



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Lauri Juntunen

KASVUYRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN: KOHTI GLOBAALIA JOHTAMISTA

Pro gradu -tutkielma
Kansainvälisen liiketoiminnan johtaminen
Maaliskuu 2018

TIIVISTELMÄ

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten kasvavan ohjelmistoyrityksen johtaminen muuttuu kansainvälistymisen myötä. Tarkastelukohteena olivat erityisesti pienet- ja keskisuuret ohjelmistoyritykset ja tutkielma tarjoaa kattavan kehitysmallin sille, kuinka haastattelemani johtohenkilöt näkevät johtamisen muuttuneen aikaisempaa verkostoituneemman ja kansainvälistyneemmän maailman myötä. Tutkielmassa on haluttu tarkastella johtamisen kehittymistä erityisesti tilanteessa, jossa yritys on kasvanut ja kansainvälistynyt nopeasti. Kulttuurin ja erilaisten tapojen vaikutus ohjaa johtamisessa tapahtuvia muutoksia ja vastuun hajauttaminen vaatii yrityksen johtohenkilöltä tarkkaa visiota siitä, mihin ja miten toimintaa halutaan kehittää ja tehostaa. Vision jalkauttaminen läpi organisaatorakenteen vaatii johdolta pitkäjänteistä ja systemaattista työtä, joka on elintärkeää, kun halutaan saavuttaa toimiva yrityskulttuuri kaikille toiminta-alueille. Muutoksen johtaminen ja yrityksen sisäisen viestinnän tehostaminen kuuluvat myös tärkeinä osa-alueina modernin johtajan arkeen.

Avainsanat: *johtaminen, muutosjohtaminen, globaali johtaminen, kansainvälistyminen, kasvuyritykset, globalisaatio*

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ	2
1 JOHDANTO	4
1.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymys	5
1.2 Tutkielman rakenne	6
2 AIKAISEMPI TUTKIMUS	7
2.1 Kansainvälinen liiketoiminta	8
2.1.1 Miksi yhä useampi yritys hakeutuu kansainvälisille markkinoille?.....	10
2.2 Muutosjohtaminen osana globaalia johtamista	11
2.3 Kohti globaalia johtamista	13
2.3.1 Moderni johtajuus.....	13
2.3.2 Verkostot osana globaalijohtamista.....	16
2.4 Suomalaisten yritysten globaali johtaminen	18
3 AINEISTO JA MENETELMÄT	21
3.1 Kohdeyritys ja sen taustat.....	22
3.2 Tutkimusmenetelmän varaukset ja yleistettävyys	23
3.3 Tutkimuksen toteutus	24
4 ANALYYSI	28
4.1 Aineiston analyysi	28
4.1.1 Luokittelevat taustakysymykset ja otantajoukko.....	28
4.1.2 Avoimet kysymykset.....	30
5 KESKUSTELU	42
5.1 Aiemman tutkimuksen ja kyselytutkimuksen tulosten vertailu	42
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	49
6.1 Tutkimuksen keskeisten tulosten yhteenveto	49
6.1.1 Yrityksen ydinvision kirkastaminen	49
6.1.2 ”Ainoa pysyvä asia on muutos”	50
6.1.3 Kommunikointiin ja sisäiseen viestintään panostaminen.....	51
6.1.4 Kulttuurierojen huomioon ottaminen ja niistä oppiminen.....	52
6.1.5 Rekrytointiprosessi ja henkilöstö	53
6.2 Ehdotukset jatkotutkimukselle	54
7 LÄHDELUETTELO	56

1 JOHDANTO

Parhaimpina aikoina usein unohdetaan, kuinka tärkeää johtajuuden tutkimus on. Mutta johtajuudella on aina merkitys, ja tämä merkitys vain kasvaa päivä päivältä. (Bennis, 2007.) Maailma on tänään verkostoituneempi kuin koskaan aikaisemmin. Hätkähdyttävät kehitysaskleet tietoverkoissa mahdollistavat ympärivuorokautisen keskusteluyhteyden paikkaa ja aikaa katsomatta. Maantieteelliset rajat ovat hälventyneet ja englantia yhteisenä kielenä yhdistää ihmiset entistä vahvemmin kehittämään osaamistaan ja jakamaan tietämystään myös toisille. Liiketoiminnan kannalta elämme mahtavaa murroskautta, joka antaa meille mahdollisuuden lähteä tarkastelemaan vanhoja toimintamalleja ja muovaamaan niitä nykypäivän tarpeita vastaavaksi. Toiset näkevät tämän tilaisuutena, kun taas toiset kokevat muutoksen enemmänkin liiketoimintaa vaikeuttavana tekijänä. Mielestäni on kuitenkin selvää, että hierarkkisesti laskeutuva, perinteinen tapa johtaa yritystä ei enää ole se tehokkain. Tämä muutos on nähtävissä esimerkiksi pienissä- ja keskisuurissa ohjelmistotalan yrityksissä, joilla on kykyä skaalautua erittäin nopeasti. Katsellessa ohjelmistoyritysten työpaikkailmoituksia, toistuu niissä usein sama kaava: ”*pyrimme organisaatiossamme mahdollisimman matalaan hierarkiaan*”. Tämä on merkki siitä, että usko menestykselliseen liiketoimintaan ei enää tule hierarkkisen organisaatorakenteen kautta, vaan jopa päinvastoin. Tietoverkkojen laajeneminen mahdollistaa täysin uudenlaisen ansaintalogiikan käytön ihmisten päästessä käsiksi sisältöön ja palveluihin lähes mistä ja minkä laitteen kautta tahansa. Yrityksen eri organisaatiollisilla tasoilla työskentelevät henkilöt täytyisikin sisällyttää päätöksentekoon aktiivisesti, sillä heidän arvo usein huomataan vasta kun he eivät enää työskentele yrityksessä. Kun hierarkkisia rakenteita pyritään kyseenalaistamaan ja kitkemään aktiivisesti pois, voidaan tiedon kulkua helpottaa entisestään. (Ensley, Hmieleski & Pearce, 2006.)

Yhä useamman yrityksen laajentaessa toimintaansa kotimaan ulkopuolelle, nousee myös enemmän kysymyksiä ja ongelmia liittyen rajat ylittävään henkilöstöjohtamiseen. Nämä muutokset ovat tärkeitä huomioitavia asioita sekä johdossa toimiville henkilöille, että akateemikoille. (De Cieri, Fenwick & Hutchings, 2005.) Kirjoittaessani kandidaatin tutkielmaani aiheesta ”*innovatiivisen ohjelmistoliiketoiminnan johtaminen*” huomasin, että aikaisempaa tutkimusta

yrittäjien johtamisessa tapahtuvista muutoksista ei juurikaan ollut saatavilla. On kuitenkin käynyt ilmi, että paikallisesti toimivaa yritystä johdetaan usein eri tavoin kuin syntymisestäään asti kansainvälisille markkinoille tähtäävää. Tämä kaikki johdatteli minua perehtymään lisää aiheeseen tulevissa opinnoissani.

1.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymys

Tämän tutkielman tutkimuskysymys on: *”Miten kasvavan ohjelmistoyrityksen johtaminen muuttuu kansainvälistymisen myötä?”*. Globalisaatio tuo johtajuuteen haasteita ja vaatii esimiehiltä kykyä toimia nopeasti muuttuvissa ja kulttuuriltaan erilaisissa ympäristöissä. Vanhat toimintamallit eivät enää toimi ja täytyy pyrkiä saamaan alaisista kaikki mahdollinen kapasiteetti irti, jotta voidaan saavuttaa optimaalisia tuloksia. Motivoiva työympäristö, kannustava palkkaus, mielekäs johtaminen ja työkalut vapaaseen innovointiin ovat yleensä tehokkaita henkilöstöjohtamisen keinoja, mutta riittääkö tämä? Kilpailu parhaista työntekijöistä kovenee ja jos alainen kokee olevansa jollain tasolla tyytymätön vallitsevaan tilanteeseen, lähtee hän hyvin todennäköisesti hakemaan muiden yritysten tarjoamia työtehtäviä. Kasvuyritysten ongelmaksi muodostuu usein huonosti kulkeva informaatio, joka näkyy työntekijän heikentyneenä tuottavuutena ja johtaa usein työsuhteen päättämiseen yrityksen taholta. Lyhykäisyydessään tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä ei löydä tarpeeksi nopeasti omaa paikkaansa organisaation arjessa. Jatkumona tälle uusien työntekijöiden rekrytoiminen käy kalliiksi, jos vaihtuvuus pysyy korkeana. Bennis (2007) toteaa, että harvalla asialla on yhtä iso vaikutus päivittäiseen elämäämme, kuin johtajuudella. Johtajan tekemät päätökset, positiiviset tai negatiiviset, koetaan usein moninkertaisena alaisten puolelta. Yritysten täytyy jatkuvasti kehittää liikkeenjohdollisia ja liiketoiminnallisia prosesseja, mukaan lukien henkilöstöjohtamista, jos halutaan saavuttaa ja ylläpitää kansainvälistä kilpailukykyä (McWilliams, Van Fleet & Wright, 2001).

Viikoittaiset yrityksen sisäiset palaverit toteutetaan entistä useammin etäyhteyden (esimerkiksi Skype, GoToMeeting, Microsoft Lync tms.) avulla. Virtuaaliset tiimit kohtaavat huomattavasti enemmän haasteita, kuin kasvotusten samaan neuvotteluhuoneeseen kokoontuvat tiimit. Erityisen paljon haasteita tämä asettaa juuri tiiminvetäjille, jotka ovat viimekädessä vastuussa saavutetuista tavoitteista ja

päämääristä. (Sivunen & Valo, 2006.) Paikallisesti toimiva pieni ohjelmistotalo kykenee todennäköisesti paremmin ottamaan huomioon työntekijän yksilölliset tarpeet, kuin globaalisti toimiva iso korporaatio. Silti tiedetään, että moni globaalisti toimiva yritys on kyennyt pitämään työtyytyväisyystasonsa erittäin korkealla. Globaali ohjelmistokehitys nostaa ilmiönä koko ajan enemmän päätänsä, ja yritykset pystyvätkin nykyään hyödyntämään nopeiden tietoyhteyksien myötä osaavaa henkilöstöä halvemman työvoiman maista, kuten Intiasta ja Kiinasta. (Ågerfalk, Fitzgerald, Olsson & Conchúir, 2008.)

Mitkä ovat johtamisen näkökulmasta niitä työkaluja, joilla vastataan nopeaan kasvuun ja kyetään silti edelleen huomioimaan, hyödyntämään ja valjastamaan yrityksen työntekijöiden tietämys palvelemaan yrityksen tavoitteita? Entäpä kun toimipisteitä avataan uusiin, kulttuuriltaan erilaisiin maihin? Tutkielmani tarkoitus on tarjota näkökulmaa ja vastauksia näihin kysymyksiin. Vastaukset perustuvat aikaisempaan kirjallisuuteen, tekemääni kyselytutkimukseen ja näistä muodostettuun synteysiin. Vastauksiini vaikuttaa myös oman työhistoriani aikana muodostunut käsitys siitä, mitä nämä johtamisen työkalut ja päivittäiset toimenpiteet voisivat olla.

1.2 Tutkielman rakenne

Aluksi esittelen aiheesta aikaisemmin julkaistuun tutkimukseen perustuvaa metodologiaa, joka johdattelee lukijan kohti analyyttistä viitekehystä ja tutkimuskysymystä. Tätä seuraa aineisto ja tutkimusmenetelmät, joiden perusteella esittelen tekemäni kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia. Analyysin kautta siirryn itse keskustelu -osioon, jossa pyrin punomaan sekä analyyttistä viitekehystä että tekemääni tutkimusosiota yhteen ja muodostamaan käsitystä siitä, millaisia muutoksia yrityksen johtaminen läpi nopean kasvun ja kansainvälistymisen läpi vaatii. Tätä seuraa johtopäätökset -kappale, jossa esittelen itse johtopäätösten lisäksi myös ehdotuksen jatkotutkimusta varten, jonka avulla tutkimusta johtamisessa tapahtuvista muutoksista voitaisiin viedä eteenpäin. Tutkielman lopusta löytyy luettelo tutkielmassa käyttämistäni lähteistä.

2 AIKAISEMPI TUTKIMUS

Tämä kappale esittelee aihepiirin aikaisempaa tutkimusta ja sen tuloksia. Aluksi käydään läpi yleisellä tasolla syitä sille, miksi yritykset lähtevät hakeutumaan kansainvälisille markkinoille. Uusien markkinoiden myötä käydään organisaatiossa lähes aina läpi jonkinlainen muutosprosessi, jonka menestyksekkäs läpivieminen vaatii kykyä johtaa muutosta. Täten seuraava kappale esitteleekin muutosjohtamista osana globaalin johtamisen käsitettä. Tämä on tärkeää ymmärtää, sillä nämä kaksi johtamistyyliä sivuavat toisiaan useassa kohdassa eikä niitä mielestäni voida edes täysin erotella toisistaan. Kolmannessa kappaleessa tarkastellaan globaalia johtamista syvällisemmin ja mietitään keinoja, joiden avulla tämä aspekti voitaisiin huomioida paremmin yritysten laajentaessa toimintaansa. Aikaisemman tutkimuksen viimeisessä kappaleessa syyniin joutuu yritysten globaalin johtamisen tila Suomessa ja siitä tehty tutkimus, tai oikeastaan sen puute.

Globalisaatio on iskenyt täydellä voimalla nykypäivän organisaatioihin ja on selkeää, että tämä tuo mukanaan monenlaisia kulttuurillisia ja inhimillisiä haasteita. Kansainvälinen henkilöstöhallinto vaatii jatkuvasti parempaa ymmärrystä, jotta voidaan kouluttaa yli maantieteellisten rajojen toimivia johtajia. (Story, Barbuto, Luthans & Bovaird, 2014.) Viimeisen 50 vuoden aikana kansainvälisen liiketoiminnan tutkimuksen saralla ollaan nähty tavallisesta poikkeavaa kehittymistä kulttuurien välisessä johtamisessa. Ymmärrys perinteiset kulttuurirajat ylittävän johtamisen haasteista, ja toisaalta sen tarjoamista mahdollisuuksista, on kasvanut merkittävästi. (Bird & Mendenhall, 2016.) Tiimin rakentamista, kehittämistä ja johtamista täytyy tarkastella sen maantieteellisen sijainnin takia usein hyvin eri tavalla. Tietyt perusasiat ja lainalaisuudet pysyvät, mutta globaalin toimintaympäristön myötä täytyy myös hyväksyä valmius jatkuvaan muutokseen. (Gentry, Eckert, Stawiski & Zhao, 2015.) Hyvin usein kohdemaan kulttuurilla on tähän merkittävin vaikutus ja Suomessa tiimiä täytyykin johtaa hyvin eri tavoin kuin vaikkapa Lähi-Idässä.

Tiedolla johtaminen globaalissa ympäristössä on haastavaa, ja sitä ei helpota se, että kommunikointi tapahtuu virtuaalisesti. Usein keskustelujen käyminen kasvatusten on mahdotonta henkilöiden toimiessa jopa eri mantereilla. Ongelmia ja väärinkäsityksiä

ilmenee näissä yhteyksissä enemmän, johtuen juuri kulttuurillisista ja kielellisistä eroavaisuuksista. (Sivunen & Valo, 2006.) Perehdytään aluksi hieman kansainvälisen liiketoiminnan käsitteeseen ja tarkastellaan myös syitä sille, miksi yritykset lähtevät laajentamaan toimintaansa kotimaan rajojen ulkopuolelle.

2.1 Kansainvälinen liiketoiminta

Termillä ”*kansainvälinen*” viitataan yleensä joko yrityksen asennoitumiseen liittyen kansainväliseen liiketoimintaan tai varsinaiseen toimintojen toteuttamiseen kotimaan rajojen ulkopuolella. Täytyy myös muistaa, että asenteilla ja käytänteillä on lähes aina vahva yhteys, asenteiden ollessa peruslähtökohta toteuttaville päätöksille. (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975.) Tietyissä tapauksissa yritys päättää alusta asti toimia pelkästään kotimaassa, mutta optio toiminnan laajentamisesta ulkomaille saattaa tulevaisuudessa nousta uudelleen käsiteltäväksi. Usein ohjelmistoyritykset kokevatkin järkeväksi laajentaa toimintaansa ja viedä kotimaassa hankkimansa tietämyksen myös kansainväliselle tasolle. Täten ei ole yllättävää, että juuri teknistä osaamista pidetään yhtenä tärkeimpänä komponenttina huipputekniikkaa tarjoavien pienten- ja keskisuurten ohjelmistoyrityksien kansainvälistymisprosessissa. (Schulz, Borghoff, & Kraus 2009.) Palvelut muodostavat päivä päivältä tärkeemmän osan kansantaloudesta ja palveluiden kansainvälistyminen onkin selkeästi kasvava ilmiö. Usein ohjelmistoyrityksiä pidetäänkin enemmän palveluidentarjoajana, eikä enää niinkään pelkkinä teknisinä toimittajina. Ohjelmistoyritykset hyödyntävät jatkuvasti laajentuvia ja kehittyviä verkkoyhteyksiä tehokkaasti ja täten fyysiset etäisyydet eivät ole enää yhtä tärkeässä roolissa kuin ennen. (Moen, Gavlen & Endresen, 2004.) Pienille- ja keskisuurille yrityksille maantieteellinen laajentuminen on usein lähes välttämätöntä jossain vaiheessa, sillä niiden fokus on ainakin alussa usein pienellä markkina-alueella (Berringer & Greening, 1998). Laajentamalla ja kasvattamalla asiakaskuntaa kansainvälistymisen kautta yritykset pystyvät kasvattamaan tuotantoa ja täten luomaan kasvua (Lu & Beamish, 2001). Yrityksen tai organisaation kansainvälisen liiketoiminnan tasoa on hankala yksiselitteisesti mitata, mutta yksi kriteeri sille on ulkomailta tapahtuvan myynnin vertaaminen kotimaan myyntiin (Welsch & Luostarinen, 1988).

