



UNIVERSITY
OF TAMPERE

VENÄLÄISEN TYTÄRYHTIÖN SUHDE SUOMALASEEN EMOYHTIÖÖN

Johtamiskorkeakoulu

Yrityksen hallinto

Pro gradu – seminaari

Syksy 2010

Ohjaaja: Marja Eriksson

Riikka Nieminen, 80918

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, Yrityksen hallinto
Tekijä:	NIEMINEN, RIIKKA
Tutkielman nimi:	Venäläisen tytäryhtiön suhde suomalaiseen emoyhtiöön
Pro gradu – tutkielma:	97 sivua, 3 liitesivua
Aika:	Tammikuu 2011
Avainsanat:	tytäryhtiö, monikansallinen yritys, tiedonjako, yhteistyö, kontrollointi

Tutkimus käsittelee ulkomaisen tytäryhtiön suhdetta emoyhtiöön Venäjän ja Suomen kontekstissa. Tavoitteena on empiirisen tapaustutkimuksen kautta esitellä suhteeseen vaikuttavat keskeiset elementit ja eritellä niiden toteutuminen kohdeyrityksessä. Tutkimuksessa pohditaan myös sitä, miten tätä suhdetta voidaan tulevaisuudessa parantaa ja miten elementit vaikuttavat toisiinsa. Kohdeyritys on suomalaiset juuret omaava Nokian Renkaat Oyj, joka perusti viisi vuotta ennen tutkimuksen alkamista yritykselle ensimmäisen ulkomaisen tuotantolaitoksen Venäjälle, Vsevolozhskin kaupunkiin. Tutkimusaineisto kerättiin 39 yksilöhaastattelulla ja neljällä ryhmähaastattelulla, jotka toteutettiin loppu keväällä 2010. Lisäksi aineistoa kerättiin yrityksen kirjalliseen materiaaliin tutustumalla ja osallistuvalla havainnoinnilla. Aineisto analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin menetelmällä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisenä käsitellään venäläisen yrityksen erityispiirteitä eli historiaa, toimintaympäristöä, vakiintuneita käytäntöjä ja johtamiskulttuuria. Luvun tarkoitus on osoittaa, että monikansallisen yrityksen johtamisessa nousee esiin tytäryhtiön isäntämaan kulttuuriin liittyviä tekijöitä. Pääkonttori ei välttämättä pysty vaikuttamaan näihin, mutta sen on hyvä tiedostaa ne ja sopeuttaa oma toimintansa paikalliseen kulttuuriin sopivaksi. Venäjän kontekstissa erityispiirteitä on runsaasti ja tässä työssä esitellään niistä keskeisimmät. Toinen teoriaosa keskittyy tytäryhtiön ja emoyhtiön välisen suhteen keskeisiin elementteihin ja tarkastelee niitä aikaisemman tutkimuksen pohjalta. Näitä elementtejä ovat tiedonsiirto, toiminnan koordinointi ja ulkoiset tekijät kuten kieli ja lainsäädäntö.

Empiriaosa rakentuu samalla tavalla kuin teoriaosuus, mutta tytär- ja emoyhtiön välisen suhteen keskeiset elementit on nostettu haastateltavien kokemuksista. Tärkeimpiä johtopäätöksiä ovat tytäryhtiön merkittävä rooli yrityksen tiedonmuodostuksessa, suhteen osatekijöiden vaikutukset toisiinsa sekä verkostossa toimivien yritysten kontrolloiminen. Lisäksi kohdeyritystä varten on johtopäätöksissä nostettu esiin muutamia keskeisiä seikkoja, jotka ovat liittyvät sen erityispiirteisiin.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.2	Aihealueen esittely ja merkitys	1
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat	2
1.4	Rajaukset ja keskeiset käsitteet	2
1.5	Tutkimusmenetelmä.....	3
1.6	Tutkimusraportin rakenne	4
2	VENÄJÄ YRITYKSEN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ.....	6
2.1	Yrityksen johtamisen historia Venäjällä ja Neuvostoliitossa.....	6
2.2	Työvoiman saatavuus ja sitouttaminen	8
2.3	Hierarkkisuus, autoritäärisyys ja suhteiden merkitys.....	10
2.4	Päätöksenteko ja kontrolli	12
2.5	Kansojen väliset suhteet.....	13
3	PÄÄKONTTORIN JA TYTÄRYHTIÖN VÄLISEN SUHTEEN KESKEISET ELEMENTIT .	16
3.1	Tytäryhtiöteorian kehitys	16
3.2	Tiedon siirto	19
3.3	Kielen vaikutus kansainvälisessä yrityksessä	27
3.4	Toiminnan koordinointi ja kontrolli.....	31
3.4.1	Tytäryhtiön autonomia ja strateginen asema.....	32
3.4.2	Kontrollointimenetelmät ja niiden vaikutukset.....	35
3.5	Yhteenveto	39
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	44
4.1	Tutkimusprosessin kuvaus	44
4.2	Aineiston kerääminen ja kuvaus	46
4.3	Aineiston analysointi	50
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	54
5.1.	Tutkimuksen konteksti.....	54
5.1.1	Nokian Renkaat Oyj.....	54
5.1.2	Vsevolozhskin tehdas.....	56
5.1.3	Nokian Renkaiden tulevaisuuden johtamisen kehittämisprojekti	57
5.2	Emo- ja tytäryhtiön välinen suhde tytäryhtiön silmin.....	59
	LOPUKSI.....	60

6.1	Johtopäätökset akateemisessa tutkimuksessa.....	60
5.3	Johtopäätökset Nokian Renkaiden johtamisen kehittämisessä	62
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	65
	LÄHDELUETTELO.....	67
	LIITTEET	73
	Liite 1: Aineiston kuvaus	73
	Liite 2: Haastattelun teemat	74
	Liite 3: Haastattelu aikataulu	75

LUETTELO KUVIOISTA JA TAULUKOISTA

Kuvio 1	Tytäryhtiön ja pääkonttorin välinen suhde agenttiteorian mukaan	16
Kuvio 2	Tytär- ja emoyhtiö osana integroitua verkostoa (Bartlett ja Ghoshal 1989, 89)	17
Kuvio 3	Tytäryhtiön rooli yrityksen tiedonjaossa (Gupta ja Godindarajan 1991).....	22
Kuvio 4	Suhteeseen vaikuttavat tekijät aikaisemman tutkimuksen perusteella.....	40
Kuvio 5	Tutkimuksen eteneminen	46
Kuvio 6	Aineiston redusointi	52
Kuvio 7	Abstrahointi.....	53
Kuvio 8	Nokian Renkaiden tulosityksiköt	55
Kuvio 9	Tutkimusprojektin osaprojektit ja tavoitteet	58
Kuvio 10	Vsevolozhskin tehtaan rooli tiedon tuottajana (mukaiillen Gupta ja Godindarajan 1991)	63

1 JOHDANTO

1.2 Aihealueen esittely ja merkitys

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan suomalaisen emoyhtiön ja venäläisen tytäryhtiön välistä suhdetta tytäryhtiön johdon ja keskijohdon näkökulmasta. Tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena, osana Nokian Renkaiden ja Tampereen yliopiston yhteistä tutkimusprojektia. Tutkimuksen kohdeyrityksenä on Nokian Renkaat Oyj, joka perusti ensimmäisen ulkomaisen tehtaan Venäjälle viisi vuotta ennen tutkimuksen alkua. Tytär- ja emoyhtiön välinen suhde on tärkeä aihe kohdeyritykselle ja tutkimus tuo myös tieteelle uutta kontribuutiota. Aikaisemmissa tieteellisissä julkaisuissa yksi merkittävimmistä kansainvälisen johtamisen kysymyksistä on todettu olevan se, miten monikansallisen tytäryhtiön johto motivoidaan seuraamaan emoyhtiön muodostamaa strategiaa (Kim ja Mauborgne 1993, 502). Varsinkin vanhempi tutkimus keskittyy tutkimaan vain yritysten motiiveja ulkomaille laajentumiseen ja esimerkiksi Porter (1986, 17) toteaa, että tiedämme enemmän monikansalliseksi yritykseksi tuleminen ongelmista kuin siitä, millä strategialla monikansallinen yritys selviää toiminnassaan. Aikaisempaa tutkimusta monikansallisesta pääkonttorin ja tytäryhtiön välisestä suhteesta on nykyään jonkin verran, mutta tämä tutkimus tuo kentälle uuden näkökulman tarkastellessaan johtajien lisäksi myös keskijohtoa sekä asettaessaan teeman suomalais-venäläiseen kontekstiin.

Oma mielenkiintoni suomalaisyritysten venäläisten tytäryhtiöiden johtamiseen syntyi jo ennen tutkimusprojektin käynnistymistä. Olen opintojeni aikana tutustunut Venäjän kieleen ja kulttuuriin, sekä asunut vuoden ajan Moskovassa. Jo Venäjällä ollessani huomasin itse suomalaisyrityksillä olevan ongelmia Venäjä-suhteidensa kanssa ja ulkomaisen tytäryhtiön integroiminen emoyhtiöön on koettu haasteelliseksi useassa Venäjälle investoineessa suomalaisyrityksessä. Aihe on erittäin ajankohtainen, sillä Suomen ja Venäjän välinen kauppa on 2000-luvulta alkaen kasvanut merkittävästi ja Venäjä on tällä hetkellä yksi Suomen tärkeimpiä kauppakumppaneita (Kosonen 2008, 120). Lisäksi moni suuri tai keskisuuri suomalaisyritys harkitsee oman tuotannon perustamista Venäjän tullimuurien sisäpuolelle. Nokian Renkaat otetaan usein esimerkkitapaukseksi Venäjälle investoineesta suomalaisyrityksestä ja on siksi erittäin hyvä kohdeyritys tapaustutkimuksen tekemiseen.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tutkimuksessa käsitellään ulkomaisen tytäryhtiön johtamista tytäryhtiön näkökulmasta. Tutkimus tehdään osana Tampereen yliopiston ja Nokian Renkaiden tulevaisuuden johtamisen kehittämisen tutkimusprojektia ja tämän gradututkimuksen kohteena on Nokian Renkaiden viisi vuotta toiminnassa ollut Vsevolozhskin tuotantolaitos Venäjällä. Tutkimuksessa tarkastellaan tytäryhtiön suhdetta emoyhtiöön tytäryhtiön johtoryhmän, keskijohdon ja suomalaisten ekspatriaattien näkökulmasta. Tavoitteena on kartoittaa suhteen keskeiset elementit sekä selvittää, miten suhdetta voidaan tulevaisuudessa parantaa.

Tutkimuksen tavoitteeseen pyritään vastaamaan pääongelman ja siitä johdettujen alaongelmien avulla:

- Millainen on venäläisen tytäryhtiön ja suomalaisen pääkonttorin välisen suhteen nykytila ja miten suhdetta voidaan kehittää?
 - Millaista on johtaminen venäläisessä liiketoimintaympäristössä?
 - Mitkä ovat pääkonttorin ja tytäryhtiön välisen suhteen keskeiset elementit?

Näitä tutkimuskysymyksiä tarkastellaan aluksi aikaisemman tutkimuksen pohjalta, minkä jälkeen niitä tutkitaan empiirisesti Nokian Renkaat Oyj:ssä tehdyn tapaustutkimuksen kautta.

1.4 Rajaukset ja keskeiset käsitteet

Tässä tutkimuksessa varsinainen tutkimuskysymys määrittyi vasta aineiston analyysivaiheessa, joten ensimmäisen analyysikierroksen jälkeen suuri määrä haastatteluaineistoa rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tämä aineisto käsitti Venäjän kulttuuriin, johtamiskäytäntöihin, organisaatiokulttuuriin ja koulutustarpeisiin liittyviä haastattelujen osia, jotka eivät liittyneet pääkonttorin ja tytäryhtiön välisen suhteen kuvaamiseen. Lisäksi merkittävä raja on emoyhtiön näkökulman poisjättäminen tutkimusta varten kerätystä aineistosta, sillä haastatteluihin valittiin vain venäläisen tytäryhtiön edustajia sekä venäläisten ajatukset hyvin tuntevia ekspatriaatteja. Myös Nokian Renkaiden muut tytäryhtiöt, kuten suomalainen Nokian Raskaat Renkaat ja monikansallinen Vianor-myyntiyhtiöt jäävät tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat *ulkomainen tytäryhtiö* ja *suhde*, joka tässä tutkimuksessa määrittyy paremmin termien *yhteistyö* ja *tiedonjako* kautta. Lisäksi koko kolmas luku pyrkii vastaamaan suhteen määritelmään kartoittaen sen osatekijöitä ja niiden keskinäisiä vaikutuksia.

Ulkomainen tytäryhtiö määritellään monikansallisen yrityksen paikalliseksi tytäryhtiöksi, josta emoyhtiö pitää hallussaan vähintään 51 prosentin omistusosuutta (Birkinshaw ja Bouguet 2008a, 585). Se voi olla mikä tahansa yrityksen operationaalinen yksikkö, joka toimii emoyhtiön valvonnassa ja sijaitsee eri maassa emoyhtiön kanssa (Birkinshaw 1997, 207).

Yhteistyö on tässä tutkimuksessa ymmärretty yleiskäsitteenä, jolla tarkoitetaan pääkonttorin ja tytäryhtiön välistä viestintää, yhteistyöhankkeita sekä osapuolten välistä kanssakäymistä. Yhteistyön käsitteeseen liittyy molemminpuolinen vapaaehtoisuus, joten toisen osapuolen yksipuolinen vallankäyttö suhteessa toiseen ei ole yhteistyötä.

Tutkimuksen kolmas keskeinen käsite on tieto. Myös tieto on ymmärretty tässä tutkimuksessa laajasti, eli sillä tarkoitetaan niin yrityksen julkaisemia tiedotteita, ulkopuolelta saatavaa markkinatietoa, työntekijöiden puheissa olevaa tietoa kuin pelkässä toiminnassa ilmenevää hiljaista tietoakin.

1.5 Tutkimusmenetelmä

Nokian Renkaiden tulevaisuuden johtamisen kehittämisen tutkimusprojekti on kvalitatiivinen toimintatutkimus, jossa tutkimus tehdään ja suunnitellaan yhdessä tutkittavien henkilöiden ja -yrityksen kanssa. Tavoitteena on, että tutkimuksen edetessä tutkittavat henkilöt oppivat jo prosessin aikana asioita omasta toiminnastaan yhdessä tutkijan kanssa. Tutkija ja tutkimuksen kohde eivät siis ole erillään, vaan tutkija on osa toimintaa. Tutkijan roolin voi nähdä eräänlaisena fasilitaattorina, joka tuo muutoksen organisaatioon auttamalla organisaation jäseniä keksimään ratkaisun itse. Toimintatutkimuksessa akateeminen tutkimus valjastetaan ymmärryksen kehittämiseen arkielämän ongelmista ja niiden ratkaisuista. Tutkimuksen tavoitteet ovat siis kehitys ja ongelmanratkaisu, tutkijoiden osallistuminen sekä molemminpuolinen toiminta, jolloin tutkimuksessa tuotetun informaation tulee olla hyödyllistä paitsi tutkijan, myös kohteen kannalta. Toimintatutkimus sopii

tutkimusmenetelmäksi yksittäiseen rajattavaan kohteeseen, joka tässä tapauksessa on Nokian Renkaiden organisaatio, ja tutkimuskysymykseen, jossa on kyseessä muutosprosessi, organisaation kehittäminen, tietyn asian parantaminen tai ongelman ratkaiseminen. (Eriksson ja Kovalainen 2008, 193 – 203.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on kuvata todellista elämää. Sen erityispiirteitä ovat esimerkiksi ihmisten käyttäminen tiedon keruun instrumentteina, induktiivisen analyysin käyttö, tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä sekä tapauksien käsitteleminen ainutlaatuisina (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2004, 152 - 155). Nämä erityispiirteet ovat suuntaviivoina niin koko projektille kuin tässä gradussa käsiteltävälle Venäjän osaprojektissa tehdylle tutkimukselle. Kuitenkin tässä osaprojektissa korostuvat toimintatutkimusta vahvemmin tapaustutkimuksen piirteet. Tapaustutkimuksessa paneudutaan syvällisesti muutamaan tapaukseen ja tutkitaan niitä eri puolilta, tavoitteena kuvailla ilmiötä ja tehdä uusia havaintoja. Keskeisintä on itse tapauksen tutkiminen, ymmärrys ja ratkaiseminen. Liiketaloustiede-painotteisen tapaustutkimuksen erityispiirteitä ovat käytännönläheisyys, monimutkaisten asioiden selittäminen ymmärrettävästi sekä se, että asioita katsotaan sisältäpäin. (Eriksson ja Kovalainen 2008, 115 – 119.) Tämän tutkimuksen tavoite onkin kuvata ymmärrettävästi tytäryhtiön työntekijöiden kokemaa suhdetta pääkonttoriin.

Tapaustutkimuksen toteuttamiseen on olemassa monia tapoja riippuen tapauksen taustasta, tutkimuksen tarkoituksesta, tutkimuskysymysten luonteesta ja esimerkiksi tutkittavien tapausten määrästä. Tämän tutkimusprojektin tavoitteisiin sopii parhaiten intensiivinen tapaustutkimus, jossa tutkitaan intensiivisesti yhtä tapausta tutkittavan kohteen näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena on tietty kiinnostava asia, johon liittyvien ennako-oletusten oikeellisuutta ja syitä halutaan tällä tutkimuksella selvittää. (Eriksson ja Kovalainen 2008, 119 – 122.) Tässä tapauksessa ennako-oletukset tytäryhtiön kokemasta emo-tytärsuhteesta ovat lähtöisin aikaisemmista tutkimustuloksista ja emoyhtiön työntekijöiden oletuksista.

1.6 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti koostuu viidestä kokonaisuudesta, jotka ovat johdanto, aikaisemman tutkimuksen esittely, tutkimusmenetelmän kuvaus, empiriaosuus ja tutkimuksen

johtopäätökset. Johdanto-osuudessa on esitelty lyhyesti tutkimuksen aihealue, tausta ja tutkimusmenetelmä. Lisäksi tässä osassa määritettiin tutkimuskysymykset ja tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Johdannosta raportti jatkuu teoriaosuuteen, joka koostuu kahden eri tieteenalan aikaisemman tutkimuksen esittelystä. Ensimmäisenä esitellään Venäjän yrityskulttuurista tehtyä aikaisempaa tutkimusta tarkoituksena luoda ymmärrys siitä, mihin kontekstiin tämä tutkimus sijoittuu ja minkälaisessa toimintaympäristössä kohdeyritys toimii. Tämän jälkeen jatketaan teoreettisen viitekehyksen rakentamista yhdistämällä siihen pääkonttorin ja tytäryhtiön väliseen kommunikointiin sekä yhteistyöhön ja koordinointiin liittyvät aikaisemmat tutkimustulokset. Teorialuvun lopussa nämä osat yhdistetään ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi empiirisen tutkimuksen taustalle.

Ennen empiirisen tutkimuksen tulosten esittelyä käydään vielä tarkemmin läpi kohdeyritys, tulevaisuuden johtamisen kehittämisen tutkimusprojekti ja käytettävä tutkimusmenetelmä. Toimintatutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tutkimusprosessin kuvauksen perusteella (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 254), joten tutkimusmenetelmän yhteydessä eritellään tutkimuksen kulun eri vaiheet yksityiskohtaisesti. Tämän jälkeen tutkimuksen tulokset esitellään liittämällä mukaan runsaasti lainauksia haastateltavien äänen kuulumiseksi ja tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Luvussa kuusi aikaisemman tutkimuksen teoria kootaan yhteen empiiristen tutkimustulosten kanssa johtopäätösten muodossa. Raportti päättyy tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ja tulevien tutkimusten ideointiin.

2 VENÄJÄ YRITYKSEN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Yritysten kansainvälistymistä on tutkittu paljon ja tutkimusten pohjalta on kehitetty useita kansainvälistymisen malleja (esim. Hamel ja Prahalad, 1990; Dunning 1988; Johanson ja Mattson, 1988). Uppsalan yliopistossa on 1970 luvulla kehitetty kuuluisa yritysten kansainvälistymisen malli kuvaamaan sitä, mistä ja miten yritykset aloittavat kansainvälistymisensä. Mallin mukaan yritykset aloittavat kansainvälistymisensä yleensä viennillä lähialueen maihin ja etenevät kauemmas kokemuksen karttuessa. Syynä vähittäiseen kehittymiseen ovat rajalliset resurssit. Erityinen huomio tutkimuksessa on, että yritykset aloittavat kansainvälisen toimintansa yleensä maista, joiden henkinen etäisyys kotimaasta on pieni. Henkisellä etäisyydellä tarkoitetaan eroja kielessä, kulttuurissa ja poliittisessa järjestelmässä. Näillä eroavaisuuksilla on vaikutusta kansainvälistymisprosessiin ja ne voivat vaikeuttaa päätöksentekoa yrityksessä. Mitä paremmin uusi markkina-alue tunnetaan, sitä tehokkaammin resurssit pystytään hyödyntämään ja sitä vahvemmin markkinoihin sitoudutaan. (Johanson ja Vahlne 1977.) Kun yritys on kerännyt tarpeeksi kokemusta kansainvälisestä toiminnasta ja saavuttanut globaalimman aseman, voidaan sen olettaa kykenevän toimimaan minkä tahansa alueen markkinoilla (Nordström ja Vahlne 1993, 538).

Uppsalan mallin tavoin suurin osa kaikista kansainvälistymistutkimuksista pitää maiden liiketoimintakulttuurin eroavaisuuksia huomionarvoisena asiana kansainvälistymisessä. Tästä syystä teoreettisen viitekehyksen luominen aloitetaan esittelemällä tutkimuksen suomalais-venäläisen kontekstin. Seuraavissa luvuissa esitellään Venäjän liiketoimintaympäristöä sekä suomalaisen ja venäläisen liiketoimintakulttuurin eroavaisuuksia. Viimeisessä Venäjän kontekstiin liittyvässä alaluvussa käydään läpi suomalaisten ja venäläisten suhtautumista toisiinsa liike-elämässä.

2.1 Yrityksen johtamisen historia Venäjällä ja Neuvostoliitossa

Shekshnian, McCarthyn ja Pufferin (2007, 47) mukaan johtamisen kehitystä tietyssä maassa on mahdotonta ymmärtää ottamatta huomioon kulttuurin traditioita ja normeja. Venäjällä on

vuosisatojen kuluessa kehittynyt selkeästi omanlainen johtamismalli, mikä on saanut vahvoja vaikutteita politiikasta, taloudesta ja sosiaalisesta elämästä.

Venäläisen johtamiskulttuurin historia pohjautuu Neuvostoliittoon, jossa johtamisen kehittäminen epäonnistui suuren mittakaavan ja valtavien resurssivarojen takia. Neuvostoliitossa kukaan ei voinut tavoitella omistusta eikä halunnut johtajaksi, sillä johtajat saatettiin tulevaisuudessa lähettää minne tahansa maan sisällä ja heitä syytettiin rankimmin yrityksen epäonnistumisesta. Kiitosta hyvin tehdystä työstä johtajien ei käytännössä ollut edes mahdollista saada. Lisäksi venäläiselle kulttuurille oli jo tuolloin tyypillistä lyhyen tähtäimen ajattelu, kyvykkäiden kilpailijoiden pelko sekä taipumus ihmisten arvostamiseen enemmän perhesuhteiden ja henkilökohtaisten yhteyksien perusteella kuin heidän saavutustensa tähden. (Shekshnia ym. 2007, 45 – 49.)

Neuvostoliiton romahdettua tilanne alkoi pikkuhiljaa muuttua. Valtion yrityksiä yksityistettiin ja moneen entiseen valtionyritykseen tuli uusi omistajajohtaja. Tässä vaiheessa johtamiskulttuuri kohtasi uuden haasteen, kun yksityistetyn yrityksen ja työntekijöiden odotukset olivat kaukana toisistaan. Työntekijät odottivat reilua kohtelua ja takuuta palkanmaksusta, kun taas yritysten omistajat näkivät työntekijät työvälineinä omalle rahan ansainnalleen ja maksoivat palkat omasta taloudellisesta tilanteestaan riippuen. Tämä johti luottamuksen hajoamiseen ja kolmenlaisten käyttäytymismallien syntymiseen. Ensimmäisessä tapauksessa työntekijät jäivät työpaikalle, mutta eivät tehneet palkkansa eteen yhtään enempää kuin oli pakko. Toiset taas päättivät jäädä työpaikkaan, mutta motiivina oli mahdollisimman vahvan koulutuksen ja kokemuksen hankinta, jonka jälkeen he vaihtoivat kilpailijan palvelukseen heti sopivan tilaisuuden tullen. Kolmannessa tapauksessa työntekijät eivät hyväksyneet uusia olosuhteita, vaan jättivät yrityksen ja etsivät muita töitä. (Kovaleva 2007, 94 – 95.)

Venäläinen johtamiskulttuuri elää edelleen muutosvaihetta ja saa vaikutteita länsimaalaisesta kulttuurista (Shekshnia ym. 2007, 43; Banai ja Reisel 2007, 71). Banai ja Reisel (2007, 71) ovat havainneet, että nykyään venäläiset johtajat antavat aiempaa enemmän päätösvaltaa alaisille. Lisäksi Kovalevan (2007, 43) mukaan tänä päivänä uran rakentaminen ja rahan tekeminen ovat venäläisille tärkeämpää kuin työpaikan säilyvyys. Kovaleva toteaa, ettei organisaatiokulttuurin muuttaminen ole täysin kivutonta. Hänen mukaansa venäläiset ovat huomanneet miten haastavaa on muuttaa organisaatiokulttuuria ja sen periaatteita, jotka perustuvat kulttuurisiin arvoihin ja ovat sidoksissa yksilön hakemaan tasapainoon sekä

jatkuvuuteen työelämässä. Pitkän muutoksen aikakauden takia venäläisyrittäjillä ei tällä hetkellä voida ole yhtenäistä linjaa johtamisen suhteen (Logrén ja Löfgren 2005, 71).

Shekshnia ym. (2007) tutkivat johtamisen kehittämisen kehitystä Venäjällä. Heidän mukaansa Neuvostoliitossa johtamista pyrittiin kehittämään jollain tasolla, mutta Neuvostoliiton romahdettua ja muutosvaiheen alettua nämä kehittämisohjelmat unohdettiin täysin. Vasta viime vuosina johtamisen kehittäminen on uudelleen nostanut päätään venäläisen johtajan mielenkiinnon kohteena. Päävastuun johtamisen kehittämisen uudesta noususta kantavat monikansalliset länsimaiset yritykset, kuten McDonald's ja PepsiCo, jotka toivat yrityksen sisäisen johtamisenkehittämiskonseptinsa maahan. Länsimaisten yritysten ensimmäiset johtamisen kehittämishankkeet saivat aikaan järkytyksen ja yritysten oli muutettava strategiaansa vastaamaan menetelmiltään paremmin Venäjän erityisvaatimuksia. Muutos johtamisen kehittämisinnostuksessa on kuitenkin ollut nopeaa. Nyt monissa yrityksissä johtamisen kehittämisohjelmia on jo käytössä suurilla budjeteilla joka yksikössä, kun vielä 2000-luvun alussa moni venäläisjohtaja koki kehittämiseen sijoitetun rahan tuhlaukseksi. (Shekshnia ym. 2007, 47 – 51.)

2.2 Työvoiman saatavuus ja sitouttaminen

Vaikka Venäjällä on viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana kiinnitetty paljon huomiota talouden kehittämiseen ja suorien ulkomaisten sijoitusten houkuttelemiseen, pidetään nyky-Venäjää kuitenkin edelleen yrityksen kannalta vaikeana tai keskivaikeana toimintaympäristönä. Yritystoiminnan sujuvuutta mitanneessa, 178 maata käsittäneessä tutkimuksessa, Venäjän yleissijoitus vuonna 2009 oli 120. ja suurimpia ongelmia koettiin lisensoinnissa, ulkomaankaupassa, työntekijöiden palkkaamisessa ja verotuksessa. (www.doingbusiness.com)

Karhusen, Kososen, Logrenin ja Ovaskan (2008) tekemässä Venäjän toimintaympäristöä koskevassa selvityksessä todetaan suomalaisyritysten työvoimakysymysten Venäjällä pysyneen pitkään samana. Perushaasteita ovat työvoiman saatavuus, työntekijöiden vaihtuvuus ja sitouttaminen, työntekijöiden osaaminen, työmoraali sekä kysymykset työn organisoinnista ja johtamisesta. Karhusen ym. tekemissä haastatteluissa todettiin, että alkuaikoina ongelma oli työvoiman osaamisessa ja työtavoissa, kun taas viime vuosina yritykset ovat alkaneet kärsiä yhä enemmän suoranaisestä työvoimapulasta. (Karhunen ym.

2008, 195.) Nykyään varsinkin suurkaupungeissa työskentelevillä on varaa valita työnantaja ja työpaikkaa vaihdetaan helposti pienenkin palkankorotuksen perässä. Palkkatasossa suomalainen yritys häviää usein venäläiselle, mutta toistaiseksi suomalainen työnantaja voi kilpailla inhimillisillä työolosuhteilla, sillä venäläisyrityksessä työtahti on usein kovaa ja työpäivät kohtuuttoman pitkiä. (Karhunen ym. 2008, 198.) Nokian Renkaat mainitaan usein esimerkkinä suomalaisyrityksestä, joka on panostanut merkittävästi venäläisten työntekijöiden sitouttamiseen rakennuttamalla työntekijöilleen asuntoja työpaikan läheltä (BOFIT seminaari 7.6.2010, Helsinki).

