123–138.

Zeng, S., Xie, X. M., Tam, C. M. & Wan, T. W. (2009). Relationships between business factors and performance in internationalization. *Management Decision*, 47(2), 308–329.

Zhou, L., Wu, W. P., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of international business studies*, 38(4), 673–690.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339–351.

Zwick, T. (2006). The impact of training intensity on establishment productivity. *Industrial relations: a journal of economy and society,* 45(1), 26–46.

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Johdanto:
”Haastattelun keskeisinä teemoina ovat kasvu ja kansainvälistyminen. Meitä kiinnostaa se, millä keinoilla yritykset kykenevät vastaamaan menestyksekkäästi niin sisäisiin kuin ulkoisiin muutoksiin. Erityisen mielenkiinnon kohteena on liikkeenjohdon näkemykset ja se, miten strategia näkyy käytännössä hyvinkin konkreettisella tasolla. Meitä kiinnostavat sellaisetkin asiat, jotka saattavat tuntua mitättömän pieniltä ja itsestään selviltä perusasioilta.”

Kasvu ja kansainvälistyminen:
Kasvun ja kansainvälistymisen strategiset edellytykset:
”Mitä kasvu ja kansainvälistyminen tarkoittaa yrityksen näkökulmasta, mitä ne edellyttävät yritykseltä, mikä on kaikista tärkeintä?”

Kriittiset menestystekijät ja kilpailuetu:
”Mikä kilpailuedun luomisessa on keskeistä?”

Kasvu tahto- ja järkikysymyksenä:
”Miten suuri merkitys on sillä, että halutaan kasvaa? Versus tuote tarpeeksi hyvä?”
”Miksi ylipäätänsä halutaan kasvaa?”
”Mitä muuta pitää tehdä tai miettiä?”

Dynaamisten kyvykkyyksien mikroperusteet:
”Miten teillä on havaittu kasvumahdollisuudet ja uhat, osattu tarttua niihin päätöksillä ja toteutettu muutokset?”

Ajatusten ja huomion taso:
”Kun mietitään sun roolia yrityksessä, niin minkälaisten asioiden parissa sun ajatukset ja huomio pyörivät päivittäisessä toiminnassa?”

Mahdollisuuksien havaitseminen:
”Miten teillä on havaittu kasvumahdollisuudet ja eroteltu ne uhista?”
”Onko tietoista vai sattumaa?”

Päätöksentekoprosessi:
”Mennään päätöksenteon maailmaan. Kun päätätte tarttua havaittuihin mahdollisuuksiin (esim. uusille markkinoille meneminen, panosten lisääminen), miten tämänkaltaiset päätökset käytännössä tehdään? Millainen on päätöksentekoprosessi?”

Jalkauttaminen:
”Yrityksen organisaatiossa ihmiset ovat lopulta kaiken keskiössä, miten muutokset jalkautetaan? Miten ajatukset muuttuu todellisuudeksi?”

”Ovatko muutokset vaatineet henkilöstön muutosta, teknistä muutosta, osaamisen muutosta, onko se vaatinut henkistä tai kulttuurin muutosta jne. Miten tapa toimia ja ajatella muuttui?”

Käytännön prosessit ja toimenpiteet:

”Onko teillä jotain käytännön vinkkejä edellä mainittuihin asioihin?”

Lopuksi:

”Onko jotain muuta mielestäsi tärkeää, mitä en ymmärtänyt kysyä?”