Perinteisesti yritykset allokoivat resurssejaan kansainvälisiin toimintoihin, kun heillä on riittävästi kokemusta välttää pahimmat sudenkuopat. Koska kokemuksen kerääminen nähdään yleisesti aikaa vievänä prosessina, on myös kansainvälistymistä pidetty pitkään hitaana ja resursseja syöväenä prosessina. (Hilmersson & Johanson, 2016.) On myös väitetty, että pienet- ja keskisuuret yritykset ovat isoihin yrityksiin verrattuna huomattavasti huonommassa asemassa kansainvälistymisen suhteen, koska heiltä puuttuu tarvittavaa tietämystä ja erityisesti kokemusta. Jos yrityksellä ei ole tarpeeksi kokemusta kotimaisista markkinoista, nähdään sen pärjääminen epätodennäköisenä ulkomailla ilman laajaa ansioluetteloa ja asiakasportfoliota. (Reuber & Fischer, 1997.) Viimeaikaisen tutkimuksen valossa on kuitenkin huomattu, että erityisesti ohjelmistoalalla toimivien pienyritysten kansainvälistymisprosessi voi olla huomattavasti nopeampi kuin aikaisemmin on luultu. (Hilmersson & Johanson, 2016.) Yksi edellytys nopealle kansainvälistymiselle on kyky omaksua uusia toimintatapoja nopeasti. Samalla kun kokemusta kansainvälisistä toimintatavoista alkaa kertymään, pitää jatkuvasti muokata, arvioida ja myös hylätä eri toimintamalleja. Nopea oppiminen ja muovautuminen kysyvät ketteryyttä, joka usein yrityksen koon kasvaessa vaikeutuu tai ainakin hidastuu. (Chetty, Johanson & Martín, 2014.) Aution, Sapienzan & Almeidan (2000) organisaatio-oppimisen teorian mukaan yrittäjäyryshenkisillä pienillä firmoilla onkin usein oppimiseen ”uuden toimijan etulyöntiasema”. Tällä tarkoitetaan lyhykäisyydessään sitä, että vastikään perustetut firmat ovat usein joustavampia kuin vanhemmat yritykset, joka mahdollistaa niiden nopeamman tiedon omaksumisen kansainvälisten markkinoiden toimintatavoista. (Cieslik & Kaciak, 2009.)

On kuitenkin selkeää, että kansainvälinen laajentuminen tuo mukanaan enemmän riskejä pienille ja keskisuurille yrityksille, kuin monikansallisesti toimiville korporaatioille. Toiminnan alkuvaiheessa olevilla yrityksillä on vähemmän kapasiteettia palkata kansainvälistymisen haasteet tuntevia erikoisosaajia ja yleisesti pienemmät resurssit hankkia luotettavaa informaatiota tukemaan päätöksentekoa. Kansainvälistymisen mahdollinen epäonnistuminen taas näkyy huomattavasti suurempana taloudellisena iskuna yrityksen liiketoiminnalle. (Musteen, Francis & Datta, 2010.) Pienet ja keskisuuret yritykset ovat myös alttiimpia ympäristössä tapahtuville muutoksille, sekä kotimaassa että ulkomailla (McDougall & Oviatt, 1996). Tämän tutkimuksen kannalta on mielenkiintoista saada lisätietoa siitä, kuinka

tärkeässä roolissa johtajuus ja esimiesten toiminta kansainvälistymisprosessissa on. Seuraavassa kappaleessa pureudutaan tarkemmin taustoihin, jotka johtavat toiminnan laajentamiseen kotimaan rajojen ulkopuolelle.

2.1.1 Miksi yhä useampi yritys hakeutuu kansainvälisille markkinoille?

Kuluvan kahden viimeisen vuosikymmenen aikana kansainvälisille markkinoille hakeutuvien yritysten määrässä on tapahtunut ennenkuulumaton kasvu (De Cieri, Fenwick & Hutchings, 2005). Yrittäjyys on tärkeässä roolissa uusien työpaikkojen syntymisprosessissa. Maailman talouden huonon tilanteen myötä työpaikat vähenevät, joten yrittäjyys on yhä useammalle jopa ainoa vaihtoehto. Yrittäjyys taas luo lisää kilpailua eri aloille, joka pakottaa yritykset miettimään toiminta-alueen laajentamista. (Wu & Huarng, 2015.) Teknologisen kehityksen myötä maailmasta on tullut myös entistä verkostoituneempi. Yhteyksien nopeutuminen näkyy nopeassa tiedon, palveluiden, pääoman ja työvoiman liikkumisessa maantieteellisistä rajoista riippumatta. Moderni talous ja kaupankäynti kehittyvät näiden muutosten myötä, ja tämä näkyy myös yritysten ja organisaatioiden toiminnassa. (Cox, 1997, s. 19.) Käytännössä yritys on voinut kutsua itseään globaaliksi toimijaksi, kun sillä on toimintaa kotimaan lisäksi vähintään yhdessä toisessa maassa ja globalisaatio -termiä usein käytetäänkin linjassa kansainvälistymis -termin kanssa. Tällaisia yrityksiä on ollut läpi aikain, joten sinänsä itse käsitteessä ei ole mitään uutta. Globaalilla ajattelutavalla tarkoitetaan hieman laajempaa kokonaisuutta, jonka mukaan nykyajan tarjoamin teknologisin kehitysaskelin yritys pystyy toimimaan yhtenä yksikkönä reaaliajassa usealla mantereella. (Marković, 2008.) Asiantuntija-aseman luominen ja kyky innovoida uutta ovat olleet pitkään menestyviä yrityksiä yhdistäviä tekijöitä.

Syntyessään globaalinen yritys hakee erityisen nopeaa kansainvälistä kasvua tietämykseen perustuvan idean valjastamiseen yhtäaikaiseksi myynniksi useilla markkinoilla. Yhä useammat yritykset pyrkivät toimimaan globaalilla tasolla mahdollisimman aikaisesta vaiheesta asti, jotta vieraiden markkina-alueiden potentiaali saataisiin hyödynnettyä tuottoisasti. (Knight, 1996.) Erityisesti pienet- ja keskisuuret ohjelmistoyritykset ovatkin usein jo syntyessään globaaleja tai ne ainakin tähtäävät pian perustamisensa jälkeen kotimaan markkinoiden lisäksi myös muihin maihin (Zhou, Wu & Luo, 2007). Brändin rakentaminen ja osakkeenomistajien arvon

kasvattaminen nousevat usein esille, kun pohditaan kansainvälisille markkinoille hakeutumisen syitä. Myös jo valmiiksi kovan kilpailun alla olevat kotimaan markkinat ja houkuttelevat uudet kasvualueet ajavat yrityksiä laajentamaan liiketoimintaansa kotimaan ulkopuolelle. (Edwards, 2006.) Ohjelmistoalan yritysten palvelut tarjotaan nykyaikana usein täysin pilvipalveluna, joka mahdollistaa nopeinkin skaalauksen käyttäjämäärissä. On täysin perusteltua lähteä tekemään palveluista alusta alkaen helposti käännettäviä, jotta huomattavasti Suomea isommat markkina-alueet voidaan ottaa kohdemaiksi suhteellisen nopeasti. Markkinoita pystytään lähteä kokeilemaan ilman isoa kynnystä, sillä palvelut ovat jo olemassa, käytännössä odottamassa käyttäjämäärän kasvua. Ero on valtava verrattuna yritykseen, joka esimerkiksi myy tuotteitaan kivijalkamyymälässä ja haluaa avata uuden myymälän kotimaan ulkopuolelle. Yrityksen laajentamiseen menevät kulut nousevat nopeasti korkeiksi, joka vaatii uudella markkina-alueella alusta alkaen myös erittäin kovaa tulosta, jotta kulut saadaan katettua.

Usein yrityksen strategiana voi olla myös lähteä hakemaan tietty markkinaosuus kotimaan markkinoista, jonka jälkeen toimintaa lähdetään laajentamaan maan kerrallaan ulkomaille. Laajentuminen luo paljon uusia mahdollisuuksia yrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi, mutta usein se tuo mukanaan myös haasteita. Mahdollisuuksia ovat muun muassa pääsy uusille markkina-alueille, jotka ovat ennen olleet saavuttamattomissa kustannusten, säädösten tai epäsuorien esteiden takia. Uuden, ulkomailta tulevan kilpailijan on usein kuitenkin todella vaikea päästä luomaan nimeä ja saavuttamaan jalansijaa jo kilpailluilla sisäisillä markkinoilla. Globalisaatio vaatii yrityksiltä kykyä yhtenäistää palvelutarjonta selkeäksi ja samalla kehittää sitä, jotta teknologia pysyy kilpailukykyisenä. Vahvan brändin rakentaminen vaatii pitkäjänteistä työtä. (Kraemer, Gibbs & Dedrick, 2005.)

2.2 Muutosjohtaminen osana globaalia johtamista

Moran & Brightman (2000) määrittelevät muutosjohtamisen ”*prosessina, jonka kautta yritys pyrkii jatkuvasti uudelleenmäärittelemään sen suuntaa, rakennetta ja potentiaalia, jotta se voisi vastata entistä paremmin sen sisäisiin ja ulkoisiin tarpeisiin*”. Globalisaation seurauksena yritysten täytyy oppia mukautumaan myrskyisään toimintaympäristöön, jossa organisatoriset rakenteet kokevat usein

laajojakin muutoksia, joihin liittyy aina myös riskejä. Fariasin & Johnsonin (2000) tekemän tutkimuksen mukaan ainoastaan noin 50 prosenttia laajoista muutoksista onnistuu, joten muutosta johtavan henkilön rooli nousee todella tärkeäksi. Epävarmuuden seurauksena työntekijät odottavatkin johtohenkilöiltä opastusta ja selkeitä ohjeita muuten epävarmoina hetkinä. (Kotter, 1990.) Toimintatavat ja käyttäytymismallit uudella markkina-alueella voivat olla hyvinkin erilaisia ja on tärkeää, että yrityksen johtohenkilöt ovat valmiita myös tekemään päätöksiä, jotka tukevat uusien toimintamallien muodostumista. Ympäristön monitorointi, innovatiiviseen ajattelutapaan kannustaminen, muutoksen tarpeellisuuden perustelu, tulevien muutosten visualisointi ja henkilökohtaisten riskien ottaminen nousevat esille usein aikaisemmassa muutosjohtamiseen perustuvassa kirjallisuudessa (Gil, Rico, Alcover & Barrasa, 2005). Gill (2003) toteaa myös vision, arvojen, strategian, motivaation ja inspiraation olevan tärkeässä roolissa menestyksellisessä muutosjohtamisessa. Voidaan todeta, että hyvä muutosjohtaminen lähtee aina liikkeelle ihmisestä. Ihmisten ohjaaminen täytyisi pitää ensimmäisenä prioriteettina, vaikka usein keskitytään enemmän muutokseen liittyvien prosessien ohjaamiseen. Tässä palataan takaisin perusasioiden äärelle ja luottamuksen roolin voidaan nähdä korostuvan. Luottamusta pidetäänkin avaintekijänä nopeassa muutokseen sopeutumisessa (Kontoghiorghes & Hansen, 2004). Mitä laajemmasta muutoksesta puhutaan, sitä korkeampaa tiimien johtohenkilöiden ja jäsenten välistä luottamusta vaaditaan. Näissä tilanteissa usein puntaroidaankin, millä tasolla alaisten luottamus johtoon on. Organisaatioiden hierarkkisen rakenteen radikaali muutos vaatii myös asenteellisen suhtautumisen muutosta erityisesti vanhemmassa johtoportaassa. Perinteinen, kärkevä ja hallitseva johtamisen tyyli on muuttunut kohti avoimempaa ja osallistuttavampaa tyyliä. Fokuksen painottuessa jatkuvasti enemmän yhteistyölle sekä aktiiviselle kommunikoinnille ja sen kautta saataville tuloksille, johtohenkilöiden täytyy hioa aikaisemmasta poikkeava, laaja työkalupakki johtamisen taitoja. (Graetz, 2000.)

Muutosjohtamisen useat elementit muistuttavat globaalia johtamista. Näitä kahta ei voidakaan täysin erotella toisistaan ja monilta osin ne täydentävät toisiaan. Muutosjohtaminen lähtee ajatuksesta, että jotain organisaation tai yrityksen toiminnassa täytyy muuttaa, jotta päästään kohti haluttua päämäärää. Kuten aikaisemmin mainitti, muutosjohtaminen vaatii aina vahvaa visiota ja näkemystä,

sillä ilman niitä muutos on ei todennäköisesti palvele yritystä tai on pahimmillaan jopa turhaa. (Mento, Jones & Dirndorfer, 2002.) Laajat kokonaisuudet huomioonottava lähestymistapa on hyödyllinen suunniteltaessa muutoksen toteuttamista. Jakamalla organisaation eri tehtävät ja prosessit kattaviin ja tarkoituksenmukaisiin osa-alueisiin voidaan luoda tapahtumakaavio, joka esittelee selkeästi muutosprosessin eri yhtymäkohdat. (Goldstein & Behm, 2004.)

Muutosjohtaja kohtaa lähes väistämättä myös vastustusta, jonka muodostumisen taustalla voi olla useita tekijöitä. Pitkään voimassa olleet toimintatavat ja työprosessit ovat tuttuja ja täten tekijöilleen vaivattomia. Vaikka nämä toimintatavat todettaisiin tehottomiksi, aiheuttaa niihin kohdistuva muutos vastarintaa sen vaatiessa mukavuusalueen ulkopuolelle siirtymistä. (Long & Spurlock, 2008.) Muutosvastarinta on erityisesti suomalaisessa työmaailmassa hyvin yleistä. On totta, että joskus muutoksen vastustaminen voi olla myös perusteltua, mutta usein sitä vastustetaan lähinnä uusien toimintatapojen opetteluun työläyden takia. Ensimmäiset muutosjohtamista tutkivat teoriat olettivatkin, että organisaatiot eivät voi olla tehokkaita tai ainakaan parantaa tehokkuuttaan, jos ne muuttuvat jatkuvasti (Rieley & Clarkson, 2001). Pidettiin itsestään selvänä, että nimenomaan rutiinit pitävät työntekijät tuotteliaina ja tukevat heidän kehittymistä (Luecke, 2003). Rutiinien tärkeyttä ei voida vähätellä, mutta nykypäivänä muutoksen sietäminen on noussut usealla alalla todella tärkeään rooliin (Todnem, 2005). Tämän huomaan myös itse päivittäisessä työssäni tavatessani hyvin eri tyyppisissä organisaatioissa työskenteleviä henkilöitä. Yhteistä nopeasti kasvaville yrityksille on avoin ja oppiva suhtautuminen muutokseen. Jatkuvan muutoksen voidaankin nähdä kuuluvan nykypäivän ”rutiineihin”.

2.3 Kohti globaalia johtamista

2.3.1 Moderni johtajuus

Tämän päivän yritysten toimintaympäristö on erittäin kilpailuhenkinen, monimuotoinen ja globaali. Tulevaisuuden vaikea ennustettavuus ja jatkuvasti kehittyvä tekniikka tarjoavat yrityksille paljon mahdollisuuksia, mutta tuovat mukanaan myös haasteita. Tietämyksen ja henkisen pääoman maksimaalisella

hyödyntämisellä voidaan saavuttaa kilpailuetua, mutta tämä vaatii johdonmukaista ja tehokasta henkilöstöjohtamista, jota usein vaikeuttaa esimerkiksi vanhemman ja nuoremman sukupolven välille muodostuva kuilu. (Tarique & Schuler, 2010.) Globaalin kilpailuasetelman luoma paine pakottaa yritykset ja organisaatiot innovoimaan jatkuvasti uutta ja kehittämään tuotetarjontaansa, jotta ne pystyvät vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla (Ács, 2000). Tämä asetelma luo jatkuvasti kilpailuetua niille yrityksille, jotka onnistuvat tässä. Vahvalla visiolla varustetut yritysjohtajat eivät jää globalisaation jalkoihin, vaan se tarjoaa heille entistä voimakkaampaa tuulta purjeisiin (Audretsch, 2006). Markkinoilta ei nykypäivänä löydy juurikaan tuotetta tai palvelua, joka olisi niin uniikki, että asiakas ei voisi ostaa sitä toiselta palveluntarjoajalta suunnilleen samaan hintaan ja samoilla ominaisuuksilla. Manipuloimalla voidaan usein saavuttaa nopeasti tilanne, jossa asiakas tekee ostopäätöksen nopeasti ulkoisten ärsykkeiden ohjailemana. Jos haluat, että asiakkaasi valitsee sinut ensimmäisen kerran jälkeen myös tulevaisuudessa, täytyy taustalla olla jotain enemmän. Kun asiakkaille pystytään viestimään ”*miksi meidän yritys on olemassa*” sen sijaan että viestitään ”*mitä meidän yritys tarjoaa*”, tarjoutuu tilaisuus saada heidät sitoutumaan johonkin suurempaan, kuin pelkästään ostamaan tuote tietyltä palveluntarjoajalta. Kyky inspiroida ihmisiä on yksi tärkeimpiä modernin johtajan piirteitä. (Sinek, 2009.)