Suoranaisen työvoimapulan lisäksi ammattitaitoisen työvoiman saaminen on usein ongelmallista. Syynä tähän on Neuvostoliiton ammattikoulutusjärjestelmän romahtaminen ja se, ettei korvaavaa koulutusta ole syntynyt riittävästi tilalle. Neuvostoaikaiset tutkinnot ovat vanhentuneet ja niilläkin aloilla, joilla ammattikoulutusta on tarjolla, se on edelleen varsin teoreettista. Näistä syistä yritykset joutuvat pääasiassa kouluttamaan työntekijänsä itse. Toisaalta koulutuksen tarjoaminen toimii myös houkuttimena työpaikan valinnassa. (Karhunen ym. 2008, 199.)

Kovalevan (2007, 93) mukaan venäläisessä työelämässä on voimassa niin kutsuttu prosessorientoituminen. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmiset uskovat suurempaan voimaan, joka ohjaa heidän toimintaansa ja kohtaloaan. Venäjän kohdalla tämä perustuu ajatukseen, että vaikka ihminen viettäisi koko elämänsä lujasti työskennellen, se ei takaa hänelle parempaa tai vauraampaa elämää. Tämä johtaa ajatukseen siitä, että on parempi keskittyä henkilökohtaiseen nautiskeluun ja siihen, mitä on tekemässä tässä ja nyt. Se mitä tapahtuu, on hyväksyttävä sellaisenaan. Tämä kansallinen uskomus perustuu syvään epäluottamukseen maan johtamissysteemiä kohtaan ja tekee samalla henkilöstön motivointikysymyksistä erittäin hankalia. (Kovaleva 2007, 93.)

Ulkoiset palkinnot näyttäisivät motivoivan venäläisiä työntekijöitä enemmän kuin sisäiset motivointikeinot. (Karhunen ym. 2008, 198.) Shekshnian ym. (2007, 55) tutkimuksen mukaan ihmiset kuitenkin jäävät yritykseen niin pitkäksi aikaa, kun työ tarjoaa heille haasteita ja heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Venäläiset toivovatkin työpaikan tarjoavan heille kehittymismahdollisuuksia ja koulutuksia, joiden on todettu vaikuttavan positiivisesti yrityksen tulokseen (Fey ja Denison 2003, 687). Venäläiset arvostavat työtovereitaan ja haluavat usein jakaa mielipiteet heidän kanssaan. Työntekijöiden motivaatio saattaa jopa riippua siitä, miten vakavasti työkaverit suhtautuvat tehtävänantoon. (Puffer 1996, 44.)

Lisäksi oman osaston sosiaaliseen ryhmään kuuluminen motivoi venäläisiä työntekijöitä, mutta organisaation jäsenyys ei ole motivaation lähde (Fey ja Denison 2003, 697). Karhunen ym. (2008, 203) mukaan osa Venäjällä toimivista suomalaisista on kuitenkin sitä mieltä, että työmotivaatio Venäjällä on hyvä. Heidän haastatteluissaan osa suomalaisista painotti, että Venäjällä tehdään vielä töitä, kun esimerkiksi Suomessa työmoraali on vähän rapistunut. Haastateltujen mukaan Venäjällä rahan tarve antaa vielä selkeän motiivin tehdä työtä.

2.3 Hierarkkisuus, autoritäärisyys ja suhteiden merkitys

Venäläistä organisaatiokulttuuria kuvataan usein hierarkkiseksi (Karhunen ym. 2008, 202; Logrén ja Löfgren 2005, 114; Barner-Rasmussen Björkman, Ehrnrooth, Koveshnikov, Mäkelä, Vaara ja Zhang 2008, 19), autoritääriseksi (Banai ja Reisel 2007, 69; Bäckman 1997; Kovaleva 2007; Puffer 1996; Shekshnia 1996) ja suhteiden avulla toimivaksi (Kovaleva 2007, 92 - 93; Richmond 1996, 109; Kosonen 2008, 93, 117, 120). Venäläisessä kulttuurissa on tyypillistä uskoa enemmän kohtaloon kuin sääntöihin tai lakiin ja venäläisten luonteenpiirteisiin on perinteisesti liitetty suurpiirteisyys, joka ilmenee esimerkiksi siten, että aikatauluista ei välttämättä pidetä kiinni ja sääntöjä saatetaan kiertää. (Koponen 2005, 103 – 104.) Kirjoitetut ohjeet ja säännöt eivät siis tarkoita, että ihmiset noudattaisivat niitä (Kovaleva 2007, 92 - 93).

Venäjällä työskentelevien suomalaisten mielestä venäläinen johtamis- ja työkuulttuuri on hyvin hierarkkinen. Työntekijät eivät sinuttele johtajia ja mikäli venäläinen itse ylenee rivitasolta, siirtyvät entiset työkaverit teitittelyyn. Lisäksi hierarkkisuus näkyy esimerkiksi siinä, että tiimityöskentely ei onnistu suomalaisille tutulla tavalla, kun hierarkian kulttuuri synnyttää mihin tahansa tiimin hetkessä oman mikrohierarkian. (Karhunen ym. 2008; 125, 202 - 205). Toisaalta jotkut suomalaiset ovat huomanneet johtamistavoissa muutosta ja nuorten ihmisten johtamisessa yrityksissä ei hierarkia ole enää näin vahvassa asemassa (Logrén ja Löfgren 2005, 114).

Kommunikointi venäläisessä yrityksessä tapahtuu yleensä ylhäältä alaspäin, tyypillisesti henkilökohtaisen tapaamisen muodossa. Kommunismin aikaan ihmiset pelkäsivät sitoutua mihinkään, mistä heitä voidaan mahdollisesti tulevaisuudessa rangaista ja siksi johtajat keskustelivat mieluiten alaisiensa ja toisten johtajien kanssa kasvotusten. (Banai ja Reisel

2007, 69 – 70.) Useissa tutkimuksissa venäläistä johtajaa luonnehditaan isä- tai äitihahmoksi, joka huolehtii alaisistaan kokonaisvaltaisesti (Karhunen ym. 2008; 202 - 205; Banai ja Reisel 2007, 69; Logrénin ja Löfgrenin 2005, 74). Johtajat eivät tyypillisesti jaa valtaansa ja heidän kuvataan suhtautuvan alaisiinsa jopa kuten kehittymättömiin aikuisiin, jatkuvasti määrällen ja tarkkaillen heitä. (Banai ja Reisel 2007, 69.) Toisessa tutkimuksessa isähahmon rooliin taas liitetään positiivisia arvoja, kuten lämpimän ilmapiirin luominen (Karhunen ym. 2008, 204) ja molemminpuolinen kunnioitus, jolloin alaiset tottelevat esimiestä ja esimies pitää alaisesta huolta (Bäckman 1997, 60). Pufferin (1994, 44) tutkimuksen mukaan venäläiset asettavat johtajan edun oman edun edelle kyseenalaistamatta esimiehensä mielipiteitä tai päätöksiä.

Luottamuksen teemalla on suuri rooli Venäjän sosiaalisessa- ja liike-elämässä. Neuvostoliitossa kansallisilla yrityksillä oli epävirallisen luonteensa ansiosta tapana koostua pienestä joukosta ihmisiä, jotka luottivat lujasti toisiinsa. Ryhmän sisällä ihmiset auttoivat toisiaan ja yrittivät ratkaista niin työhön liittyvät kuin henkilökohtaisetkin ongelmat. Ryhmän ulkopuolella olivat voimassa eri säännöt, joiden soveltaminen riippui siitä, kuinka kovaa kukin ryhmä kilpaili rajallisista resursseista. Klusterimainen johtamisluonne auttoi venäläisiä selviämään vaikeiden aikojen läpi ja se on nähtävä tärkeänä vaikuttimena ja organisaatiokulttuurin osana vielä nykyisessäkin taloussysteemissä. (Kovaleva 2007, 90). Neuvostoliiton aikaan henkilösuhteet eivät olleet vain liike-elämän helpottaja, vaan selviytymisen edellytys, sillä hallitus antoi usein perusteettomia ja mahdottomia tavoitteita tuotantolaitoksille ja niiden johtajat olivat pakotettuja työskentelemään yhdessä ohjatakseen uudelleen rajallisia resursseja jakamaan voittoja (Ledgerwood ja May 2006, 32). Edelleen kollektiivisuus kuuluu kansan luonteeseen ja tämä tarkoittaa sitä, että ongelmia ratkaistaan yhdessä (Koponen 2005, 106).

Luottamus näkyy nykyään erityisesti suhteiden merkityksessä liike-elämässä. Organisaatiokulttuurissa epävirallisilla ystävyssuhderakenteilla on lähes yhtä suuri merkitys yrityksen päätöksenteossa kuin virallisilla organisaatorakenteilla. Yrityksen sisällä saattaa olla tapana muodostaa pienryhmiä, joiden keskinäinen luottamus on korkealla, kun taas ryhmän ulkopuolisiin työntekijöihin tai yritykseen itseensä ei välttämättä luoteta lainkaan. (Kovaleva 2007, 90 – 93.) Venäläinen sananlasku ”parempi sata ystävää kuin sata ruplaa” kuvaa osuvasti sitä, mikä merkitys sosiaalisilla suhteilla on (Richmond 1996, 109). Työntekijöihin, julkiseen sektoriin ja toisiin yrityksiin ulottuvien suhteiden avulla venäläiset suojelevat itseään ympäristön riskeiltä. Tämän ovat huomanneet myös Venäjällä toimivat suomalaisyritysten edustajat, sillä yritykset käyttävät henkilökohtaisia kontakteja luodessaan

suhteita liikeyhteistyösuhteisiin, alihankkijoihin, asiakkaisiin ja tarjouskilpailun päättäjiin. (Kosonen 2008; 93, 117, 120.)

Perinteisesti tärkeintä on ollut se, kenet tunnet, ja laatu sekä hinta ovat tulleet vasta tämän jälkeen. Yritykset ovat luoneet suhteita myös rekrytoinneilla. Ledgerwoodin ja Mayn (2006, 33) artikkelissa kuvataan esimerkkitapaus, jossa yritykseen on palkattu paikallisen veroviranomaisen sukulainen. Tämä rekrytointi ei ainoastaan helpota yrityksen asemaa veroneuvotteluissa, vaan saa verottajan lisäksi hyökkäämään aggressiivisesti kilpailijan kimppuun. Toisaalta vahvasta historiastaan huolimatta Venäjällä on kuitenkin kilpailun kiristyessä alettu kiinnittämään huomiota siihen, että henkilökohtaiset suhteet tuovat mukanaan tehottomuutta ja liiketoiminta saattaa vahingoittaa ystävyyttä. Lisäksi suhteilla palkattuja työntekijöitä on vaikea irtisanoa, vaikka heidän työpanokseensa ei oltaisiakaan tyytyväisiä. (Kosonen 2008, 113 – 114).

2.4 Päätöksenteko ja kontrolli

Venäläisessä organisaatiokulttuurissa päätökset tehdään usein varsin korkealla organisaatiotasolla ja toimintaohjeet sekä aikataulut annetaan ylhäältä. Alhaalta ylöspäin annettavan palautteen kanavia sen sijaan on perinteisesti hyvin vähän. (Banai ja Reisel 2007, 69 – 70.) Pufferin (1996, 44) mukaan nykyäänkin venäläiset alaiset odottavat usein esimieheltään selkeitä ohjeita, eivätkä mielellään tee itsenäisiä päätöksiä. Venäläiset kokevat kontrollin keskittymisen olevan ulkoista ja he tuntevat, että valtio vaikuttaa heidän kohtaloonsa. Tästä syystä venäläiset työntekijät odottavat johtajien antavan heille selkeitä ohjeita mieluummin kuin tekevät omia päätöksiä. (Banai ja Reisel 2007, 73.)

Myös Venäjällä työskennelleet suomalaiset ovat huomanneet venäläisten työntekijöiden pelkäävän itsenäistä päätöksentekoa. Tämä aiheuttaa paljon käytännön tehottomuutta, kun päivittäisiin ongelmiin tarvitaan aina johtajan lupa, eikä käytännön ongelmia ratkaista siellä, missä siihen olisi parhaat edellytykset. Lisäksi esimiehen antamia ohjeita noudatetaan usein liiankin tunnollisesti myös silloin, kun niiden kyseenalaistamiseen olisi tarvetta. Tuotannon suunnittelu vaikeutuu, kun työntekijät eivät katso asioita eteenpäin tai arvioi toimintaansa muiden työntekijöiden kannalta, vaan tekevät tiukasti ainoastaan oman osuutensa. Toisaalta venäläinen johtaja on myös tottunut tekemään työtä itsenäisesti, delegoimatta päätöksentekoa muille. Lisäksi taustalla on myös lainsäädännöllisiä syitä, sillä Venäjän työläisjärjestöjen

mukaan työsopimuksissa on määriteltävä edelleen erittäin tarkasti työntekijöiden tehtävät (Karhunen ym. 2008; 202 – 205).

Venäläinen johtamistyyli on tutkimusten mukaan länsimaihin verrattuna holhoava ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työhönsä ovat vähäiset. Toisaalta venäläinen työntekijä ei juurikaan edes halua ottaa henkilökohtaista vastuuta. Mikäli työntekijät tekevät joitain päätöksiä itse, he tekevät ne mieluummin ryhmässä kuin yksin. Tämä tehdään riskin välttämiseksi siltä varalta, että päätös joutuu arvostelun kohteeksi. Normaalisti työtehtäviin liittyvää keskustelua samalla tasolla työskentelevien ihmisten välillä on vain vähän ja suurin osa informaatiosta kerrotaan ja vastaanotetaan vain esimieheltä. (Banai ja Reisel 2007, 69 – 70.)

Venäjällä on yleistä, että yrityksen ylin johto kantaa vastuun koko yrityksen toiminnasta. Tämä tarkoittaa, että suurin osa venäläisistä työntekijöistä ja keskitason johtajista arvostaa vastuunkantoa, yrityksen tavoitteita, työntekijöille jaettua vastuuta tai pintaan nousseiden ongelmien ratkaisemista hyvin vähän. (Fey ja Denison 2003, 700.) Siinä, missä suomalaisten yrittäjien periaatteisiin kuuluu laaja vastuun jakaminen ja työntekijöiden suhteellinen itsenäisyys, on venäläisy yrityksissä päätöksenteko ja vastuu myös käytännön asioista edelleen yksin yrittäjän harteilla (Logrén ja Löfgren 2005, 69 – 70). Lisäksi Venäjällä on totuttu länsimaita tiukempaan kontrolliin työpaikoilla. Venäläinen alainen saattaa jopa kokea, että esimies, joka ei valvo hänen työtään, ei ole kiinnostunut hänen työpanoksestaan (Koponen 2005, 104).

2.5 Kansojen väliset suhteet

Tutkimuksen kontekstin esittelyn viimeisenä teemana on suomalaisen ja venäläisen kulttuurin eroavaisuudet ja kansojen suhtautuminen toisiinsa. Liitän tämän lyhyen esittelyn tutkimukseen, sillä vaikka maat ovat maantieteellisesti lähellä toisiaan, on niiden kulttuurissa ja historiassa kuitenkin paljon erottavia tekijöitä, eivätkä maiden väliset suhteet ole aina olleet kovin lämpimät. Kuten tutkimuksen empiriaosuudessa tullaan havaitsemaan, ennakkoluuloja on edelleen olemassa ja ne vaikuttavat myös suomalaisen emoyhtiön ja venäläisen tytäryhtiön väliseen suhteeseen.

Varsinkin Viipurissa, Pietarissa ja Petroskoissa asuville Venäläisille Suomi näyttäytyy usein malliesimerkkinä. Suomen ja Venäjän erot esimerkiksi poliittisen järjestelmän suhteen ovat suuret ja valtioiden perustuslait ovat täysin erilaiset sen suhteen, kuka esiintyy niiden subjektina, mikä valtion tarkoitus on ja millä tyyllillä perustuslaki on kirjoitettu. Venäläiset ajattelevat usein, että suomalaisessa lainsäädännössä ja lainkäytössä ei ole lainkaan puutteita. He ovat vakuuttuneita siitä, että kysymykset, kuten esimerkiksi mielipidevapaus, liiketoiminnan läpinäkyvyys ja väestön suhtautuminen erilaisiin rankaisumenetelmiin, ovat Suomessa ratkaistu oikeudenmukaisemmalla ja inhimillisemmällä tavalla kuin Venäjällä. (Mustajoki ja Protassova 2008, 402 – 403, 412.)

Liike-elämässä venäläiset arvostelevat herkästi suomalaisten yritysten päätöksentekokykyä. Monikansallisten yritysten suurin haaste Venäjän muuttuvassa toimintaympäristössä on yrityksen kehittäminen, sillä nopea muutos koetaan pääkonttorilla riskitekijäksi. Suomalaisten riskinottohalukkuus koetaan venäläisten keskuudessa hyvin vähäiseksi, kun taas venäläistä johtajaa kuvataan innokkaaksi kehittäjäksi, joka suoriutuu suuristakin muutoksista. (Barner-Rasmussen ym 2008, 6.) Venäläiset kokevat olevansa suomalaisia avoimempia ja joustavampia vaikeissa ja odottamattomissa tilanteissa. He kritisoivat suomalaisten liiallista varovaisuutta ja hitautta sekä ovat sitä mieltä, että suomalaisten miettivän liian pitkään esimerkiksi konkreettisia sijoituspäätöksiä tehdessään. Suomalaiset taas ajattelevat venäläisten muuttavan jatkuvasti suunnitelmiaan, sillä suomalaisten mielestään tarkat suunnitelmat vain lisäävät tehokkuutta. (Karhunen ym. 2008, 157.)

Karhunen ym. (2008, 201 – 205) tutkimuksessa venäläiset arvostelevat suomalaisen esimiehen toimintatapaa, jossa henkistä läheisyyttä on vähemmän kuin venäläisillä. Tutkimukseen osallistuneiden venäläisten mukaan venäläinen ihminen on herkkä sen suhteen, onko johto etäinen ja hoitaa vain omia asioitaan, eikä luo läheistä kontaktia alaisiinsa. Venäläiset työntekijät kokevat suomalaisen johtajan jäävän työntekijälle etäiseksi, sillä hän ei huolehdi tarpeeksi alaisistaan. Omasta mielestään suomalaisjohtajat sen sijaan ovat paljon venäläistä johtajaa demokraattisempia. Osa suomalaisista kuitenkin yhtyy käsitykseen siitä, että venäläisiin täytyy solmia henkilökohtaisempi suhde, vaikka kanssakäyminen esimiehen ja alaisten välillä on esimerkiksi puhuttelun tasolla muodollisempaa kuin Suomessa.

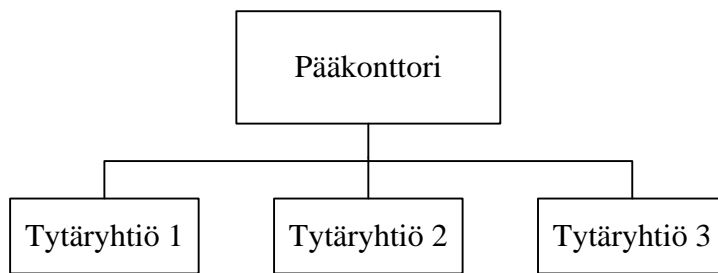
Karhunen ym. (2008, 159 – 160) mukaan suomalaiset eivät aina ymmärrä, että moni asia on Venäjällä muuttunut 1990-luvun lamavuosista. Tutkimuksessa Venäjällä työskentelevät

suomalaiset myöntävät suhtautuvansa välillä epäluuloisesti venäläisiin, mitä tutkijat pitävät mahdollisena esteenä yhteistyön kehittymiselle. Suomalaiset ovat vierastaneet ja pelänneet Venäjän yhteiskunnallista instituutiota, kun taas venäläisille Suomi on ollut harmiton naapuri (Vihavainen ym. 2004, 437, 439). Mustajoen ja Protassovan (2009, 412) mukaan varsinkin ne suomalaiset, jotka eivät ole koskaan käyneet Venäjällä, suhtautuvat maahan melko kielteisesti, eivätkä luota venäläisiin. Suomalaiset ovat mielipidekyselyjen mukaan täynnä ennakkoluuloja esimerkiksi venäläistä mafiaa, prostituutiota ja huumeongelmaa kohtaan. Myös Barner-Rasmussenin ym (2008, 18) tutkimuksessa käy ilmi, etteivät kaikki suomalaiset tiedä Venäjästä tarpeeksi ja luovat siksi oman mielikuvansa maasta. Mielikuva kuitenkin muuttuu, kun nämä henkilöt matkustavat Venäjälle ensimmäisen kerran. 2000-luvulla kasvanut suomalaisten ja venäläisten yhteistyö on saanut aikaan sen, että suomalaiset ovat yhä enemmän kiinnostuneita venäläisestä kulttuurista, eikä Suomessa ole tunnettu koskaan yhtä hyvin venäläistä kulttuuria kuin nykyään (Vihavainen 2004, 440 – 443).

3 PÄÄKONTTORIN JA TYTÄRYHTIÖN VÄLISEN SUHTEEN KESKEISET ELEMENTIT

3.1 Tytäryhtiöteorian kehitys

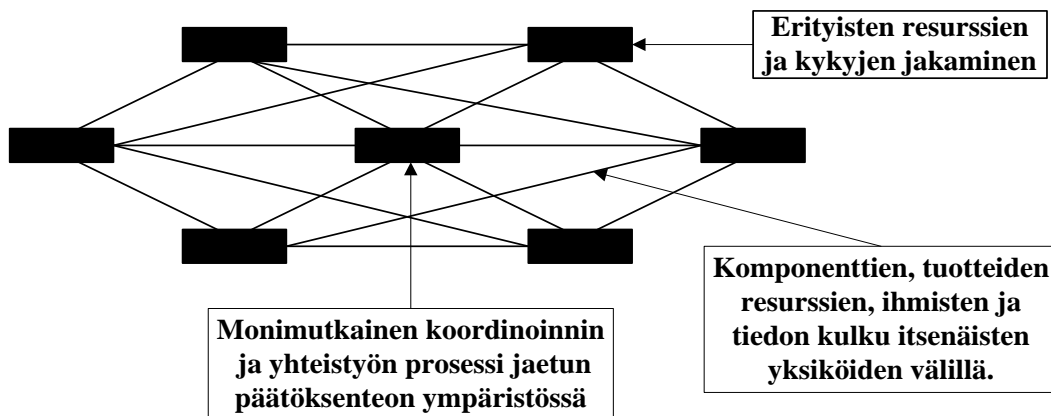
Perinteinen tapa ymmärtää pääkonttorin ja tytäryhtiön välinen suhde, on ajatella ne hierarkkisessa suhteessa oleviksi toimijoiksi, jossa tytäryhtiö toteuttaa pääkonttorilta saatua tehtävää. Tämä malli on kehitetty agenttiteorian logiikan pohjalta, missä pääkonttori on toiminut päämiehenä ja tytäryhtiö agenttina. Keskeisiä kysymyksiä ovat olleet esimerkiksi kontrolli, byrokratia ja palkkiot. Kuitenkin viimeisen kahden vuosikymmenen aikana monikansallisten yritysten johtamistutkimus on siirtynyt yhä useammin tarkastelemaan tytäryhtiöitä organisaation itsenäisinä jäseninä, eikä enää pääkonttorin käskyjä noudattavina agenteina. (O'Donnell 2000, 529 – 530.)



Kuvio 1 Tytäryhtiön ja pääkonttorin välinen suhde agenttiteorian mukaan

Globaalien kilpailuolosuhteiden muuttuessa myös ulkomaisten tytäryhtiöiden rooli suhteessa pääkonttoriin on muuttunut. Siinä missä perinteisesti emo- ja tytäryhtiön välistä suhdetta on kuvattu agenttiteorian kautta, on viimeaikainen tutkimus havainnut monikansallisten yritysten eri yksiköiden, pääkonttori mukaan lukien, olevan enemmänkin verkostomaisessa suhteessa keskenään. (O'Donnell 2000, 526.) Tämän näkökulman pohjaksi sopii esimerkiksi Hedlundin (1986) oppivan organisaation teoria, missä hän vertaa monikansallisia yrityksiä hologrammeihin. Tässä vertauksessa tieto on varastoituna pieniin lokeroihin, jotka poikkeavat toisistaan, eikä yhdessäkään lokerossa sijaitseva tieto ole täysin samanlaista. Hologrammissa, aivan kuten monikansallisessa yrityksessäkin, nämä erilaiset kuvat on tuotava yhteen, jotta saadaan aikaiseksi yksi täydellinen kuva.

Monikansallista yritystä voidaan ajatella pääoman, tuotteen ja tiedonsiirron verkostona, johon kuuluu yksiköitä eri maista (Gupta ja Govindarajan 1991, 770). Tällaisella yrityksellä on usein maantieteellisesti kattava verkosto tytäryhtiöitä, missä jokaisella tytäryhtiöllä on konsernin verkoston lisäksi käytössä myös oma paikallinen suhdeverkostonsa. Toinen verkostomaisen lähestymistavan pohjaksi sopiva teoria onkin Ghoshal ja Bartlettin (1989) verkostoteoria. Sen mukaan monikansallisen yrityksen sisällä toimii organisaation sisäinen verkosto, minkä jokaisella jäsenellä on lisäksi omat ulkoiset yhteydet, joista muut sisäisen verkoston jäsenet voivat tarvittaessa hyötyä. Tähän sisäiseen verkostoon kuuluvat kaikki yrityksen sisäiset toimijat, mukaan lukien pääkonttori ja lähes autonomisesti omista asioistaan päättävät tytäryhtiöt. Ghoshalin ja Bartlettin mukaan monikansallisten yrityksen rakenteessa on monia keskuksia ja yrityksen kilpailuetu on nimenomaan eri maihin ulottuva verkosto. Ghoshalin ja Bartlettin sekä Hedlundin mallia yhdistää se, että molemmissa yrityksen eri toimijat nähdään olevan keskenään rinnakkaisessa suhteessa ja yritys kokonaisuudessaan hyötyy jakaessaan eri alueilla kehitettyä osaamista organisaation sisällä. Verkostomainen lähestymistapa sopii erityisesti suureen monikansalliseen yritykseen, joka jo valmiiksi toimii useassa maassa (Birkinshaw, Holm, Thilenius ja Arvidsson 2000, 323).



Kuvio 2 Tytär- ja emoyhtiö osana integroitua verkostoa (Bartlett ja Ghoshal 1989, 89)

Verkostomallissa kukin tytäryhtiö rakentaa omat yhteydet paikallisiin liike-elämän toimijoihin, mikä lisää tyttären tiedon kehitystä ja innovatiivisuutta, hyödyntäen samalla sen omaa suoriutumista paikallisilla markkinoilla. Itseään kehittämällä tytäryhtiö rakentaa samalla osaamista koko organisaatiolle. (Andersson, Forsgren ja Holm 2002, 991 – 992.)

Lisäksi yrityksen sitoutuminen sen liike-elämän verkostoon on tärkeä selittävä tekijä yrityksen omassa tuloksessa ja paikallisten asiakkaiden, toimittajien ja yhteistyökumppanien suhdeverkostoon kuulumisen tärkeys on osoitettu myös monikansallisen yrityksen kontekstissa. Anderssonin ym. (2002) tutkimuksen mukaan paikalliseen verkostoon kuulumisella on positiivinen vaikutus ainakin tytäryhtiön myyntiin, markkina-arvoon ja tuottavuuden kasvun odotukseen, samoin kuin kyseisen tytäryhtiön rooliin muiden konsernin yhtiöiden osaamisen kehittämisessä.

Tiedon siirtäminen maasta toiseen yrityksen sisäisessä verkostossa on monikansalliselle yritykselle strategisesti tärkeää. Eri yksiköt omaavat paljon resursseja, mutta niiden hyöty verkoston muille toimijoille riippuu siitä kuinka hyvin resurssit, kuten osaaminen ja tieto, onnistutaan jakamaan verkoston sisällä. (Barner-Rasmussen ja Björkman 2005.) Juuri tytäryhtiöiden kehittäminen ja onnistunut tiedonsiirtäminen ovat niitä asioita, joilla monikansalliset yritykset voivat rakentaa ja ylläpitää kilpailuetua suhteessa alan muihin toimijoihin (Qin, Ramburuth ja Wang 2008, 267; O'Donnell 2000, 530). Mitä enemmän pääkonttori ja tytäryhtiö ovat yhteydessä toisiinsa, sitä enemmän ne voivat oppia.

Perinteisen ajattelutavan mukaan yritykset tuovat markkinoille todellisia, käsin kosketettavia hyödykkeitä, käyttäen ulkomaisia tytäryhtiöitään operatiiviseen toimintaan, kuten myyntiin, yrityksen tarvitsemiin palveluihin, markkinointiin ja tiettyjen osien tuotantoon. Strategiset toiminnot, kuten pääkonttori, tuotekehitys, suunnittelu ja varsinainen tuotanto ovat usein olleet juurrutettuna yrityksen alkuperäiseen kotimaahan. Nykyään suunta on kuitenkin muuttumassa ja tutkimukset ovat havainneet tämän perinteisen jaottelun vanhanaikaiseksi (Benito, Larimo, Narula ja Torben 2002). Monikansallisten yritysten on nähty kehittyvän verkostomaisempaan suuntaan, kuten Ghoshal ja Bartlett jo kaksikymmentä vuotta sitten ennustivat.