Nykyajan johtaja kohtaa myös monia uudenlaisia haasteita. Hänen täytyy kyetä johtamaan ja motivoimaan monialaista henkilöstöä, työskentelemään yli organisaatioiden rajojen, parantamaan tehokkuutta ja saavuttamaan kasvua. Globaali toimintaympäristö lisää näiden tehtävien haastavuutta ja tuo mukanaan myös kulttuurillisia eroja, jotka täytyy ottaa huomioon. (Gentry et al., 2015.) Yhtenä ohjelmistoyritysten johtohenkilöiden avainhaasteena nähdään kyky tasapainoilla verkostojen laajentamisen ja tarpeeksi aktiivisen nykyisten asiakassuhteiden hoitamisen välillä (Moen et al., 2004). Monen kokeneenkin globaalin toimijan universaalinen johtamisen mallin implementointi on epäonnistunut pahasti (Trompenaars & Hampden-Turner, 2011). Karagozoglu ja Lindell (1998) toteavat, että liikkeenjohdollinen kokemattomuus ja pätevyys sekä tietämyksen puute ovat yleisimpiä kansainvälistymisen päähaasteita, joita pienet teknologia-alan firmat kohtaavat. Kansainvälisen kilpailun kiristyessä jatkuvasti, pidetään globaalia ajatusmaailmaa yhtenä avaintekijöistä, jonka kautta voidaan saavuttaa pitkäaikaista

kilpailuetua. Johtohenkilöiden täytyy kyetä vastaamaan paikallisiin vaatimuksiin ja ylläpitää suhteita erilaisiin sidosryhmiin, kuten eri hallituksiin, strategisiin kumppaneihin, asiakkaisiin ja alihankkijoihin. (Levy, Beechler, Taylor & Boyacigiller, 2007.) Myös tietynlaajuinen kokemus kansainvälisestä toimintaympäristöstä ja liikkeenjohdollinen kokemus ovat tarpeen (Marković, 2008). Verrattuna pelkästään paikallisesti toimiviin johtohenkilöihin, globaali johtaja tarvitsee enemmän emotionaalista tasapainoa, silmää yksityiskohdille ja kulttuurillista sopeutumiskykyä (Bird & Mendenhall, 2015). Yrityksen olemassaolon ja ydintarkoituksen viestiminen voi helposti hämärtyä, kun toimipisteitä avataan uusiin maihin. Vahva yrityskulttuuri ja yhtenäisyyden tunne ovat kriittisiä tekijöitä liiketoiminnan menestymisen kannalta, sillä se luo työlle merkityksen. Motivoitunut henkilö kykenee lähestulkoon mihin vain, joten erityistä huomiota täytyy kiinnittää motivaation ylläpitämiseen. Työntekijät pysyvät motivoituneina, kun he tietävät, *miksi* yritys tuottaa palveluitaan tai tuotteitaan ja pystyvät täten myös perustelemaan ostopäätöksen paremmin loppuasiakkaille. Tämän viestin välittymisen tärkeys korostuu globaalissa johtamisessa, jossa esimerkiksi etäisyydet sekä kielelliset ja kulttuurilliset erot ovat arkipäivää. (Sinek, 2009.)

Koska globaalista taloudesta on tullut entistä yhdistyneempää, koetaan että pelkkään paikalliseen kansantalouteen keskittyminen ei ole enää riittävää. Tämän sijaan johtotehtävissä toimivien henkilöiden täytyy entistä aktiivisemmin muokata yrityksen strategiaa ja toimintamalleja myös maailmalla tapahtuvien muutosten mukaan. (Petrie, 2011.) Tämä korostuu ohjelmistoalalla, jossa teknologia kehittyy perinteisiä aloja nopeammin. On tärkeää, että johto pitää huolen siitä, että heidän visio yrityksen tulevaisuudesta on hyvin jalkautettu ja että kaikki ymmärtävät sen kirkkaasti. Erityisesti globaalien johtamisen kautta täytyy välittyä ilmapiiri, joka kannustaa kaikkia yrityksen työntekijöitä selviytymään haasteista ja työskentelemään kohti yhteistä päämäärää (Kouzes & Posner, 1995). Jotta tämä päämäärä voidaan saavuttaa, täytyy johtajan pystyä johtamaan esimerkin kautta: olla osa tiimiä, jakaa kokemuksia, kuitenkin samanaikaisesti johtaen tiimiä (Marković, 2008). Vision tärkeyttä ei voida korostaa liikaa, sillä ilman sitä on vaikeaa perustella, miksi yleensäkin saavumme joka päivä työpaikalle suorittamaan päivittäisiä työtehtäviämme. Pitkässä juoksussa vision puute johtaa siihen, että yritys alkaa

kulkea kohti väärää päämäärää oikean tavoitteen sumentuessa ja pahimmillaan kadotessa näkyvistä.

Innovatiivisuus on myös tärkeässä roolissa yrityksen suunnatessa kohti globaaleja markkinakenttiä. Jotta innovatiivisuuden ilmapiiri saadaan säilytettyä, täytyy esimiesten aktiivisesti pyrkiä rakentamaan sitä tukevia toimintoja strategian ytimeen. Täten voidaan todeta, että johtajuudella onkin erittäin tärkeä rooli innovatiivisuuden säilyttämisessä ja ylläpitämisessä. Asiat, kuten innovointiin rohkaiseminen ja kannustaminen ovat merkittäviä tekijöitä, kun lähdetään tarkastelemaan miksi tietyt yritykset kykenevät jatkuvasti uudistamaan tuotteitaan ja palveluitaan. Globaalissa mittakaavassa tarkasteltaessa myös erilaisuuden vaaliminen ja sen hyödyntäminen nousee korkeaan arvoon. (Agbor, 2008.) Tietojohtaminen esittäytyy entistä selkeämmässä ja vahvemmassa roolissa, kun yritys laajentaa toimintaansa kotimaan ulkopuolelle. Esimiestehtävissä toimivien henkilöiden on otettava huomioon tekijöitä, kuten maantieteellinen hajautuminen ja kommunikointi aikavyöhykkeiden yli. Nämä asiat eivät vaikuta paikallisesti toimivan yrityksen toimintaan yhtä merkittävästi, kuin toimintaansa aktiivisesti laajentavan yrityksen. (Pawlowski & Bick, 2015.)

2.3.2 Verkostot osana globaali johtamista

Johdettaessa globaalisti toimivaa yritystä kohdattavat haasteet liittyvät usein tietämättömyyteen ja kokemuksen puutteeseen erilaisten markkinoiden toiminnasta. Miten voidaan paikata tietämyksen puutetta, kun lähdetään toimimaan uudella markkina-alueella? Vastaus tähän löytyy usein verkostoista. On järkevää lähteä alusta asti muodostamaan mahdollisimman laajoja verkostoja, joiden avulla tietämys kasvaa ja voidaan löytää oikeita henkilöitä johtamaan esimerkiksi vieraaseen maahan avattavaa toimipistettä. (Schweizer, 2013.) Yritykset eivät ikinä toimi tyhjiössä, vaan kytkeytyvät vahvasti verkostojen kautta useisiin sidosryhmiin. Globaalisti toimivalle yritykselle näiden sidosryhmien määrän voidaan lähes poikkeuksetta laskea olevan moninkertainen. (Azmi, 2006.) Verkostoitumiskykyä pidetään erittäin hyödyllisenä lähitulevaisuuden johtohenkilön kehityskohtana puhuttaessa tietoon perustuvasta työstä (Pearce, 2007). Yhtenä keskeisimpänä osana yrityksen toimintaympäristössä ovat toiset yritykset. Yritysten välinen yhteydenpito ja kommunikointi saa usein

osakseen suhteellisen vähän huomiota, kun otetaan huomioon sen tärkeys. Koko talousjärjestelmä voidaan itse asiassa nähdä laajana organisaatioista koostuvana verkostona. (Thorelli, 1986.) Verkostot eivät enää hetkeen ole rajoittuneet pelkästään maantieteellisten rajojen mukaan, vaan on helppoa ja järkevää luoda rajat ylittäviä verkostoja muiden yritysten kanssa. Jo olemassa olevat kontaktit tietyllä maantieteellisellä alueella yleensä myös vaikuttavat vahvasti siihen, mihin yritys päättää lähteä laajentaman toimintaansa, millä tavoin ja millä aikataululla. (Johanson & Vahlne, 2009.)

Verkostojen merkitys on kasvanut vuosi vuodelta ja on mielenkiintoista, kuinka tärkeään rooliin se nostetaan nykypäivänä haettaessa yritykseen vaikkapa uutta johtohenkilöä. Suhteet ja verkostot yhteistyökumppaneihin mahdollistavat yrityksen ajan hermolla pysymisen. Kasvava teknologinen riippuvuus ja tarve kyetä tarjoamaan entistä räätälöidympiä ratkaisuja eri asiakkaiden tarpeisiin vaatii suhteiden jatkuvaa hoitoa ja on käytännössä usein mahdotonta ilman laajaa verkostoa. Verrattaessa isoihin monikansallisiin korporatioihin, pienet ja keskisuuret yritykset panostavat ja luottavat enemmän verkostojen voimaan lähdetessä tavoittelemaan kansainvälistä menestystä (Zahra, 2005). Usein tämä tapahtuu aluksi myös olosuhteiden pakosta, sillä aloittava yrittäjä kohtaa monenlaisia haasteita, joihin verkostot tarjoavat kokemuksen kautta hankittua tietämystä ja näkemystä. Lähdetessä laajentamaan toimintaa siirtymävaiheessa oleville alueille (kuten Keski- ja Itä-Eurooppaan) kohdataan usein monia erityislaatuisia haasteita. Epävakaat institutionaaliset olosuhteet, jatkuvat muutokset oikeusjärjestelmässä ja harmaan talouden vahva läsnäolo vaativat usein vahvoja henkilökohtaisia suhteita paikallisiin toimijoihin, jotta yritys selviytyy ja pystyy luomaan kasvua haastavassa toimintaympäristössä. (Musteen et al., 2010.)

Monille menestyneille kansantalouksille (esimerkiksi Japanissa ja kaakkoisessa Aasiassa) verkostojen vahva merkitys on ollut itsestään selvä ja olennainen osa johtamisen mallia jo hyvin pitkän aikaa. Monet pienet innovatiiviset ja yrittäjähenkiset firmat ovat mukana hyvin monimutkaisissa verkostoissa, muodostaen kytköksiä ja suhteita, joita ei voida selittää perinteisellä ”*markkinat vastaan yritys*” kahtiajaolla. (Franiéviél & Bartlett, 2000.) Taitavan johtajan kannattaa hyödyntää myös henkilökohtaisia suhteitaan, jos niistä on apua yrityksen

tai organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. On vanhanaikaista ajatella, että työelämän suhteet olisivat täysin irrallaan henkilökohtaisista suhteista. Jos ihmisellä on mahdollisuus esimerkiksi omien verkostojensa kautta auttaa toista pääsemään lähemmäksi tavoitteitaan, he hyvin usein tekevät sen mielellään. Täytyy kuitenkin muistaa, että suhteet ovat aina molempien osapuolien panostusta vaativia transaktioita. (Balkundi & Kilduff, 2006.)

Verkostot mahdollistavat yritykselle tilaisuuden oppia yhteistyökumppaneiltaan tärkeitä asioita, tulematta kuitenkaan liian riippuvaisiksi heistä. Toisaalta verkostot mahdollistavat pääsyn oppimaan taitoja yrityksen ydinosaamisen ulkopuolelta. (Smith-Doerr & Powell, 2010.) Myös sosiaalisten verkostojen laadulla on iso merkitys. Laadukkaat ja vahvat sosiaaliset suhteet tarjoavat luotettavan ja turvallisen keskusteluyhteyden, joka jättää molemminpuolisen tunteen kuunnelluksi tulemisesta ja neuvojen jakamisesta. Huonolaatuiset suhteet taas voivat pitkällä aikavälillä tuottaa jatkuvaa päänvaivaa ja keskusteluiden jälkeen ainakin toinen osapuoli kokee tullessa tunnepuolella torjutuksi tai väärin kohdelluksi. Joskus jopa toisen henkilön antamat neuvot esimerkiksi vieraiden markkinoiden toimintatavoista voivat osoittautua epäluotettaviksi. (Dutton & Heaphy, 2003.)

2.4 Suomalaisen yritysten globaali johtaminen

Piekkola (2008) toteaa Suomen työ- ja elinkeinoministeriölle tekemässään selvityksessä, että suomalaisten yrityksen toiminnan laajuudesta ulkomailla on yleisesti ottaen saatavilla niukasti tietoa. Tässä yksi syistä, miksi koen, että lisätutkimus aiheesta tuottaisi hyödyllistä tietoa johtamisessa tapahtuvista muutoksista kiinnostuneille.

Globalisaatio vaikuttaa ratkaisevasti yritysraakenteeseen, ja täten myös johtamisen täytyy kehittyä kansainvälistymisen myötä. Tunnetuin esimerkki tästä on kaikille suomalaisille tuttu kansallisaarteemme, Nokian menestystarina 90-luvulta. Häikiö (2002) toteaa, että Nokian dynaaminen evoluutio on loistava esimerkki siitä, kuinka oikeanlainen henkilöjohtaminen ja rohkea päätöksenteko mahdollistivat Euroopan laidalla sijaitsevan pienen valtion kasvun vaikutusvaltaiseksi globaaliksi tekijäksi. Globaalien verkostojen yleistyessä on entistä tärkeämpää tarkastella ja pystyä

ymmärtämään, kuinka erilaiset yrityksen sisäiset toiminnot olisi järkevää maantieteellisesti sijoittaa. Työntekijöiden hajaantuessa useampaan maahan täytyy informaation kulun olla varmistettua myös yli rajojen. Usein suuri osa yrityksen teknologisesta tietämyksestä sijaitsee perustamismaassa ja voi olla haastavaa saada sisäistettyä tämä informaatio myös muiden maiden toimipisteisiin. (Cantwell & Janne, 1999.) Tämä tuottaa usein juuri globalisaation alkukynnyksellä oleville yrityksille päänvaivaa, kun ulkomaan toimistojen päivittäinen arki koitetaan saada tehokkaasti polkaistua käyntiin. Vaikka jatkuvasti kasvava osa suomalaisten suuryhtiöiden työntekijöistä työskentelee Suomen ulkopuolella, ovat suomalaisyritykset olleet liian ujoja vaatimaan kaikilta yhtenäisiä toimintamalleja. Usein globaali johtaminen hautautuu suoritettavien tehtävien alle, eikä sitä päästä implementoimaan käytäntöön. Henkilöstöhallinto pitääkin nostaa tässä entistä selkeämpään keskiöön. Usein globaalit päätökset pätevät kaikkiin maihin, mutta joissain maissa tarvitaan enemmän lokaalisti tehtyjä päätöksiä. (Porttinen, 2005.)

Vastaavasti kuin yleisesti Euroopassa, iso osa suomalaisista yrityksistä on perheyrityksiä. Keskityn tutkielmassani lähinnä pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, joista valmistuneen selvityksen mukaan (Tourunen, 2006) yli puolet on perheyrityksiä. Kansainvälistymistä mitataan perinteisesti viennillä ja tulokset osoittavat, että perheyritykset ovat keskimäärin vähemmän kansainvälistyneitä kuin muun tyyppisessä omistuksessa olevat yritysmuodot. Perheyritykset ovat varovaisempia palkkaamaan ulkomaista työvoimaa kotimaan rajojen ulkopuolelle. (Ali-Yrkkö, Pajarinen & Rouvinen, 2007.) Tämä osaltaan selittänee, miksi aiheeseen ei olla paneuduttu johtamisen kannalta Suomessa aikaisemmin kovinkaan syvällisesti. Toisaalta ohjelmistoliiketoimintaan kuuluu vahvana elementtinä immateriaalipalvelut, jotka eivät sido niiden käyttöä fyysiseen paikkaan. Täten on yleisempää, että tällä alalla kansainvälistyminen nähdään useammin potentiaalisena mahdollisuutena.

Puhuttaessa kestävästä ja pitkäkatseisesta globaalista johtamisesta, täytyy perinteinen kvartaalijattelu unohtaa. Päämäärätietoinen johtaminen merkitseekin yrityksen arvojen ja strategian johdonmukaista noudattamista, vaikka lyhyellä aikavälillä esimerkiksi hintojen polkemisella voitaisiinkin saavuttaa nopeita tuloksia. Osallistava ja valmentava johtaminen ovat Suomessa saaneet enemmän huomiota,

kun ollaan huomattu, kuinka tärkeässä roolissa kyky motivoida ja inspiroida työntekijöitä on menestymisen kannalta. (Nortio, 2013.)

Seuraavassa kappaleessa esittelen tutkimusmenetelmää, jonka avulla toteutin kyselytutkimuksen ja keräsin aineiston. Tämän aineiston tarkempi analysointi jatkuu neljännessä kappaleessa, jossa päästään pureutumaan kyselytutkimuksen tuloksiin ja kuulemaan yritys X:n johtohenkilöiden ajatuksia nopeasti kasvavan ja kansainvälistyvän yrityksen johtamisesta.

3 AINEISTO JA MENETELMÄT

Lähdin tutkimaan aihetta kirjallisuuden pohjalta, johon aikaisemmin kirjoittamani kandidaatin tutkielma aiheesta ”*Innovatiivisen ohjelmistoliiketoiminnan johtaminen*” luontevasti johdatteli. Myös useat Oulun Kauppakorkeakoulussa käymäni taloustieteiden maisterivaiheen kurssit, kuten ”*Internationalization Behaviors*”, ”*Venture Growth Strategies*” ja ”*Current Issues in International Entrepreneurship*” loivat entistä vahvempaa käsitystä siitä, että haluan syventyä juuri tähän aiheeseen pro gradu -tutkielmassani. Opetushenkilöistä erityisesti *John Meewellan*, *Xiaotian Zhangin* ja *Sakari Sipolan* ajatukset johtajuudesta ja liiketoiminnan menestyvästä johtamisesta kiinnostivat minua valtavasti. Suoritin vaihto-opintoni syksyllä 2015 Indonesiassa ja pääsin täällä tutustumaan hyvinkin erilaiseen kulttuuriin, joka myös herätti omalta osaltaan paljon ajatuksia kulttuurieroista ja työelämän hierarkiasta. Viimeinen sysäys tuli aloittaessani asiakkuuspäällikön työt syksyllä 2016 keskisuudessa oululaisessa ohjelmistoyrityksessä. Valitsin yrityksen myös kvalitatiivisen tutkimukseni kohdeyritykseksi. Työpäivien jälkeen löysin itseni jatkuvasti kehittämässä tietämystäni aiheesta podcastien ja kirjallisuuden parista, joten oli loogista kohdistaa intohimo ja oma näkemys tutkielman muotoon.

Tämän kappaleen tarkoituksena on avata millaisia tuloksia kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimukseni tuotti. Kvalitatiivinen tutkimus käyttää todenmukaista lähestymistapaa, jonka avulla pyritään ymmärtämään paremmin tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä tai käyttäytymismallia. Optimaalisin toteutusympäristö on luonnollisesti tosielämän tilanne, jossa tutkija ei pyri itse vaikuttamaan tutkimuksen lopputulemaan. (Patton, 2001, sivu 39.) Tutkimuksen avulla haluan käydä läpi, kuinka hyvin aikaisemman tutkimukseni olettamukset toteutuvat todellisuudessa ja ovatko ne yleistettävissä kohdeorganisaatioon. Laadullinen tutkimus myös mahdollistaa tutkijan perehdyttää itsensä entistä paremmin aiheeseen ja täten luoda olettamuksia testattavaksi (Golafshani, 2003). Aluksi kerron yrityksestä, jonka eri johtotason henkilöitä haastattelin tutkimustani varten ja siitä, kuinka toteutin aineiston keräämisen. Avaan myös syitä sille, miksi valitsin juuri tämän lähestymistavan aiheelle ja kerron tutkimusmenetelmän varauksista ja yleistettävyydestä. Pyrin löytämään konkreettisia vastauksia tutkimusongelmaani ja tarjoamaan viitekehyksen siitä, kuinka heidän näkemyksensä mukaan johtaminen on

muuttunut yrityksen kasvun ja kansainvälistymisen myötä. Tiedon hankkimismenetelmäksi valikoitui kysely, joka toteutettiin lähettämällä kyselypohja sähköpostitse haastateltaville henkilöille. Kun halutaan erityisesti selvittää, kuinka henkilöt jäsentelevät työtään eri osiin, on kysely tähän oiva valinta. Halusin myös huolehtia haastateltavien henkilöiden anonyymiudesta, joten heidän nimiään tai yrityksen nimeä ei julkaista tutkielmassa.

3.1 Kohdeyritys ja sen taustat

Tutkielmani kohdeyritys on keskisuuri ohjelmistotalo (myöhemmin yritys X), joka tuottaa markkinoinnin ja viestinnän työkaluja yrityksille. Yrityksen toiminta alkoi kotimaasta, mutta alusta alkaen tavoitteena oli lähteä kansainvälistymään ja luoda tuotteita ja palveluita, jotka skaalautuvat käyttöön myös Suomen rajojen ulkopuolella. Aluksi tuotteita oli vain yksi, mutta tuotepaletti on kasvanut jo seitsemän laajaa digitaalista palvelukokonaisuutta sisältäväksi portfolioiksi, jonka räätälöitävyys on maailmanlaajuisestikin mitattuna harvinaislaatuista. Tuoteperhe koostuu uutiskirjeistä, sivustojen julkaisujärjestelmästä, verkkokauppaohjelmistosta, markkinoinnin automaatiotyökalusta, mobiilisovelluskehityksestä, mediatiedotteiden jakelupalvelusta ja mediaseurannan työkalusta. Kirjoitushetkellä yritys työllistää yli 250 henkilöä ja toimipisteitä löytyy Suomen lisäksi Ruotsista, Saksasta, Ranskasta, Dubaista ja Hong Kongista. Liikevaihto ylitti vuonna 2016 11 miljoonan rajan ja yrityksen kaikki tuotekehitys on edelleen Suomessa. Asiakkaita yrityksellä on maailmanlaajuisesti yli 3500. Lähtökohtaisesti yritys on erittäin otollinen kohde tutkielman kvalitatiivista tutkimusta varten, sillä kyselytutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat olleet pitkään yrityksen palveluksessa ja nähneet kasvun eri vaiheita. Yritys on myös päässyt useana peräkkäisenä vuonna Deloitten Technology Fast 50 – listalle, joten sen kasvu on ollut erittäin nopeaa vuodesta toiseen. Yritys on luottoluokitukseltaan korkeinta luokkaa AAA.

Yritys X:n asiakaskunta koostuu alkaen pienistä, parin hengen yrityksistä aina isoihin, monikansallisiin organisaatioihin. Yhteistä näille yrityksille on se, että ne tekevät digitaalista viestintää ja/tai markkinointia. Suurimman asiakasryhmän muodostavat pienet- ja keskisuuret yritykset, joilla on toimintaa Suomen lisäksi usein

myös muissa Pohjoismaissa tai ne ainakin hakeutuvat toimimaan myös näillä markkina-alueilla.

3.2 Tutkimusmenetelmän varaukset ja yleistettävyys

Laadullista tutkimusta tehtäessä on tärkeää muistaa, minkä takia tutkimus lähtökohtaisesti toteutetaan ja millaisiin kysymyksiin sen avulla halutaan vastata. Myös jos tutkimus toteutettaisiin samoilla kysymyksillä uudelleen esimerkiksi kymmenen eri henkilön toimesta, olisivatko tulokset ja vastaukset samoja? Tässä päästäänkin laadullisen tutkimuksen ytimeen, sillä ihmisten toiminta ei juuri ikinä ole staattista. Olisi täten todennäköistä, että esimerkiksi vuoden päästä tehtävä tutkimus tuottaisi samoilta haastateltavilta ainakin hieman erilaisia vastauksia, vaikka haastattelijana toimisi yksi ja sama henkilö. (Merriam, 1995.)

Toimin itse tutkielman kirjoitushetkellä kohdeyrityksen työntekijänä, joten en voi väittää olevani täysin sitoutumaton organisaatioon. Tunnen osan haastateltavista henkilöistä, joten tämä voi vaikuttaa heidän suhtautumiseensa minuun ja esittämiini kysymyksiin. En kuitenkaan päivittäisessä työssäni toimi haastateltavien henkilöiden kanssa, joten suoraa kytköstä heidän johtamistapoihin minulla ei ole. On huomioitava, että tutkimuksessa analysoitiin vain kahdeksan johtohenkilön vastauksia, joka ei välttämättä vastaa koko yrityksen perusjoukon näkemyksiä. Painotin haastatteluiden alkaessa henkilöille, että tämä tutkimus pyritään tekemään niin objektiivisesta näkökulmasta kuin tässä tilanteessa on mahdollista, jotta saadaan muodostettua mahdollisimman luotettavaa tietoa johtamisessa tapahtuvista muutoksista. Kyselyyn osallistuneille henkilöille myös korostettiin sitä, että kaikkia vastauksia pidetään yhtä tärkeinä ja painavina tutkimuksen lopputuleman kannalta (Alasuutari, 1995, sivu 39).

Laadulliseen tutkimukseen liittyy aina tietty varauksellisuus ja loppukädessä minä tutkijana toimin viimeisenä henkilönä, joka päättää mitä teemoja tutkimuksessa halutaan nostaa esille. Olen kuitenkin pyrkinyt toimimaan läpi prosessin mahdollisimman puolueettomana ja noudattanut jokaisen henkilön kohdalla samaa kyselypohjaa.

3.3 Tutkimuksen toteutus

Toteutin kvalitatiivisen tutkimuksen tammikuun 2018 aikana Oulussa. Tiedonkeruutavaksi valikoitui kyselytutkimus, jossa kysymykset kysytään kaikilta vastaajilta samalla tavalla. Kysely toteutettiin sähköpostin välityksellä ja sen perusjoukkona toimi yrityksen johtotehtävissä toimivat tiiminvetäjät. Nämä henkilöt työskentelevät eritasoisissa johtotehtävissä ja heidän vastuualueensa vaihtelevat kotimaan yksiköistä aina laajempiin ulkomaan tiimeihin. Panostin erityisesti siihen, että saisin vastaukset kyselyyn kaikilta yrityksen eri toiminta-alueilta. Tällä tavoin pystyin parhaiten vertailemaan eri maiden välisiä tapoja toimia sekä peilaamaan niitä Suomessa toimivien tiimien toimintaan. Henkilöiden tittelit olivat seuraavat: *Account Director*, *Sales Director*, *Sales Manager*, *Country Manager* ja *Vice President of Middle East*. Oma vahva kokemukseni yrityksen toiminnasta sekä digitaalisesta viestinnästä auttoi minua ymmärtämään päämääriä ja hahmottamaan laajempia suuntaviivoja, joka helpotti viitekehyksen kokoamista. Kyselyni koostui seuraavista kysymyksistä:

Taustakysymykset:

1. Mikä on koulutuksesi ja missä työskentelit ennen nykyistä työpaikkaasi?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt esimiestehtävissä?
3. Minä vuonna aloitit työt yritys X:ssä?
4. Missä maassa työskentelet tällä hetkellä?
5. Mikä on nykyinen tittelisi ja mitä työtehtäviisi kuuluu?
6. Kuinka isoa tiimiä johdat tällä hetkellä?
7. Kuinka kuvailisit omaa johtamistyyliäsi?

Yritys X:n kansainvälistymiseen ja kasvuun liittyvät kysymykset:

8. Vuosien 2012-2013 taitteessa yritys X perusti ensimmäiset toimistonsa Suomen rajojen ulkopuolelle. Olitko tällöin yrityksen palveluksessa? Jos vastasit kyllä, millaisia tunteita harppaus kohti kansainvälistymistä sinussa herätti?
9. Uusien toimipisteiden avaaminen vaatii yritykseltä paljon resursseja. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä resursseja uudella markkina-alueella menestymisessä?
10. Yritys X:llä on nyt toimipisteitä jo seitsemässä eri maassa. Millaisia haasteita yrityksen nopea kasvu on tuonut mukanaan johtamisen näkökulmasta? Entä millaisia mahdollisuuksia?
11. Onnistunut kansainvälistyminen vaatii hyvää johtajuutta. Millaiset piirteet tiiminvetäjässä auttavat yritystä kasvamaan ja kansainvälistymään?
12. Yritys X:ssä työskentelee ihmisiä kymmenistä eri maista. Miten eri kulttuurit vaikuttavat sinun ja tiimisi päivittäiseen työhön?
13. Yritys X:n pääkonttori ja tuotekehitys ovat Oulussa. Kerro miten maantieteelliset etäisyydet vaikuttavat sinun ja tiimisi päivittäiseen työhön? (sisäinen viestintä, yrityksen strategisen vision jalkauttaminen, muutokset tuotteissa, tavoitteet jne.)
14. Miten toimintaympäristö maassa X (=Ruotsi, Saksa, Ranska, Dubai tai Hong Kong) eroaa Suomen toimintaympäristöstä? (erot tiimityöskentelyssä, myyntiprosesseissa, asiakashankinnassa, tuoteosaamisessa jne.)
15. Yrityksen kasvaminen tuo mukanaan usein muutoksia organisaatioon ja toimintatapoihin. Miten pyrit johtamaan tiimiäsi läpi muutosten ja kannustamaan heitä muokkaamaan opittuja toimintamalleja?

Suunnittelin kyselypohjan etukäteen ja pyrin ottamaan huomioon henkilöiden laajuudeltaan erilaiset tehtävät. Käytin useita päiviä aikaa kyselyn kysymysten laatimiseen, jotta ne eivät olisi laajuudeltaan liian vaikeasti vastattavia, mutta eivät myöskään liian suppeita. Kysymykset ja niiden muotoilu luovat perustan tutkimuksen onnistumiselle. Pyrin myös pitämään kysymysten määrän alle kahdessakymmenessä, sillä on selkeää, että nämä kiireiset ihmiset eivät ehdi syventyä useita tunteja vaativaan kyselypohjaan. Arvioksi muodostui, että kyselyyn vastaaminen kestäisi maksimissaan noin tunnin. Aikaisemmasta kokemuksesta tiedän myös, että mitä vähemmän kysely sisältää kysymyksiä, sitä korkeammaksi vastausprosentti muodostuu. Lopulliseksi kysymysten määräksi muodostui viisitoista. Pyrin pitämään kyselylomakkeen mahdollisimman yksinkertaisena ja halusin, että sen vastaanottava henkilö pystyy halutessaan vastata siihen myös suoraan lähettämässäni sähköpostissa. Tämän lisäksi liitin sähköpostiin liitteeksi dokumentin, josta löytyi sama kysymyspohja. Yritys X käyttää sisäisesti kaikkialla Applen tietokoneita, joten tiesin, että kysymyksiin vastaavien henkilöiden koneelta löytyy kyseinen Pages tekstin editointiohjelma. Palastelin asian siltä kannalta, että mikä minut saisi vastaamaan mahdollisimman nopeasti minulle lähetettävään kyselylomakkeeseen ja pyrin toistamaan nämä visuaaliset piirteet kysymysten ja vastauskenttien laatimisessa.

Jäsentelin tutkimuksen siten, että seitsemän ensimmäistä kysymystä toimivat aineistoa luokittelevina taustakysymyksinä, joiden avulla tutkimukseen vastaava henkilö pääsee ”lämmittelemään” aihepiiriin sisällä ja etenemään nopeasti. Näiden kysymysten tarkoituksena on myös luokitella aineistoa ja määrittellä otantajoukkoa. Seuraavat kahdeksan kysymystä liittyivät yritys X:n kansainvälistymiseen ja kasvuun, jotka vaativat vastaajalta hieman enemmän pohdintaa ja asioiden pureskelua. Nämä kysymykset tuottivat tutkielman kannalta eniten tärkeintä materiaalia, vaikka myös alkupään taustoittavat kysymykset olivat tärkeässä roolissa henkilöiden profiileiden määrittelyssä. Kysymysten laatimisessa pyrittiin myös välttämään liikaa johdattelevuutta, enkä halunnut sisällyttää niihin sanamuodollisesti aikaisemman tutkimuksen kautta tekemiäni havaintoja. Kyselyssä käytettiin avoimia kysymyksiä, mikä tarkoitti, että vastaajat saivat vastata kyselyyn vapaasti. Tämä pakotti myös laatimaan kysymyksistä tarpeeksi yksinkertaisia, jotta väärinymmärrysten riski pystyttiin minimoimaan. Kyselyyn ei sisällytetty lainkaan

monivalintakysymyksiä, sillä ne eivät tarjoa vastaajalle yhtä laajaa mahdollisuutta kuvailla omin sanoin kokemuksiaan. Myöskään asteikkoihin perustuvat kysymystyypit, kuten vaikkapa Likertin asteikko, eivät mielestäni sopineet tämän tutkimuksen kysymyksiin.

En odottanut henkilöiltä minkäänlaista ennakkovalmistutumista haastatteluihin. Valikoin haastateltavat henkilöt sillä perusteella, että heiltä löytyi useamman vuoden kokemus yrityksen palveluksessa toimimisesta. Tällä pyrin varmistamaan, että henkilöille olisi ehtinyt muodostua oikeanlainen käsitys organisaation arjesta ja toimintatavoista. Sain myös sisäisesti suosituksia henkilöistä, joilla voisi olla näkemystä aihepiirin tiimoilta.

Korostin henkilöille, että heidän antamiaan vastauksia tullaan käyttämään täysin anonymisti ja että heitä tai heidän edustamaansa yritystä ei pystyittäisi tunnistamaan tutkielman tekstin perusteella. Tämä on mielestäni tärkeää, jotta voidaan saada mahdollisimman rehellisiä ja totuudenmukaisia vastauksia. Kerroin myös, että kaikilla kyselyyn vastanneilla henkilöillä olisi mahdollisuus saada halutessaan tutkielma luettavaksi ennen sen julkaisua. Seuraava kappale keskittyy kyselyaineiston purkamiseen, läpikäyntiin ja analysointiin.

4 ANALYYSI

Tässä luvussa esittelen tärkeimpiä löydöksiä ja havaintojani kyselyaineistosta. Lähdin kyselyn rakentamisessa liikkeelle siitä, että henkilöt pääsevät aluksi kertomaan aikaisemmasta työtaustastaan sekä koulutuksestaan. Tämän jälkeen kysymykset kohdistettiin heidän nykyiseen positioon ja siihen kuuluviin päivittäisiin työtehtäviin sekä yritys X:n kansainvälistymiseen ja kasvuun liittyviin käännekohtiin. Kyselytutkimusta voidaan pitää erittäin onnistuneena, sillä sain kaikilta kahdeksalta henkilöltä vastaukset kyselyyn. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui täten 100%, joka on hyvin harvinaista. Osaa henkilöistä piti muistuttaa useita kertoja soittamalla tai mailitse, sillä tällaiset asiat helposti uppoutuvat päivittäisten askareiden alle. Oli todella mukava nähdä, että kyselyyn osallistuneet johtajat olivat paneutuneet asiaan ja pohtineet selkeästi vastauksiaan ajan kanssa. Osa henkilöistä vastasi kysymyksiin pitkästi, jopa esseemäisesti jäsenellen ajatuksiaan. Osa taas oli pyrkinyt pitämään vastaukset maksimissaan muutaman lauseen mittaisina tai listaten ajatuksiaan esimerkiksi ranskalaisin viivoin. Oli mielenkiintoista päästä pitkään kestäneen taustatutkimuksen tekemisen jälkeen haastamaan yritys X:n johtajia miettimään, kuinka he näkevät kansainvälistymisen ja nopean kasvun vaikutukset heidän työhönsä tiimin vetäjänä. Useampi kyselyyn vastanneista henkilöistä kiitti vastausten yhteydessä minua siitä, että olin niin sanotusti ”pakottanut” heidät tutkielmani kyselyn kautta pohtimaan näitä johtajuuteen liittyviä tärkeitä nyansseja tarkemmin. Arkisessa työssä helposti sokeutuu omalle tekemiselleen ja harvoin löytyy aikaa miettiä, miksi tietyt asiat ovat niin kuin ne ovat.