Jokainen yritys on toiminnassaan riippuvainen tietyistä resursseista. Jotkut näistä resursseista, esimerkiksi pääoma, voi olla pääkonttorin tarjoamaa, mutta liike-elämän verkostoteoriassa huomataan, että suuressa mittakaavassa kriittiset resurssit ovat linkittyneet tytäryhtiön erityisiin suhteisiin sen asiakkaiden, toimittajien ja yhteistyökumppanien kanssa (Andersson 1996, 488). Tämä osoittaa, että yritykset muuttuvat monimutkaisemmiksi, vähemmän hierarkkiseksi ja vähemmän riippuvaisiksi omasta kotimaasta saatavista eduista (Hedlund 1986). Kansainvälisestä verkostosta on tulossa jatkuvasti tärkeämpi väline, jonka avulla

monikansallinen yritys voi saavuttaa ja ylläpitää kilpailuetuaan globaaleilla markkinoilla. (O'Donnel 2000, 530 – 531.) Verkostoteoriassa yksittäisen yrityksen tärkein resurssi on se verkosto, johon yritys itse kuuluu (Andersson 1996, 488). Tämä ajatus muuttaa tytäryhtiöiden asemaa siten, että niille annetaan enemmän vastuuta koko yrityksen arvon noususta ja niiden annetaan vapaammin määrittää itse oma roolinsa yrityksessä (Benito ym. 2002, 19 – 20). Ulkomaiset tytäryhtiöt voivat verkostossa olla lähes autonomisia toimijoita, jotka toimivat selkeästi omassa ympäristössään, hyödyntävät omia resurssejaan ja kykenevät tekemään omia päätöksiä emoyhtiön määrittämisessä rajoissa. (Bouquet ja Birkinshaw 2008b, 478.)

Kun kilpailuetuun vaikuttavat tekijät ja pääkonttorin perinteinen rooli yrityksen tärkeimpänä tiedonlähteenä muuttuvat, alkavat pääkonttorit toimia tiedon vastaanottajina niiden maantieteellisesti hajaantuneilta tytäryhtiöiltä (Li, 2005, 91). Tytäryhtiöiden kehitys on yksilöllistä ja ne eroavat toisistaan kykyjensä, osaamisensa ja toimintaympäristönsä suhteen. Tytäryhtiöt toimivat erilaisissa kulttuureissa, niihin vaikuttavat erilaiset poliittiset päätökset, niillä on erilaiset teknologiset valmiudet, sosiaaliset ja lailliset ympäristöt, markkinat, kilpailijat ja johtamiskäytännöt (O'Donnell 2000, 530). Niin kutsuttu käännetty tiedonsiirto tytäryhtiöiltä pääkonttorille tarjoaa siksi pääkonttorille paikan koordinoida globaalia strategiaa ja parantaa tytäryhtiöiden prosesseja kasvattamalla omaa ymmärrystään tyttären paikallisesta ympäristöstä (Ambos ym. 2006, 296). Nämä muutokset ovat johtaneet tytäryhtiöiden uusiin, erityisiin ja strategisesti toisistaan poikkeaviin rooleihin monikansallisten yritysten sisällä. Ulkomaiselle tytäryhtiölle voidaan antaa erilaisia strategisia rooleja ja toisilla tyttärillä voi olla toisia tärkeämpi asema koko monikansallisen yrityksen kannalta (Bartlett ja Ghoshal 1989, 95 – 113). Ajan mittaan tytäryhtiön asema luonnollisesti muuttuu, kun ulkomainen tytär omaksuu oman strategian ja vastaa toiminnassaan kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin.

3.2 Tiedon siirto

Tiedon on todettu olevan yksi monikansallisen yrityksen kriittisimmistä resursseista (Grant 1996, 110). Siirtämällä maailman laajuisesti tuotettua tietoa yksiköstä toiseen, yritys rakentaa ja ylläpitää omaa kilpailuetuaan, sillä tieto ja erityisesti epäsuora osaaminen, on yksi yrityksen ainutlaatuisimpia ja vaikeimmin jäljiteltäviä resursseja (Qin ym. 2008, 262). Tiedon siirtäminen monikansallisen organisaation sisällä yksiköstä toiseen on siis tärkeä, joskaan ei

täysin ongelmaton prosessi, johtuen osapuolten välissä olevista maantieteellisistä ja kulttuurillisista rajoista sekä käytännön ongelmista kuten kieli ja aikaerot (Johnston 2005, 77). Pääkonttorin näkökulmasta on tärkeää varmistaa, että tieto kulkee tehokkaasti pääkonttorista tyttärille (Barner-Rasmussen ym. 2008, 19), mutta myös tyttäreltä pääkonttorin suuntaan kulkevalle tiedolle on hyvä olla olemassa kanavia (Barner-Rasmussen ym. 2008, 29). Kyky tiedon tuottamiseen ei yksin riitä, vaan kilpailukyvyn saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi myös tiedon varastointi, jakaminen ja tiedon vastaanottaminen muilta ovat niin ikään kriittisiä kysymyksiä (Qin ym. 2008, 262). Taloustieteilijöiden mukaan tiedon saaminen onkin tehokkaampaa organisaation sisäisten mekanismien kautta, kun ulkoisten markkinamekanismien välityksellä. Tämä johtuu siitä, että ulkoisilta markkinoilta saatava tieto on moniulotteista ja sen huomaaminen voi olla hankalaa. (Gupta ja Govindarajan 1991, 771.)

Tiedon siirtoa hankaloittaa myös se, että monikansalliset yritykset ovat usein erittäin suuria, organisaatorakenteeltaan monimutkaisia ja maantieteellisesti eriytyneitä. Lisäksi tiedon siirto on ihmisten varassa, joiden rationaalisuus on aina rajallista. (Birkinshaw ym. 2000, 324.) Gooderham, Nordhaug ja Ringdal (1999, 508) huomasivat, että kansainväliset erot vakiintuneissa toimintamalleissa luovat usein johtamiskäytäntöjä, jotka vaihtelevat maasta toiseen, huolimatta siitä, että johtamisteoriat leviävät usein nopeasti maiden rajojen yli. Tästä voidaan päätellä, että tiedon siirtäminen sellaisenaan ei vielä tarkoita, että se tulkittaisiin tai otettaisiin käyttöön joka yksikössä. (Barner-Rasmussen ym. 2008, 20.) Kommunikaatiota ja tiedonsiirtoa ei voida saavuttaa pakottamalla (Barner-Rasmussen ja Björkman 2005), vaan yritysten on luotava uusia tiedonsiirtokäytäntöjä organisaation sisäisen yhteistyön parantamiseksi ja varata kapasiteettia hiljaisen tiedon siirtämiseen ja jakamiseen (Rolland ja Kaminska-Labbe 2008, 10). Onnistuessaan tiedon, kokemusten ja tietotaidon vaihtaminen eri yksiköiden välillä voi olla hedelmällinen lähde esimerkiksi uusille ideoille (Barner-Rasmussen ym. 2008, 20).

Guptan ja Govindarajan (1991, 772) mukaan edelleen taloustieteellisessä kirjallisuudessa on yleisesti hyväksytty se, että sisäisen tiedonsiirron mahdollisuus on usein jopa ensisijainen syy yritysten tekemille ulkomaisille suorille investoinneille. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka useissa tutkimuksissa tutkitaan pääasiassa tiedonsiirtoa pääkonttorilta tytäryhtiöön, on huomattava, että monet arvokkaat käytännöt ja tiedot saattavat syntyä myös ulkomaisissa tytäryhtiöissä ja siirtyä sieltä pääkonttorille (Barner-Rasmussen ym. 2008, 29). Ne henkilöt,

joilla on tärkeää kokemusta ja erityisiä tietoja kansainvälisessä ympäristössä toimimisesta, eivät välttämättä asu pääkonttorin läheisyydessä, vaan tietyn alueen parhaat asiantuntijat löytyvät yleensä sieltä, missä markkina sijaitsee (O'Donnell 2000, 530). Kuitenkin Kostovan ja Rothin (2002, 217) tutkimuksen mukaan tytäryhtiön kotimaan suoran vaikutuksen todettiin olevan jonkin verran väkinäistä, sillä esimerkiksi kukaan monikansallisen yrityksen tytäryhtiöistä ei ollut ottanut käyttöönsä laatujohtamisen periaatteita ennen emoyhtiötä, vaikka tämä periaate ei ollut uusi suurimmassa osassa tytäryhtiöiden edustamia maita.

Suurien monikansallisten yritysten pääkonttorit eivät usein kykene antamaan kaikille ulkomaisille tytäryhtiöilleen täyttä huomiota, vaan tyttärien on jaettava tämä huomio keskenään. Pääkonttorin huomio kiinnittyy todennäköisesti sellaisiin asioihin, jotka koskevat koko yritystä ja yksittäisen tytäryhtiön asiat saattavat jäädä vähemmälle huomiolle. (Andersson ym. 2005.) Tytäryhtiöiden on kamppailtava saadakseen äänensä kuuluville ja tämä johtaa helposti siihen, että kaikki mahdollisuudet eivät tule pääkonttorin tietoon. Se, kenen ääni huomioidaan, perustuu tyttären strategiseen asemaan, painoarvoon yrityksessä ja siihen, miten se onnistuu omalla toiminnallaan kiinnittämään pääkonttorin huomion. Usein pienet ja maantieteellisesti kaukana pääkonttorista sijaitsevat tytäryhtiöt jäävät vähemmälle huomiolle kuin suuremmat ja pääkonttorin läheisyydessä sijaitsevat tyttäret. (Birkinshaw ja Bouquest 2008a.) Kuitenkin, tytäryhtiön koosta tai strategisesta asemasta riippumatta yrityksille on tärkeää säilyttää laillinen oikeus toimia sen kaikissa toimintaympäristöissä. Tästä johtuen paikallinen tytäryhtiö on pakotettu ottamaan käyttöön ainakin tietyt paikalliset käytännöt samalla kun se toteuttaa yrityksen globaalia strategiaa (Kostova ja Roth 2002, 230).

Pääkonttorin ja tytäryhtiön välinen riippuvuus ja kontrolli vaikuttavat toisiinsa ja toimijoiden väliseen suhteeseen. Mitä suurempi autonomia tyttäreillä on, sitä vähemmän se on pääkonttorista riippuvainen ja sitä tehokkaammin se voi kerätä ainutlaatuista tietoa omasta paikallisesta ympäristöstään (Li 2005). Paikallisen tiedon kerääminen on kuitenkin vain yksi osa prosessia, sillä tämän jälkeen tytär voi päättää jakaako se tämän tiedon pääkonttorin ja muiden tytäryhtiöiden kanssa vai ei, riippuen tyttären omista motiiveista ja tavoitteista. Tytär ei ehkä halua viestiä tai vaihtaa parhaita käytäntöjä, mikäli pääkonttorin tavoitteet eroavat merkittävästi sen omista tavoitteista, tai mikäli pääkonttori ei kannusta tiedon jakoon. Lisäksi tieto voi olla luonteeltaan sellaista, että se on juurtunut syvälle paikalliseen ympäristöön, eikä sitä tästä syystä välttämättä voida jakaa muualle. (Szulanski 1996.)

Tytäryhtiön roolit yrityksen sisällä voivat siis poiketa toisistaan sen suhteen, missä määrin tytär osallistuu tiedon tuottamiseen ja vastaanottamiseen. Tytäryhtiöt voivat olla keskenään epätasa-arvoisessa asemassa sen suhteen, minkä verran emoyhtiö tarjoaa niille tietoa ja kuinka suuren rahavirran emoyhtiö ohjaa tyttären kehitykseen. On yleistä, että rahavirrat emolta tyttärelle ovat suurempia, mikäli tytäryhtiö sijaitsee suurilla tai kasvavilla markkinoilla. Lisäksi tiedonsiirron emolta tyttärelle on todettu olevan suurempaa, mikäli tytär sijaitsee emoyhtiötä kehittymättömämmillä markkinoilla. (Gupta ja Govindarajan 1991, 771 – 773.)

Gupta ja Govindarajan (1991) ovat jakaneet tytäryhtiöt neljään kategoriaan sen mukaan kuinka paljon ne jakavat omaa tietoaan konsernin muille yksiköille ja vastaavasti kuinka paljon ne itse vastaanottavat tietoa muilta. Tämä jako on esitettyä kuviossa 3.

Tiedon siirto tytäryhtiöstä konsernin muihin yhtiöihin	korkea	globaali innovaattori	integroitu pelaaja
	matala	paikallinen innovaattori	implementoija
		matala	korkea

Tiedon vastaanottaminen
konsernin muista yhtiöistä

Kuvio 3 Tytäryhtiön rooli yrityksen tiedonjaossa (Gupta ja Godindarajan 1991)

Guptan ja Godindarajan (1991) mallissa ensimmäinen, globaalinnovaattorin roolissa toimiva tytäryhtiö tarjoaa uutta ensikäden tietoa muille yksiköille. Historiallisesti monikansallisissa yrityksissä tämä rooli on varattu pääkonttorille tai kotimaiselle yksikölle, mutta jo Bartlett ja Ghoshall (1989, 76) havaitsivat, että teknologian vahvistuminen ja nousu on muuttamassa tätä. Toinen, integroidun pelurin rooli, on samanlainen globaalinnovaattorin kanssa sen suhteen, että myös integroitu peluri kantaa vastuuta tiedon luomisesta koko konsernin käyttöön. Kuitenkin, toisin kuin globaalinnovaattori, integroitu peluri ei koe sen itsensä tuottaman tiedon olevan riittävää, vaan se omaksuu tietoa myös muilta sisäisen verkoston jäseniltä.

Implementoijan roolissa toimiva tytäryhtiö ottaa hiukan osaa tiedon luomiseen, mutta pääosin se vastaanottaa tietoja joko muilta tytäryhtiöiltä tai pääkonttorilta. Tämä rooli on historiallisesti ollut yleinen, sillä kun pääosa innovoijan rooleista jaettiin kotimaisille yksiköille, jäi implementoijan rooli automaattisesti ulkomaisille tytäryhtiöille. Tätä eristäytyneempi on vielä paikallisena innovaattorina toimiva tytäryhtiö, joka kantaa lähes kokonaan paikallisen vastuun toiminnassaan tarvittavan tiedon luomisesta kaikilla sen tärkeimmillä toiminta-alueilla. (Gupta ja Godindarajan 1991.)

Monikansallisten yritysten tutkimuksessa tärkeä aihe on erityisesti se, miten pääkonttori pystyy vaikuttamaan tytäryhtiöidensä toimintaan ja koordinoimaan hajallaan olevan tiedon siirtämistä (Kogut ja Zander 1995). Yrityksen implementoidessa uusia käytäntöjä, on erittäin tärkeää, että molemmat osapuolet uskovat tähän käytäntöön ja sen hyödyllisyyteen. Mikäli molemmiin puoleista uskoa ei ole, se johtaa helposti vastaanottavan tahon osalta vain muodolliseen implementointiin. Pääkonttorin tuoma käytäntö otetaan pakon edessä käyttöön, ilman että vastaanottava puoli uskoo sen arvoon. (Kostova ja Roth 2002, 229.) Kun paikalliset hyväksyvät muutokset, he voivat muokata uutta käytäntöä omaan toimintaympäristöönsä sopivaksi ja sitoutuvat paremmin muutoksen toteuttamiseen. Tätä hyväksymistä helpottaa esimerkiksi se, että paikalliset johtajat ovat mukana kehittämässä uutta toimintamallia ja pääsevät vaikuttamaan siihen, miten muutos käytännössä toteutetaan. (Barner-Rasmussen ym. 2008, 26 – 27.) Lisäksi on tärkeää harkita tarkkaan, mitkä käytännöt ovat siirtämisen arvoisia, sillä tiedon ja osaamisen monimutkainen luonne vaikeuttaa tärkeän tiedon erottamista. Mikäli pääkonttorin johtajilla ei ole tarkkaa käsitystä kunkin yksikön toiminnasta, voidaan paljon varoja hukata keskinkertaisten käytäntöjen siirtämiseen. (Birkinshaw ym. 2000, 340 – 341.) Esimerkiksi yksiköiden välistä sisäistä vertailua voidaan käyttää parhaiden käytäntöjen tunnistamiseen (Barner-Rasmussen ym. 2008, 20).

Myös tiedon muoto vaikuttaa sen siirtämiseen (Bhagat, Kedia, Harveston ja Triandis 2002). Tieto voi olla ihmisistä lähtevää, kuten menttoroinnissa, sosiaalisessa kanssakäymisessä syntyvää tai jo valmiiksi järjestäytynyttä. Lisäksi se voi olla joko systemaattista tai riippumatonta, monimutkaista tai yksinkertaista sekä selkeää tekstiä tai hiljaista tietoa. Monimutkaista, hiljaista ja moneen asiaan vaikuttavaa tietoa on hyvin vaikeaa siirtää, riippumatta esimerkiksi tiedon lähettäjän ja vastaanottajan välisistä kulttuurieroista. (Bhagat ym. 2002, 218.)

Barner-Rasmussen ym. (2008, 24-25) esittelevät neljä tapaa siirtää tietoa pääkonttorilta tytäryhtiöön. Ensimmäinen tapa perustuu pääkonttorin auktoriteettiin suhteessa tyttären. Tässä mallissa muutokset runnetaan läpi vastusteluista huolimatta, mikä on yleensä tapahduttava pääjohtajan tuella. Toisena muutoksessa voidaan vedota hyväksytyihin sääntöihin ja kolmantena IT-perusteisiin työkaluihin prosessien yhdenmukaistamiseksi. Vaikka nämä ovatkin toimivia keinoja muutoksen perusteluun ja läpivientiin, tarvitaan Barner-Rasmussenin mukaan vielä ihmisiin perustuva strategia, jotta paikalliset hyväksyvät uudet käytännöt ja ottavat ne osaksi päivittäisiä rutiineja. Ihmisiin perustuvassa strategiassa käytetään ihmisten taitoja, mahdollisuuksia ja sosiaalista pääomaa muutoksen läpiviemiseen ja avain asemassa ovat henkilöt, joilla on kokemusta ja hyviä näyttöjä muutosjohtajuudesta. Tässä strategiassa on tärkeää, että vastaanottavalle yksikölle tuodaan selkeästi esiin se, miksi kyseinen muutos on toteutettava ja kerrotaan miten muutos vaikuttaa tulevaisuudessa.

Yksi tehokas, vaikkakin kallis tapa varmistaa tiedon jako yksiköiden välillä on kierrättää ihmisiä eri yksiköissä (Barner-Rasmussen ym. 2008, 19). Kun henkilö työskentelee hetken toisessa ympäristössä, hän huomaa toisen yksikön toimintatavoissa käytäntöjä, jotka tehostaisivat myös hänen työtään omassa kotimaassa. Lisäksi henkilö voi opettaa paikalliselle henkilökunnalle kotimaansa toimintatapoja. Tämä lisää myös ulkomaisten kollegojen henkilökohtaista tuntemista, minkä on todettu vaikuttavan merkittävästi työntekijöiden asenteisiin ja mielikuviin (Goodall 2003, 157; Barner-Rasmussen 2008, 20). Jo lyhyemmälläkin vierailuilla, esimerkiksi yrityksen pääkonttoriin, voi olla positiivinen vaikutus yrityksen imagoon työntekijän silmissä (Goodall 2003, 154). Lisäksi ulkomaisten tytäryhtiöiden edustajat voivat käydä pääkonttorilla kouluttamassa konsernin johtajia tytäryhtiön paikallisista markkinoista ja luomassa verkostoa pääkonttorilla työskentelevien kollegoidensa kanssa. (Barner-Rasmussen ym. 2008, 18.) Henkilökohtainen tunteminen tekee myös helpommaksi soittaa toisella puolella maailmaa työskentelevälle kollegalle ja kysyä neuvoa tai keskustella parhaista käytännöistä (Barner-Rasmussen ym. 2008, 20).

Monikansallisen yrityksen ulkomaisen tytäryhtiön on toiminnassaan onnistuttava sovittamaan yhteen sekä oman paikallisen toimintaympäristön erityispiirteet, että pääkonttorilta tulevat vaatimukset (Kostova ja Roth 2002, 215 – 217). Ja vaikka tytäryhtiö ei olisikaan paikallisen lainsäädännön myötä tiukasti sidoksissa paikalliseen toimintaympäristöönsä, työntekijöiden erilaiset taustat vaikeuttavat tiedon siirtämistä (Kogut ja Zander 1993, 638). Työnteon elementit vakiintuvat organisaatiossa työntekijöiden kautta ja työntekijöiden suhtautumiseen uutta käytäntöä kohtaa vaikuttavat heidän oppimansa asiat ja uskomukset. Nämä opit ja

mielipiteet ovat syntyneet työntekijöitä ympäröivän ulkoisen ympäristön vaikutuksesta. Kulttuuriin liittyvät tavat ja uskomukset vaikuttavat työntekijöiden tapaan tulkita ja soveltaa käytäntöjä sekä siihen, mikä on heidän motiivinsa kyseisen käytännön käyttöönotolle. Uuden käytännön hyväksyminen ja korkea motivaatio ovat todennäköisempiä silloin, kun maan tavat ovat suotuisia kyseiselle käytännölle. (Kostova ja Roth 2002, 217 – 218). Esimerkiksi Venäjällä paikalliset toimintatavat ovat usein hyvin erilaiset kuin mihin länsimaissa on totuttu, mikä tekee käytäntöjen jaosta yksiköiden välillä erityisen haastavaa (Barner-Rasmussen ym. 2008, 25). Lisäksi Barner-Rasmussen ym. (2008, 28 – 29) tutkimuksen mukaan kunnioituksen osoittaminen venäläisiä työntekijöitä kohtaan voi muuttaa merkittävästi sitä, miten he hyväksyvät ja sisäistävät uuden toimintatavan. Venäläisille voi antaa suosituksia ja esimerkkejä, mutta sinne ei voi mennä opettamaan asioita, vaan heidän on annettava oppia itse.

Kulttuurien välinen etäisyys on monen asian summa, joka toisaalta lisää tiedon tarpeellisuutta ja toisaalta vaikeuttaa tiedon kulkemista kahden maan välillä (Bhagat ym. 2002, 207). Mitä kauempana henkilöiden kulttuurillinen tausta on toisistaan, sitä vaikeampaa selkeää kommunikointi ja ymmärtäminen näiden kahden välillä on. Kieli ja luottamus kahden osapuolen välillä ovat esimerkkejä haasteita rajojen yli ulottuvassa tiedonsiirrossa. (Qin ym. 2008, 266.) Monikansallisissa yrityksissä tämä on tärkeä aihe, mikäli pääkonttori ja tytäryhtiö ovat kulttuurillisesti kaukana toisistaan, sillä se vaikuttaa siihen, minkä verran tietoa siirretään (Björkman, Stahl ja Vaara 2007, 672). Tieto on aina ihmisten itsensä luomaa ja juurtunut tiettyyn opittuun ja käyttäytymisen kautta muodostuvaan kontekstiin. Siten sen siirtäminenkin tapahtuu aina molempien osapuolten omien kulttuurillisten arvojen kautta. (Grant 1996, 113.)

Tolbert ja Zucker (1996) jakavat tytäryhtiön tiedon ja käytäntöjen vakiintumisen kolmeen asteeseen: esivakiintunut, puolivakiintunut ja täysin vakiintunut. Ensimmäisessä asteessa käytäntö on vain muutaman ihmisen käytössä ja siitä tiedetään vähän. Puolivakiintunut käytäntö taas on laajalle levinnyt ja se on saanut jonkinlaisen normatiivisen hyväksynnän, mutta sillä on edelleen lyhyt historia ja sitä pidetään muoti-ilmiönä. Vasta täysin vakiintunut käytäntö on työyhteisössä sosiaalisesti hyväksytty ja sitä pidetään tehokkaana ja tärkeänä. (Tolbert ja Zucker 1996, 179.)

Kostova ja Roth (2000, 229) jatkavat Tolbertin ja Zuckerin (1996) tutkimuksia tutkien sitä, miten tytäryhtiö hyväksyy, ottaa käyttöön ja sisäistää pääkonttorista tai yrityksen muista

yksiköistä tulevat uudet toimintatavat. He jakavat tytäryhtiön suhtautumisen neljään luokkaan: aktiiviseen, vähäiseen, etua tavoittelevaan ja muodolliseen hyväksymiseen. Näistä syvin taso on aktiivinen hyväksyminen, missä tytär vie uuden toimintatavan käytäntöön ja uskoo sen arvoon. Kendall ja Roth huomasivat, että tälle tasolle päästäkseen on opittujen ja normatiivisten arvojen tytäryhtiön toimintaympäristössä oltava muutoksen kannalla ja emoyhtiöön samaistuminen ja luottamus korkealla tasolla. Se, että tytäryhtiö luottaa emoyhtiöön, johtaa muutosten hyväksyntään ja muutoksen tehoon uskomiseen. Lisäksi tyttären omasta opitusta ja normatiivisesta taustasta tuleva usko uuden käytännön tehokkuuteen lisää todennäköisyyttä saavuttaa aktiivisen hyväksymisen taso. Tutkijat kuitenkin huomasivat, että omaksumisen syvyys organisaatiossa ei välttämättä johdu aina rationaalisista tehokkuuteen pohjautuvista päätöksistä, vaan se on paremmin selitettävissä tulkinnallisen sosiaalisen prosessin kautta. (Kostova ja Roth 2000, 229.)

Mikäli tytäryhtiön suhtautuminen uuteen käytäntöön on etua tavoittelevaa, uskovat tytäryhtiön työntekijät sen arvoon, mutta he eivät juuri kanna vastuuta sen implementoinnista omaan toimintaan. Nämä tytäryhtiöt ovat yleensä riippuvaisia emoyhtiöstä, vaikka tämä riippuvuus ei suoraan vaikutakaan uuden käytännön omaksumiseen. Lisäksi tyttären toimintaympäristö ei välttämättä ole yhtä suojea uudelle käytännölle kuin aktiivisen hyväksymisen tasolla. Kuitenkin tätä tasoa alemmalla hyväksymisen tasolla on vähäisen hyväksymisen taso, missä tytäryhtiö kieltäytyy hyväksymästä uutta käytäntöä ja sen käyttöönottoa, eivätkä sen työntekijät edes yritä sisäistää muutoksen merkitystä. Tällä tasolla tyttären ympäristön opitut ja normatiiviset normit ovat kaukana uuden käytännön edustamista arvoista ja emoyhtiön ja kyseisen tyttären välinen riippuvuus, luottamus ja samaistuminen ovat vähäisiä. (Kostova ja Roth 2000, 229.)

Näistä kolmesta tasosta eroaa vielä muodollisen omaksumisen taso, jossa uusi käytäntö otetaan suurieleisesti vastaan, mutta sen sisäistäminen jää alhaiseksi. Näin käy helposti, mikäli emon ja tyttären väliset suhteet ovat sellaiset, että tyttären on toteutettava emoyhtiön tahtoa, vaikka tytäryhtiön työntekijät eivät itse ymmärrä muutoksen syytä. Näin ollen organisaation paine monikansallisessa yrityksessä voi siis johtaa alistumiseen, jossa tytäryhtiö ottaa pääkonttorilta tulevat uudet käytännöt vastaan vain symbolisesti. (Kostova ja Roth 2002, 229.)

Se, millä tasolla tytäryhtiö hyväksyy uudet käytännöt, on usein riippuvainen tyttären johdon mielipiteestä. Kim ja Mauborgnen (1991) tekemän tutkimuksen mukaan johtajien tiedon

hyväksymiseen vaikuttavat viisi asiaa. Nämä ovat 1. Pääkonttorin tieto paikallisen tytäryhtiön tilanteesta, 2. Kaksisuuntainen kommunikaatio yrityksen strategiaa luotaessa, 3. Pääkonttori tekee oikeuden- ja johdonmukaisia päätöksiä tytäryhtiötä koskien, 4. Tytäryhtiöllä on oikeus haastaa pääkonttorin strateginen näkemys ja 5. Tytäryhtiö saa selvityksen yrityksen viimeisistä strategisista päätöksistä. (Kim ja Mauborgne, 1991.) Vuonna 1993 he jatkavat tutkimustaan tekemällä kyselytutkimuksen 19 emoyhtiön tytäryhtiölle selvittääkseen sen, mitkä asiat vaikuttavat siihen, noudattavatko tytäryhtiön johtajat korporaaation strategisia päätöksiä. Heidän saamien tulosten mukaan tytäryhtiöiden johtajien organisatorisella sitoutumisella, pääkonttorin johtoon luottamisella ja tuloksen tyydyttämällä sekä oikeudenmukaisella strategian luomismenettelyllä on positiivinen vaikutus strategisten päätösten noudattamiseen. Kuitenkin he havaitsivat eroa siinä, toimiiko tytäryhtiö aidosti globaalilla vai vain muutamassa maassa toimivalla toimialalla. Oikeudenmukaisella menettelyllä, organisatorisella sitoutumisella ja luottamuksella on suurempi vaikutus globaaleilla toimialoilla toimivilla tytäryhtiöillä kuin pienemmässä mittakaavassa toimivissa yrityksissä. (Kim ja Mauborgne 1993.)

3.3 Kielen vaikutus kansainvälisessä yrityksessä

Kansainvälisen konsernin eri yksiköiden välisestä horisontaalista viestinnästä ja kommunikoinnista on tehty paljon tutkimuksia ja suhteiden rakentamista yrityksen sisällä pidetään tärkeänä. Kuitenkaan nämä tutkimukset eivät yleensä huomioi kieltä kommunikoinnin tärkeimpänä elementtinä, vaikka vieraaseen kieleen liittyvät ongelmat ovat keskeinen haaste kansainvälisissä yrityksissä. (Marschan-Piekkari, Welch ja Welch 1999b, 425, 430.) Kieliongelmat eivät ole vain johtotason ongelma, vaan monikansallisissa yrityksissä toimivat henkilöt kaikilla hierarkiatasoilla kohtaavat vieraan kielen aiheuttamia haasteita lähes päivittäin. Yritysten on tehtävä päätöksiä käytettävistä kielistä ja tulkauksesta. Näillä päätöksillä yritykset luovat itselleen kielistrategian, jolla saattaa olla seurauksia myös tulevaisuudessa. (Janssens, Lambert ja Steyaert 2004, 414 – 415, 427.) Monet yritykset päätyvät valitsemaan englannin kielen koko konsernin yhteiseksi kieleksi. Tämän taustalla on ajatus siitä, että englannin kieltä puhutaan laajasti koko maailmassa (Janssens ym. 2004, 414) ja yhden yhteisen kielen käytöllä pyritään ratkaisemaan kieleen liittyvät ongelmat. Kun liike-elämässä kommunikoidaan englanniksi, mikä ei monessa

tapauksessa ole kummankaan keskustelijan äidinkieli, aiheuttaa tämä kuitenkin uusia ongelmia.

Monissa tutkimuksissa kielen ja kulttuurin suhde on todettu olevan merkittävä ja ilman toisen tuntemista on lähes mahdotonta osata toista (esimerkiksi Barner-Rasmussen ym. 2008, 50; Janssens ym. 2004, 421). Konkreettisesti tämä näkyy esimerkiksi siinä, miten sama viesti mekaanisesti käännettynä saatetaan tulkita eri kulttuureissa eri tavoin (Janssens ym. 2004, 420). Barner-Rasmussenin ym. (2008, 47) tekemissä haastatteluissa venäläishaastateltava toteaa, että esimerkiksi englannin kielen sana *problem* ymmärretään Suomessa ja Venäjällä eri tavalla. Suomalaisille sana tarkoittaa suurta katastrofia, kun taas venäläisille se on vain asia, joka pitää ratkaista. Kielitaidosta puhuttaessa johtajat usein painottavat rationaalista kielen osaamista (Janssens ym. 2004, 419 – 420), eivätkä huomioi kulttuurin ja politiikan vaikutusta kieltä käytettäessä. Tämä voi kuitenkin olla virhe, kun osaamista ja tietotaitoa pyritään siirtämään kielirajojen yli. (Barner-Rasmussen ym. 2008, 50.) Toisaalta, kun kieli on olennainen osa paikallista kulttuuria, voi yhden kielen valitseminen konsernin kieleksi aiheuttaa paikallisten kulttuurien joutumisen toisarvoiseen asemaan. Tämä taas saattaa vaikeuttaa yrityksen toimintaa kyseisellä alueella. Janssensin ym. (2004, 421) luoman kulttuuri-näkökulman mukaan yrityksen tulisikin luoda sellainen kielistrategia, jossa eri kieliä kunnioitettaisiin ja eri yksiköissä käytettäisiin eri kieliä.

Koska kieli on tapa kontrolloida kansainvälistä kommunikointiprosessia, hyvä osaaminen konsernin kielessä tulee epävirallisesti vallan lähteeksi. Yrityksen kielen osaaminen on tärkeä vaikutuskanava ja usein kielitaitoisella henkilöllä on mahdollisuus saada yrityksessä enemmän valtaa kuin hänen toimenkuvaansa muuten kuuluisi. (Marschan-Piekkari ym. 1999b, 431; Janssens ym. 2004, 424.) Kielitaito voi vaikuttaa myös siihen, kenestä tulee yrityksen avainhenkilö (Piekkari, Vaara, Tienari ja Sdnitti 2005, 17 – 18). Canney, Davidson ja Ward (1999) tutkivat, mitä tapahtuu kun englantia äidinkielenään puhuva henkilö osallistuu ryhmään, jonka yhteisenä kielenä on englanti, mutta se ei ole muiden osallistujien äidinkieli. Tutkimuksen tuloksena natiivipuhuja saa helposti valta-aseman, eivätkä huonommin englantia puhuvat ryhmän jäsenet pysty täysin osallistumaan ryhmän toimintaan. Tutkijoiden mukaan vieraan kielen käyttö yhteisenä kielenä mahdollistaa kommunikoinnin, mutta herättää samalla epätasa-arvoa ryhmän jäsenten välille. (Canney ym. 1999.) Lisäksi hyvän kielitaidon on todettu auttavan urakehityksessä, sillä englantia osaavat henkilöt saavat tiedot ensimmäisenä,

kun taas muiden on odotettava että tiedot käännetään heidän omalle kielelleen (Barner-Rasmussen ym. 2008, 48 – 49).

Piekkari ym. (2005, 12 – 13, 17) tutkivat tilannetta, jossa suomalaisen ja ruotsalaisen pankin yhdistymisen jälkeen yrityksen kieleksi valittiin ruotsin kieli. Tutkimuksessa suomalaisjohtaja totesi, että ”oli kuin puolet ammattitaidosta olisi viety pois”, kun kokoukset hoidettiin suomen tai englannin sijaan ruotsin kielellä. Kun yrityksen kieltä ei hallitse hyvin, on oman asian esittäminen ja omien mielipiteiden uskottava esiintuominen huomattavasti vaikeampaa, mikä saattaa näyttää epäammattimaisuudelta. Lisäksi ruotsin kielen käyttö aiheutti epätasa-arvoa suomalaisten ja ruotsalaisten välille, kun ruotsalaiset kommunikoivat omalla äidinkielellään ja suomalaiset vieraalla kielellä.

Kieltä voidaan käyttää vallan välineenä myös päätettäessä siitä, mitä asioita käännetään konsernin yhteiselle kielelle ja mitä ei. Näin voidaan kontrolloida informaation jakelua ja vaikuttaa siihen, ketkä keskusteluun osallistuvat. (Janssens ym. 2004, 423). Kielellä saatetaan pelata esimerkiksi kokouksissa, joihin osallistuu henkilöitä monista maista. Barner-Rasmussenin ym. (2008, 51) tutkimuksessa havaittiin, että suomalaistaustaisessa yrityksessä, jonka konsernin kieli on englanti, suomalaiset kokouksen osanottajat vaihtoivat kieltä englannista suomeen monta kertaa päivässä. Kun samassa tilassa on paljon suomalaisia, he kommunikoivat helposti keskenään suomeksi, mikä saatetaan kokea negatiivisesti ulkomaalaisten osallistujien keskuudessa.

Kielestä hyötyvät eniten ne ryhmät, jotka puhuvat sujuvasti yrityksen valittua yhteistä kieltä (Barner-Rasmussen ym. 2008, 44) tai samaa kieltä kuin yrityksen ylin johto (Marschan-Piekkari, Welch ja Welch 1999a, 378). Vaikka yrityksen kieleksi olisikin valittu esimerkiksi englanti, tämä ei tarkoita, että kaikki mahdollisuudet olisivat käytännössä avoinna pelkällä englanninkielen osaamisella. Marschan-Piekkarin ym. (1999b, 429) tutkimuksessa kävi ilmi, että Koneella suomen kielen osaamisen koetaan helpottavan kommunikointia ja monissa pääkonttorin tärkeissä tehtävissä toimii suomalainen. Pääkonttorin kielen osaaminen vahvistaa suomalaisten asemaa yrityksen sisäisessä kommunikoinnissa, kun taas suomen kieltä osaamattomat tunsivat itsensä eristetyiksi joistain yrityksen päätöksentekoprosesseista ja tärkeän tiedon jakamisesta. Lisäksi suomea puhuvat henkilöt saavat tiedot paljon muita aikaisemmin, mikä tekee tilanteesta emotionaalisesti vaikean niille, jotka eivät puhu suomea. Barner-Rasmussenin ym. (2008, 48) mukaan suomalaiset luottavat paremmin henkilöön, joka puhuu suomea kuin henkilöön, joka ei osaa suomen kieltä. Monissa tilanteissa ulkomaisen

yksikön työntekijät käyttävätkin suomalaisia ekspatriaatteja välikätenä yksiköiden välisessä kommunikoinnissa (Marschan-Piekkari ym. 1999b, 428).

Kuten jo aiemmin todettiin, kielitaito auttaa urakehityksessä. Sama pätee myös toisin päin. Kielitaidottomuus voi haitata ja hidastaa muuten pätevän työntekijän etenemistä kansainvälisessä organisaatiossa. Yhteisen työkielen puuttuminen tai heikko osaaminen johtaa hitaampaan ja monimutkaisempaan kommunikointiin, millä on negatiivinen vaikutus tiedon kulkuun. Konkreettisesti hidastaminen näkyy esimerkiksi tulkin välityksellä neuvoteltaessa tai kun yrityksen dokumentointi joudutaan käännettämään ulkopuolisella ennen vastaanottamista. (Barner-Rasmussen ym. 2008, 47 – 49.) Esimerkiksi ekspatriaatit törmäävät usein siihen, että heikon paikallisen kielitaidon vuoksi sanojan viesti menetetään kokonaan (Goodall ja Roberts 2003, 153). Varsinkin teknisten yksityiskohtien selvittäminen vieraalla kielellä on haastavaa, eikä tulkilla tai kääntäjälläkään välttämättä ole tarvittavaa teknistä osaamista esimerkiksi tuotannon ohjeiden kääntämiseksi (Marschan-Piekkari ym. 1999b, 426 – 427). Lisäksi kieliongelmat vaikuttavat pääkonttorin kykyyn kontrolloida, koordinoida ja tukea tytäryhtiön toimintaa, sillä ensikäden tiedon saaminen joltain osastolta saattaa olla haastavaa (Barner-Rasmussen ym. 2008, 48).

Yrityksen kielen osaaminen ei kuitenkaan välttämättä ole työntekijän näkökulmasta ainoastaan positiivinen asia. Ne henkilöt, jotka osaavat yrityksen kieltä hyvin, joutuvat usein matkustamaan työssään enemmän kuin muut ja esittelemään ulkomaiselle yleisölle myös sellaisia alueita, jotka eivät kuulu heidän omiin tehtäviin. Lisäksi, mikäli heidän kollegansa eivät puhu konsernin kieltä, kielitaitoiset joutuvat usein toimimaan välikätenä kollegojen yhteyden pidossa muihin yksikköihin, eikä kielitaitoisen henkilön tehtäviin löydy helposti sijaista. (Marschan-Piekkari ym. 1999b, 430 – 431.) Suuri määrä vastuuta ja tehtäviä kasaantuu helposti muutamalle kielitaitoiselle henkilölle, eikä näitä tehtäviä aina kompensoida lisäansioilla (Piekkari ym. 2005, 17 – 18). Nämä avainhenkilöt eivät välttämättä ole korkeasti palkattuja johtajia, vaan he voivat olla myös esimerkiksi sihteerejä tai tulkkeja (Barner-Rasmussen ym. 2008, 44).

Barner-Rasmussenin ym. (2008, 43) tutkimuksen mukaan monikansallisessa ympäristössä toimittaessa aktiivisella kuuntelulla on suurempi merkitys kuin länsimaisessa ympäristössä toimittaessa. Työnantajan kannattaa jo rekrytointivaiheessa palkata kielitaitoisia ihmisiä ja tutkimuksensa perusteella he suosittelivat yritysten sijoittavan avaintehtäviin henkilöitä, joilla on jo ennestään monikulttuurista kokemusta. Barner-Rasmussen ym. (2008, 51) varoittavat,

ettei kansainvälisiin tehtäviin valittaisi ”kaikkein osaavinta henkilöä” ilman, että kielen ja kulttuurin tuntemusta otetaan huomioon. Työnantaja voi tietenkin tarjota kielikoulutusta työntekijöilleen, mutta on huomattava, että tämä on pitkän aikavälin sijoitus, eikä tuota tulosta hetkessä. Lisäksi kielen oppiminen on erittäin aikaa vievää ja suurelta osin kiinni työntekijän motiivista.

3.4 Toiminnan koordinointi ja kontrolli

Kun yritys tekee ensimmäisen kansainvälisen tytäryhtiön perustamispäätöksen, sen toiminta muuttuu radikaalisti. Aikaisemmassa tilanteessa sillä oli johdettavanaan vain yksi, homogeenisessä ympäristössä toimiva yksikkö kun taas monikansallinen yritys on sekoitus toisistaan eroavia rakenteita ja prosesseja, joita sen tytäryhtiöissä on ehkä jo olemassa ennestään. Yrityksen on mietittävä, miten uusia kansainvälisiä yksiköitä tulee johtaa ja miten ne integroidaan osaksi koko yritystä. Sen on myös otettava käytettävää kontrollointimekanismia valittaessa huomioon tytäryhtiön ympäristö ja resurssit. (Andersson 1996: 487 – 488.) Suurin ongelma monikansallisten yritysten koordinoinnissa on se, että niiden on oltava samaan aikaan sekä hajautettuja että järjestäytyneitä. Vain näin ne voivat hyötyä maantieteellisestä etäisyydestä samalla, kun etsivät oikean koordinoinnin ja kontrollin tason pääkonttorin ja tytäryhtiön välillä. (Goodal ja Roberts 2003, 150.) Lisäksi pääkonttorin tieto tyttären resursseista voi olla vajavaista, mikä vaikeuttaa sopivien kontrolli- ja integrointimekanismien löytymistä (Andersson 1996, 495).

Yksi monikansallisen yrityksen haasteita on se, että toisinaan koko yrityksen kannalta paras teko tai toimintatapa ei ole edullisinta yksittäisen tytäryhtiön näkökulmasta. Konfliktin syntymistä edistää se, että eri ympäristöissä toimivat yritykset käyttäytyvät eri tavalla ja tytäryhtiön oma paikallinen verkosto asettaa sen toiminnalle tietyt vaatimukset. (Andersson 1996, 490.) Osana konsernin kansainvälistä verkostoa toimiva tytäryhtiö on tämän lisäksi usein riippuvuussuhteessa konsernin muihin yrityksiin tai toinen yritys on riippuvainen kyseisen yksikön työpanoksesta voidakseen itse toimia tehokkaasti. Tärkeät resurssit ja tieto sijaitsevatkin usein juuri tytäryhtiötasolla ja niiden tehokas siirtäminen tytäryhtiöstä toiseen vaatii yrityksen sisäisen verkoston toimimisen ja lisää niiden vahvistaa riippuvuussuhdetta. (O’Donnel 2000, 530.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että tytäryhtiöiden voima organisaatiossa on suurempi, mikäli ne ovat vahvassa riippuvuussuhteessa toistensa kanssa (Astley ja Zajac, 1991, 409). Edelleen, kun tytäryhtiö on vahvassa riippuvuussuhteessa toisten tytärien kanssa, sen tekemät päätökset vaikuttavat entistä enemmän koko yrityksen toimintaan. Tästä syystä verkostomallissa onkin erityisen tärkeää varmistaa, että pääkonttorin ja tytäryhtiön tavoitteet ovat yhteneväiset. Kuitenkaan perinteiset kontrollointimenetelmät, kuten tytäryhtiön suora valvonta tai tulokseen perustuvat palkkiot, eivät verkostomallissa ole välttämättä tehokkaimpia kontrollimenetelmiä ja erilaiset sosiaaliseen kontrolliin perustuvat menetelmät antavatkin verkostomalliin paremmin soveltuvan vaihtoehdon. (O'Donnel 2000, 531.)

Kaiken kaikkiaan kontrollin kysymys pääkonttorin ja tytäryhtiön välisessä suhteessa on varsin monijakoinen. Siinä missä tytäryhtiö arvostaa autonomiaa, tavoittelee pääkonttori kontrollia. Missä tyttären johto näkee yrittäjämäisen asenteen, näkee pääkonttori tyttären käyttävän olosuhteita hyväkseen häikäilemättä. Ja siinä, missä tytärtä kiinnostaa lähinnä paikallinen liiketoiminta, on pääkonttori paljon kiinnostuneempi konsernin maailmanlaajuisesta tuottavuudesta. (Birkinshaw ym. 2000, 322.) Lisäksi kontrollilla voi olla sekä positiivisia, että negatiivisia sivumerkityksiä. Kontrollin avulla pääkonttori varmistaa globaalien koordinoimien tytäryhtiöidensä välillä, mikä on erityisen tärkeää silloin, kun tietyllä tytäryhtiöllä on vastuullaan strategisesti kaikille konsernin yrityksille tärkeitä toimintoja. Negatiivinen puoli kontrollissa on kuitenkin se, että aktiivinen pääkonttorin kontrolli voidaan tulkita tytäryhtiön johtajien keskuudessa luottamuksen puutteeksi ja tämä saattaa saada tyttären johtajat hakemaan oikeutuksen itse itselleen. (Birkinshaw 2000, 330.)

3.4.1 Tytäryhtiön autonomia ja strateginen asema

Tytäryhtiön autonomia ja pääkonttorin kontrolli liittyvät olennaisesti toisiinsa. O'Donnell (2000, 537) havaitsi, että kun tytäryhtiön autonomia kasvaa, pääkonttorin valvonta ja byrokraattisten valvontamekanismien käyttö vähenee. Kontrollin lisäksi tytäryhtiön kotimaan erityispiirteet vaikuttavat autonomiaan. Esimerkiksi Australiassa liiketoimintaympäristö on pieni ja hyvin kehittynyt. Tytäryhtiöissä työskentelee pääasiassa kokeneita paikallisia työntekijöitä, mikä lisää tytäryhtiöiden autonomiaa. Pääkonttori on usein valmis antamaan tytäryhtiölle paljon valtaa sitä itseään koskevissa asioissa niin kauan, kun tytär täyttää

tavoitetuloksen. Näiden lisäksi myös emoyhtiön kotimaan ja yrityksen koon on todettu vaikuttavat tyttären autonomian tasoon. (Johnston 2005, 97 – 122.)

Ulkomaisen tytäryhtiön autonomiaan vaikuttaa myös se, että tytäryhtiön johtajilla on usein pääkonttoria paremmat mahdollisuudet havainnoida paikallista kysyntää ja tunnistaa omat fyysiset-, teknologiset-, tiedolliset-, taloudelliset- ja henkilöressurssinsa (O'Donnel 2000, 528). Mitä enemmän pääkonttori odottaa tytäryhtiön luovan uutta tietoa yrityksen käyttöön, sitä suurempi tytäryhtiön autonomian tulisi olla (Gupta ja Govindarajan 1991, 783). Sen, että tytäryhtiö sitoutuu tiiviisti paikalliseen liike-elämän verkostoihin, on todettu parantavan tyttären mahdollisuuksia imeä ympäristöstä uutta tietoa, jonka se voi edelleen jakaa muille konsernin yksiköille (Andersson 2005, 533 – 534). Mitä tiiviimmin tytäryhtiö on sitoutunut ulkoisiin liikesuhteisiinsa, sitä alhaisempi on kuitenkin pääkonttorin mahdollisuus kontrolloida tytäryhtiön toimintaa. Sen sijaan tyttären sitoutuminen yrityksen sisäiseen verkostoon parantaa pääkonttorin kontrollointimahdollisuuksia. Kaiken kaikkiaan kontrollin taso vaihtelee siis tyttären eri liikesuhteisiin sitoutumisen tason perusteella, vaikka tytäryhtiön perustamismuoto ja organisaation konteksti olisikin otettu huomioon (Andersson 1996, 504).

Pääkonttorin ja tytäryhtiön erilainen tausta (esim. Andersson ym. 2002), epätäydellinen informaation kulku (Szulanski, 1996) ja tyttären vähentynyt riippuvuus pääkonttorista (Prahalad ja Doz, 1981) voivat saada tytäryhtiön määrittelemään oman strategisen asemansa yrityksessä eri tavalla kuin pääkonttori sen määrittelee. Birkinshaw ym. (2000) tutkivat sitä, miten tytäryhtiön näkemys omasta roolistaan yrityksessä voi poiketa pääkonttorin näkemyksestä. He erottelevat kolme näkemysten välistä suhdetta, joista ensimmäisessä skenaariossa tytäryhtiö yliarvioi oman roolinsa, eli tytäryhtiön johto kokee oman roolinsa konsernissa strategisempaan kuin pääkonttori. Tässä suhteessa ongelmia aiheuttaa se, että tyttären johto tuhlaa merkittävästi aikaa viemällä pääkonttorille ehdotuksia, jotka lähes järjestäen hylätään. Tytäryhtiön henkilökunta on vaarassa turhautua, kun heidän paikallinen aloitekykynsä torjutaan pääkonttorin toimesta opportunistisena vallantavoitteluna. Tällainen tilanne voi luoda epäterveen suhteen kahden osapuolen välille, johtaen pettymykseen tytäryhtiön työntekijöiden keskuudessa ja lisää todennäköisyyttä, että kyvykkäät tytäryhtiön johtajat vaihtavat yritystä. (Birkinshaw ym. 2000.)

Toinen skenaario on edellisen vastakohta, missä tytäryhtiön johto kokee oman roolinsa strategisesti vähäpätöisemmäksi kuin pääkonttori. Birkinshaw ym. (2000) kuvaavat tätä

vaihtoehtoa puuttuvaksi opportunistiksi, missä vain pääkonttori tuntee turhautuneisuutta. Pääkonttori näkee tämän skenaarion mukaisesti toimivan tytäryhtiön johdon kohtuuttoman passiivisena, eikä tytäryhtiö ole valmis ottamaan täyttä vastuuta sille kuuluvista tehtävistä. Kuitenkin tämä suhde on todennäköisesti edellistä harmonisempi ja joissain tilanteissa lähes optimaalinen.

Kolmannessa skenaariossa osapuolten näkemyserot ovat pieniä tai niitä ei ole lainkaan, jolloin tyttären ja pääkonttorin välinen suhde on todennäköisesti tehokas. Tytäryhtiön ehdotukset tulevat yleensä hyväksytyiksi ja ne saavat myönteistä palautetta pääkonttorilta. Se toimii kuten pääkonttori odottaa ja resurssit ohjataan arvoa lisäävään toimintaan poliittisen sisäisen riitelyn asemesta. Tätä voidaan pitää yrityksen kannalta tavoiteltavana, vaikka Birkinshaw ym. (2000, 325 – 326) toteavatkin liian suuren yhteisymmärryksen olevan ainakin potentiaalisesti haitallista. He perustelevat tämän sillä, että joskus odotusten eroissa on uuden ymmärryksen alku ja markkinoiden muuttuessa tyttären roolin uudelleen arvioiminen saattaa olla tarpeen. Parhaana vaihtoehtona tutkijat pitävätkin Burgelmanin (1991) näkemystä, missä tilanne muuttuu koko ajan, kun tytäryhtiön kokemukset ja uudet ideat täsmentyvät. Tässä ideaalitulanteessa odotusten välinen kuilu tulee raaka-aineeksi tyttären strategisen roolin mittaamisessa ja yleisesti hyväksyty visio saavutetaan syvemmän analyysin ja keskusteluprosessin myötä.

Birkinshawin ym. (2000) tutkimuksen tärkein tulos on, että odotusten väliset ristiriitaisuudet tuovat ongelmia. Heikko yhteistyö pääkonttorin ja tytäryhtiön välillä luo turhaa kitkaa ja johtaa helposti keskinkertaiseen päätöksentekoon. Suurin syy odotusten väliseen ristiriitaan on yleensä ongelmat osapuolten välisessä yhteistyössä, mikä osoittaa, että työskentely näitä ristiriitoja vastaan voi vähentää ongelmia. Tilannetta voidaan parantaa esimerkiksi yhteisillä keskusteluilla tyttären roolista tai valitsemalla tytäryhtiön johtajiksi henkilökohtaisilta piirteiltään pääkonttorin suunnittelemaan rooliin sopivia ihmisiä. Yksi mahdollinen keino on antaa tytäryhtiön johdolle enemmän vapautta, sillä autonomian lisääntyessä pääkonttorin ja tytäryhtiön välisen yhteistyön on todettu parantuvan, mikä edelleen vähentää odotusten välisiä ristiriitoja. Tutkijat kuitenkin painottavat, etteivät odotusten väliset ristiriidat ole pelkästään paha asia, sillä ilman ristiriitoja suhde olisi joko täysin pääkonttorin dominoima tai täydellinen tasapainotila, joista kumpikaan ei sovi monikansallisen yrityksen liiketoimintaympäristön kontekstiin. (Birkinshaw ym. 2000.)

3.4.2 Kontrollointimenetelmät ja niiden vaikutukset

Monikansallisen yrityksen kontrollia tutkittaessa käytetään usein pohjana agenttiteoriaa, jossa pääkonttorin ja tytäryhtiön välinen suhde nähdään toimivan kuten johtaja – agentti suhde. Pääkonttori pyrkii joko suoralla käyttäytymisen kontrolloimisella tai tuloksen kontrollilla turvaamaan sen, että tytäryhtiö käyttäytyy sen tavoitteiden mukaisesti (Ouchi 1977, 97). Suorassa kontrollissa päätöksenteko on joko keskitetty byrokraattisesti pääkonttorille tai pääkonttori on asettanut omia edustajiaan tytäryhtiön johtoryhmään varmistamaan pääkonttorin arvojen toteutumisen. Tuloksen kontrolloinnissa taas tytäryhtiön suoriutumista mitataan kriteerien, kuten taloudellisen menestymisen, markkinaosuuden, tuottavuuden tai tiedon luomisen kautta. (Andersson 2005, 254; O’Donnel 2000, 527.) Molemmilla valvontamekanismeilla pääkonttori rajoittaa ei-toivottua käyttäytymistä ja lisää tietoaan siitä, mitä tytäryhtiön johtajat tekevät. Lähes kaikki ulkomaiset tytäryhtiöt ovat pääkonttorin valvonnan alaisia, mutta kontrollin muoto on olosuhteista riippuvaista. (O’Donnel 2000, 527.)

Tulokseen suhteutetut palkkiot ja taloudelliset kannusteet ovat yleinen tapa pitää huolta siitä, että tytäryhtiö pyrkii tuottamaan pääkonttorille etua. Monet tutkimukset suosittelevat palkkioiden käyttöä monikansallisen yrityksen kontrollointi menetelmänä (Doz ja Prahalad, 1981; Gupta ja Govindarajan, 1991; Hedlund, 1986), mutta palkkioihin liittyy myös niiden tehoa rajoittavia ongelmia. Monikansallisen yrityksen tapauksessa näitä ovat tuloksen mitattavuus ja epävarmuus. Mitä vaikeampaa tuloksen mittaaminen on, sitä hankalampaa on sanoa, milloin tämä tulos on saavutettu ja kenelle palkkio todella kuuluu. (O’Donnel 2000, 528.) Lisäksi varsinkin monikansallisen yrityksen tapauksessa tytäryhtiön toimintaympäristön muutokset voivat tehdä tuloksen erittelyn vaikeaksi (Mintzberg 1973, artikkelissa O’Donnel 2000, 528). Pääkonttorilla ei aina ole oikeita tietoja tai tarvittavaa kokemusta tuloksen tavoitetaso määrittämiseksi ja tuloksen kohdentaminen tytäryhtiön saavutukseksi voi olla monijakoista. Mikäli tavoitetasoa asetettaessa ei ole otettu toimintaympäristön epävarmuutta huomioon, tytäryhtiön johtajilla on vähemmän mahdollisuuksia vaikuttaa palkkioihinsa. Tämän seurauksena epävarmuuden taso nousee ja johtajat vaativat suurempia kannusteita korvaamaan tämän epävarmuuden. Ulkomaisen tytäryhtiön tapauksessa pelkkä rahallinen tuloksen saavuttaminen ei ole riittävä tuloksen mittari, sillä esimerkiksi asiakkaiden havaitseman laadun kasvattaminen tai suhteiden vahvistaminen paikallisen hallituksen kanssa voivat olla palkittavaa tulosta. (O’Donnel 2000, 528.) Guptan ja Govindarajan (1991, 782)

mukaan tuottavuuden epävakauden noustessa tuloksen mittaaminen tuleekin vaikeammaksi ja käyttäytymisen kontrollointi muuttuu tuloksen kontrollointia tarkoituksenmukaisemmaksi.