4.1 Aineiston analyysi

4.1.1 Luokittelevat taustakysymykset ja otantajoukko

Otantajoukko koostui yhteensä kahdeksasta yritys X:n johtohenkilöstä. Luokittelevien taustakysymysten myötä haluttiin kartoittaa henkilöiden aikaisempaa koulutusta, kokemusta esimiestehtävistä, nykyistä työtehtävää, työskentelymaata, tiimin kokoa ja johtamistyyliä. Myös uran pituus yritys X:n palveluksessa haluttiin selvittää, jotta saadaan vertailupintaa siihen, nähdäänkö tällä vaikutusta henkilön

vastauksiin. Henkilöiden koulutustausta vaihteli suhteellisen paljon, alkaen ylioppilaasta aina kauppatieteiden maisteriin. Kokemusta esimiestehtävistä henkilöillä oli keskimäärin neljä ja puoli vuotta ja kokemuksen pituus vaihteli puolesta vuodesta aina yhteentoista vuoteen. Henkilöt työskentelivät kaiken kaikkiaan viidessä eri maassa: Suomessa, Ruotsissa, Saksassa, Dubaissa ja Kiinassa (Hong Kong). Kaikkien henkilöiden työtehtäviin kuului myyntiprosessin kehittäminen sekä myynnin kasvattaminen, rekrytointi ja kumppanuuksien rakentaminen. Tässä muutaman henkilön kommentteja työnkuvasta ja työtehtävistä:

”Toiminnan kasvattaminen niin liikevaihdon kuin henkilöstömäärän kannalta sekä uusien markkinoiden avaaminen Lähi-Idän markkinoilla.” H1

”Myyntityö tietyin rajoituksin (avainasiakkuudet, referenssiprojektit), projektinhoito tietyin rajoituksin (asiakasyhteys kuuluu vastuualueisiin, mutta konkreettinen projektinhoito tuotannon ja kehityksen suuntaan yhteistyössä product managerin kanssa). Tiimin myyntiprosessin kehittäminen ja ylläpitäminen (konkreettinen osallistuminen myyntiprosessiin prospektoinnista bukkaukseen sekä tapaamisiin ja sopimusneuvotteluihin). Rekrytointi sekä muut HR-tehtävät (palkkaneuvottelut, työsuhteen lakisääteiset asiat, mahdolliset irtisanomiset). Infrastruktuurin kehittäminen (toimitilat, työvälineet jne). Business development: kumppanuudet yhteistyössä kumppanuusjohtajan kanssa, verkostoituminen, alihankkija- sekä integraatiopartnerien hankinta.” H2

Henkilökeskeinen johtamistyyli yhdisti kyselyyn vastanneita johtohenkilöitä. Myös esimerkin kautta johtaminen nousi teemana esille, kun käytiin läpi haastateltavien omaa johtamistyyliä. Suomessa ja Ruotsissa työskentelevät johtajat halusivat pitää erittäin läheiset välit tiimin jäseniin ja hierarkia johtohenkilöiden ja alaisten välillä oli todella vähäistä tai sitä ei ollut ollenkaan. Kaikilla johtajilla oli myös oma myyntivastuu, joten alaisten oli helppo keskustella heidän kanssa myös myyntiin liittyvistä rutiineista ja kehittää niitä.

”Reilu, realistinen, sopivassa suhteessa analyttinen ja tuloksia arvostava.” H1

”Esimerkillä johtaminen on punainen lanka päivittäisessä työssä. Pysin kuuntelemaan ihmisten mielipiteitä ennen kuin isompia linjauksia tehdään, mutta uskon kuitenkin omiin ratkaisuihin siinä määrin että annan viimeisen sanan. Pidän tärkeänä, että sekä positiiviset että negatiiviset muutokset perustellaan avoimesti, jotta niitä on helpompi noudattaa. Pysin välttämään mikromanageerausta, mutta edellytän samalla tällaisen vapauden kanssa tulevaa vastuuta. Pidän tietynä heikkoutena itsessäni sitä, etten aina jaksa keskittyä tarpeeksi kuuntelemaan työntekijöiden omia perusteluja siihen miksi tietyt päätökset vastustetaan.” H2

”Oma johtamistyylini on hyvin henkilökeskeinen, eli pyrin pitämään hyvin läheiset välit tiimiini, jotta tiedän millaisten asioiden kanssa tiimin jäsenet päivittäin toimivat ja motivoida kutakin heitä sopivalla tyylillä. Ennen kaikkea pyrin johtamaan omalla esimerkillä.” H4

Yritys X:ssä on pyritty rekrytoinnissa vahvasti hakemaan erilaisia persoonia, eikä henkilöiltä odoteta ”yhteen muottiin istumista”. Yksi kyselyyn osallistuneista tiiminvetäjistä vastasikin arvostavansa erilaisuutta, jota voidaan pitää yhtenä modernin johtajan ominaispiirteistä. Yritykset uskaltavat rohkeammin rikkoa totuttuja normeja ja massasta eroava henkilö nähdään yleisesti ottaen positiivisessa valossa. Esimerkiksi LinkedInissä ja yrityksen järjestämissä tapahtumissa tapahtuva social selling nähdään nykyään erittäin kannustettavana toimintana, sillä sen kautta yrityksen sanoma saadaan vietyä henkilötasolle. Ihmiset kuitenkin ostavat aina ihmisiltä ja henkilökohtaisen luottamuksen muodostaminen on hyvin tärkeää.

”Erilaisuutta arvostava, auttava, ja kannustava. Pysin siihen, etten ”höngi niskaan” vaan luotan työntekijöihini ja autan, jos he pyytävät apua. Yritän muistaa myös kysyä, miten menee ja jos voin auttaa, mutta aina ei voi muistaa.” H6

4.1.2 Avoimet kysymykset

Vuosien 2012-2013 taitteessa yritys X perusti ensimmäiset toimistonsa Suomen rajojen ulkopuolelle. Olitko tällöin yrityksen palveluksessa? Jos vastasit kyllä, millaisia tunteita harppaus kohti kansainvälistymistä sinussa herätti?

Kyselyyn vastanneista henkilöistä neljä työskenteli yritys X:n palveluksessa, kun toimintaa lähdettiin laajentamaan Suomen ulkopuolelle vuonna 2013. Henkilöt, jotka ovat tulleet tämän jälkeen töihin yritykseen, eivät vastanneet tähän kysymykseen. Ulkomaille laajentuminen oli luonnollinen askel, sillä yrityksen tarjoamat SaaS - pohjaiset (Software as a Service) palvelut skaalautuvat nopeasti kasvavalle käyttäjämäärälle. Ei ollut siis mitään syytä rajoittaa toiminta-aluetta pelkästään Suomeen ja täten päätös ei tullut kysymykseen vastanneille henkilöille yllätyksenä.

*”Tulin töihin juuri tuolloin 2013 ja alusta alkaen oli selvää, että nyt astuttiin johonkin isompaan kuin alun perin oli suunnitelmassa. Kansainvälistyminen tuntui erittäin loogiselta ihan jo ensimmäisistä päivistä lähtien, koska olin nähnyt suunnilleen vastaavanlaisia tuotteita ja palveluita aiemmin omassa yritystoiminnassani ja yritys X:n ratkaisut tuntuivat olevan käytännössä vastaus niihin ongelmiin joiden kanssa olin itse paininut. Eli tuntui lähinnä siltä, että juuri näin tämän homman pitää mennäkin ja hienoa että pääsin mukaan mahdollistamaan tätä.” **H2***

*”Olin aloittanut saman vuoden alussa eli 2012, olihan se mahtavaa. Meidän firman konttori perustettiin kauas ulkomaille. Muistan kyllä, mitä iloa ja ihmetystä asia herätti. Rohkeasti maailmalle.” **H8***

Yritys X:n palvelutarjoama vastasi alusta asti hyvin laajaan tarpeeseen, johon oli hyvin pitkään pystynyt vastaamaan ainoastaan multiglobaalit, pitkään markkinoita hallinneet palveluntarjoajat. Täten johtohenkilöt myös näkivät tämän loistavana tilaisuutena lähteä haastamaan näitä jättiläisiä, tarjoten ketterää vaihtoehtoa kankeille ja usein erittäin kalliille järjestelmille.

*”Kansainvälistyminen herätti innostumisen ja tunteen, että firma haluaa taistella kansainvälisillä kohdemarkkinoilla isojen pelureiden kanssa, joka johtaisi nopeutettuun innovaatiocykliin.” **H7***

Uusien toimipisteiden avaaminen vaatii yritykseltä paljon resursseja. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä resursseja uudella markkina-alueella menestymisessä?

Keskeisenä resurssina uudella markkina-alueella menestymisessä henkilöt pitivät erityisesti onnistunutta rekrytointia. Henkilöstöressurssien lisäksi myös markkina-alueen tuntemusta ja luonnollisesti myös laadukasta palvelutarjontaa pidettiin elintärkeänä. Kaikki kuitenkin lähtee osaavasta henkilöstöstä, jota voi usein olla hyvinkin haastavaa löytää uusilla markkina-alueilla, joilla yrityksen brändi ei ole vielä tunnettu. Markkina- sekä kulttuurituntemusta pidettiin tärkeänä, jotta uudessa toimintaympäristössä ei lähdetä toimimaan automaattisesti täysin identtisesti kotimaan markkinoiden kanssa. Aikaisemman tutkimuksen kannalta jopa hieman yllättävää oli se, että kukaan ei nostanut verkostojen tärkeyttä vastauksissaan isoon rooliin.

”En ole konkreettisesti seurannut uusien myyntipisteiden avaamista, mutta olen ymmärtänyt käytännössä keskustelujen pohjalta, kuinka vaikeaa on ulkomaisena yrityksenä haalia osaavia työntekijöitä paikallisesti. Menestyksen salaisuus on puhtaasti osaava myyntihenkilöstö ja maajohtaja. Ymmärrän myös käytännössä, ettei digitaalisten palveluiden osalta ole välttämättä ideaalista käyttää jälleenmyyjiä kohdemaissa.” H4

”Henkilöressurit ovat ykkösasia. Uudet toimistot ovat aina myyntiorganisaatiota, joten alusta alkaen on tärkeää keskittyä rekrytinnissa määrän sijaan laatuun. Rekryprofiilista täytyy melkeinpä aina löytyä yrittäjäasenteen lisäksi tietty tuntemus kyseisen markkina-alueen haasteista ja kyvystä ratkaista niitä.” H2

”Markkinatuntemus, kulttuurin ja paikallisen myyntikulttuurin tuntemus, henkilöstöressurit (esim. riittävän kokeneet myyjät), tukitoiminnot maan myynnille, johdon sitoutuminen markkinan kehittämiseen, riittävät markkinoinnilliset resurssit, tuotteen lokalisointi paikallisiin tarpeisiin.” H5

”Henkilöstö, selkeät yrityksen sisäiset prosessit (tiedonsiirto HQ:sta).” H4

Yritys X:llä on nyt toimipisteitä jo seitsemässä eri maassa. Millaisia haasteita yrityksen nopea kasvu on tuonut mukanaan johtamisen näkökulmasta? Entä millaisia mahdollisuuksia?

Yritys X:n nopea toiminnan laajentuminen kirjoitushetkellä jo seitsemään maahan on tuonut mukanaan sekä mahdollisuuksia että haasteita. Johtohenkilöt kokivat, että nopean kansainvälistymisen myötä yritys on saanut lisää uskottavuutta uusilla markkina-alueilla toimimiseen. Tätä pidettiin kautta linjan yhtenä tärkeimpänä vahvuutena ja mahdollisuutena.

”Nopea kansainvälistyminen tuo jokaiseen uuteen markkinaan myös uskottavuutta. Yritys X voidaan esittää ketteränä ja globaalina toimijana.” H2

”Tärkeimpänä sanoisin uskottavuuden, kun neuvotellaan globaalien yritysten kanssa sekä asiantuntevuutta eri markkinoilta, joka on suuri rikkaus.” H1

Yleisenä haasteena johtohenkilöt näkivät nopean kasvun myötä tulleet niin sanotut ”kasvukivut”. Haasteet yrityksen sisäisessä kommunikaatiossa, uusilla markkinoilla tehdyt amatöörivirheet ja johtajien tietotaidon tarpeeksi nopea kehittyminen olivat aiheita, jotka esiintyivät useassa vastauksessa. Tietyt näistä ongelmista oltaisiin voitu välttää, jos markkina-alueeseen olisi perehdytty pidemmän aikaa ennen toiminnan avaamista. Toisaalta jatkuva odottelu ja liika varovaisuus harvoin tuottavat optimaalista tulosta, joten tietyt haasteet on vain otettava vastaan, jos halutaan lähteä ripeästi laajentamaan toimintaa.

”[...] Nopea kasvu sen sijaan aiheuttaa sen, että johtajien tieto/taitotaso ei ehdi lisääntyä aina samassa suhteessa yrityksen kasvun kautta. Uudistuksia saatetaan tehdä usein yrityksen ja erehdyksen kautta, kun aikaisempaa kokemusta suuremman yrityksen / suuremman ihmisjoukon johtamisesta ei ole. Tämä näkyy mm. luottamuspulana välijohdon ja korkeamman johdon välillä. Johtajilla voi olla vaikea löytää omaa optimaalisinta rooliaan ja sortuvat helposti muun muassa mikromanagerointiin.” H5

”Haasteina varmasti on pitkälti ollut se, että saadaanko osaamista levitettyä myös ulkomaille. Jotkut selvästi kokevat rasittavana, että ulkomailla olevat myyjät eivät ole yhtä nopeasti teknisesti suomalaisten tasolla, johtuen ihan siitä, että tukea myyntiin saa huomattavasti hankalammin. Täällä on helpompaa, kun voi kasvotusten kysyä apua.” H6

”Tällaisella vauhdilla on ehkä hieman oiottu siinä, miten hyvin kohdemarkkina on tutustuttu ennen jalkautumista. Olen itse huomannut, että teemme markkina-alueella X niin sanottuja amatöörivirheitä, joihin markkinalla pidempään toimineet tahot ovat sanoneet, että olisit kysynyt, niin olisin kertonut, että tuo ja tämä ei toimi.” H2

Nopean kasvun myötä myös johtajilta kysytään entistä enemmän kykyä johtaa kovassa turbulenssissa työskentelevää tiimiä. Yritykset pyrkivät usein palkkaamaan johtohenkilöt sisäisesti, sillä tämä helpottaa ja nopeuttaa uuden tehtävän käynnistämistä. Substanssiosaaminen on kunnossa ja henkilöllä on hyvä käsitys yrityksen sisäisestä kulttuurista ja toimintatavoista. Aina tämä ei kuitenkaan tuota kaikista optimaalisimpia tuloksia, ja voi herätä myös kysymys siitä, kannattaisiko johtohenkilöitä rekrytoida myös yrityksen ulkopuolelta.

” [...] Yrityksen sisältä ei myöskään löydy aina riittävää osaamista uusien kasvun myötä tulleiden haasteiden johtamiseen. Toisaalta ulkopuolelta johtajien palkkaaminen koetaan vielä suurempana riskinä.” H5

Onnistunut kansainvälistyminen vaatii hyvää johtajuutta. Millaiset piirteet tiiminvetäjässä auttavat yritystä kasvamaan ja kansainvälistymään?

Tämän aihepiirin kohdalla haastateltavat henkilöt nostivat useita erilaisia piirteitä tärkeiksi ja vastaukset vaihtelivat yllättävän paljon toisistaan. Kun halutaan tunnistaa yhteneväisyyksiä, nousivat vastauksissa eniten esille uuden markkina-alueen tunteminen, esimerkiksi johtaminen ja yritys X:lle ominaisen yrityskulttuurin välittäminen pääkonttorilta kaikkiin ulkomaan toimistoihin. Yrityksen vision jalkauttamisen onnistuminen vaikuttaa todella paljon työntekijöiden päivittäiseen työhön. Kun yhteinen päämäärä ja syy toiminnalle on kirkkaasti kaikkien tiedossa, on tämä helpompi viestiä asiakkaille ja täten kyetä erottautumaan kilpailijoista.

”Tiimin johtajan pitää tuntea kohdemarkkinansa hyvin sekä paikallinen liiketoimintakulttuuri. Hän pystyy sopeutumaan kohdemaan kulttuuriin ja kehittämään myynti/markkinointikeinot, jotka toimivat kohdemarkkinoilla.” H5

”[...] Johtajan tulee myös kyetä yhdistämään paikallista ja yritys X:n kulttuuria keskenään, että ulkomaan toimistojen käytänteet vastaavat yrityksen kotimaata.” H4

”Ymmärrys mitä kansainvälistyminen vaatii tietyllä markkina-alueella. Yritys X:ssä tämä toteutuu mielestäni parhaimmalla mahdollisella tavalla.” H1

Uusilla markkina-alueilla toimintatavat vaativat usein tuttua kotimaata aktiivisempaa tarkastelua. Monien Suomessa toimiviksi todettujen menetelmien kyseenalaistaminen erilaisten kulttuuritottumusten nimissä nähtiin järkevänä ja näistä asioista kommunikointi myös pääkonttorin suuntaan nostettiin esille.