Palkkioiden lisäksi muita mahdollisia tapoja tarkkailla tytäryhtiön käyttäytymistä ovat esimerkiksi byrokraattisten mekanismien, kuten sääntöjen, prosessien ja erilaisten ohjelmien käyttäminen (O'Donnel 2000, 527) sekä toiminnan sitominen budjettiin (Gupta ja Govindarajan 1991, 782). Kaiken kaikkiaan suora kontrolli, byrokraattinen päätöksenteko tai palkkiot sopivat kuitenkin huonosti tytäryhtiöiden verkostomalliin, vaikka yksiköiden ollessa riippuvaisia toisistaan, yhden yksikön päätökset vaikuttavatkin kaikkiin verkoston jäseniin ja tavoitteiden yhdenmukaisuuden varmistaminen onkin siksi verkostossa entistä tärkeämpää (O'Donnel 2000, 531). Hierarkkiset menetelmät kasvattavat usein negatiivisia tunteita organisaatiossa, mikä saattaa lisätä yksiköiden oman edun tavoittelua (Ghoshal ja Moan, 1996) ja suoran kontrollin käytöllä on yleensä negatiivinen vaikutus tytäryhtiön paikalliseen liiketoimintaverkostoon sitoutumiseen (Andersson 2005, 254). Niin ikään taloudelliset kannusteet eivät välttämättä ole tehokas keino saada yritysten tavoitteita yhtenäisiksi, sillä niiden jakaminen perustuu henkilö- tai yksikkökohtaiseen tulokseen, minkä kohdistaminen on erittäin hankalaa verkostossa, jossa kaikkien yksiköiden toiminta vaikuttaa toisiinsa. Kaiken kaikkiaan monikansallisen yrityksen tapauksessa maantieteellisen läheisyyden puuttuminen tekee suoran valvonnan hankalaksi ja on todennäköistä, että pääkonttori tulee käyttämään muita toimintoja tytäryhtiön tarkkailussa. Verkostomalli vaatii sen sijaan toimijoiden välistä yhteistyötä, jossa tiedon jako ja kaikkien osapuolten joustavuus korostuvat. (O'Donnel 2000, 526, 531.)

Birkinshawin ym. (2000) tutkimus osoitti, että mitä enemmän pääkonttori kontrolloi tytärtään, sitä alhaisempi pääkonttorin ja tytäryhtiön yhteistyön taso on. Mikäli yhteistyön taso on korkea, se luo pääkonttorin ja tytäryhtiön välille harmonisen suhteen, missä pääkonttori pitää tytäryhtiön tuloksia tytäryhtiön itsensä saavuttamina mieluummin kuin pääkonttorin kontrollin tuloksena. Heikko yhteistyön taso taas tulkitaan pääkonttorilla merkkinä ongelmista ja todisteeksi siitä, että tytäryhtiön asioihin on puututtava tiiviisti. Näin ollen vähäinen yhteistyö johtaa usein tiukkaankin kontrolliin. (Birkinshawin ym. 2000.) Pahimmassa tapauksessa yhteistyön alentuminen johtaa kierteseen, jossa yhteistyön taso laskee jatkuvasti kontrollin tiukentumisen myötä. Toisaalta Birkinshaw ym. (2000, 339) toteaa myös positiivisen kierteen olevan mahdollinen, eli yhteistyön vahvistuessa pääkonttori

vähentää kontrolliaan, mikä lujittaa tytäryhtiön ja pääkonttorin välistä yhteistyösuhdetta entisestään.

Kun monikansallisen yrityksen eri tytäryhtiöiden tehtävät ja tytäryhtiökohtaiset piirteet eroavat toisistaan, myös niiden kontrollointimenetelmän pitäisi olla suunniteltu jokaiselle tyttärelle erikseen (Johnston 2005, 77; Nohria ja Ghoshal 1997, 111). Pääkonttorin käyttämiin kontrollointimenetelmiin tulisi sisällyttää piirteitä jokaisen tytäryhtiön toimintaympäristöstä (Nohria ja Ghoshal 1997, 111), jotta kontrollimekanismin käytöllä olisi tavoiteltu seuraus tytäryhtiön toiminnassa. Lisäksi tytäryhtiön rooli saattaa muuttua ajan mittaan esimerkiksi myyntiyksiköstä tuotantolaitokseksi tai tuotekehitysyksiköksi, minkä tulisi johtaa kontrollointimenetelmän uudelleen arviointiin. Varsinkin sellaisten tytäryhtiöiden kontrolloiminen, joilla on paljon pääkonttorilta puuttuvaa erityisosaamista, on erityisen vaikeaa (O'Donnel 2000, 527). Lisäksi kontrollin voi määritellä myös laajemmin monimutkaiseksi prosessiksi, johon kuuluu muitakin tekijöitä kuin pääkonttori ja tytäryhtiö. Pääkonttori voi käyttää erilaisia menetelmiä tehdäkseen itsensä näkyväksi tytäryhtiössä, mutta menetelmän onnistuminen riippuu aina siitä verkostoasetelmasta, johon tietty tytäryhtiö kytkeytyy (Andersson 1996, 504 – 505). Toimintaympäristön ja roolien muuttuessa pääkonttorin onkin yhä vaikeampaa kontrolloida tytäryhtiötä perinteisin menetelmin ja siitä syystä kontrolloimiseen on käytettävä myös muita tapoja (Pralhad ja Doz, 1981, 5).

Sosiaalinen kontrolli, tai Ouchin (1979) sanoin ”klaanikontrolli”, soveltuu hyvin kansainvälisissä kytköksissä olevien tytäryhtiöiden käyttäytymisen tarkkailuun. Ajatus on, että yksiköt ja niissä työskentelevät ihmiset kokevat olevansa osa monikansallisen yrityksen organisaatiota ja siksi omaan yksikköön samaistuminen ja sitoutuminen muuttuu ajan mittaan koko organisaatioon ja sen arvoihin samaistumiseksi (Ouchi 1979, 842). Samaistuminen johtaa sitoutumiseen ja uskollisuuteen sekä lisää yhteistyöhön pyrkivää käyttäytymistä. Sosiaalisella kontrollilla pyritään monikansallisessa yrityksessä saavuttamaan eri maiden tytäryhtiöiden johtajien kesken jaetut arvot ja uskomukset sekä kunnioitus koko organisaatiota kohtaan. (O'Donnel 2000 531.)

Sosiaalisen kontrollin lisäksi ei-rahallinen palkitseminen soveltuu hyvin verkostomalliin. Nämä palkkiot voivat liittyä tietyn johtajan uraan organisaatiossa tai ne voivat koskea koko tytäryhtiötä. Esimerkiksi mahdollisuus lähteä ekspatriaatiksi toiseen maahan tai henkilön arvovallan lisääminen voivat olla henkilöön liittyviä palkitsemisen muotoja. Koko

tytäryhtiötä taas voidaan palkita esimerkiksi antamalla muista yksiköistä tytäryhtiön johtajien käyttöön enemmän taloudellisia, työvoimallisia, tietotaidollisia tai teknologisia resursseja yksikön kehittämiseksi. Tällaiset toisista yksiköistä tulevat ei-rahalliset resurssit korostavat pääkonttorin tärkeää roolia organisoinnissa ja muut yksiköt voivat näillä keinoin auttaa tiettyä tytäryhtiötä näkemään yhteiset tavoitteet ja päämäärät. Lisäksi näillä keinoilla voidaan lisätä tytäryhtiön johtajan näkemystä siitä, että oma yksikkö kuuluu osaksi suurempaa kokonaisuutta. (O'Donnel 2000, 533 – 534.)

O'Donnel (2000, 532 – 533) esittelee kaksi tapaa vahvistaa tytäryhtiön integroitumista yrityksen sisäiseen verkostoon. Vertikaalissa integrointimekanismissa pääkonttori voi edesauttaa tytäryhtiön johtajien kanssa jaettujen arvojen syntymistä ja tytäryhtiön roolin ymmärrystä erilaisten mekanismien avulla. Nämä mekanismit voivat sisältää tytäryhtiön johtajien ajoittaista työskentelyä pääkonttorilla, pääkonttoriin pohjautuvia trainee-ohjelmia, yhteisiä johtamisen kehittämisohjelmia ja pääkonttorin järjestämää henkilökohtaista mentorointia ulkomaisen tytäryhtiön johtajille. Toisena O'Donnel esittelee lateraalisen integrointimekanismin, joka perustuu tytäryhtiöiden johtajien keskinäiseen yhteydenpitoon. Tämän mekanismin tarkoitus on kehittää tytäryhtiöiden johtoa ymmärtämään koko yrityksen tarkoitus sen tytäryhtiöiden roolien kautta. Tässä sosiaalinen kontrolli tulee esiin esimerkiksi monikansallisissa työryhmissä, jotka koordinoivat toimintoja ja käyttävät hyväkseen kansainvälistä osaamista.

Pääkonttorilta lähetettävien ekspatriaattien käyttäminen on yksi suoran kontrollin ja valvonnan muoto. Suomalainen yritys, joka perustaa oman tytäryhtiön esimerkiksi Venäjälle, haluaa usein nimittää pääjohtajaksi suomalaisen henkilön johtamaan ja kontrolloimaan toimintaa. Tämä onkin monien Venäjän liiketoiminnan konsulttien suosittama tapa, sillä näin voidaan taata Venäjällä toimivan yksikön vastaavan suomalaisen perustajan tahtoa (Pajalin 2005, 204). Tieteellisessä tutkimuksessa asia ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen. Tutkimuksissa ekspatriaattien käyttämistä kontrolli- ja integrointikeinona puoltavat ekspatriaattien tärkeä rooli tiedon siirrossa (Andersson 2005, 524 – 525), heidän kokonaisvaltainen ymmärrys koko konsernin toiminnasta (Gupta ja Govindarajan 1991, 779) ja globaalien ajatteluntavan luomisessa (Barner-Rasmussen ym. 2008, 8 – 9). Lisäksi tytäryhtiön isäntämaan paikallisten johtajien motivaatioon voi vaikuttaa sen, että urakehitys tytäryhtiön ulkopuolella, emoyhtiön hierarkiassa, on todettu olevan harvinaista, kun taas ekspatriaattijohtajilla ei ole tällaisia rajoitteita (Gupta ja Govindarajan 1991, 779).

Agenttiteorian mukaan tällainen tarkkailu lisää informaatiota tytäryhtiön käytöksestä ja vähentää riskiä tytäryhtiön oman edun tavoitteluun (O'Donnel 2000, 526).

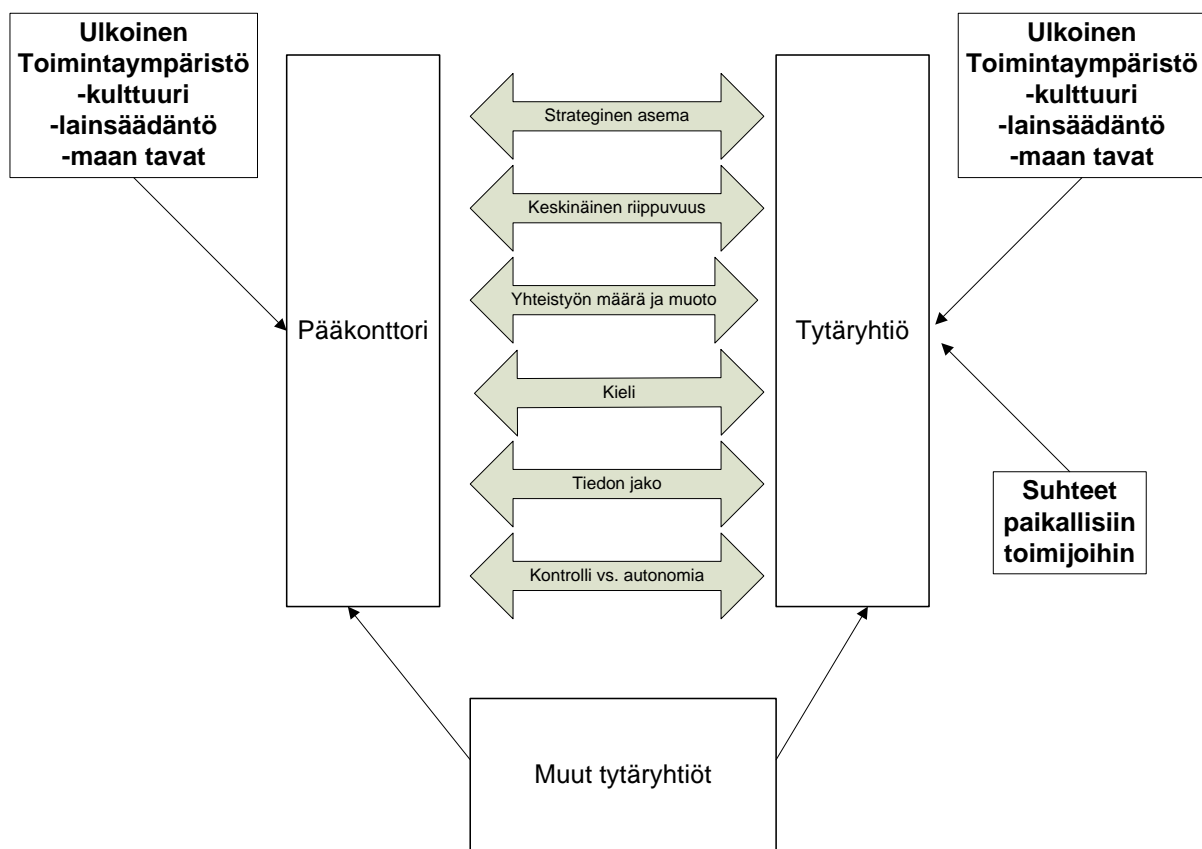
Toinen puoli ekspatriaattien käyttämisessä on sen negatiivinen vaikutus tytäryhtiön paikallisten suhteiden rakentamisessa, sillä tieto asiakkaista ja tavarantoimittajista sekä niihin liittyvistä mahdollisuuksista ja kehitystarpeista, on helpommin paikallisten henkilöiden kuin ekspatriaattien hankittavissa. Liian suuri määrä ekspatriaattijohtajia voi olla jopa este uusien läheisten liikesuhteiden luomisessa tytäryhtiön paikallisessa ympäristössä. (Andersson 2005, 524 – 525, 532.) Paikallisilla johtajilla on luonnollisesti parempi kielen, kulttuurin ja paikallisen liiketoimintaympäristön tuntemus ja paikalliset työntekijät sitoutuvat paremmin päätöksiin, mikäli ovat itse olleet mukana tekemässä niitä (Barner-Rasmussen ym. 2008, 8 – 9; Gupta ja Govindarajan 1991, 779). Lisäksi ekspatriaattien lähettäminen pääkonttorilta on kallista suhteessa saavutettavaan hyötyyn (Barner-Rasmussen ym. 2008, 8 – 9).

Viimeaikainen suuntaus onkin Barner-Rasmussenin ym. (2008, 8) mukaan ollut paikallisen johdon lisääntyminen ja ekspatriaattien käytön väheneminen, vaikka tutkijat painottavatkin, että ekspatriaatteja tarvitaan kuitenkin yhä. Heidän mukaansa ekspatriaattien ja paikallisten johtajien välisen suhteen ei tarvitse välttämättä olla hierarkkinen, vaan he voisivat kehittyä yhdessä. Toisesta yksiköstä tuleva kokenut, globaalisti ajatteleva ekspatriaatti voi opettaa paikallisille tiettyjä asioita ja samalla oppia paikallisilta heidän kulttuuristaan ja toimintatavoistaan. (Barner-Rasmussenin ym. 2008, 8 – 9.) Lisäksi henkilöiden vaihtaminen joksikin aikaa ympäristöstä toiseen auttaa heitä ymmärtämään toista yksikköä ja siellä työskenteleviä kollegoitaan paremmin (Barner-Rasmussen ym. 2008, 57). Tämä vaihto voi tapahtua niin pääkonttorista tytäryhtiöön, tytäryhtiöstä pääkonttoriin kuin kahden tytäryhtiönkin välillä.

3.5 Yhteenveto

Kuten aikaisemmissa luvuissa on käynyt ilmi, pääkonttorin ja tytäryhtiön väliseen suhteeseen vaikuttavat lukuisat tekijät. Varsinaisen suhteen taustalla vaikuttavat vahvasti molempien ulkoiset toimintaympäristöt, konsernin muut tytäryhtiöt ja tytäryhtiön paikalliset liikesuhteet. Pääkonttorin ja tytäryhtiön suhteen muodostumisessa on tärkeää se, mikä on tytäryhtiön strateginen rooli yrityksessä, millainen riippuvuussuhde pääkonttorin ja tyttären välillä vallitsee, minkä tyyppistä yhteistyötä toimijat tekevät, millä kielellä yhteinen kommunikointi

hoidetaan, miten tiedonjako tapahtuu ja mikä on kontrollin ja autonomian välinen suhde. Nämä tekijät vaikuttavat sekä toimijoiden väliseen suhteeseen, että toisiinsa ja kaiken kaikkiaan pääkonttorin ja tytäryhtiöiden välinen suhde onkin monen tekijän summa. Tästä syystä samankin yrityksen sisällä pääkonttorilla saattaa olla erilainen suhde eri tytäryhtiöidensä kanssa. Lisäksi suhteeseen vaikuttavat tekijät vaihtelevat sen suhteen, kuka niihin voi vaikuttaa. Osa tekijöistä on tytäryhtiön- ja osa pääkonttorin toiminnan tulosta, kun taas osa tekijöistä, ovat sellaisia, että niihin ei yritys itse pysty lainkaan vaikuttamaan.



Kuvio 4 Suhteeseen vaikuttavat tekijät aikaisemman tutkimuksen perusteella

Toimijoiden ulkoisessa toimintaympäristössä tärkeitä tekijöitä ovat maan paikallinen kulttuuri, lainsäädäntö ja maan liiketoimintatavat. Paikallisen kulttuurin vaikutus tietyn yrityksen toimintatapoihin voi olla merkittävä, varsinkin yritysoston tapauksessa, kun tytäryhtiöllä on jo muodostunut oma paikallisesta kulttuurista piirteitä saanut organisaatiokulttuuri. Mutta vaikka tytäryhtiö perustettaisiin itse, tulee paikallinen kulttuuri

osaksi yrityksen toimintaa sen työntekijöiden ja paikallisten sidosryhmien kautta. Venäjän tapauksessa paikallinen kulttuuri näkyy tytäryhtiössä usein hierarkkisenä johtamiskulttuurina, työntekijöiden suurena vaihtuvuutena ja suhteiden tärkeyden korostumisena.

Jokaisen yrityksen intresseissä on ylläpitää laillinen oikeutus toimintaan jokaisessa toimipaikassa ja siksi sen on huomioitava paikallinen lainsäädäntö. Suomen ja Venäjän kontekstissa lainsäädäntö on hyvin erilainen, vaikka maiden maantieteellinen etäisyys onkin pieni. On tärkeää, että tämä tiedostetaan pääkonttorilla ja otetaan huomioon päätöksiä tehtäessä.

Toinen ulkopuolinen tekijä pääkonttorin ja tytäryhtiön välisessä suhteessa on tytäryhtiön omat paikalliset liikesuhteet. Aikaisemmassa tutkimuksessa tästä keskustellaan paljon, sillä paikallisten liike-elämän toimijoiden kautta tytäryhtiö oppii asioita, joista voi olla hyötyä sen omassa toiminnassa tai jotka se voi edelleen viestittää eteenpäin pääkonttorille tai muille tytäryhtiöille. Näillä toimijoilla tarkoitetaan esimerkiksi asiakkaita, yhteistyökumppaneita tai kilpailijoita, jotka kaikki tarjoavat hyödyllistä tietoa alueen markkinoista ja liiketoimintamalleista.

Myös konsernin muut yksiköt ja tytäryhtiöt vaikuttavat tähän suhteeseen. Tytäryhtiö joutuu toiminnassaan kamppailemaan pääkonttorin huomiosta muiden tytäryhtiöiden kanssa ja pääkonttorin huomio kohdistuu yleensä pikemminkin suuriin kokonaisuuksiin kuin jonkin tietyn tytäryhtiön toimintaan. Se, minkä verran tytäryhtiö onnistuu saamaan pääkonttorilta huomiota, riippuu sen koosta, maantieteellisestä sijainnista ja siitä, miten hyvin se onnistuu kiinnittämään pääkonttorin huomion. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että tytäryhtiöistä olisi haittaa toisilleen. Verkostomallissa tytäryhtiöiden ja pääkonttorin nähdään muodostavan verkosto, jonka sisällä vaihdetaan aktiivisesti tietoa ja jonka jäsenet hyötyvät toistensa suhteista.

Tytäryhtiön strateginen rooli yritykselle määrittää paljon sitä, millaiseksi tytäryhtiön ja pääkonttorin suhde muodostuu. Ulkomaiset tytäryhtiöt perustetaan usein aluksi myyntikonttoreiksi, mistä ne voivat myöhemmin saada myös yrityksen arvonaluontiin enemmän vaikuttavia tehtäviä kuten osan tuotannosta tai tuotekehitystä. On selvää, että pääkonttorin on kiinnitettävä tytäryhtiöön sitä enemmän huomiota, mitä suuremman osan se kantaa koko yrityksen liiketoiminnasta.

Tytäryhtiön riippuvuus emoyhtiöstä liittyy usein sen strategiseen rooliin. Mikäli pääkonttori esimerkiksi rahoittaa merkittävän osan tytäryhtiön toiminnasta, on todennäköistä, että se pyrkii myös vaikuttamaan siihen enemmän. Jos taas tytäryhtiöllä on sellaisia varoja tai osaamista, mitä pääkonttorilla ei ole, voivat yhteistyömuodot erota merkittävästi edellisestä tilanteesta. Tässä tilanteessa tytäryhtiöllä on paljon suuremmat mahdollisuudet sanella yhteistyön ehtoja ja päättää, kenen kanssa se osaamisensa jakaa. Asiantuntijuuden johtaminen onkin niin henkilöjohtamisessa kuin pääkonttori-tytäryhtiö kontekstissa oma erityiskysymyksensä.

Yhteistyön määrä ja muoto vaikuttavat siihen, millaiseksi osapuolten välinen suhde muodostuu. Mikäli pääkonttorin henkilökunta tuntee tytäryhtiön johdon henkilökohtaisesti ja yhteistyötä tehdään paljon, on tämän todettu vaikuttavan esimerkiksi kontrollin määrään laskevasti. Jos taas yhteistyö on vähäistä, on pääkonttorilla usein suurempi tarve tarkkailla tytäryhtiön toimintaa varmistaakseen tavoitteiden yhteneväisyyden. Pääkonttorin ja tytäryhtiön välillä voidaan tehdä yhteistyötä toteuttamalla yhteisiä projekteja, järjestämällä koulutusjaksoja puolin ja toisin ja esimerkiksi käyttämällä hyväksi toisen hankkimia tietoja.

Yrityksen kieli voidaan nähdä niin ulkopuolisena kuin osapuolten vaikutusmahdollisuuksien piirissäkin olevana tekijänä. Ulkomaisen tytäryhtiön sijaintimaan kieleen yritys ei voi vaikuttaa, mutta se voi päättää, millä kielellä tyttären ja pääkonttorin välinen viestintä hoidetaan. Monissa monikansallisissa yrityksissä yrityksen kieleksi on valittu englanti, mutta kaikissa tapauksissa tämä ei välttämättä ole optimaalisin vaihtoehto, sillä tällöin maat, joissa englanninkielen osaaminen on heikkoa, jäävät helposti varjoon. Kielen onkin todettu vaikuttavan usein siihen, kenen kanssa yhteistyötä tehdään ja keistä muodostuu yrityksen avaintekijöitä.

Tiedon jako on eräs merkittävimmistä suhdetta kuvaavista tekijöistä, johon niin ikään vaikuttaa kaikki muut tekijät. Tietoa voidaan jakaa pääkonttorilta tytäryhtiölle tai tyttäreltä pääkonttorille, mutta myös kahden tyttären välillä. Pääkonttorin onkin hyvä tiedostaa, että tietoa syntyy valtavasti myös sen ulkopuolella ja paikallisella tytäryhtiöllä on yleensä parhaat tiedot paikallisesta toimintaympäristöstä ja omista resursseistaan. Yrityksen sisällä, eri yksiköissä olevaa tietoa voidaan jakaa tehokkaasti esimerkiksi kierrättämällä työntekijöitä eri yksiköissä tai organisoimalla projekteja, joissa on mukana tekijöitä useasta eri yksiköstä. Näillä keinoilla voidaan onnistua siirtämään myös hiljaista tietoa, jota ei ole dokumentoitu minnekään ja jonka siirtäminen paikasta toiseen on siksi erityisen haasteellista.

Tämän tutkimuksen viimeisenä tytäryhtiön ja pääkonttorin väliseen suhteeseen vaikuttava tekijä on aikaisemmasta tutkimuksesta nostettu kysymys kontrollin ja autonomian suhteesta. Pääkonttori haluaa tietää tarkkaan, miten ulkomainen tytäryhtiö toimii, kun taas tytäryhtiössä tämä valvonta voidaan tulkita epäluottamuksena. Tästä syystä suorat kontrollointitavat, kuten ekspateriaattien lähettäminen tai tiukan budjetin asettaminen saatetaan kokea tytäryhtiössä negatiivisena. Vaihtoehtona tälle voi olla esimerkiksi verkostomalliin paremmin sopiva sosiaalinen kontrolli, jossa verkostoon kuuluminen itsessään herättää sen toimijoissa halun toimia verkoston tavoitteiden mukaisesti.

Näissä aikaisempaan tutkimukseen pohjautuvissa luvuissa vastattiin kahteen tutkimuksen alakysymykseen kuvaamalla johtaminen venäläisessä yrityksessä sekä se, mitkä ovat aikaisemman tutkimuksen mukaan tytär- ja emoyhtiön välisen suhteen keskeiset elementit. Seuraavassa luvussa aihetta lähestytään itse kerätyn tutkimusaineiston näkökulmasta. Luvun tarkoitus on kuvata tytär- ja emoyhtiön välinen suhde Nokian Renkaiden Vsvolozhskin tehtaan näkökulmasta ja tuoda esiin tutkittavien antamia kehitysideoita.

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimusprosessin kuvaus

Tämä tutkimus sai alkunsa Tampereen yliopiston professori Hanna Lehtimäen ja Nokian Renkaiden henkilöstöpäällikkö Sirkka Hagmanin ideasta tuottaa yrityksen ja yliopiston yhteinen johtamisen kehittämistutkimus. Idea syntyi syksyllä 2009, kun Hagman osallistui vierailevana luennoitsijana ja yrityksen edustajana Lehtimäen ohjaamalle kurssille. Tästä alkoi resurssien ja rahoituksen selvittäminen sekä mahdollisten tutkimuksen aihealueiden kartoittaminen. Tutkimussuunnitelmaa hiottiin tiiviissä yhteistyössä useita kuukausia ja suunnitelman täsmentyessä yliopistolta rekrytoitiin viisi aihealueista kiinnostunutta gradu- ja väitöskirjatutkijaa vastaamaan eri osaprojektien toteutuksesta. Lisäksi tutkimusprojektiin lähti Lehtimäen lisäksi mukaan toinen johtamistieteen professori, Johanna Kujala, joka oli osallistunut jo valmisteluvaiheisiin.

Varsinainen tutkimusprojekti alkoi helmikuussa 2010, kun tutkimusryhmä kokonaisuudessaan tapasi ensimmäisen kerran yrityksen edustajat. Tutkimuksen suunnittelua jatkettiin nyt osaprojekteittain ja yrityksestä osoitettiin kullekin osaprojektille oma vastuhenkilö auttamaan käytännön asioissa. Venäjän osaprojektissa tehtiin tämän tutkimuksen lisäksi myös paikallisia esimiestyökäytäntöjä kuvaava tutkimus ja siksi Venäjän osaprojektin toteutuksesta vastasi kaksi gradututkijaa. Muut osaprojektit kuvataan tarkemmin edempänä projektin kuvauksen yhteydessä.

Suunnitteluvaiheesta Venäjän osaprojektissa tutustuttiin aikaisempiin tutkimuksiin teoreettisen esiymmärryksen saamiseksi. Tässä vaiheessa tutustuimme myös yrityksen kirjalliseen materiaaliin, kuten henkilöstön työhyvinvointikyselyn tuloksiin, historiikkeihin ja vuosikertomuksiin sekä haastattelimme muutamaa Vsevolozhskissa työskennellyttä suomalaista ekspatriaattia ymmärtääksemme paremmin yrityksen toimintaa. Aikaisemman tutkimuksen ja ekspatriaateilta saadun ymmärryksen perusteella suunnittelimme teemat venäläisille tehtävään haastatteluun. Aikataulullisesti tämä vaihe ajoittui maaliskuu – huhtikuulle.

Venäläisten haastatteluun päästiin aloittamaan toukokuun alussa, kun Vsevolozhskin tehtaan johto oli ensin saatu vakuutettua tutkimuksen tarpeellisuudesta. Haastattelut suoritettiin pääasiassa videokonferenssin välityksellä ja haastateltavien käydessä Nokian tehtaalla. Viimeisten haastattelujen ja paremman kokonaiskäsityksen saamiseksi

matkustimme kuitenkin vielä tutustumaan Vsevolozhskin tehtaaseen kesäkuun alussa. Tämän matkan aikana tehtiin muutamia yksilöhaastatteluja ja kolme ryhmähaastattelua. Molemmat Venäjän osaprojektin tutkijat osallistuivat kaikkiin haastatteluihin ja samassa haastattelussa kerättiin aineistoa kumpaankin tutkimukseen. Haastattelut tehtiin haastateltavan toivomuksesta riippuen englanniksi, venäjäksi tai suomeksi.