”Hyvät kommunikointitaidot, jotta tieto välittyy HQ - maakonttori välillä, itsenäinen päätöksentekokyky, joustavuus, kyseenalaistaminen & muutosten tekeminen (uusilla markkinoilla etsitään uusia toimintatapoja ja lähes kaikkea tulee olla valmis kyseenalaistaa, sekä mahdollisesti muuttaa ja parantaa jos tilanne näin vaatii).” H3

Osa oli jopa sitä mieltä, että jos myynnissä toimiva esimies ei itse myös myy palveluita, on menestyminen hyvin vaikeaa tai jopa mahdotonta.

” [...] Jälleen kerran esimerkillä johtaminen. On täysin mahdotonta menestyä, mikäli ei myy itse.” H2

Yritys X:ssä työskentelee ihmisiä kymmenistä eri maista. Miten eri kulttuurit vaikuttavat sinun ja tiimisi päivittäiseen työhön?

Kulttuuririkas ympäristö nähtiin vastauksissa lähestulkoon kautta linjan positiivisena asiana, eikä sen koettu tuottavan ainakaan ylitsepääsemättömiä ongelmia. Yrityksen virallinen yleiskieli on englanti ja kaikissa yhteisessä käytössä olevissa kommunikointityökaluissa edellytetään englanninkielistä keskustelua. Yritys X ei ole

missään vaiheessa halunnut lokeroida itseään yhden kulttuurin yritykseksi ja täten uusien konttoreiden avaamisen myötä kulttuurierot eivät ole tulleet shokkina.

”Pelkästään positiivinen vaikutus ja hieno nähdä eri maiden tulevan yhteen sekä kokea eri tapoja olla osa samaa yhteisöä vaikkakin taustat eroavat toisistaan valtavasti.” H7

”Ruotsin toimistolla on 6 henkeä ja neljä kansalaisuutta, joten sama konsepti jatkuu myös meidän toimistolla. Mielestäni kansalaisuuksien kirjo on omalta osaltaan ollut edesauttamassa yrityksen X:n kansainvälistymistä. Kun kulttuurit sekoittuvat pääkallonpaikalla ja siitä tulee tietyllä tavalla itseisarvo niin kansainvälinen toimintakin tuntuu itsestään selvältä kehityssuunnalta.” H2

Toisaalta kulttuurierot vaativat myös johtohenkilöiltä enemmän kykyä sopeutua ja ymmärtää, miksi kaikki suomalaisille normaalit toimintatavat eivät välttämättä toimi eri maasta kotoisin olevan henkilön kanssa työskennellessä. Myös ”maassa maan tavalla” -ajattelu ja kommunikoinnin selkeyden tärkeys nousivat esiin ulkomaan toimistoja vetävien henkilöiden puolelta.

”Eri kulttuurit näkyvät viikoittain / päivittäin työssäni sekä tiimiläisten työssä. Se vaatii mukautuvuutta, sillä monet muista kulttuureista tulleet (etenkin uudet työntekijät) eivät ole ”omaksuneet” suomalaista ja yrityksen X:n työskulttuuria vielä. Se näkyy erilaisena kommunikaationa sekä hierarkiaoletuksissa. Monien kulttuurien edustajat ovat tottuneet esim. esimiehensä kanssa huomattavasti formaalimpaan ja käskevämpään tyyliin, kuin suomalaisen yrityskulttuurin välittömämpään keskustelevaan sävyyn.” H5

”Hongkongin tiimi on hyvin monikulttuurinen. Tiimin vetämisessä tulee ottaa huomioon eri kulttuurien tapoja ja käytäntöjä. Toimimme suomalaisen yrityksen raameilla paikallisessa kulttuurissa. Pääsääntöisesti teemme paljon Hongkongin käytäntöjen mukaan, toimiessamme Hongkongissa, ”maassa maan tavalla.” H3

”Kommunikoinnin tulee olla selvää, jotta kielimuuri ei estä pääsyä yhteisiin tavoitteisiin.” H1

Yritys X:n pääkonttori ja tuotekehitys ovat Oulussa. Kerro miten maantieteelliset etäisyydet vaikuttavat sinun ja tiimisi päivittäiseen työhön? (sisäinen viestintä, yrityksen strategisen vision jalkauttaminen, muutokset tuotteissa, tavoitteet jne.)

Kommunikoinnin onnistumista pidettiin kautta linjan isoimpana tekijänä yrityksen strategisen vision jalkauttamisessa. Pääkonttorilta maantieteellisesti kaukaisimpana olevat toimistot kärsivät helpommin informaatiokatkoksista pelkästään aikaeron takia. Nykypäivänä yhteyksien pelatessa hyvin tätä ei kuitenkaan nähty isona ongelmana, vaan lähinnä asiana, joka täytyy pitää mielessä esimerkiksi häiriötilanteista viestittäessä.

”Edellä mainittu kommunikoinnin tärkeys korostuu myös tässä. Olemme maantieteellisesti kaukaisin toimistomme HQ:sta ja myös aikaero on 5-6h riippuen kesä- tai talviajasta.” H3

”[...] Haarakonttoreiden on vaikeampi saada informaatiota aikaeron vuoksi.” H4

”[...] Tästä jo mainitsinkin aiemmin. Kommunikaatio on usein haastavaa sisäisesti. Tämä peilaa käytännössä kaikkeen (strategiaan, tuotekehitykseen, projektinhallintaan ja niin edelleen). On jouduttu ymmärtämään, että tietoa ei automaattisesti tuoda meille vaan se pitää aktiivisesti itse hakea.” H2

Oulussa työskentelevät johtohenkilöt ja heidän tiiminsä saavat nauttia ”pääkonttorin eduista” päivittäin, eivätkä suoraan joudu kärsimään maantieteellisistä etäisyyksistä aiheutuvista ongelmista. Kuitenkin heidän näkemyksensä on, että kauempana sijaitsevien toimistojen tietotaidon taso voi kärsiä, koska ei ole mahdollisuutta kävellä suoraan tuotekehityksen luo ja selvittää asiaa kasvotusten keskustellen.

”Maantieteellinen etäisyys ei ole minulle tai tiimilleni ongelma, sillä toimimme Oulusta käsin ja olemme siten lähimpänä kehitystä, tuotantoa, markkinointia ja johtoa. Samalla olen huomannut, että meidän tietotasomme esim. tuotteisiin liittyvistä sekä tuotteiden kehittämiseen liittyvistä asioista on huomattavasti korkeammalla tasolla kuin useiden ulkomaan toimistojemme.” H5

Jo siirryttäessä Helsingin toimistolle tapahtuu maantieteellisen etäisyyden takia helposti informaatiokatkosta, jonka lisäksi pääkonttorilla vallitsevan yrityskulttuurin välittäminen vaikeutuu.

”Selkeästi vaikuttaa. Oma tiimini sijaitsee Helsingissä, joten olemme tottuneet siihen, ettei voi marssia kenenkään luo ja asioiden tekemisessä kestää hetki. [...] Toisaalta ehkä tällainen yrityksen sisäinen viestintä on myös aika haasteellista ja esimerkiksi tiedän, ettei omassa tiimissäni tunneta firman arvoja kovinkaan hyvin. Numeeriset tavoitteet tunnetaan, mutta firman arvomaailmaa ei oikeastaan.” H6

Miten toimintaympäristö maassa X (=Ruotsi, Saksa, Ranska, Dubai tai Hong Kong) eroaa Suomen toimintaympäristöstä? (erot tiimityöskentelyssä, myyntiprosesseissa, asiakashankinnassa, tuoteosaamisessa jne.)

Sain tähän kysymykseen vastaukset Ruotsin, Saksan, Dubain ja Hong Kongin toimistoilta. Yksi kyselyyn vastanneista henkilöistä vastaa myös Ranskan toimiston osaamisen kehittämistä, joten hän osasi avata eroja myös tämän maan suhteen. Kaikki henkilöt olivat sitä mieltä, että heidän työskentelymaansa toimintaympäristö eroaa ainakin jossain määrin Suomesta. Erot Suomen ja Ruotsin välillä eivät olleet ymmärrettävästi merkittävän suuria, mutta niitäkin löytyi. Henkilöiden aktiivisempi osallistuttaminen keskusteluihin nousi muun muassa esille.

”Ruotsalaiseen kulttuuriin kuuluu osallistaa keskusteluun joka ainoa ihminen, joka vähänkään vaikuttaa panoksellaan projektiin. Myyntityössä ihan oikeasti keskustellaan palaveri toisensa jälkeen itsestäänselvyyksistä, jotta ei tarvitsisi keskustella ikävistä asioista kuten sopimukset tai kustannukset. Ruotsalaiseen yrityskulttuuriin kuuluu hyvin konkreettisesti ihmisten välinen luottamus.” H2

”Ruotsissa on paljon keskustelevampi toimintakulttuuri eikä niinkään ”tekemisen meininki”. Jokainen on tottunut, että hänen mielipiteensä kuullaan ja otetaan huomioon, mikä on välillä vähän raskasta.” H6

Kulttuuriltaan kaukaisempien toimipisteiden, kuten Hong Kongin ja Dubain toimintaympäristö ja työskentelytavat taas eroavat huomattavasti Suomesta. Myös Ranskan tiimityöskentely nähtiin hyvin erilaisena.

”Ranskassa taas ainakin meidän firmassa johtamistyyli on aika erilainen. Siellä ei ehkä ole niin luonnollista tarjota porkkanaa, vaan ennemmin keppiä. Jokainen tekee ennemmin työtä itselleen kuin tiimilleen.” H6

Yhteinen tekijä kaikille toimipisteille oli yritys X:n huomattavasti Suomea vähäisempi tunnettavuus, joka tekee uusien asiakkaiden hankinnasta ja myyntiprosessista haastavampaa. Myös päätöksentekoprosessia pidettiin Suomeen verrattuna huomattavasti pidempänä, joka todennäköisesti johtuu kulttuurillisten erojen lisäksi myös edellä mainitusta brändin vähäisestä tunnettavuudesta. Nämä ovat erittäin tärkeitä asioita, jotka uuden markkina-alueen johtohenkilön täytyy kyetä tunnistamaan mahdollisimman nopeasti ja reagoida niihin tekemällä tarvittavat muutokset prosesseihin.

” [...] Olemme monelle vielä täysin tuntematon yritys Hong Kongissa, joten lähtökohtaisesti hyvin erilainen tilanne kuin Suomessa, yrityksen suomalaisuudella ei ole lähes mitään merkitystä asiakkaalle (hyvin eri kuin Suomessa). Päätöksenteko on hyvin erilaista, asiakkaat erittäin huolellisesti ja pitkään selvittävät ja vertailevat tuotteiden ominaisuuksia ennen päätöstä. Sopimusprosessi on usein myös pitkä - asiakkaat haluavat perusteellisesti selvittää mihin ovat sitoutumassa ennen allekirjoitusta. Luottamus kehenkään on hyvin alhaista alussa - tämä johtaa hyvin perusteellisiin selvityksiin ennen sitoutumista.” H3

”Tiimityö: Hieman itsenäistä työskentelyä suosivampi kulttuuri kuin Suomessa, työskentely ryhmässä/tiimissä harvinaisempaa.” H3

Yrityksen kasvaminen tuo mukanaan usein muutoksia organisaatioon ja toimintatapoihin. Miten pyrit johtamaan tiimiäsi läpi muutosten ja kannustamaan heitä muokkaamaan opittuja toimintamalleja?

Ohjelmistoalalla toimivan yritys X:n toimintaympäristö on alati muuttuva ja vaatii täten myös työntekijöiltä kykyä sopeutua nopeasti kehittyviin tilanteisiin. Yrityksen koon kasvaessa ja toiminnan laajentuessa Suomen ulkopuolelle, täytyy usein muutokset tehdä palveluihin ja toimintamalleihin siten, että ne skaalautuvat myös muihin toimintamaihin. Ei olekaan ennalta kuulumatonta, että jokin ominaisuus päätetään päivittää tuotteeseen vasta, kun on saatu selvyys sen soveltuvuudesta ja tarpeellisuudesta myös muilla markkinoilla. Vastauksissa toistui vahvasti se, että jo rekrytointivaiheessa tiiminvetäjät ovat valinneet tiimiinsä henkilöitä, jotka eivät koe muutosta ongelmana vaan ymmärtävät sen olevan jopa elinehto erittäin kilpailulla markkina-alueella.

*”Sisäistä se tosiasia, että ainoa pysyvä asia on muutos. Ei ole mahdollista vedota että ”näin on aina toimittu” (oli kyse yrityksen X:n toimintatavoista tai markkina-alueen lainalaisuuksista).” **H2***

*”Tiimini jäsenet ovat hyvin varpaillaan jo valmiiksi kohti mahdollisia muutoksia. Yritys X:n kulttuuri itsessään on alati muuttuvaa, joten tämä leimaa yrityksen joka päiväisiä käytänteitä paljon. Näin myös kukin osaa varautua toimintatapojen muutoksiin jatkuvasti.” **H4***

*”[...] Jokaisella on vastuunsa mukautua muuttuvaan tilanteeseen ja siksi on tärkeää, että muutosta korostetaan keskusteltaessa tiimin jäsenten kanssa. Jokaisella muutoksen pitäisi olla oletusarvona ja oman toiminnan muokkaaminen siihen osana kehittymistä myyjänä.” **H5***

Johtohenkilöt kokivat, että muutosta on harvoin lähdetty tekemään ilman perusteluja, vaan sille on aina löytynyt järkevä syy, joka on helpottanut sen läpiviemistä myös tiimin sisällä. Yhteinen pyrkimys hyvään työyhteisöön sekä yritys- että tiimitasolla oli kaikkien mielestä tapahtuneiden muutosten taustalla. Korkeimman johdon suunnan näyttäminen on luonnollisesti tässäkin taustalla ajavana tekijänä, jonka

tarkoitus on osoittaa mitä työntekijöiltä muutoksen osalta odotetaan. Johtohenkilöt pitivät myös oma-aloitteellisuutta tärkeässä roolissa ja halusivat kannustaa työntekijöitä tuomaan rohkeasti omia ajatuksiaan esille.

”Pidä meteliä. Jos jokin asia on mielestäsi perustavanlaatuisesti pielessä, kerro kaikille, miten se tulisi ratkaista. Keskustelun kautta kehitetään yhteiset toimintamallit joihin kaikki voivat sitoutua.” H2

”[...] Tärkeä osa on mielestäni myös se, että työntekijä otetaan kehittämiseen mukaan. Usein parhaat ajatukset muutoksen toteuttamisesta tulevat myyjiltä itseltään, joten heitä on hyvä rohkaista luomaan itse toimintamalleja muutoksessa. Työn mielekkyys myös kasvaa, kun työntekijä huomaa hänen ajatuksillaan olevan muutosarvoa organisaatiossa.” H5

” [...] Omalla kikkailulla ei saavuta mitään, vaan aidosti sillä, että porukka tekee yhdessä, päästään parempiin tuloksiin. Kun asiat tuo esiin siltä kannalta, että muutokset on pyritty tekemään kaikkien olojen parantamiseksi, yleensä saa motivoituneen työympäristön aikaan [...].” H6

Seuraavassa kappaleessa päästään pureutumaan aikaisemman tutkimuksen ja kvalitatiivisen tutkimuksen tuottamaan materiaaliin. Tarkoituksena on löytää yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia näiden väliltä ja tarkastella, miksi osa aikaisemmassa tutkimuksessa nousseista teemoista ei toistunutkaan kyselytutkimuksessa.

5 KESKUSTELU

Tässä kappaleessa on tarkoitus keskustelun kautta tarkastella, miten aiempi tutkimus ja kyselytutkimuksen tulokset vastaavat toisiaan ja mitä eroavaisuuksia löydettiin. Yleiset peruspilarit johtajuudelle toistuivat sekä aikaisemman tutkimuksen tuloksissa, että myös kyselyn vastauksissa. Kaikki kiteytyy johtajan ja alaisen väliseen luottamukseen, jota ilman on käytännössä mahdotonta rakentaa mitään toimivaa ihmissuhdetta. Näitä johtajuuteen liitettäviä niin sanottuja ”peruskäsitteitä” en käsittele keskusteluosiossa kovinkaan laajasti, vaan haluan erityisesti keskittyä kasvun ja kansainvälistymisen johtamiseen ja sen mukanaan tuomiin piirteisiin.

5.1 Aiemman tutkimuksen ja kyselytutkimuksen tulosten vertailu

Yritysten hakeutuminen kohti kansainvälisiä markkinoita on erityisesti ohjelmistoalalla ollut kasvava trendi jo usean vuosikymmenen ajan. Yritys X:n johtohenkilöiden vastauksista huomattiin, että myös he pitivät alusta asti lähes itsestään selvänä sitä, että yrityksen toiminta tulee jossain vaiheessa laajenemaan myös Suomen ulkopuolelle. Vahva osaaminen ja laadukkaat tuotteet toimivat menestyksen kivijalkana ja pitkässä juoksussa ilman näitä tulee kansainvälistyminen olemaan todella haastavaa, vaikka muut osa-alueet olisivatkin kunnossa. Kukaan johtajista ei missään vaiheessa sanallakaan maininnut palveluiden hinnoittelusta mitään, joka viestii myös omaa sanomaansa: he ovat sisäistäneet yrityksen vision ja uskovat siihen, että palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. SaaS -palveluina tarjottavat tuotteet yleistyvät jatkuvasti, joten näiden syntymästään asti kansainvälisten yritysten määrä tulee hyvin todennäköisesti vain kasvamaan. On selvää, että myös johtamisessa täytyy tapahtua muutoksia toiminnan laajentuessa kotimaan ulkopuolelle. Kansainvälistymiseen liitetään usein myös nopea kasvu, joka tarkoittaa muutoksia henkilöstön määrässä, organisaation toimintamalleissa ja kommunikoinnissa. Pohtiessani näihin asioihin vaikuttavia tekijöitä, palasin aina lopulta takaisin johtajuuteen, joka johdatteli minut tekemään tämän tutkielman.

Aikaisemman tutkimuksen pohjalta nostin muutosjohtamisen keskeisenä ilmiönä esille, kun pohdittiin nopeasti kansainvälistyvän ja kasvavan firman menestykseen

vaikuttavia tekijöitä. Oli mielenkiintoista nähdä, kuinka myös yritys X:n johtajat näkivät muutoksen lähes päivittäisenä osana heidän työtään ja kannustivat myös alaisiaan muokkaamaan toimintatapojaan ympäristön myötä. Muuttuvaan ympäristöön sopeutumista voidaan pitää nykypäivänä yhtenä kivijalkana menestykselle. Yritys X:n toiminnassa muutokset nähtiin lähes aina tarpeellisina ja perusteltuina, joka helpotti niistä viestimistä alaisille. Aikaisempi tutkimus linkitti myös ihmisläheisen ja luottamukseen perustuvan johtamisen vahvasti muutosjohtamiseen, tämän toistuesssa myös kyselytutkimuksen vastauksissa. Esimerkillä johtamisen tärkeys korostuu, kun tiimi johdetaan kohti haluttua päämäärää. Kun alaiset näkevät, että tiiminvetäjä osaa esimerkiksi viedä myyntiprosessin loppuun ja tehdä tulosta, luo tämä kunnioitusta ja tasa-arvon tunnetta tiimissä toimivien henkilöiden välille. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että johtohenkilön tarvitsee päivittäisessä työssään jatkuvasti myydä palvelua asiakkaille. On kuitenkin tärkeää, että johtajalla säilyy tietynlainen ymmärrys siitä, miten markkinat muuttuvat ja siihen paras keino on usein aktiivinen myyntiprosesseihin osallistuminen. Yritys X:n markkina-alueena on digitaalisen markkinoinnin ja viestinnän pilvipalveluratkaisut, jossa kilpailukentällä tapahtuu isoja muutoksia välillä jopa kuukausitasolla. Jos myös johtohenkilöt eivät pysy ainakin teoreettisella tasolla näissä muutoksissa mukana, jäädään usein reagointisyklissä kilpailijoista jälkeen ja tämä näkyy nopeasti myynnin heikentymisenä.

Kuten aikaisemmassa tutkimusosiossa todettiin, liitetään muutosjohtaminen usein tilanteeseen, jossa organisaatio haluaa vahvasti muuttaa jotain sen toiminnassa. Tämä ei ollut tilanne yritys X:n kohdalla, vaan haluttiin ennemmin tarkastella, millaisessa roolissa muutoksen johtaminen nähdään yrityksen toiminnassa. Muutosta on pidetty yleisesti haastavana ja jopa epämukavana asiana, mutta tutkimuksen tulosten perusteella voidaan entistä vahvemmin liittää se pysyvänä osana modernin johtajan arkeen. Yritys X:ssä pärjäsi johtohenkilöiden vastausten perusteella parhaiten, kun osaa ottaa ohjat omiin käsiin ja sopeutuu jatkuvaan muutokseen. Tästä päästäänkin luontevasti tarkastelemaan, mitä asioita voidaan nostaa tärkeään rooliin kuvailtaessa modernia johtajaa, joka pystyy johtamaan nopeasti kasvavaa ja kansainvälistyvää yritystä läpi epävarmojen aikojen.

Vahva visio tulevaisuudesta, kulttuurillinen sopeutumiskyky, laajat verkostot ja kyky kannustaa alaisia innovoimaan ja kehittymään. Tässä tärkeimpiä aikaisemmassa modernin johtajuuden tutkimuksessa esiin nousseita piirteitä. Kyselytutkimuksen vastauksista taas nousivat esille näiden lisäksi yleiset kommunikointikyvyt, kärsivällisyys, kyseenalaistaminen sekä ymmärrys siitä, että menestyminen eri markkina-alueilla vaatii usein erilaista lähestymistapaa. Oli mielenkiintoista, että yksikään kyselyyn vastanneista henkilöistä ei nostanut verkostoja vastauksissaan tärkeään rooliin. On mahdollista, että he lähestyivät kysymystä enemmän käytännölliseltä tasolta, jolloin verkostojen suora rooli ei välttämättä nouse täten ensimmäisenä mieleen. Toisaalta vastauksissa nousi myös esille uusilla markkina-alueilla tehtävät niin sanotut ”amatöörivirheet”, jotka oltaisiin voitu välttää tutustumalla pidempään markkinoilla olleisiin toimijoihin. Tätä aihetta oli käsitelty aikaisemman tutkimuksen puitteissa laajasti nimenomaan tietämyksen puutteen paikkaamisen näkökulmasta.

Yrityksen johtamista on haastavaa ja usein jopa mahdotonta suunnitella etukäteen, ajatuksena välttää kaikki eteen tulevat sudenkuopat. Uudelle markkina-alueelle luotavat verkostot paikallisiin yrittäjiin kuitenkin voidaan nähdä tehokkaana tapana olla tekemästä edellä mainittuja amatöörivirheitä. Jos verkostoja tarkastellaan pelkästään myynnin kasvattamisen kannalta, nähdään ne usein mielestäni hieman liian ”kapeakatseisesti” pelkästään henkilöinä, joille voidaan myydä yrityksen palveluita. Enemmän niitä pitäisi mielestäni lähestyä yhteistyökumppanuuksien ja tietämyksen kasvattamisen näkökulmasta. Toisaalta on hyvin mahdollista, että koska kyselyyni ei osallistunut yritys X:n ylin johto, voi verkostoista jäädä saamatta siten paljon olennaista tietoa. Isojen linjauksien tekeminen ja yhteistyökumppanuuksien valinta jää pienien- ja keskisuurien yritysten tapauksissa usein toimitusjohtajan, hallituksen jäsenten, kansainvälisen myynnin johtajan ja markkinointijohtajan vastuulle. En tietoisesti kuitenkaan halunnut sisällyttää otantajoukkoon yritys X:n ylintä johtoa, sillä tämä olisi tuottanut todennäköisesti hyvin erilaisia vastauksia. Kaikkien kyselyyn vastanneiden henkilöiden ollessa keskijohtoa saatiin tutkimuskysymyksen kannalta olennaisempaa tietoa.

Toimiva kommunikaatio pääkonttorin ja eri maiden toimistojen välillä on elinehto sille, että toiminta kehittyy. Pääkonttorilla työskentelevät usein tuotekehityksessä

toimivat henkilöt ja täten syntyy riski, että teknologinen osaaminen rajoittuu vain kotimaahan. Näistä asioista viestimiseen täytyy panostaa, eikä tieto kulkeudu itsestään haarakonttoreille. On kuitenkin hyvin yleistä, että sisäisessä viestinnässä on käytössä useita kanavia, joka vaikeuttaa tiedonkulkua ja sen seuraamista. Usein myöskään uupuvan tiedon perään ei välttämättä edes osata kysellä, jos siitä on ilmoitettu lyhyesti jonkin kanavan kautta. Useilla toimialoilla myynnissä työskentelevien johtajien ja alaisten ei välttämättä tarvitse olla kovin laajasti perillä teknisistä yksityiskohdista. Kuitenkin ohjelmistoalalla myös myynnin henkilöiltä kysytään laajaa teknistä osaamista, jotta he voivat vakuuttavasti toimia asiakasrajapinnassa. Tämä haastaa myös johtajaa kehittämään jatkuvasti omaa teknistä osaamistaan, alaisten usein kääntyessä hänen puoleensa ongelmien ilmetessä. Vakuuttavuus ja vahva ammattitaito yhdistävät sekä paikallisesti että globaalisti toimivaa johtajaa.

Tehdessäni kyselytutkimusta huomasin, että yhä useampi johtohenkilö hoiti itse myös uusien henkilöiden rekrytointia. Yhtenä kriteerinä menestyvälle toiminnalle pidettiin sitä, että johtohenkilöllä oli itsellään mahdollisuus vaikuttaa siihen, kenet tiimiin rekrytoidaan. On helppoa ymmärtää, kuinka kalliiksi vääränlaiset rekrytoinnin yritykselle käyvät ja erityisesti muotoansa hakevat ulkomaan toimipisteet maksavat tästä usein alkuvaiheessa kovat oppirahat. Usein lähdetessä kokoamaan uutta tiimiä, saattoi tulevan tiiminvetäjän position vastaanottaminen jopa riippua siitä, että saisiko hän itse olla valitsemassa tiiminsä jäsenet. Tämä on mielestäni loogista, sillä tiimi ja sen tulos ovat ainoastaan niin hyviä kuin sen työntekijät. Onnistuneet henkilöstöratkaisut nousivat kyselyn vastauksissa niin isoon rooliin, että niiden huomioon ottaminen on mielestäni tärkeää. Useassa tapauksessa yrityksen koon kasvaessa tarpeeksi isoksi, käytetään rekrytoinnin apuna ulkopuolisia palveluntarjoajia. Näiden ulkopuolisten suorahakupalveluiden tarkoituksena on kuitenkin lähinnä helpottaa oikean profiilin omaavien henkilöiden seulomista laajasta hakijamassasta ja ohjata heidät haastatteluun. Viime kädessä on mielestäni käytännössä aina järkevää, että lopullisen päätöksen tekee palkattavan henkilön suora esimies. Jos kyseessä oleva johtaja ei omaa hyvää ihmistuntemusta ja kykyä tunnistaa potentiaalista hakijaa, on hyvin todennäköistä, että rekrytointi ei tule olemaan onnistunut.

Johtohenkilöltä kysytään kykyä haastaa kotimaassa toimivaksi todettuja prosesseja hänen huomattessaan, että nämä eivät ole suoraan sovellettavissa esimerkiksi Kiinan markkinoille. Tässä korostuu myös vision tärkeys: täytyy tietää mikä on yrityksen tavoite pitkällä tähtäimellä ja tehdä päätöksiä, jotka tukevat tähän tavoitteeseen pääsyä. Joskus tämä myös vaatii tietyissä asioissa joustamista tai muotoutuneiden käytänteiden soveltamista. Kyseenalaistaminen ei ole kaikille luontaista ja se voidaan kokea myös ylemmän johdon määräysten uhkaamisena. Tätä ei kuitenkaan voida alkaa pelkäämään, sillä pelko lamauttaa innovoinnin ja tällöin toiminta jää junnaamaan paikalleen. Johtohenkilöiden ja yrityksen ylimmän johdon nauttiessa molemminpuolisesta luottamuksesta voidaan saavuttaa optimaalisia tuloksia ja kehittää ulkomaan konttoreiden toimintaa luontevasti eteenpäin. Sama toimii myös tiiminvetäjien ja heidän alaiensa suhteen. Kuten me kaikki tiedämme, kärsivällisen ja rehellisen johtajan kanssa työskentely on mielekästä kaikille osapuolille. Kyky kuunnella ja olla läsnä myös vaikeissa tilanteissa määrittelee usein viime kädessä sen, millaisena johtajana henkilö nähdään ja koetaan. Täten nämä jo vuosisatoja johtajalle tärkeinä pidetyt piirteet eivät ole poistuneet nykypäivän modernin johtajan työkalupakista. Päinvastoin: ne edelleen rakentavat pohjan kaikelle muulle.

Vision ja yrityskulttuurin onnistunut jalkauttaminen pääkonttorin ja kotimaan toiminnan lisäksi myös ulkomaan konttoreille on hyvin haastava tehtävä. Kun uutta toimistoa aletaan perustamaan, täytyy maajohtajan valinnassa keskittyä siihen, että löydetään henkilö, joka osaa hyvin viestiä yrityksen arvot ja ydinajatuksen eteenpäin. Kulttuuritaustaltaan erilaiset alaiset voivat kokea suomalaisen ohjelmistoyrityksen mentaliteetin ja ajattelumallin hyvinkin vieraana, jos he ovat tottuneet tekemään töitä esimerkiksi hyvin hierarkkisessa ja titteleihin perustuvassa työympäristössä. Kuitenkin sekä vastauksista että aikaisemmasta tutkimuksesta kävi ilmi, että onnistunut toiminnan laajeneminen kiteytyy oikeanlaiseen henkilöstöön: ihmisiin, jotka päivittäin viestivät yrityksen arvoja ja visiota ulospäin. Jos nämä henkilöt eivät ole sisäistäneet esimerkiksi yritys X:n arvoja ja tapaa tehdä asioita, eivät he todennäköisesti tule osaltaan edesauttamaan yrityksen liiketoiminnan kehittymistä uudella markkina-alueella. Toisaalta myös tässä täytyy muistaa, että sellaisenaan yrityskulttuuria ei usein voida siirtää pääkonttorilta ulkomaan toimistoille. Johtajan täytyy myös kyetä tunnistamaan sekä kuuntelemaan, millaisia kehitysideoita hänen alaisensa antavat ja kehittää toimintaa niiden pohjalta. Edistääkseen tätä täytyy

yrittäjien edistää jo edellä mainittua avointa ja keskustelevaa yrityskulttuuria, jotta kynnys kertoa asioista eteenpäin olisi mahdollisimman pieni. Nämä kehitysajat voivat koskea sekä tapaa toimia tietyllä markkina-alueella, että myös tuotteen tai palvelun kehittämistä. Ilman asiakaskentällä työskentelevien henkilöiden näkemystä toimintaa on hyvin vaikea kehittää eteenpäin, sortumatta erityisesti teknologia-alalla usein kohdattavaan ”turhaan tekniseen kehitykseen”. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sellaisten toiminnallisuuden lisäämistä ohjelmistoon, jotka eivät loppupeleissä hyödytä loppuasiakasta millään tavoin, tai niiden hyöty on minimaalinen. Johtajan täytyy osata poimia alaisten kehitysehdotuksista sellaisia asioita, jotka sopivat yleisen ketterän tuotekehityksen suuntaraameihin ja viedä niitä eteenpäin.

Kulttuurierojen vaikutus ulkomaan toimistoilla työskentelevien johtohenkilöiden arkeen oli yleisesti ottaen kautta linjan merkittävää. Myös aikaisemman tutkimuksen pohjalta kulttuurierojen tuomat haasteet (ja myös mahdollisuudet) nostettiin tärkeäksi osaksi modernin johtajan toimintaympäristöä. Kulttuurillinen ero näkyi esimerkiksi Saksassa selkeästi pidempänä prosessina päätöksenteossa. Tällaisissa tilanteissa johtajan täytyy osata hienovaraisesti kannustaa myös alaisia maltillisuuteen, eikä kiireen tunnetta pidetä hyvänä asiana ostoprosessissa. Suomessa tai Ruotsissa taas päätöksentekosyklin ollessa huomattavasti nopeampi, voidaan kiireen tunteella luoda positiivista vaikutusta kaupantekoprosessiin. Vaikka näissäkin tilanteissa puhutaan pienistä detaljeista, on niiden huomioiminen ja ymmärtäminen usein kriittisen tärkeää tuloksellisen toiminnan kannalta.

Merkittävää oli, että kaikki kyselyyn vastanneet johtohenkilöt olivat suomalaisia, myös ulkomaiden toimistoja vetävät henkilöt. Tällä haluttiin varmistaa se, että saadaan näkemystä nimenomaan suomalaisen ohjelmistoyrityksen johtamisen haasteista ja mahdollisuuksista. Tämä myös mahdollisti kulttuurillisten erojen vertailun nimenomaan suomalaisiin kulttuuritottumuksiin.

Tutustuessani aikaisempaan tutkimusmateriaaliin en löytänyt kovin paljon tietoa suomalaisten yritysten globaalista johtamisesta. Osaltaan tähän voidaan nähdä syynä se, että globaalijohtaminen on käsitteenä suhteellisen uusi. Muutosjohtaminen on ollut pitkään yksi trendisanoista kuvailtaessa modernia johtajaa ja globaalin johtamisen käsite sivuaa tätä vahvasti, joten tämäkin varmasti vaikuttaa tutkimuksen

vähäisyyteen. On mielestäni kuitenkin selvää, että tulevaisuuden johtajan on entistä useammin oltava niin sanottu ”*moderni globaali johtaja*”, joka pystyy luontevasti viemään yrityksen toiminnan paikalliselta tasolta globaaliksi. Tämän tutkimuksen aikana olen huomannut, että globaalia yritystä johdettaessa täytyy ottaa huomioon kasvavissa määrin asioita. Nämä ovat usein asioita, joita vaikkapa pelkästään Oulussa toimivaa parturikampaajaa tai ravintolaa johdettaessa ei jouduta päivittäin miettimään. Tällä en halua vähätellä haasteita, joita näiden edellä mainittujen yritysten johtamiseen liittyy, vaan päinvastoin. On mielestäni tärkeää huomioida, että globaalilta johtajalta vaaditaan erilaista kykyä hahmottaa toiminnan laajuuteen liittyviä kokonaisuuksia ja liikkuvia osia.

Esittelen seuraavassa ja viimeisessä kappaleessa aikaisemman tutkimuksen ja tekemäni kvalitatiivisen kyselytutkimuksen pohjalta tekemäni johtopäätökset ja vastaan alussa esitettyyn tutkimuskysymykseen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kappaleen tarkoituksena on esitellä yhteenveto aikaisemman tutkimuksen, analyysin ja keskustelun pohjalta tehdyistä havainnoista. Tutkielma keskittyi kasvavan ja nopeasti kansainvälistyvän yrityksen johtamiseen ja siinä tapahtuviin muutoksiin. Esittelen kappaleessa vastauksen alussa esitettyyn tutkimuskysymykseen. Tutkielman lopusta löydät ehdotukseni mahdolliselle jatkotutkimukselle sekä luettelon tutkimuksessa käyttämistä lähteistä.