Haastattelujen toteuttamisen jälkeen haastattelut litteroitiin. Osa litteroinneista tehtiin itse ja osassa käytettiin apuna ulkopuolista resurssia. Litteroinnit tehtiin sanatarkasti, mutta puheen taukoja tai äännähdyksiä niihin ei ole merkitty. Osa haastatteluista litteroitiin heti haastattelun tekemisen jälkeen, mutta osa litteroinneista saatiin ulkopuoliselta litteroijalta vasta kun analyysivaihe oli jo aloitettu.

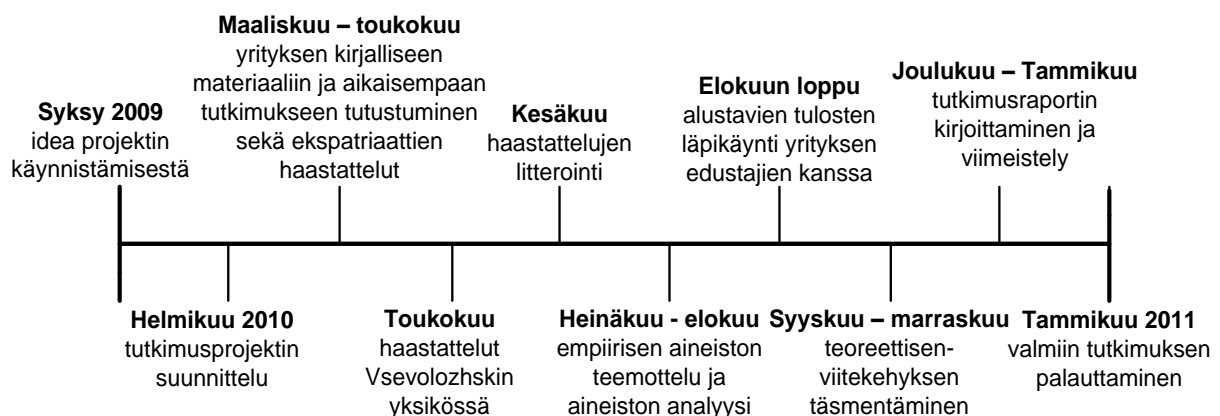
Kun litteroinnit olivat valmiina, aineisto syötettiin NVivo aineistonkäsittelyohjelmaan, jossa se teemoiteltiin noin 40 teemaan. Analyysin ajan kolme ryhmää: venäjän johtoryhmä, keskijohto ja asiantuntijat pidettiin erillään ja teemojen lukumäärä näiden ryhmien välillä vaihteli hieman. Analyysistä nousseiden keskeisten teemojen pohjalta valitsimme omat tutkimuskysymyksemme siten, että minä poimin emoyhtiön ja tytäryhtiön väliseen suhteeseen liittyvät teemat tarkemman tarkastelun alle, kun taas kollegani valitsi aineistosta Vsevolozhskin sisäiseen johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin liittyvät teemat. Vasta tässä vaiheessa, elokuun alussa, ensimmäisen analyysivaiheen jälkeen, tutkimuksen tekeminen erosi minun ja kollegani välillä. Pohdimme pitkään yhteisen gradututkimuksen tekemistä, mutta lopulta aineistosta erottui kaksi selkeää teemaa ja päätimme siksi kirjoittaa kumpikin oman tutkimuksen.

Kun tutkimuskysymykseni olivat aineiston analyysin myötä täsmentyneet, teemoittelin aineiston vielä pienempiin osiin yksityiskohtaisemman kuvauksen saamiseksi. Tutkimuksessa käytetty aineisto on siis teemoiteltu kahteen kertaan, ensin siten, että koko haastatteluaineisto oli mukana teemoittelussa ja tämän jälkeen vain omaan tutkimukseeni liittyvien teemojen osalta.

Aineiston pilkkomisen jälkeen jatkoin sisällönanalyysiä yhdistelemällä samaan aihepiiriin kuuluvia teemoja ja abstrahoimalla ne suuremmiksi yläkategorioiksi. Abstrahointia jatkettiin, kunnes aineisto vastasi empirialle asettamaani tutkimuskysymykseen miltä emoyhtiön ja tytäryhtiön välinen suhde näyttää tytäryhtiön näkökulmasta ja miten toimintaa tulisi kehittää. Luvussa 4.2 esittelen tarkemmin käyttämiäni aineistonkeruu ja –analysointi menetelmiä.

Kun tutkimuksen empiriaosuus oli lähes valmis, palasin takaisin teoreettisen viitekehyksen pariin. Syys-marraskuussa jatkoin tutkimuksen alkuvaiheessa aloittamaani aikaisempaan tutkimukseen tutustumista, painottaen nyt enemmän monikansallisen yrityksen pääkonttorin ja tytäryhtiöiden välisestä suhteesta tehtyä tutkimusta. Lopulta päädyin rakentamaan tämän työn teoreettisen viitekehyksen kahdesta osasta, joista ensimmäisessä käsitellään alkuvaiheessa tutustumaani Venäjään liiketoiminnan kontekstina ja jälkimmäisessä pääkonttorin ja tytäryhtiön välistä suhdetta.

Tutkimuksen kaikki osiot olivat koossa joulukuussa, jolloin aloitin varsinaisen tutkimusraportin kokoamisen ja viimeistelyn. Tähän vaiheeseen kuului vielä sekä empirian että teoriaosuuden täsmentämistä ja tutkimuksessa käytetyn menetelmän avaamista. Kaiken kaikkiaan tutkimus valmistui tammikuun 2011 lopussa, tasan vuoden kuluttua varsinaisen tutkimusprojektin alkamisesta. Alla olevassa kuviossa tutkimuksen eteneminen on vielä tiivistetty aikajanalle.



Kuvio 5 Tutkimuksen eteneminen

4.2 Aineiston kerääminen ja kuvaus

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista se, että se tehdään erittelemällä yksittäisiä tapauksia, mikä tarkoittaa, että tutkijan hypoteesit johdetaan yksittäistapausten analyysistä ja ne testataan myöhemmin isommalla aineistolla. Toinen ominaisuus on, että tapausta eritellään siihen osallistuvien ihmisten näkökulmasta tai siihen osallistuvien ihmisten antamien merkitysten kautta. Lisäksi laadullinen tutkimus suosii luonnollisesti tapahtuvia asioita, eli tutkijan vaikutus aineistoon pyritään pitämään minimissään. (Koskinen ym. 2005, 30 – 33).

Kuten jo aiemmin mainitaan, tässä tutkimuksessa yhdistyy sekä toiminta- että tapaustutkimuksen keskeisiä piirteitä. Tapaustutkimuksessa tietoa kerätään dokumenttien tutkimisen, arkistolähteiden, artefaktien, havainnointiaineistojen, osallistuvan havainnoinnin ja haastattelujen avulla (Yin 2009, 98). Tässä tutkimuksessa aineiston kerääminen aloitettiin yrityksen kirjalliseen materiaaliin tutustumisella, minkä oli tarkoitus tutustuttaa tutkijat yrityksen historiaan, toimialaan ja nykytilaan. Tämän jälkeen suoritettiin useita teemahaastatteluja, jotka ovat tämän tutkimuksen tärkein aineistonkeruumenetelmä. Lisäksi tutkimusryhmämme pääsi tekemään osallistuvaa havainnointia, seuraamalla muutamaa kokousta ja työskentelemällä noin kaksi päivää viikossa yrityksen tiloissa. Seuraavissa luvuissa kerrotaan tarkemmin näistä kolmesta aineistonkeruumenetelmästä tämän tutkimuksen kohdalla.

Yrityksen kirjallinen materiaali

Tutkimusprojektin alettua helmikuussa 2010, ei Venäjän osaprojektissa ollut vielä varmaa, saadaanko Vsevolozhskin tehtaalta hyväksyntää tutkimuksen toteuttamiselle ja päästänsäkö sinne tekemään lainkaan haastatteluja. Tästä syystä tutkimus aloitettiin varsin syvällisellä perehtymisellä yrityksen kirjalliseen materiaaliin. Luimme tutkijakollegani, Natalia Rasputinan kanssa viimeisten vuosien toimintakertomukset, tutustuimme yrityksen suomen, englannin ja venäjänkielisiin Internet-sivuihin ja kävimme läpi sekä Suomessa, että Venäjällä ilmestyneitä henkilöstölehtiä. Tutustuimme myös yrityksen historiikkiin ja työtyytyväisyystutkimuksiin, jotka oli toteutettu Nokialla ja Vsevolozhskissa vuosina 2006 – 2008. Näiden lisäksi pääsimme kuulemaan yrityksessä vuotta aikaisemmin toteutetun Hakkapeliitta Way –tutkimuksen tuloksia, missä Nokian Renkaiden käytäntöjä oli tutkittu yrityksen oman työntekijän toimesta noin seitsemänkymmenen haastattelun kautta. Osallistuimme myös uusille työntekijöille suunnattuun perehdytykseen, mikä auttoi meitä ymmärtämään paremmin rengastoimialaa ja alan termejä sekä yrityksen käytäntöjä esimerkiksi henkilöstön palkitsemisen ja sitouttamisen suhteen Nokialla. Kaiken kaikkiaan yrityksen kirjalliseen materiaaliin tutustuminen ja perehdytykseen osallistuminen auttoivat meitä hahmottamaan kohdeyrityksemme toimintamalleja ja –ympäristöä, mikä oli eduksi haastateltavien puheiden tulkinnessa ja keskustelevan haastatteluotteen ylläpitämisessä.

Teemahaastattelu

Pitkien keskustelujen jälkeen Nokian tehtaan henkilöstöpäällikkö, yhdessä tutkimusprojektia johtavien professorien kanssa, onnistui vakuuttamaan Vsevolozhskin tehtaan johto

tutkimuksen tarpeellisuudesta ja haastattelut Venäjän yksikössä päästiin aloittamaan. Tätä ennen haastattelut oli aloitettu kolmen suomalaistaustaisen, Vsevolozhskissa työskennelleen entisen tai nykyisen ekspatriaatin sekä kahden suomalaisen, Vsevolozhskin kanssa tiiviisti työskentelevän Nokian johtotason henkilön haastattelemisella. Tämän tutkimuksen tärkeimmäksi aineistonkeruumenetelmäksi päätettiin siis valita haastattelu, jonka hyviä puolia suhteessa lomaketutkimukseen ovat sen joustavuus, haastattelijan mahdollisuus toimia havainnoijana haastattelun yhteydessä sekä mahdollisuus valita haastatteluun osallistuvat henkilöt (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 72 – 74). Erityisesti joustavuuden merkitys korostuu tässä tutkimuksessa, sillä monet haastatteluista olivat ikään kuin vuoropuhelua haastattelijan ja haastateltavan välillä, mikä tarkoitti esimerkiksi lisäkysymysten esittämistä ja syvällisempää paneutumista niihin aihealueisiin, joita haastateltava piti tärkeinä tutkimuksessa kuvailtavan tapauksen kannalta.

Tutkimusaineistoa kerättiin kaiken kaikkiaan 39 yksilöhaastattelulla ja neljällä ryhmäkeskustelulla. Näistä 35 yksilö- ja kolme ryhmähaastattelua tehtiin venäläisille haastateltaville. Kaikki aineisto nauhoitettiin ja nauhoittamiseen kysyttiin lupa osallistujilta. Kaiken kaikkiaan haastatteluihin ja ryhmäkeskusteluihin osallistui 52 henkilöä, jotka edustivat eri tahoja Nokian ja Vsevolozhskin välisessä yhteistyössä. Haastattelut koostuivat 8 Vsevolozhskin tehtaan johtotiimin jäsenen yksilöhaastatteluista, 26 Vsevolozhskin keski johdon yksilöhaastatteluista, 3 Vsevolozhskin asiantuntijatason ryhmähaastatteluista, yhden venäläisen ja neljän suomalaisen entisen tai nykyisen ekspatriaatin yksilöhaastatteluista sekä yhdestä Nokialla johtotasolla työskentelevien suomalaisten henkilöiden ryhmäkeskustelusta. Ekspatriaattien haastattelut päätettiin liittää tutkimukseen, sillä ekspatriaateilla on usein paikallisia toimijoita laajempi kokonaiskäsitys yrityksen toiminnasta ja saimme heiltä monipuolisen kokonaiskuvan Nokian ja Vsevolozhskin välisestä suhteesta sekä sen kehittymisestä tehtaan perustamisesta nykypäivään. Ekspatriaatit olivat kuitenkin olleet tekemisissä enimmäkseen tuotannon työtehtävien kanssa, joten haastattelimme vielä kahta Nokian yksikön johtotasolla työskentelevää henkilöä, jotka eivät ole toimineet Vsevolozhskissa ekspatriaatteina, mutta jotka tekevät päivittäin yhteistyötä Vsevolozhskin työntekijöiden kanssa. Venäläiset haastateltavat valittiin Vsevolozhskin tehtaan henkilöstönkehityspäällikön toimesta ja he edustivat organisaation eri funktioita. Liitteessä 1 haastatteluaineisto on kuvattu taulukossa, josta käyvät ilmi myös haastattelumäärät eri funktioissa. Ensimmäinen haastattelu tehtiin Nokialla 15. huhtikuuta ja haastattelut saatiin päätökseen 4. kesäkuuta.

Haastattelujen toteutuksessa haastateltaville kerrottiin etukäteen tutkimuksen aihe ja perustiedot Vsevolozhskin henkilöstön kehittämispäällikön toimesta. Teemahaastattelulle on ominaista, että haastattelun teemat ovat selvillä, mutta haastattelua ei ole tarkasti strukturoitu kysymysten muodon tai järjestyksen suhteen. Haastattelun lopussa tutkija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teemat on käsitelty, mutta niiden järjestys ja laajuus voi vaihdella haastattelusta toiseen. (Eskola ja Suoranta 1998, 87.) Sekä yksilö- että ryhmähaastatteluissa käytettiin samaa kysymysrunkoa (liite 2), jota ei lähetetty haastateltaville etukäteen, sillä haastattelu haluttiin pitää keskustelunomaisena. Yksilöhaastattelut kestivät keskimäärin tunnin ja ryhmähaastattelut noin puolitoista tuntia. Kaiken kaikkiaan haastatteluilla kerättyä nauhoitettua aineistoa kertyi 41 tuntia 14 minuuttia. Haastattelujen aikataulu ja kestot on esitetty taulukon muodossa liitteessä 3.

Osallistuva havainnointi

Kirjallisten materiaalien ja haastattelujen lisäksi tutkimusprojektin aineistonkeruuseen kuului osallistuvaa havainnointia. Tämä havainnointi voi menetelmäkirjallisuuden mukaan olla joko aktiivista tai passiivista. Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija vaikuttaa aktiivisesti läsnäolollaan tutkittavaan ilmiöön, kun taas passiivisella osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan tutkijan osallistumista tutkittavaan tilanteeseen ilman että hän vaikuttaa tilanteiden kulkuun. (Anttila 1996, 218 – 224.) Venäjän osaprojektissa käytetty osallistuva havainnointi oli enemmän passiivista sivusta seuraamista kuin aktiivista tapahtumien kulkuun osallistumista. Anttila (1996, 218 – 224) kuitenkin toteaa, että tutkija ei koskaan voi havainnoinnissa olla täysin ulkopuolinen, sillä hänen läsnäolonsa on joka tapauksessa kaikkien osallistujien tiedossa.

Osallistuvan havainnoinnin osuus aineistonkeruumenetelmänä ei ollut suuri ja sen tarkoitus tässä tutkimuksessa oli enemmänkin havainnollistaa tutkijalle haastatteluissa saatavaa informaatiota. Tutkimusta varten tutkija osallistui ulkopuolisen havainnoijan roolissa yhteen, noin neljä tuntia kestävään kokoukseen, johon osallistui sekä suomalaisia että venäläisiä henkilöitä. Lisäksi molemmat tutkijat olivat mukana tilanteissa, joissa käytiin tätä tutkimusta koskevia keskusteluja Nokian ja Vsevolozhskin tehtaiden välillä. Havainnointi on aina subjektiivista ja valikoivaa toimintaa. Ennako-oletukset ohjailevat väistämättä tutkijan huomiota ja havainnoijan aikaisemmat kokemukset, mieliala ja aktiivisuuden taso vaikuttavat myös havaintojen tekemiseen. (Eskola ja Suoranta 1998, 103.) Pääosa tätä tutkimusta varten havainnoitavista tilanteista sijoittui aikataulullisesti ennen venäläisten haastattelemista, joten

tutkijalla ei tässä vaiheessa vielä ollut kuin omat ennakko-olettamuksensa. Havainnointitilanteista pidettiin tutkimuspäiväkirjaa, joka saikin syvempiä merkityksiä teemahaastattelujen jälkeen.

Kaiken kaikkiaan aineisto oli erittäin kattava niin organisaatiotasojen kuin eri funktioidenkin edustettavuuden osalta. Kattavuudesta johtuen aineiston koosta huolimatta saturaatiopiste saavutettiin vasta haastattelujen lopussa, mikä on jo yksi mielenkiintoinen havainto sellaisenaan. Tämä kertoo siitä, että suhde emoyhtiöön koetaan hyvin yksilökohtaisesti. Tässä tutkimuksessa haastateltavat jaoteltiin neljään ryhmään organisaatiotason perusteella. Ensimmäinen ryhmä TM, koostui kahdeksasta Vsevolozhskin johtotiimin jäsenestä, toinen ryhmä, koodauksella MM ja S ovat Vsevolozhskin keskijohtoa, jotka toimivat johtotiimin alaisina ja asiantuntijatason esimiehinä. Kolmas ryhmä E tarkoittaa suomalaistaustaisia entisiä ja nykyisiä ekspatriaatteja. Ryhmähaastatteluja tehtiin vielä Vsevolozhskin asiantuntijatasolla työskentelevien henkilöiden parissa AT, mutta näitä haastatteluja ei ole huomioitu tässä tutkimuksessa niiden vähäisen informaation takia.

4.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalysoinnin analyysimallia, joka on useissa lähteissä viitatus Bernard Berelsonin (1952) mukaan ”kommunikaation ilmisissä objektivista, systemaattista ja määrällistä kuvailua varten soveltuva tutkimustekniikka.” Tarkoituksena on tehdä tutkittavasta ilmiöstä tiivis ja yleinen kuvaus, mutta on huomattava, että sisällönanalyysillä vasta järjestetään aineisto johtopäätöksien tekoa varten. Tämän jälkeen aineistosta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 103 – 108.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin induktiivista sisällönanalyysiä, jossa tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan analyysin kaikissa vaiheissa (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 113). Miles ja Hubermanin (1994) mukaan induktiivinen sisällönanalyysi voidaan jaotella kolmivaiheiseksi prosessiksi: 1. aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2. aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3. abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Koko prosessi aloitettiin kuitenkin teemoittelulla, joka tarkoittaa sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle

(Hirsjärvi ja Hurme 2001, 173). Teemoitteluvaiheessa haastatteluryhmät, eli Vsevolozhskin johtotiimi, -keskijohto, -asiantuntijat ja suomalaistaustaiset ekspatriaatit pidettiin erillään ryhmäkohtaisten erojen esiin saamiseksi.

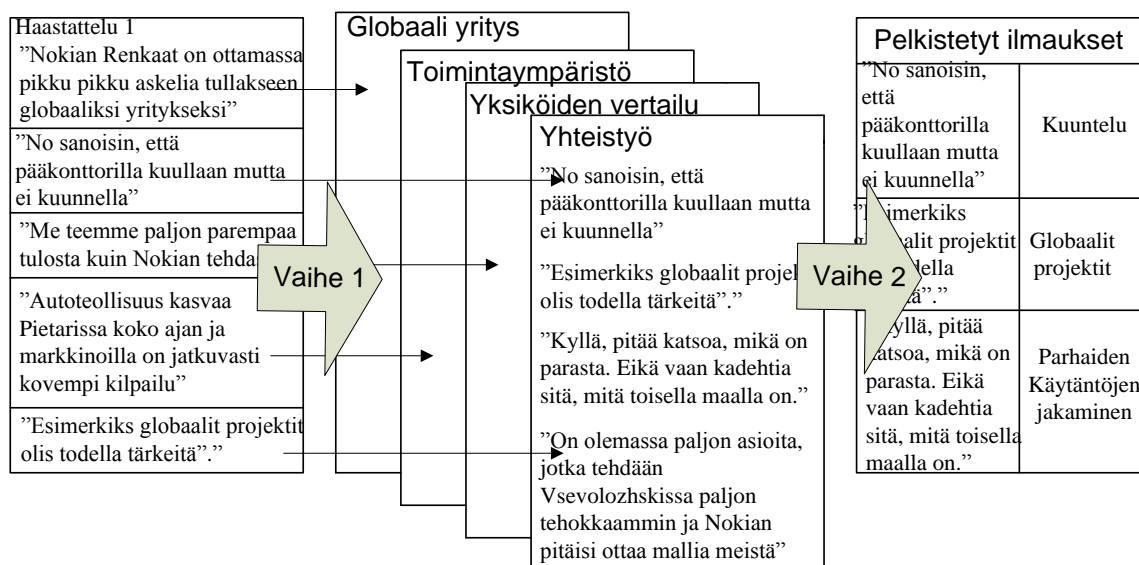
Litterointi

Ennen analyysin alkua haastattelut purettiin litteroimalla. Haastattelujen suuresta lukumäärästä johtuen osa haastatteluista litteroitiin itse ja osassa käytettiin litteroinnissa apuna ulkopuolisia resursseja. Tutkijoille jäi litteroitavaksi erityisesti ne haastattelut, joissa venäläisiä osallistujia haastateltiin videokonferenssin kautta englanniksi, sillä tottumattomalle kuuntelijalle venäläisten aksentti aiheutti ymmärrysvaikeuksia. Lisäksi videokonferenssilaitteiden käyttö heikensi hieman nauhoitusten tasoa ja kaikkia haastatteluja ei pystytty litteroimaan. Kaiken kaikkiaan 43:sta haastattelusta jäi viisi haastattelua pelkän heikkolaatuisen nauhoituksen kuuntelun varaan. Litteroitua aineistoa kertyi 485 sivua.

Pelkistäminen ja ryhmittely

Aineiston redusoinnissa ensimmäinen vaihe on analyysiyksikön määrittäminen (Kyngäs ja Vanhanen 1999, 5). Tässä tutkimuksessa analyysiyksikkönä käytettiin ajatuskokonaisuuksia, sillä yksittäisten sanojen tai lauseiden tulkitseminen ei olisi antanut luotettavia tuloksia tilanteessa, jossa osa haastateltavista ei puhunut haastatteluissa omaa äidinkieltään. Lisäksi tutkittavat teemat olivat sellaisia, ettei niitä voinut haastatteluissa kuvata yhdellä sanalla ja ne tulivat usein esiin muiden teemojen kautta.

Tutkimuksen empiirinen aineisto teemoiteltiin kahteen kertaan siten, että ensin teemoittelimme tutkijakollegani kanssa kaikki haastattelut suuriin kokonaisuuksiin, jonka jälkeen valitsimme teemoista kumpikin oman tutkimuksemme kannalta olennaiset teemat pilkottavaksi edelleen pienempiin palasiin. Ensimmäisellä kierroksella käytimme apunamme NVivo-aineistonkäsittelyohjelmaa, jolla haastattelujen teemoista oli helppo muodostaa omia dokumentteja. Toisella kierroksella ei NVivoa enää käytetty, vaan pelkistäminen tehtiin viemällä teeman alkuperäisilmaukset taulukkoon, jonka toiseen sarakkeeseen kirjoitettiin jokaista kommenttia kuvaava otsikko. Kuviossa 5 on esitetty pelkistämismenettely.



Kuvio 6 Aineiston redusointi

Tämän jälkeen kommentit ryhmiteltiin kuvaavien otsikoiden perusteella samansisältöisiin ryhmiin. Näin esimerkiksi ensimmäisellä teemoittelukierroksella merkittäväksi aiheeksi osoittautunut yhteistyön tema pilkottiin ja koottiin uudelleen vielä toisella kierroksella noin kymmeneen alateemaan. Teemojen määrä vaihteli hieman eri ryhmien (Vsevolozhskin johto, keskijohto ja suomalaiset ekspatriaati) välillä. Tämän lisäksi jokaisen kymmenen alateeman alle tuli vielä sitä kuvaavia ryhmiä, kuten esimerkiksi "Miten yhteistyötä tehdään" teeman alle tuli vielä ryhmät "positiiviset", "negatiiviset" ja "muut kuvailut", jotka sisälsivät haastateltavien erilaisia tulkintoja siitä, miten yhteistyötä tehdään.

Ryhmittelyn jälkeen verrattiin tähän asti erillään pidettyjä Vsevolozhskin ylimmän johdon vastauksia keskijohdon vastauksiin ja näiden ryhmien eroavaisuuksista tehtiin muutamia havaintoja. Havaintojen jälkeen nämä kaksi ryhmää yhdistettiin toisiinsa, sillä niiden erotteleminen ei ole tämän tutkimuksen kannalta erityisen olennaista. Tämän jälkeen tarkasteltiin pelkistämisen ja ryhmittelyn kautta syntyneitä pieniä kokonaisuuksia, etsien niistä haastateltavien kertomusten painopistealueita. Vasta näiden painopistealueiden perusteella empiiriselle aineistolle esitettäväksi valittiin tutkimuskysymyksiksi:

1. Millainen on emo- ja tytäryhtiön välinen suhde Nokian Renkailla
2. Mitkä ovat suhteen kehittämiskohteet?

Varsinkin tytäryhtiön ja pääkonttorin välisen suhteen kehittäminen nousi aineistosta esiin, vaikka sitä ei haastatteluissa pääsääntöisesti erikseen kysytykään.

Teoreettisten käsitteiden luominen

Kun tutkimuskysymykset oli määritelty, alettiin tähänastisesta analyysistä etsiä ryhmiä, jotka vastaavat näihin kysymyksiin. Vastaukseksi poimittiin sopivia ryhmiä useiden suurempien teemojen alta ja saman tyyppiset alaryhmät yhdisteltiin keskenään suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Miles ja Hubermanin (1994) määritelmässä tämä tarkoittaa abstrahointia, jota voidaan jatkaa edelleen niin pitkään, kunnes pääkategoriat ovat selvillä. Nämä pääkategoriat ovat luettavissa tämän tutkimuksen empiricaluvun tulosten esittelyn otsikoinnissa. Kuvio 7 jatkaa vielä pelkistämisen ja ryhmittelyn kuviota esittelemällä esimerkin abstrahoinnin vaiheista tässä tutkimuksessa.

Alakategoria	Yläkategoria	Pääkategoria
Lainsäädännön eroavaisuudet	Lainsäädäntö	Ulkoiset vaikuttajat
Suomalaiset eivät aina ymmärrä lainsäädännön eroja		
Kulttuurierot	Kulttuuri	
Kuinka kulttuurieroista selvittäään?		
Kielivaikeudet	Kieli	
Kielivaikeuksista selviäminen		

Kuvio 7 Abstrahointi

Edellä kuvatun sisällön analyysin jälkeen aineisto oli siis järjestetty sellaiseen muotoon, josta sitä oli helppo käsitellä johtopäätösten tekemisessä. Seuraavassa luvussa kuvataan empiiristen tutkimuksen tuloksia siten, että analyysissä nousseet pääteemat näkyvät kappaleiden otsikoinneissa. Empiriaosuus on kirjoitettu haastateltavien äänellä, eikä tutkija tässä yhteydessä ota kantaa haastateltavien sanomisien oikeellisuuteen, vaan pyrkii tarkastelemaan sitä, miten haastateltavat tytäryhtiön edustajat itse kokevat suhteen ja sen kehittämisen

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa kuvaillaan haastatteluista ja osallistuvasta havainnoinnista saatuja tutkimustuloksia. Luvun alussa esitellään tutkimuksen konteksti, eli tutkimuksen kohdeyritys, tutkittava tytäryhtiö ja tutkimusprojekti, jonka osana tämä pro gradu on toteutettu. Tämän jälkeen esitellään varsinaiset tutkimustulokset sisällönanalyysistä nousseiden pääteemojen mukaisesti. Tutkimustulosten tukena käytetään runsaasti haastatteluista nostettuja lainauksia, jotta lukija saa kattavan kokonaiskäsityksen aineistosta. Englannin- ja venäjänkieliset haastattelut on käännetty suomeksi periaatteena se, että kommentin viesti ja tyyli säilyy samana kuin puhuja on sen tarkoittanut.

5.1. Tutkimuksen konteksti

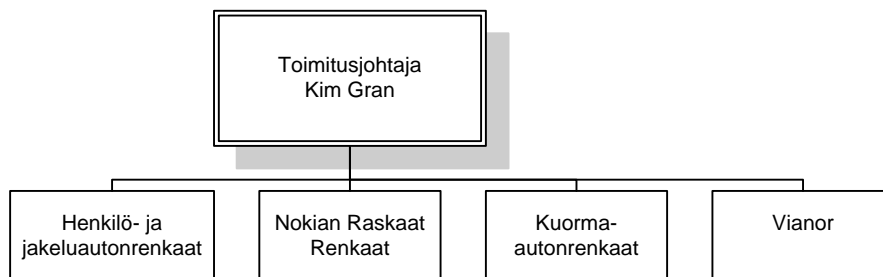
5.1.1 Nokian Renkaat Oyj

Nokian Renkaat on Suomessa perustettu, nykyään monikansallinen pörssiyritys, jonka juuret ulottuvat vuoteen 1898. Historiansa alussa se toimi Helsingissä Suomen Gummitehdas osakeyhtiönä ja aloitti polkupyörän rengasvalmistuksen vuonna 1925. Autonrenkaan valmistus yrityksessä aloitettiin kahdeksan vuotta myöhemmin, kun Suomen autokannan kasvu alkoi kasvattaa myös paikallisiin sääolosuhteisiin sopivien renkaiden kysyntää. Kolmen vuoden kuluttua, vuonna 1936, Nokian Renkaiden nykyäänkin tunnetuin tuotemerkki, Hakkapeliitta, ilmestyi markkinoille. Yrityksen Internet-sivujen mukaan Nokian Renkaiden tuotekehityksen ydintehtävä on tästä asti säilynyt samana: ”Maailman parhaat talvirenkaat, jotka soveltuvat ominaisuuksiltaan pohjoisiin vaativiin ja vaihteleviin ajotilanteisiin”. (Hakkapeliitta Spirit 2/2009.)

Myös kansainvälisellä toiminnalla on yrityksessä pitkät perinteet, sillä jo Suomen Gummitehdas Osakeyhtiö harjoitti vientiä vuodesta 1926 lähtien. Tuotannon kasvaessa myyntiasiamiehiä hankittiin aluksi muun muassa Viroon sekä Latviaan ja 1950-luvulla vienti kasvoi kunnolla, kun Hakkapeliitalla avattiin vientiväyliä Pohjoismaihin, Eurooppaan ja lopulta myös Euroopan ulkopuolelle. Nokian Renkaat Oyj:n maailman valloitus on 2000-luvulla vielä kasvanut merkittävästi, kun yritys hankki itselleen kansainvälisen Vianor-jakeluketjun ja perusti Venäjälle toisen tuotantolaitoksen. Venäjällä, Vsevolozhskin

kaupungissa sijaitsevassa tehtaassa ensimmäiset Hakkapelitta-renkaat valmistettiin vuonna 2005 ja vuonna 2010 Venäjän tehdas jo rikkoi aikaisempia tuotantoennätyksiä. Myös Vianor on laajentunut tehokkaasti ja vuoden 2009 lopussa sillä oli yhteensä 623 toimipistettä Pohjoismaissa, Baltiassa, Venäjällä, IVY-maissa, Keski-Euroopassa ja USA:ssa. Lisäksi Nokian Renkailla on omia myyntiyhtiöitä useissa maissa. (Hakkapeliitta Spirit 2/2009, www.nokianrenkaat.fi.)

Talvirenkaiden lisäksi Nokian Renkailla on valikoimissaan kesärenkaita ja raskaan kaluston renkaita. Kesärenkaiden vientimarkkinat ovat alusta asti olleet yritykselle haasteellisimmat, sillä tällä sektorilla se on aina joutunut kilpailemaan suurten kansainvälisten valmistajien kanssa. (Hakkapeliitta spirit 2/2009.) Kesärenkaiden osuus henkilöautorenkaiden tulosityksiköstä onkin vain 30% ja tulosityksikön päähuomio keskittyykin talvirenkaisiin. Raskaan kaluston renkaita tuotetaan omassa tulosityksikössään, Nokian Raskaiden Renkaiden nimen alla. Tässä tuotekehitys on keskitetty kapeisiin ja kasvaviin segmentteihin ja omien Internet-sivujen mukaan Nokian Raskaat Renkaat on metsäkonerenkaiden markkinajohtaja maailmassa. (www.nokianrenkaat.fi).



Kuvio 8 Nokian Renkaiden tulosityksiköt

Nokian Renkaat Oyj koostuu kaiken kaikkiaan neljästä tulosityksiköstä: henkilö- ja jakeluautorenkaat, kuorma-autorenkaat, Raskaat Renkaat ja Vianor-jakeluketjusta. Koko konsernin toimitusjohtajana toimii Kim Gran ja hänen alaisuudessaan eri tulosityksiköiden ja tukitoimintojen johtajat. Tämän tutkimuksen kohteena oleva Vsevolozhskin tehdas on osa henkilö- ja jakeluautorenkaiden tulosityksikköä, mutta sillä on tämän lisäksi oma hallinto, tuotekehitystä lukuun ottamatta. Yllä olevassa organisaatiokaaviossa on havainnollistettu Nokian Renkaiden organisaation rakenne yksinkertaisimmillaan.

5.1.2 Vsevolozhskin tehdas

11.2.2004 Nokian Renkaiden hallitus teki päätöksen toisen tehtaan rakentamisesta Venäjälle. Alussa yrityksen toimisto sijaitsi vuokratiloissa Pietarissa, työllistäen noin 20 henkilöä, mutta jo saman vuoden maaliskuussa tehdasta alettiin rakentaa Pietarin lähellä sijaitsevaan Vsevolozhskiin ja sen viralliset avajaiset pidettiin syyskuussa 2005. (Venäjän Hakkapeliitta Spirit, 12/09; Nokian Renkaat 2010b.) Ensimmäiset renkaat valmistettiin kuitenkin jo ennen tätä, vuoden 2005 kesäkuussa. Tytäryhtiön perustamis- ja sijoittamispäätöstä perusteltiin sen läheisellä maantieteellisellä sijainnilla kasvaviin Venäjän ja Pohjoismaiden markkinoihin, koulutetun työvoiman tarjonnalla, yhteistyömahdollisuuksilla alueen muiden teollisuuden toimijoiden ja viranomaisten kanssa, valmiilla infrastruktuurilla sekä palkka, energia ja raaka-ainekustannuksissa syntyvien säästöjen aiheuttamalla kustannussäästöillä renkaiden valmistuksessa (Nokian Renkaiden vuosikertomus 2005). Tytäryhtiön toiminta aloitettiin käytännössä tyhjästä, kun alun perin controlleriksi palkattu Andrey Pantioukhov alkoi rakentaa tiimiä ympärilleen. Hänen omien sanojensa mukaan Vsevolozhskissa toimiikin nyt vahva ja osaava ydintiimi, jota hän pitää samalla myös suurimpana saavutuksenaan (Venäjän Hakkapeliitta Spirit, 12/09).

Venäjän tehdasta kuvataan nykyaikaiseksi ja tehtaalla on teknologisesti pitkälle kehitetty kalusto. Siellä valmistetaan henkilö- ja maastoautojen talvi- ja kesärenkaita, Nokian Hakkapeliittaa, Nokian Hakkaa ja Nordmania. Nykyään Venäjän tehdas ei enää ole tuotannollisesti riippuvainen emoyhtiöstä, vaan tuotteet valmistetaan alusta loppuun itsenäisesti. Venäjän yksiköllä on myös oma hallinto ja tuotekehitys onkin ainoa funktio, joka toimii toistaiseksi vain emoyhtiössä.

Vsevolozhskin tehtaassa työskentelee tällä hetkellä noin 630 työntekijää ja tehtaan tuotantoa on tarkoitus jatkossa kasvattaa edelleen. Tehtaan alkuperäinen tarkoitus oli tuottaa renkaita Venäjän markkinoille, mutta tällä hetkellä Venäjän tehtaan tuotteita viedään myös ulkomaille, mukaan lukien Suomeen. Tämä johtuu osittain talouskriisin aikaisista tuotannonsopeuttamistoimista, joissa päätettiin irtisanoa ja lomauttaa henkilöstöä vain Suomesta ja siirtää tilauksia pienempien työvoimakustannusten ja tehokkaampien tuotantoprosessien takia Venäjän tehtaalle.

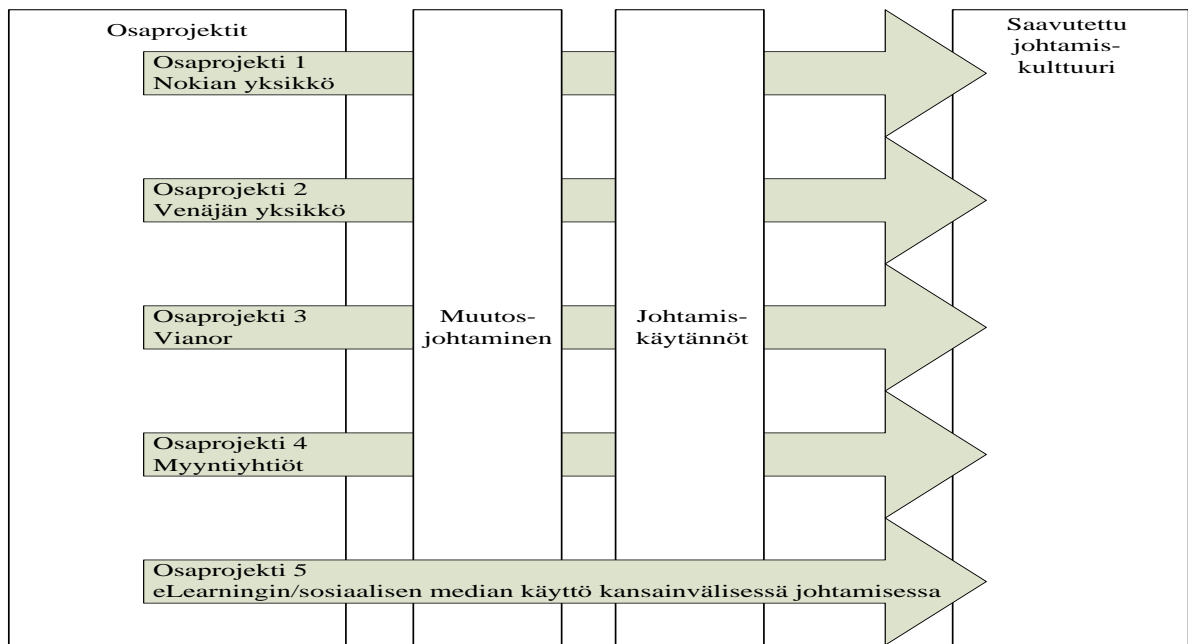
Tytäryhtiöllä on täysin venäläinen johtotiimi, jonka johtaja on samalla myös koko yrityksen johtoryhmän ainoa ei-suomalainen jäsen. Yhtä lukuun ottamatta koko venäläinen johtotiimi

puhuu sujuvaa englantia ja pääjohtaja puhuu lisäksi hyvin suomea. Pääjohtajalla on myös jonkin verran aiempaa taustaa Suomessa opiskelusta ja työskentelystä. Lisäksi pääjohtajalla, kuten muillakin venäläisen johtoryhmän jäsenillä, on aikaisempaa työkokemusta suurista monikansallisista yrityksistä.

Venäjän tehtaan keskijohto ja muut työntekijät on niin ikään kokonaan venäläistä, mutta toisin kuin johtoryhmällä, heidän englanninkielentaitonsa vaihtelee laidasta laitaan. Haastatteluissa keskijohto kuvaa työpaikan ilmapiiriä asiantuntevaksi ja monella on aikaisempaa kokemusta kansainvälisistä yrityksistä. Ongelmana työntekijöiden suhteen Venäjän tehtaalla on työntekijöiden suuri vaihtuvuus, mikä on ominaista Venäjän työmarkkinoille. (Venäjän Hakkapeliitta Spirit, 12/09.) Työntekijöiden sitouttamiseen onkin kiinnitetty paljon huomiota ja tätä varten on tehty mittavia investointeja, kuten Hakkapeliitta village –asuntoprojekti, jossa Nokian Renkaat rakennuttivat työntekijöilleen neljä kerrostaloa halpahintaisiksi asunnoiksi seitsemän vuoden sitoutumista vastaan.

5.1.3 Nokian Renkaiden tulevaisuuden johtamisen kehittämisprojekti

Tämä gradututkimus on tehty osana Tampereen yliopiston ja Nokian Renkaiden tulevaisuuden johtamisen kehittämisprojektiä. Projektin suunnittelu alkoi jo syksyllä 2009, mutta varsinaisesti tutkimusprojekti käynnistyi helmikuussa 2010 osaprojektien määrittämisellä ja yrityksen kirjalliseen materiaaliin tutustumisella. Kuviossa 7 on kuvattu koko tutkimusprojektin rakenne, missä tutkimuksen eri osaprojektien aihepiirit on yhdistettynä tutkimusprojektin tavoitteisiin. Kussakin osaprojektissa työskenteli yhdestä kahteen gradu- tai väitöskirja tutkijaa ja koko projektia johtivat Tampereen yliopiston professorit Hanna Lehtimäki ja Johanna Kujala. Muita tutkijoita olivat Nokian tehtaan osaprojektissa toiminut gradututkija Virpi Majamäki, Venäjän johtamiskulttuuria tutkinut gradututkija Natalia Rasputina, Vianoria tutkinut väitöskirjatutkija Miia Pennanen sekä myyntiyhtiöitä tutkinut väitöskirjatutkija Katja Karintaus. Viidennen osaprojektin toteutuksesta vastasivat Tampereen teknillisen yliopiston hypermedialaitoksen asiantuntijat.



Kuvio 9 Tutkimusprojektin osaprojektit ja tavoitteet

Koko tutkimusprojektin tavoitteena on uudistaa ja kehittää Nokia Renkaiden organisaatio- ja johtamiskulttuuria vastaamaan paremmin tulevaisuuden haasteisiin. Tutkimus keskittyy muutosjohtajuuden ja kansainvälistymisen teemoihin ja sen on tarkoitus määrittellä johtamisen nykytila Nokian Renkailla sekä se, miten johtamista pitää tulevaisuudessa kehittää huomioiden erilaiset yksiköt ja kansainvälisen liiketoiminnan kasvu. Tutkimuksen tuloksena on tarkoitus tuottaa laadullisia mittareita sille, mitkä ovat oleellimmat johtamisen kohteet ja haasteet sekä luoda aihioita koko organisaation kattavaan esimieskoulutusohjelmaan.

Kuten jo menetelmän esittelyn yhteydessä mainitaan, koko tutkimusprojekti toteutettiin toimintatutkimuksen periaatteita noudattaen. Käytännössä tämä tarkoitti kaikkien tutkijoiden tiivistä yhteistyötä tutkittavan kohteen kanssa ja osittain myös työskentelyä Nokian Renkaiden tiloissa. Jokaiselle osaprojektille nimettiin yrityksen puolelta oma vastuhenkilö, joka auttoi tutkijoita käytännön järjestelyjen hoitamisessa, kuten haastateltavien kutumisessa ja valinnassa sekä yrityksen kirjallisen materiaalin hankkimisessa.

5.2 Emo- ja tytärtyhtiön välinen suhde tytärtyhtiön silmin

Luku on rajattu julkisuudelta 3/2016 asti.

LOPUKSI

6.1 Johtopäätökset akateemisessa tutkimuksessa

Tiedonsiirto

Nokian Renkaat Oyj on erityisen mielenkiintoinen kohdeyritys pääkonttorin ja tytäryhtiön välisen tiedonsiirron näkökulmasta. Aikaisempi tutkimus keskittyy suurelta osin siihen, miten suuryritysten pääkonttorit voivat jakaa tehokkaasti tietoa tytäryhtiöilleen ja koordinoita tiedonjakoa yritysten välissä. Lin (2005, 91) mukaan kilpailuetuun vaikuttavien tekijöiden ja pääkonttorin perinteisen roolin muuttuessa, pääkonttorit alkavat toimia enemmän tiedon vastaanottajina niiden maantieteellisesti hajaantuneilta tytäryhtiöiltä. Tytäryhtiöiden verkostoteoria tuo siis tytäryhtiöt mukaan tiedon luomis- ja jakamisprosessiin, mutta monissa tapauksissa tytäryhtiön rooli tiedonjaossa ymmärretään rajoittuvan vain paikallisen toimintaympäristön tuntemiseen. Tämä tutkimus kuitenkin osoitti, että ulkomaisella tytäryhtiöllä voi paikallistuntemuksen lisäksi olla paljon muutakin annettavaa pääkonttorille.

Tutkimuksen kohdeyrityksessä pääkonttorin johtotehtävissä työskentelevät ihmiset ovat saavuttaneet paikkansa työskentelemällä pitkään kyseisen yrityksen palveluksessa. Tällöin vaarana on se, että vaikka yrityksen prosessit ja toimiala tunnetaan hyvin, saattaa pääkonttorin käyttäytyminen ja päätöksenteko urautua toistamaan totuttuja malleja ja asenteita. Kun yritys perustaa uuden tytäryhtiön, se palkkaa samalla töihin suuren joukon uusia työntekijöitä. Rekrytointien onnistuessa hyvin, yritys saa vahvan työkokemuksen omaavia työntekijöitä ja johtajia, jotka ovat jo aikaisemmissa työpaikoissa tottuneet toimimaan monikansallisen yrityksen johtotehtävissä. Näillä henkilöillä voi olla paljon annettavaa pääkonttorin toiminnalle, mikäli tiedonjakokanavat tytäryhtiöltä pääkonttorille toimivat tehokkaasti. Lisäksi, mikäli tytäryhtiön kehittymistä ei ohjata tiukasti pääkonttorin toimesta, saattavat uudet johtajat koordinoita tytäryhtiön toiminnot aivan eri tavalla kuin pääkonttori on tottunut tekemään. Uutta tytäryhtiötä havainnoimalla ja kuuntelemalla yrityksen on mahdollista saada paljon tuoreita näkökulmia omaan toimintaan. Tiedonsiirron ja parhaiden käytäntöjen jakamisen kautta näitä uusia käytäntöjä päästään soveltamaan myös muissa konsernin yrityksissä ja pääkonttorilla.

Venäjän ja Suomen välisessä kontekstissa tutkimukseen tulee myös se mielenkiintoinen lisä, että Venäjän kaupallisen ja poliittisen järjestelmän koetaan yleisesti olevan Suomea

kehittymättömämmällä tasolla. Gupta ja Govindarajan (1991, 771 – 773) argumentoivat, että tiedonsiirron emolta tyttärelle on todettu olevan suurempaa, mikäli tytäryhtiö sijaitsee emoyhtiötä kehittymättömämmillä markkinoilla. Tutkimuksen perusteella voidaan havaita, ettei tytäryhtiön isäntämaan markkinoiden kehitystasolla, ainakaan tässä kontekstissa, ole juurikaan tekemistä sen työntekijöiden ammattitaidon kanssa. Varsinkin silloin, kun tytäryhtiö on perustettu keskelle kasvavia markkinoita vastaamaan ensisijaisesti sen oman kotimaan viennistä, on tytäryhtiön henkilöstön paikallistuntemus erityisen tärkeää. Kasvava kulutus ja sitä kautta yrityksille kasvavat markkinat ovat ajankohtaisia monen kehittyvän talouden kohdalla, joten yrityksen ei pidä aliarvioida tytäryhtiön henkilökunnan hyödyllisyyttä tiedonsiirrossa pelkästään sijaintivaltion kehitystason perusteella.

Kontrollointimenetelmä

Empiirisessä aineistossa kontrolli ei noussut keskeiseksi teemaksi, vaikka sen merkitystä korostetaankin aikaisemmassa tutkimuksessa. Johnstonin (2005, 97 – 122) mukaan pääkonttori on usein valmis antamaan tytäryhtiölle paljon valtaa itseään koskevissa asioissa niin kauan, kun tytäryhtiö täyttää tavoitetuloksen. Nokian Renkaiden tapauksessa tämä ei ole ongelma, sillä tytäryhtiö ylittää jopa emoyhtiötä parempaan tulokseen. Nokian ja Vsevolozhskin välisessä kontrollissa voidaan jopa havaita merkkejä siitä, että tytäryhtiö olisi enemmän huolissaan emoyhtiön tuloksesta kuin päinvastoin. O'Donnellin (2000, 530) tutkimuksen mukaan tytäryhtiö, joka toimii osana kansainvälistä verkostoa, on riippuvuussuhteessa konsernin muihin yrityksiin voidakseen itse toimia tehokkaasti. Nokian Renkailla tytäryhtiön johtoryhmä on huolissaan emoyhtiön ammattitaidosta kansainvälisessä toimintaympäristössä ja se patistaa emoyhtiötä tekemään suuria muutoksia omaan organisaatorakenteeseensa kansainvälisyyden parantamiseksi. Nuori ulkomainen tytäryhtiö pyrkii siis kääntämään vallan käytön perinteisestä hierarkkisesta suuntauksesta alhaalta ylöspäin suuntautuvaksi. Tämä on mielenkiintoinen ilmiö, sillä se kuvaa hyvin valtasuhteiden asettumista verkostossa toimivissa organisaatioissa. Kuka kontrolloi ketä, ei olekaan enää itsestään selvä kysymys.

Suhteen keskeiset elementit vaikuttavat toisiinsa

Ulkomaisen tytäryhtiön suhdetta emoyhtiöön lähestytään tässä tutkimuksessa kokoamalla suhteeseen vaikuttavat keskeiset elementit yhteen ja esittelemällä kukin elementti erikseen. Samaa lähestymistapaa on käytetty useissa aihetta tutkineissa aikaisemmissa tutkimuksissa (esimerkiksi Barner-Rasmussen ym. 2008) ja lisäksi tässä tutkimuksessa käytetään

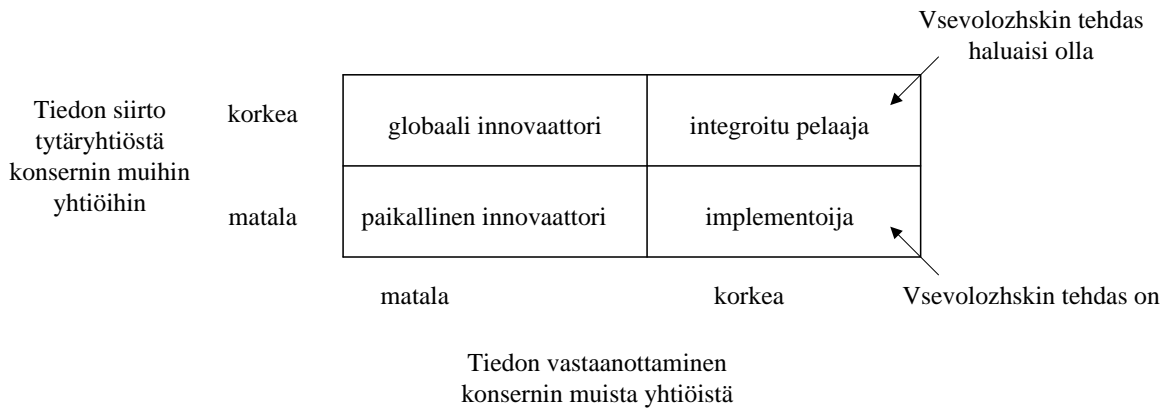
lähdeaineistona monia yhteen suhteen osatekijään keskittyneitä tutkimuksia. Empiirisessä tutkimuksessa eri osatekijöiden välinen vuorovaikutus nousee kuitenkin selkeästi esille, kun esimerkiksi kielikeskustelu nivoutuu tiiviisti luottamuksen teemaan, luottamus tiedonjakoon ja yhteistyöhön, ja yhteistyön tekeminen globaaleihin toimintatapoihin. Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että kaikki osatekijät vaikuttavat tiiviisti toisiinsa ja muutos yhdessä tekijässä vaikuttaa nopeasti myös suhteen muihin elementteihin. Sama ilmiö on havaittavissa myös aikaisemmassa tutkimuksessa, mutta niissä suhteen osatekijät on jaoteltu pieniin palasiin ja tutkimuksissa käsitellään vain tiettyä riippuvuutta.

Sekä teoria että empirialukujen lopussa esitetyt suhteen osatekijät ovat suorassa riippuvuussuhteessa toisiinsa. Mikäli esimerkiksi yhteistyön määrä lisääntyy, sen voidaan olettaa lisäävän tiedon jakoa, autonomiaa, luottamusta, parantavan tytäryhtiön strategista asemaa sekä kehittävän globaaleja toimintatapoja. Sama pätee myös toisinpäin, kun esimerkiksi osapuolten välisen luottamuksen heikentyessä heikentyvät myös kaikki muut suhteen osatekijät. Tämä antaakin yritysten välisten suhteiden tarkasteluun uuden näkökulman, kun yritykset voivat, ainakin teoriassa, muuttaa koko suhdetta mitä tahansa osatekijää muuttamalla.

5.3 Johtopäätökset Nokian Renkaiden johtamisen kehittämisesä

Tytäryhtiön rooli tiedonsiirrossa

Aikaisemmassa tutkimuksessa keskusteltiin siitä, millaiseksi tytär kokee oman roolinsa koko yrityksen tiedonjaossa. Yksi tämän tutkimuksen keskeisimpiä tutkimustuloksia on se, että Vsevolozhsk haluaisi olla nykyistä enemmän mukana tiedon jakamisessa ja tuoda omien työntekijöiden kansainvälistä työkokemusta nykyistä tehokkaammin pääkonttorin käyttöön. Guptan ja Godindarajan (1991) mallissa tytäryhtiölle määritettiin neljä roolia sen mukaan, miten aktiivisesti se osallistuu tiedon tuottamiseen ja vastaanottamiseen. Tutkimuksen aineiston perusteella voidaan päätellä, että pääkonttori on suunnitellut Vsevolozhskin tytäryhtiölle implementoijan roolia, mutta tytäryhtiö itse haluaisi mieluummin toimia kuten integroitu pelaaja ja kantaa myös itse vastuuta tiedon tuottamisesta samalla, kun se omaksuu tietoa pääkonttorilta. Kuviossa 11 tilanne on esitetty mukailemalla Guptan ja Godindarajan (1991) kuviota.



Kuvio 10 Vsevolozhskin tehtaän rooli tiedon tuottajana (mukaillen Gupta ja Godindarajan 1991)

Tämän tyyppiset erot yrityksien näkemyksissä voivat Birkinshawn ym. (2000) mukaan johtaa siihen, että tytäryhtiön johto tuhlaa merkittävästi aikaa esittelemällä pääkonttorille ehdotuksia, jotka lähes järjestäen hylätään. Lisäksi tytäryhtiön henkilökunta saattaa olla vaarassa turhautua ja mahdollisesti vaihtaa työpaikkaa, kun heidän paikallinen aloitekykynsä torjutaan pääkonttorilla. Toisaalta Birkinshaw myös toteaa, että pienet erot odotuksissa vie suhdetta eteenpäin, eikä täysin yhteneväiset odotukset olisi tosielämässä edes mahdollisia.

Tiedonsiirron menetelmiä valittaessa on tärkeää huomata, ettei kommunikaatiota ja tiedonsiirtoa voi saavuttaa pakottamalla (Barner-Rasmussen ja Björkman 2005). Tämä on tärkeää tiedonsiirrossa pääkonttorilta tytäryhtiölle, mutta myös tytäryhtiön on ymmärrettävä tämä ja tuotava tiedot pääkonttorille sen ehdoilla. Vsevolozhskin kohdalla tämä tarkoittaa esimerkiksi ekspatriaattien käyttämistä tiedonsiirron välikätenä. Uuden käytännön hyväksyminen ja korkea motivaatio ovat todennäköisempiä silloin, kun molemmat osapuolet hyväksyvät tiedon tai käytännön hyödyllisyyden ja ovat mahdollisesti mukana sen suunnittelussa (Barner-Rasmussen ym. 2008, 26 - 27). Vsevolozhskissa osallistumishalu ilmaistiin toivomalla globaaleja projekteja, joihin osallistuisi tekijöitä eri yksiköistä.

Birkinshawin ym. (2000, 340 – 341) mukaan on tärkeää harkita tarkkaan, mitkä käytännöt ovat siirtämisen arvoisia. Tiedon jaon on tässäkin tutkimuksessa todettu olevan monimutkainen prosessi ja tästä syystä on harkittava tarkkaan, jotta resursseja ei tuhlaata keskinkertaisten käytäntöjen implementointiin. Suomen ja Venäjän tapauksessa varsinkin lainsäädännössä ja raportoinnissa on merkittäviä eroja ja monia siihen liittyvistä järjestelmistä ei ole edes mahdollista muuttaa samanlaisiksi eri valtioissa.

Kansainväliset toimintatavat

Kohdeyrityksessä emo- ja tytäryhtiö pitävät Nokian Renkaita erilaisena yrityksenä. Satavuotiset perinteet omaavalle Nokian tehtaalle Vsevolozhskin tehtaan perustaminen oli suuri askel, joka jo yksittäisenä tekona rikkoi merkittävästi sen totuttuja toimintamalleja. Nuoren Vsevolozhskin johtotiimi taas vertaa Nokian Renkaita suuriin monikansallisiin yrityksiin, kuten CocaColaan ja arvostelee siksi yrityksen kansainvälisesti kehittymättömiä toimintatapoja. Vsevolozhskin johtoryhmä ajattelee ulkomaisia tuotantolaitoksia tulevan jatkossa tulossa lisää ja pitää siksi yhden kansainvälisen toimintakonseptin luomista tärkeänä. Aikaisemmassa tutkimuksessa painotetaan, että tämän toimintakonseptin tulee kuitenkin olla sellainen, että sen puitteissa pystytään huomioimaan kunkin tytäryhtiön erityispiirteet. Näin ollen yritys voi määrittää toiminnalle tietyt yhteiset linjaukset, jotka tytäryhtiöt voivat sovittaa omaan toimintaansa sille parhaiten sopivalla tavalla. Esimerkiksi taloushallinnon kohdalla maiden lainsäädäntöjen vaatimukset yritysten raportoinnissa eroavat merkittävästi, joten kaikkien toimintatapojen yhtenäistäminen käytännön tasolle asti ei ole mahdollista. Kansainvälinen toimintakonsepti voidaan kuitenkin luoda sellaiseksi, että se on helppo mukauttaa vastaamaan kunkin maan vaatimuksiin.

Vsevolozhskin johtoryhmä toi haastatteluissa voimakkaasti esiin toivomuksensa pääkonttorin erottamisesta Nokian tehtaasta. Erillinen pääkonttori on yleinen suurien monikansallisten yritysten järjestäytymisen muoto, mutta Porter (1986, 27) huomauttaa, ettei kansainväliselle järjestäytymiselle ole olemassa yhtä oikeaa tapaa, vaan järjestäytymisen muoto riippuu aina koko arvoketjusta. Coca-Colan kokoiselle jättiyritykselle erillisen pääkonttorin olemassaolo on varmasti perusteltua, mutta tilanne ei välttämättä ole sama Nokian Renkaiden kokoisessa yrityksessä, jossa pääkonttorin perustaminen kahdelle tehtaalle lisää yhden hierarkiatason yrityksen rakenteeseen. Verkostomallissa pääkonttori toimii yhtenä verkoston jäsenenä yhdessä tytäryhtiöiden kanssa, eikä hierarkkisesti niiden yläpuolella kuten agenttiteorian pohjalta rakennetussa mallissa. Erillisen pääkonttorin perustaminen lisää verkostoon uuden toimijan koordinoimaan koko yrityksen toimintaa, mutta toimivalla yhteistyöllä tehtaiden toiminta ohjautuu jo verkoston sisäisten suhteiden perusteella.

Kaiken kaikkiaan lämmin suhde

Kaiken kaikkiaan Nokian Renkailla ulkomaisen tytäryhtiön suhde emoyhtiöön näyttäytyy tutkimuksessa kuitenkin lämpimänä. Yhteistyötä tehdään paljon ja sen kehittämisestä ollaan innostuneita. Vsevolozhskin tehdas ei missään tapauksessa ole eristynyt emoyhtiöstä, vaan

yksiköt ikään kuin opettelevat yhdessä olemaan kansainvälinen yritys. Vaikka varsinkaan keskijohto ei kokenut henkisesti kuuluvansa osaksi Nokian Renkaiden organisaatiota, on tehtaiden tavoitteet silti samansuuntaiset ja yksiköiden välillä on, ainakin Vsevolozhskin kuvakulmasta, nähtävissä huipputulokseen tähtäävää tervettä kilpailua. Korkeasta yhteistyön tasosta kertoo myös se, että ainakin Vsevolozhskissa tytäryhtiön saavuttamia tuloksia pidetään sen itsensä saavuttamina, eikä pääkonttorin järjestelyjen tuloksena (Birkinshaw ym. 2000).

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskeskustelussa nousevat usein esiin kysymykset totuudesta ja objektiivisesta tiedosta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija, joten pyrkimyksistä huolimatta haastateltavan kertomat asiat ja kokemukset suodattuvat tutkijan oman kehyksen läpi (Tuomi ym. 2009, 135 - 136). Toisaalta perinteisten tutkimuksen oikeellisuuden mittareiden, reliabiliteetin ja validiuden on monessa lähteessä todettu kvalitatiiviseen tutkimukseen huonosti soveltuviksi (Tuomi ym. 2009, 136; Hirsjärvi ym. 2004, 217; Koskinen ym. 2005, 255 - 256), sillä tapaustutkimuksessa ajatellaan, että kaikki ihmisiä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia eikä kahta samanlaista tapausta ole (Hirsjärvi ym. 2004, 217). Tässä tutkimuksessa on pyritty saavuttamaan sekä tutkimuksen sisäinen validiteetti, eli tulkinnan sisäinen loogisuus ja ristiriidattomuus, että ulkoinen validiteetti, eli tulkinnan yleistettävyys ja siirrettävyys. Ulkoisen validiteetin saavuttamiseksi tutkimuksen konteksti on kuvailtu mahdollisimman tarkasti. (Koskinen ym. 2005, 254.)

Tutkimustulosten luotettavuutta ja paikkansa pitävyyttä on koko projektissa pyritty parantamaan lisäksi niin kutsutulla face-validiteetilla, mikä tarkoittaa tässä tapauksessa keskustelemista alustavista tuloksista kohdeyrityksen edustajien kanssa ennen varsinaisten tulosten muodostamista (Tuomi ym. 2009, 142). Tutkimuksen kulku ja tutkimustuloksiin päätyminen on kuvailtu mahdollisimman tarkasti, jotta lukija voi helposti seurata miten esitettyihin johtopäätöksiin on päädytty. Lisäksi tutkimuksen empiriaosuudessa käytetään suoria haastattelulainauksia rikastamaan ja antamaan lukijalle tarkemman kuvauksen aineiston sisällöstä. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että tutkimusaineisto on kerätty ja tulkittu kahden tutkijan toimesta. (Hirsjärvi ym. 2004, 218.)

Alasuutarin (1999, 278) mukaan valmiskaan tutkimusraportti ei ole tutkimusprosessin päätepiste, vaan tutkimusongelman ratkaiseminen vaatii vielä paljon uusia tutkimuksia. Tässä tutkimuksessa tytär- ja emoyhtiön väliseen suhteeseen liittyviä tekijöitä tutkittiin yleisellä tasolla ja jokaiseen suhteen elementtiin olisi mahdollista paneutua vielä tarkemmin. Nokian Renkaiden kontekstissa olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi sitä, miten kansainvälistyminen on muuttanut tiettyjen osastojen työtehtäviä tai millainen tytär- ja emoyhtiön välinen suhde muuttuu, mikäli yritys perustaa lisää tuotantolaitoksia ulkomaille. Lisäksi tämän tutkimuksen löydösten perusteella voidaan tutkia tarkemmin sitä, miten tytäryhtiön isäntämaan kehitystaso vaikuttaa tiedonsiirtoon laajemmassa mittakaavassa tai sitä, kuinka tiiviissä yhteyksissä suhteen keskeiset elementit ovat toisiinsa. Tämä tutkimus toi uuden näkökulman tytäryhtiön rooliin tiedon siirrossa ja tämän näkökulman tarkempi mallintaminen laajemmassa kontekstissa olisi erittäin mielenkiintoista.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus

Ambos, Tina, Ambos, Björn ja Schlegelmilch, Bodo B. 2006. Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers. *International Business Review* 15, 294–312.

Andersson, Ulf, Forsgren, Mats ja Holm, Ulf. 2002. The strategic impact of external networks—Subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal* 23, 979–996.

Andersson, Ulf, Björkman, Ingmar ja Forsgren, Mats. 2005. Managing subsidiary knowledge creation: The effect of control mechanisms on subsidiary local embeddedness. *International Business Review* 14, 521–538.

Andersson, Ulf ja Forsgren, Mats. 1996. Subsidiary Embeddedness and Control in the Multinational Corporation. *International Business Review*, 5 (5), 487 - 508.

Anttila, Pirkko. 1996. *Tutkimisen taito ja tiedonhankinta*. Helsinki: Akatiimi.

Astley, Graham W. ja Zajac, Edward J. 1991. Intraorganizational Power and Organizational Design: Reconciling Rational and Coalitional Models of Organization. *Organization Science* 2 (November), 399 - 411.

Banai, Moshe ja Reisel, William D. 2007. Control and Alienation in Russian Enterprises. Teoksessa Domsch Michel E ja Lidokhover Tatjana 2007. *Human Resource management in Russia*. Helmut-Schmidt-University: Ashgate Publishing Group.

Barner-Rasmussen, Wilhelm ja Björkman, Ingmar. 2005. Surmounting Interunit Barriers, Factors Associated with Interunit Communication Intensity in the Multinational Corporation. *International Studies of Management and Organization* 35 (1). 28 - 46.

Barner-Rasmussen, Wilhelm, Björkman, Ingmar, Ehrnrooth, Mats, Koveshnikov, Alexei, Mäkelä, Kristiina, Vaara, Eero ja Zhang, Ling. 2008. *Cross-Border Competence Management in Emerging Markets: Voices from China and Russia*. Helsinki: Hanken School of Economics.

Bartlett, Christopher ja Ghoshal, Sumatntra. 1989. *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.

Benito, Gabriel R.G., Larimo, Jorma, Narula, Rajneesh ja Torben Pedersen. 2002. Multinational Enterprises from Small Economies: The Internationalization Patterns of Large Companies from Denmark, Finland and Norway. *International Studies of Management* 32 (Spring), 57 – 78.

Berelson, Bernard. 1952. *Content Analysis in Communication Research*. New York: Free Press. Artikkelissa Kyngäs, Helvi ja Vanhanen, Liisa 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11 (1/99).

Bhagat, Rabi S., Kedia, Ben L., Harveston, Paula D., Triandis, Harry C. 2002, Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: an integrative framework. *Academy of Management Review* 27 (2), 204 - 221.

Birkinshaw, Julian. 1997. Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives. *Strategic Management Journal*. 18 (3), 207 - 229.

Birkinshaw, Julian, Holm, Ulf, Thilenius, Peter ja Arvidsson, Niklas. 2000. Consequences of perception gaps in the headquarters–subsidiary relationship. *International Business Review* 9, 321–344.

Birkinshaw, Julian ja Bouquest, Cyril. 2008a. Weight Versus Voice: How Foreign Subsidiaries Gain Attention from Corporate Headquarters. *Academy of Management Journal* 51 (3), 577 - 601.

Birkinshaw, Julian ja Bouquest, Cyril. 2008b. Managing Power in the Multinational Corporation: How Low-Power Actors Gain Influence. *Journal of Management* 34 (3), 477 – 508.

Björkman, Ingmar, Stahl, Gunther K., ja Vaara, Eero. 2007. Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: the mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration. *Journal of International Business Studies* 38, 658 - 72.

Burgelman, Robert A. 1991. Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research. *Organization Science*, 2 (3), 239–262.

Artikkelissa Birkinshaw, Julian, Holm, Ulf, Thilenius, Peter ja Arvidsson, Niklas. 2000. Consequences of perception gaps in the headquarters–subsidiary relationship. *International Business Review* 9, 321–344.

Bäckman, Johan. 1997. *Liikkeenjohto Venäjän muutoksessa*. Porvoo: WSOY.

Doz, Yves ja Prahalad, Coimbatore, K. 1981. An approach to Strategic Control in MNCs. *Sloan Management Review* (Summer), 5–13.

Dunning, John. 1988. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies* 19, 1 - 31.

Eriksson, Päivi ja Kovalainen, Anne. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publications Ltd.

Eskola, Jari ja Suoranta, Juha. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

- Fey, Carl F. ja Denison, Daniel R. 2003. Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? *Organization Science* 14 (November - December), 686 - 706.
- Ghoshal, Sumantra ja Moran, Peter. 1996. Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21, 13–47.
- Goodall Keith ja Roberts, John. 2003. Only connect: teamwork in the multinational. *Journal of World Business* 38, 150–164.
- Gooderham, Paul, Nordhaug, Odd ja Ringdal, Kristen. 1999. Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in European firms. *Administrative Science Quarterly* 44, 507- 531.
- Grant, Robert M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17, 109 - 22.
- Gupta, Anil K. ja Govindarajan Vijay. 1991. Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. *The Academy of Management Review* 16 (October), 768 - 792.
- Hamel, Gary ja Prahalad, C. K. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* (May-June), 1-15.
- Hedlund, Gunnar. 1986. The hypermodern MNC: A heterarchy? *Human Resource Management* (Spring), 9–35.
- Hirsjärvi, Sirkka ja Hurme, Helena. 2001. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 1.painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko ja Sajavaara, Paula. 2004. *Tutki ja kirjoita*. 10. Osin uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Janssens, Maddy, Lambert, Jose ja Steyaert, Chris. 2004. Developing Language Strategies for International Companies: the Contribution of Transnational Studies. *Journal of World Business* 39, 414 – 430.
- Johanson, Jan ja Mattson, Lars-Gunnar. 1988. Internationalization in Industrial Systemsa Network Approach. *Strategies in Global Competition*, 287 - 314.
- Johansson, Jan ja Vahlne, Jan-Erik. 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.
- Johnston, Stewart. 2005. *Headquarters and Subsidiaries in Multinational Corporations*. New York: Palgrave Macmillan.
- Kaminska-Labbe, Renata ja Rollend, Nicolas. 2008. Networking Inside the Organization: A Case Study on Knowledge sharing. *Journal of Business Strategy* 29 (5), 4 - 11.

Karhunen Päivi, Kosonen Riitta, Logren Johanna ja Ovaska Kristo 2008. *Suomalaisyriyten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä*. Helsingin kauppakorkeakoulu: HSE Print

Kim, Chan ja Mauborgne, Renée A. 1991. Implementing Global Strategies: The Role of Procedural Justice. *Strategic Management Journal* 12, (Special Issue: Global Strategy, Summer), 125 - 143.

Kim, Chan ja Mauborgne, Renée A. 1993. Procedural justice, attitudes and subsidiary topmanagement compliance with multinationals' corporate strategic decision. *The Academy of Management Journal* 36 (June), 502 - 526.

Kogut, Bruce ja Zander, Udo. 1993. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 25 (4), 625–646.

Koponen, Tatjana. 2005. Venäjän yritys- ja tapakulttuurista. Teoksessa Azeem, Mirja (toimittanut) 2005. *Venäjän liiketoiminnan perusopas*. Helsinki: Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys.

Koskinen Ilpo, Alasuutari Pertti ja Peltonen Tuomo. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kosonen Riitta 2008. Henkilösuhteet ja epävirallinen vaikuttaminen venäläisessä liiketoiminnassa. Teoksessa Salmenniemi Suvi ja Rotkirsch Anna. (toim.) *Suhteiden Venäjä*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 93 - 122.

Kostova, Tatiana ja Roth, Kendall. 2002. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations. *The Academy of Management Journal* 45 (February 2002) 215 - 233.

Kovaleva Tatiana 2007. Trust and Organizational Culture. Teoksessa Domsch Michel E ja Lidokhover Tatjana 2007. *Human Resource management in Russia*. Helmut-Schmidt-University: Ashgate Publishing Group.

Kyngäs, Helvi ja Vanhanen, Liisa 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11 (1/99).

Ledgerwood Donna E. ja May Ruth C. 2006. One Step Forward, Two Steps Back: Negative Consequences of National Policy on Human Resource Management Practices in Russia. Teoksessa Domsch Michel E ja Lidokhover Tatjana (toimittanut) 2007. *Human Resource management in Russia*. Helmut-Schmidt-University: Ashgate Publishing Group.

Li, Li. 2005. The Effect of Trust and Shared Vision on Inward Knowledge Transfer in Subsidiaries' Intra- and Inter-Organizational Relationships. *International Business Review* 14 (1), 77 - 95.

Logrén, Johanna ja Löfgren, Joan. 2005. *Koukussa yrittäjyyteen. Suomalaisten ja venäläisten naisyrittäjien motiiveja ja haasteita*. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu.

- Madureira, Ricardo. 2004. *The role of personal contacts of foreign subsidiary managers in the coordination of industrial multinationals: the case of Finnish subsidiaries in Portugal*. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Marschan-Piekkari, Rebecca, Welch, Denise ja Welch, Lawrence. 1999a Adopting a common corporate language: IHRM implications. *The International Journal of Human Resource Management* 10 (June), 377 - 390.
- Marschan-Piekkari, Rebecca, Welch, Denise ja Welch, Lawrence. 1999b. In the shadow: the impact of language on structure, power and communication in the multinational. *International Business Review* 8, 421–440.
- Miles, Matthew ja Huberman, Michael. 1994 *Qualitative data analysis*. 2.painos. California: Sage. Teoksessa Tuomi Jouni ja Sarajärvi Anneli 2009 *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. Painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mintzberg, Henry. 1973. *The Nature of Managerial Work*. Harper Collins, New York. Artikkelissa O'Donnell
- Mustajoki, Arto ja Protassova, Ekaterina. 2009. Suomalais-Venäläisiä (Epä) Vastaavuuksia. Teoksessa Iljuha, Olga, Tsamutali, Aleksei ja Vihavainen, Timo. (toim.) *Monikasvoinen Suomi. Venäläisten mielikuvia Suomesta ja suomalaisista*. Helsinki: Edita, 394 - 416.
- Nohria, Nitin ja Ghoshal, Sumantra. 1997. *The differentiated network—Organizing multinational corporations for value creation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Nordström, Kjell A. ja Vahlne, Jan-Erik. 1993. The internationalization process: Impact of competition and experience. *The international trade journal*. 7 (5), 529 – 548.
- O'Donnell, Sharon, Watson. 2000 Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an Interdependent Network? *Strategic Management Journal* 21, 525–548.
- Ouchi, William G. 1977. The relationship between organizational structure and organizational control, *Administrative Science Quarterly*, 22, 95–113.
- Ouchi, William G. 1979. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, *Management Science*, 25, 833–848.
- Pajalin, Anne. 2005, *Myyntityö Venäjällä*. Teoksessa Azeem, Mirja (toimittanut) 2005. *Venäjän liiketoiminnan perusopas*. Helsinki: Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys.
- Piekkari, Rebecca, Vaara, Eero, Tienari, Janne ja Sdnitti, Risto. 2005. Integration or Disintegration? Human Resource Implications of a Common Corporate Language Decision in a Crossborder Merger. *International Journal of Human Resource Management* 16 (March), 330 - 344.
- Porter, Michael, E. 1986. *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School Press.

Puffer, Sheila M. 1996. Leadership in a Russian Context. Teoksessa Puffer Sheila M. 1996. *Business and Management in Russia*. UK: Edward Elgar Publishing Limited, 38 - 48.

Qin, Cindy, Ramburuth, Prem ja Wang, Yue. 2008. Cultural distance and subsidiary roles in knowledge transfer in MNCs in China. *Chinese Management Studies* 2 (4), 260 - 280.

Richmond, Yale 1996. *From Nyet to Da. Understanding the Russians*. Yarmouth: Intercultural Press Inc.

Shekshnia, Stanislav V. 1996. Managing People in Russia. Teoksessa Puffer, Sheila M. *Business and Management in Russia*. UK: Edward Elgar Publishing Limited, 239 - 250.

Shekshnia, Stanislav V, McCarthy, Daniel J. ja Puffer, Sheila M. 2007 Leadership development in Russia. Teoksessa Domsch Michel E ja Lidokhover Tatjana 2007. *Human Resource management in Russia*. Helmut-Schmidt-University: Ashgate Publishing Group.

Szulanski, Gabriel. 1996. Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm. *Strategic Management Journal* 17 (Special Winter Issue), 27 - 34.

Tolbert, Pamela S. ja Zucker, Lynne G. 1996. The institutionalization of institutional theory. Teoksessa: Clegg, Stewart, Hardy Cynthia ja Nord Walter. 1996. *Handbook of organization studies*: 175 - 190. London: Sage.

Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli. 2009, *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. Painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vihavainen, Timo. 2004. Uusi asetelma -uusi identiteetti. Teoksessa Vihavainen, Timo. (toim.) *Venäjän kahdet kasvot. Venäjä-kuva suomalaisen identiteetin rakennuskivenä*. Helsinki: Edita, 435 - 443.

Yin, Robert K. 2009. *Case study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks. California: Sage.

Muut lähteet

World Bank Groupin Internet-sivut <www.doingbusiness.com> 20.2.2010

Nokian Renkaat Oyj:n Internet-sivut <www.nokiantyres.com> 4.1.2010 – 20.1.2011

BOFIT seminaari 7.6.2010, Helsinki

LIITTEET

Liite 1: Aineiston kuvaus

	Yksilöhaastattelut	Ryhmähaastattelut	Henkilöiden lkm.
Kieli			
Venäjä	13 haastattelua	3 haastattelua	24 henkilöä
Englanti	21 haastattelua		21 henkilöä
Suomi	5 haastattelua	2 haastattelua	7 henkilöä
Suomalaiset	4 haastattelua	1 haastattelu	6 henkilöä
Venäläiset	35 haastattelua	3 haastattelua	46 henkilöä
Asema			
Ylin johto	8 haastattelua		8 henkilöä
Venäjän keskijohto	26 haastattelua		26 henkilöä
Asiantuntijat	1 haastattelu	4 haastattelua	12 henkilöä
Funktio			
Talous	5 haastattelua	4 henkilöä	9 henkilöä
Henkilöstöhallinto	6 haastattelua	1 henkilö	7 henkilöä
Logistiikka ja hankinta	6 haastattelua	3 henkilöä	9 henkilöä
Tuotanto	7 haastattelua	1 henkilö	8 henkilöä
Myynti	7 haastattelua	1 henkilö	8 henkilöä
Markkinointiviestintä	1 haastattelua	1 henkilö	2 henkilöä
Hallinto	3 haastattelua		3 henkilöä
Suomalaiset	4 haastattelua	2 henkilöä	6 henkilöä
Yhteensä			
Yksilöhaastatteluja	39 haastattelua		
Ryhmähaastatteluja	4 haastattelua		
Haastatteluja yhteensä	43 haastattelua		
Haastateltavia yhteensä	52 henkilöä		
Sukupuoli			
Nainen	23 henkilöä		
Mies	29 henkilöä		

Liite 2: Haastattelun teemat

1. Tausta

- Mikä on työtehtäväsi (tehtävän kuva)? Mikä on taustasi, entä koulutuksesi ja kokemuksesi Nokian Renkailla? Onko sinulla alaisia? Kuinka monta alaista sinulla on?
- Milloin olet tullut taloon ja mikä työkokemus sinulla oli ennen sitä?

2. Organisaatio ja kulttuuri

- Miten kuvailisit Venäjän yksikön toimintaa ja sen toiminnan vaihteita?
 - Mitkä ovat tärkeimmät tavoitteet seuraavan/ kahden vuoden aikana?
 - Miten kuvailisit ilmapiiriä? Mitä arvostetaan? Mitä paheksutaan?

3. Esimiestyö ja johtaminen

- Voisitko kuvata omasta näkökulmastasi tyypillisen työpäiväsi:
 - Mitkä ovat tärkeimmät tehtäväsi esimiehenä?
 - Kenen kanssa sinä kommunikoit ja kuinka tiiviisti? Kuinka tiiviisti kommunikoit suomalaisten kollegoiden kanssa?
- Mitä haasteita kohtaat esimiestyössäsi? Minkälaisissa asioissa olet kokenut onnistuneesi? Mikä on palkitsevinta esimiestyössäsi?

4. Venäjän ja Suomen yksiköiden yhteistyö

- Jos voisit muuttaa yhden asian kommunikaatiossasi Suomen yksikön kanssa, mikä se olisi? Mikä helpottaisi työtäsi?
 - Kuinka usein olet yhteydessä suomalaisten kollegoiden kanssa?

5. Muutokset

- Mitkä ovat tulevaisuuden menestyksen edellytykset ja mitkä ovat esteet?
 - asiakkuudet, markkinat, teknologia/kilpailu
- Kansainvälistyvätkö Nokian Renkaat?
 - Mitä Nokian Renkaiden kansainvälistyminen tuo mielestäsi tullessaan?
 - Mitä kasvava bisnes tarkoittaa sinun työssä ja työllesi?
- Minkälaisissa asioissa tarvitaan koulutusta ja millaista koulutuksen pitäisi olla? Minkälaiseen koulutukseen itse haluaisit osallistua/ Minkä kokisit itse hyödylliseksi?

Liite 3: Haastatteluaiakataulu

Ajankohta	haastattelijat	Kesto	Sivut	Koodi	Toteutus
1. huhtikuu	Riikka Nieminen, Natalia Rasputina ja Johanna Kujala	1:29:27	19	E5, E6	ryhmähaastattelu
2. toukokuu	Riikka Nieminen ja Virpi Majamäki	1:02:57	10	E1	yksilöhaastattelu
3. toukokuu	Natalia Rasputina ja Johanna Kujala	0:57:24	12	E2	yksilöhaastattelu
4. toukokuu	Riikka Nieminen ja Hanna Lehtimäki	0:59:15	16	MM12	yksilöhaastattelu
5. toukokuu	Riikka Nieminen, Natalia Rasputina ja Johanna Kujala	0:59:35	7	S1	yksilöhaastattelu
6. toukokuu	Riikka Nieminen ja Natalia Rasputina	1:01:20	14	E3	yksilöhaastattelu
7. toukokuu	Riikka Nieminen ja Hanna Lehtimäki	0:56:41	7	MM1	yksilöhaastattelu
8. toukokuu	Natalia Rasputina ja Hanna Lehtimäki	1:02:26	6	MM2	yksilöhaastattelu
9. toukokuu	Riikka Nieminen ja Natalia Rasputina	1:01:31	7	TM1	yksilöhaastattelu
10. toukokuu	Riikka Nieminen ja Natalia Rasputina	0:44:51	12	S2	yksilöhaastattelu
11. toukokuu	Riikka Nieminen ja Natalia Rasputina	0:58:42	9	S3	yksilöhaastattelu
12. toukokuu	Riikka Nieminen ja Hanna Lehtimäki	0:56:09	7	TM2	yksilöhaastattelu
13. toukokuu	Riikka Nieminen ja Natalia Rasputina	0:58:25	laatu	S4	yksilöhaastattelu
14. toukokuu	Riikka Nieminen ja Natalia Rasputina	0:50:59	laatu	S5	yksilöhaastattelu
15. toukokuu	Riikka Nieminen ja Natalia Rasputina	0:58:08	14	MM3	yksilöhaastattelu
16. toukokuu	Riikka Nieminen ja Natalia Rasputina	0:58:48	15	S6	yksilöhaastattelu
17. toukokuu	Riikka Nieminen ja Natalia Rasputina	0:55:32	15	S7	yksilöhaastattelu
18. toukokuu	Riikka Nieminen ja Natalia Rasputina	1:01:26	13	S8	yksilöhaastattelu
19. toukokuu	Riikka Nieminen ja Natalia Rasputina	1:01:30	10	MM4	yksilöhaastattelu
20. toukokuu	Hanna Lehtimäki	1:00:28	7	TM3	yksilöhaastattelu
21. toukokuu	Riikka Nieminen ja Natalia Rasputina	0:56:05	11	S9	yksilöhaastattelu
22. toukokuu	Riikka Nieminen ja Natalia Rasputina	0:51:04	7	MM5	yksilöhaastattelu
23. toukokuu	Riikka Nieminen ja Natalia Rasputina	1:00:40	12	S10	yksilöhaastattelu
24. toukokuu	Riikka Nieminen ja Natalia Rasputina	1:04:33	14	MM6	yksilöhaastattelu
25. toukokuu	Riikka Nieminen ja Natalia Rasputina	0:49:04	15	S11	yksilöhaastattelu
26. toukokuu	Riikka Nieminen ja Natalia Rasputina	1:08:07	18	S12	yksilöhaastattelu
27. toukokuu	Riikka Nieminen ja Natalia Rasputina	0:52:01	laatu	MM7	yksilöhaastattelu
28. kesäkuu	Riikka Nieminen ja Natalia Rasputina	0:55:16	18	S13	yksilöhaastattelu
29. kesäkuu	Riikka Nieminen ja Natalia Rasputina	0:54:11	laatu	MM8	yksilöhaastattelu
30. kesäkuu	Riikka Nieminen ja Natalia Rasputina	0:58:44	16	MM9	yksilöhaastattelu
31. kesäkuu	Hanna Lehtimäki	1:05:42	21	TM4	yksilöhaastattelu
32. kesäkuu	Hanna Lehtimäki ja Johanna Kujala	0:57:03	11	TM5	yksilöhaastattelu
33. kesäkuu	Hanna Lehtimäki ja Johanna Kujala	0:55:12	12	E4	yksilöhaastattelu
34. kesäkuu	Riikka Nieminen ja Natalia Rasputina	0:49:46	13	TM6	yksilöhaastattelu
35. kesäkuu	Johanna Kujala	0:38:46	10	MM10	yksilöhaastattelu
36. kesäkuu	Hanna Lehtimäki	0:49:39	9	TM7	yksilöhaastattelu
37. kesäkuu	Hanna Lehtimäki	haastattelua ei		SP1	yksilöhaastattelu
38. kesäkuu	Hanna Lehtimäki ja Johanna Kujala	1:09:09	12	TM8	yksilöhaastattelu
39. kesäkuu	Riikka Nieminen ja Natalia Rasputina	0:52:11	6	MM11	yksilöhaastattelu
40. kesäkuu	Riikka Nieminen ja Natalia Rasputina	1:00:24	15	S14	yksilöhaastattelu
41. kesäkuu	Riikka Nieminen ja Natalia Rasputina	1:31:04	23	SP2	ryhmähaastattelu
42. kesäkuu	Riikka Nieminen ja Natalia Rasputina	1:15:37	26	SP3	ryhmähaastattelu
43. kesäkuu	Riikka Nieminen ja Natalia Rasputina	1:02:27	16	SP4	ryhmähaastattelu
43 haastattelu 5 haastattelijaa		41:14:19	485		4 ryhmä- ja 39 yksilö 52 haastateltavaa
Selite					
E Suomalaistaustainen henkilö					
TM Venäjän Top Management tiimiin kuuluva henkilö					
MM ja S Venäjän keskijohtoon kuuluva henkilö					
SP Venäjän asiantuntijatasolla työskentelevä henkilö					