6.1 Tutkimuksen keskeisten tulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia muutoksia kasvavan ohjelmistoyrityksen johtamisessa tapahtuu kansainvälistymisen myötä. Teoreettista pohjaa lähdettiin hakemaan aikaisemman tutkimuksen pohjalta, alkaen peruskysymyksestä: *”miksi yhä useampi yritys hakeutuu kansainvälisille markkinoille?”*. Kansainvälistyvän yrityksen johtaminen tuo oman lisämausteensa ja globaalilla tasolla toimivalta johtajalta vaaditaankin erityisesti kykyä viestiä yrityksen ydinvisiota, rakentaa organisatorista kulttuuria ja johtaa muutosta. Lyhykäisyydessään voidaan todeta, että globaali johtaminen vaatii entistä enemmän jatkuvaa työskentelemistä itse johtajuuden eteen. (Bird & Mendenhall, 2016.) Nostin taustoituksessa vahvasti esille muutosjohtamisen ja globaali johtamisen käsitteet, jotka nitoutuivat vahvasti aihepiiriin ympärille. Aikaisempi tutkimus suomalaisten yritysten kansainvälistymisen johtamisen haasteista ja mahdollisuuksista oli vähäistä, joten näin tutkimukselle selkeän tarpeen. Seuraavat alaotsikot vastaavat tutkimuskysymykseen: *”miten kasvavan ohjelmistoyrityksen johtaminen muuttuu kansainvälistymisen myötä?”*.

6.1.1 Yrityksen ydinvision kirkastaminen

Jo tehdessäni kirjallisuuteen perustuvaa tutkimusta huomasin, että vision viestiminen on erittäin tärkeässä roolissa globalisoituvassa ja kasvavassa organisaatiossa. Kyselytutkimuksen vastaukset yritys X:n johtohenkilöiltä vahvistivat entisestään tätä näkemystä. Pelkästään Suomessa toimivan yrityksen ydinvision ja yrityskulttuurin jalkauttaminen on huomattavasti helpompaa, kuin globaalisti toimivan yrityksen.

Tämä muodostuu tärkeäksi osaksi johtajuutta ja on täten yksi asia, johon täytyy kiinnittää johtamisen näkökulmasta erityistä huomiota toiminnan laajentuessa. Myös yritys X:n johtohenkilöt nostivat esille faktan, että pääkonttorilla vallitsevaa yritykselle tyypillistä kulttuuria on usein hyvin vaikea saada siirrettyä uusiin konttoreihin. Ihmiset hakeutuvat töihin yrityksiin, joiden yrityskulttuurista he ovat kuulleet hyvää. Kun ydinvisio on saatu iskostettua kaikkien organisaation henkilöiden ajatusmaailmaan, lähtee kulttuuri rakentumaan ikään kuin itsestään ja yritys vetoaa myös jatkuvasti enemmän uusiin työnhakijoihin. Tärkeänä osana yrityksen ydinvision kirkastamista toimii esimerkiksi johtaminen. Kun alaiset näkevät, että myös heidän esimiehensä pystyy myymään palveluita, on heitä huomattavasti helpompi myös lähteä motivoimaan kohti parempia tuloksia. Myyntiorganisaatio löytää nopeammin oman roolinsa markkinoilla, kun osataan kirkkaasti viestiä, miksi yritys on olemassa ja minkä ongelman se haluaa ratkaista. Tämä korreloi luonnollisesti suoraan myynnin kasvun kanssa, joka on tärkeä mittari, kun johtamisen onnistumista arvioidaan.

6.1.2 ”Ainoa pysyvä asia on muutos”

”Sisäistä se tosiasia, että ainoa pysyvä asia on muutos. Ei ole mahdollista vedota että ”näin on aina toimittu” (oli kyse yritys X:n toimintatavoista tai markkina-alueen lainalaisuuksista).” Näin yksi haastateltavista johtohenkilöistä kiteytti muutoksen tärkeyden globaalissa toimintaympäristössä. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat erityisesti pienet- ja keskisuuret ohjelmistoyritykset, jotka tunnetusti toimivat hyvinkin muutosalttiilla ja nopeasti kehittyvällä markkinakentällä. Voidaankin nähdä, että globaalilta johtajalta vaaditaan harvinaislaatuista kykyä havaita markkinoilla tapahtuvia muutoksia sekä reagoida tähän organisatorisella tasolla. Jopa päivittäin toteutettavia prosesseja pitää olla valmis rohkeasti muuttamaan tilanteen niin vaatiessa. Johtaja ei saa uppoutua ajatukseen, että pitkään käytössä ollut toimintamalli on ainoa oikea tapa tehdä asioita vaan hänen täytyy jatkuvasti pyrkiä viemään toimintaa eteenpäin. Gill (2003) kiteyttää, että vaikka muutoksen täytyykin lähtökohtaisesti olla hyvin suunniteltu, organisoitu ja hallittu, vaatii sen läpivieminen nimenomaan tehokasta johtamista, jota ilman muutosta ei tule tapahtumaan. Täten muutoksen pitääkin muodostua niin sanotusti ”oletusarvoksi” ja oman toiminnan muokkaaminen muutosten myötä määrittelee hyvinkin paljon sekä johtohenkilön että

alaisten kehittymistä. Johtaja informoi, kouluttaa ja antaa puitteet toimia muutoksessa, mutta on selvää, että lopullinen vastuu kehittymisestä ja muutoksen sisäistämisestä on alaisella itsellään. Tiiminvetäjän täytyy myös osata antaa alaisille mahdollisuus liittyä kehittämiseen mukaan ja pystyä ymmärtämään, että usein parhaat ideat muutokseen tulevatkin eniten asiakasrajapinnassa toimivilta henkilöiltä. Tämä myös kasvattaa työn mielekkyyttä, kun alaiset huomaavat, että heidän ajatuksillaan ja ideoilla on oikeasti muutosarvoa organisaatiossa. Kuuntele, ole läsnä ja anna tilaa kehittyä.

6.1.3 Kommunikointiin ja sisäiseen viestintään panostaminen

Yrityksen toimiessa paikallisesti ilmenee harvemmin sisäisessä viestinnässä ongelmia, kun asioista päästään keskustelemaan kasvotusten ja uudistuksista ilmoittaminen ei vaadi erillistä dokumentointia. Toiminnan laajentuessa useampaan maahan vaatii myös sisäisen viestinnän tilanne uudelleen tarkastelua ja tehostamista. Kommunikoinnin tärkeys nitoutuu myös aikaisemmin mainittuun ydinvision kirkastamiseen, jonka jalkauttaminen ei käytännössä voi onnistua kauempana sijaitseviin konttoreihin ilman kunnollista asioiden dokumentointia. Yritys X:n johtohenkilöiden haastatteluista ilmeni se, että pelkästään Suomessa Oulun pääkonttorin ja Helsingissä sijaitsevan toimiston välillä pääsee tapahtumaan informaatiokatkosta ja yrityksen ydinarvojen viestiminen vaikeutuu. Tästä voidaan päätellä, kuinka haastavaksi sisäinen viestintä vaikkapa toiselle mantereelle muodostuu. Johtajan täytyy varmistaa, että viestitty asia on ymmärretty ja että siitä löytyy kattava dokumentointi tulevaisuutta varten. Tietotaidon siirtäminen pääkonttorilta eri puolilla maailmaa oleviin toimistoihin on usein hyvinkin haasteellista pelkästään työkalukulttuurin sekä kielellisten erojen takia. Johtajan täytyy pitää huoli, että kaikki noudattavat yrityksen sisäisesti sovittuja prosesseja, sillä dokumentointia pidetään yleisesti ottaen enemmän rasitteena kuin hyvänä asiana. Sisäisen viestinnän lainalaisuudet muodostuvat tapojen kautta, ja täten on tärkeää, että nämä prosessit ovat kaikille samanlaisia. Useassa tilanteessa säästyttäisiin helposti turhalta toistolta, kun kerran kohdattu ongelma, tekninen ominaisuus tai palvelussa tapahtunut muutos kirjattaisiin ylös ja viestittäisiin myös muihin toimipisteisiin. Samojen asioiden kysely yrityksen sisäisissä viestintäkanavissa vie myös todella paljon henkilöiden työaikaa ja täten maksaa yritykselle puhdasta rahaa.

Kun uusi työntekijä aloittaa yrityksessä, on kaikille järkevää, että hän saa selkeät ohjeistukset, miten ja mistä informaatiota haetaan. Tällä voidaan alusta alkaen luoda luottamusta ja varmuuden tunnetta tekemiseen, kun asioita ei tarvitse kysyä uudelleen joka kerta.

6.1.4 Kulttuurierojen huomioon ottaminen ja niistä oppiminen

Yrityksen kansainvälistyminen ja toiminnan laajentuminen tarkoittaa lähes aina sitä, että henkilöstö koostuu kulttuuritaustaltaan jatkuvasti rikkaammasta yhteisöstä. Yhä useamman ohjelmistoyrityksen sisäinen virallinen kieli on englanti, joka vaatii enemmän myös puhdasta käännöstyötä suomesta englantiin ja englannista eri toimintamaiden kielille. Pitkään suomeksi tiiminsä kanssa kommunikoinneelle johtajalle pelkkä kielen vaihtaminen on usein helppo unohtaa, vaikka kielitaidollinen osaaminen olisikin hyvällä tasolla. Johtajan täytyy myös pystyä ottamaan huomioon kulttuurierojen tuomat näkemuserot ja oppia toimimaan uusilla markkina-alueilla paikallisten toimintatapojen mukaisesti. Tämä vaatii jälleen nopeaa sopeutumiskykyä ja hyviä neuvottelutaitoja. Yritys X:n johtajat nostivat myös esille muista kulttuureista oppimisen, joka auttaa useaan maahan toimintaansa samanaikaisesti laajentavaa yritystä kasvattamaan liiketoimintaansa nopeammin kaikilla toiminta-alueilla.

*”Globaalin toimijan täytyy ymmärtää toimialaansa globaalisti, joten uskoakseni kokonaisuus tulee olemaan enemmän kuin osiensa summa, sillä se mitä opitaan Dubaissa, voidaan kouluttaa myös Ruotsissa ja toisin päin.” **H2***

Kuten keskusteluosiossa toin esille, täytyy kohdemarkkinoista olla hyvä käsitys jo ennen toiminnan laajentamista. Se, kuinka paljon pystytään ennakoimaan ja selvittämään asioita ennen toiminnan starttaamista aiheuttaa usein kuitenkin keskustelua puolesta ja vastaan. Perustuen aikaisempaan kirjallisuuteen ja yritys X:n johtohenkilöiden vastauksiin kannustaisin yritystä ja sen johtoa perehtymään perustavanlaatuisella tasolla uuden markkina-alueen lainalaisuuksiin ennen uuden toimipisteen avaamista, käyttämättä tähän kuitenkaan valtavasti resursseja. Hyvät verkostot uudella toiminta-alueella, vertailuanalyysi kilpailijoiden toiminnasta ja markkinoiden teknillisen edistyksellisyyden selvittäminen riittävät usein. Toiminnan

aloittamista ei kannata suomalaisille tyypilliseen tapaan lykätä loputtomiin, koittaen hioa palvelusta tai tuotteista täydellisesti uusille markkinoille sopivia ennen niiden lanseerausta. Nopein kehityskaari saadaan usein, kun hypätään niin sanotusti ”syvään päähän” ja aletaan oppimaan jatkuvasti vastaantulevien mahdollisuuksien ja haasteiden myötä. Tämä kuitenkin maksaa yrityksille rahaa ja vie yhtä tärkeintä resurssia, eli aikaa. Järkevästi mitoitettun selvitystyön avulla johtohenkilö voi nopeammin saada uuden liiketoiminnan rullaamaan kannattavasti eteenpäin. Vaikka ketteryys onkin erityisesti ohjelmistoyritysten ja myös yritys X:n yksi ehdottomista vahvuuksista, ei mielestäni ikinä saa unohtaa taustatyön tärkeyttä. Myös tämä piirre nitoutuu vahvasti sisäisen kommunikoinnin aihepiiriin ja optimaalista olisikin, että eri maayhtiöiden johto kävisi aktiivisesti dialogia toiminnan edetessä ja kehittyessä.

6.1.5 Rekrytointiprosessi ja henkilöstö

Jokaisessa kyselytutkimuksen vastauksessa nousi esille henkilöstön ja rekrytointiprosessin tärkeys, kun yrityksen toimintaa laajennetaan kotimaan ulkopuolelle. Kun yritys kasvaa ja kansainvälistyy nopeasti, tarkoittaa tämä aina myös henkilöstön määrän kasvua sekä uusia rekrytointeja. Isommat tiimit ja oikeanlaisten henkilöiden löytäminen tuovat omat haasteensa johtohenkilöiden arkeen. Yritys X:n johtohenkilöistä kaikki osallistuivat ainakin jollain tasolla rekrytointiprosessiin tai jopa vastasivat siitä täysin. Tämä nähtiin ehdottoman tärkeänä asiana, sillä onnistuneet päätökset työntekijöiden valinnassa ovat kriittisiä menestyksekkään tiimin rakentamisen näkökulmasta. Vääränlaiset rekrytoinnit käyvät todella kalliiksi yritykselle eivätkä vie toimintaa eteenpäin. Usein yritys saattaa kovassa kasvuvaiheessa palkata vuositasolla jopa satoja uusia työntekijöitä, jonka seurauksena voi helposti ilmetä niin sanottua ”vauhtisokeutta”. Tällä tarkoitetaan sitä, että rekrytointien laadussa joustetaan, koska tarve palkattaville henkilöille on niin suuri. Tässä mennään usein pahasti metsään eikä tekeminen ole pitkäkatseista. Rekrytoinnissa pitää ehdottomasti keskittyä mieluummin todella hyvien kandidaattien houkuttelemiseen ja löytämiseen, vaikka se veisikin enemmän resursseja ja aikaa. Tämä kaikki maksaa kyllä ajan kanssa itsensä takaisin, kun tiiminvetäjien ei tarvitse jatkuvasti olla kouluttamassa uusia alaisia. Avoin ja keskusteleva ilmapiiri rekrytointiprosessin alusta alkaen auttaa sekä hakijaa että yritystä, sillä tällöin odotukset sekä henkilöä että työtä kohtaan muovautuvat

realistisiksi. Tätä kautta taas työntekijöiden vaihtuvuus saadaan pidettyä kurissa, kun sekä tiiminvetäjä että uusi työntekijä tietävät alusta alkaen mihin ovat ryhtyneet. Johtajan vastuulla on pitää huoli, että tiimiin palkattavat henkilöt ovat ajatusmaailmaltaan, sosiaalisilta kyvyiltään ja taitotasoltaan yrityksen työkuultuuriin sopivia. Kyselytutkimukseen osallistuneet johtajat toimivat kaikki myynnin parissa, joten he kertoivat hakevansa kandidaateissa myös tietynlaista yrittäjäasennetta, joka auttaa pärjäämään aktiivisuutta vaativassa työnkuvassa. Oman haasteensa tuo se, että yrityksen brändi on harvoin laajentumisvaiheessa vielä tunnettu kotimaan ulkopuolella ja osaavan henkilöstön löytäminen on usein tällöin erittäin haastavaa.

Tutkimuskysymyksen vastaukseksi siis muodostui: nopeasti kasvavan ja kansainvälistyvän yrityksen johtamisessa nähdään selkeitä muutoksia, kun yritystä verrataan pelkästään paikallisesti toimivaan. Nämä kansainvälistymisen myötä tulevat muutokset johtamisessa ovat: ydinvision kirkastaminen, jatkuvan muutoksen sisäistäminen, kommunikointiin ja sisäiseen viestintään panostaminen, kulttuurierojen huomioon ottaminen ja niistä oppiminen sekä henkilöstöön ja rekrytointiprosessiin tehtävä panostus. Täytyy ottaa huomioon, että sekä aikaisemmassa tutkimuksessa että haastattelukysymysten vastauksissa ilmeni myös monia muita huomioon otettavia asioita. Nämä olivat kuitenkin selkeästi eniten toistuneet asiat, jotka läpi tutkimuksen nousivat esille.

6.2 Ehdotukset jatkotutkimukselle

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista jatkaa tutkimusta laajentamalla sitä useampaan globaalisti toimivaan ohjelmistoyritykseen. Tämän tutkimuksen kyselypohjan perusteella saatiin käsitys yritys X:n toimintatavoista, mutta nämä voivat vaihdella laajastikin eri yritysten välillä. Mielenkiintoista dataa voitaisiin myös saada, kun tutkimukseen sisällytettäisiin esimerkiksi kolme eri kansainvälistymisen vaiheessa olevaa yritystä. Ensimmäinen voisi olla pelkästään kotimaassa toimiva yritys, joka aikoo tulevaisuudessa laajentaa toimintaansa myös Suomen ulkopuolelle. Toinen voisi olla yritys, jolla löytyy jo toimintaa Suomen lisäksi jostain toisesta maasta ja kolmantena yritys, joka toimii kirjoitushetkellä useammassa kuin kahdessa maassa. Näiden yritysten välille voitaisiin luoda globaalijohtamisen kehittymisen malli, jota uuden kasvavan yrityksen johtohenkilö

voisi käyttää tukena onnistuneen kansainvälistymisen läpiviennissä. Uskon, että tämä aihe tulee tulevaisuudessa olemaan entistä ajankohtaisempi. Johtamista ollaan haluttu pystyä ymmärtämään ja tulkitsemaan kautta aikain ja olisi naiivia väittää, että vuonna 2018 yritystä johtavan henkilön ei täytyisi ymmärtää kansainvälistymisen tuomia vaikutuksia myös johtajuuteen.

7 LÄHDELUETTELO

Audretsch, D. B., Keilbach, M. C., & Lehmann, E. E. (2006). *Entrepreneurship and economic growth*. Oxford University Press.

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

Ács, Z. J. (Ed.). (2000). *Regional innovation, knowledge, and global change*. Cengage Learning.

Agbor, E. (2008). Creativity and innovation: The leadership dynamics. *Journal of Strategic Leadership*, 1(1), 39-45.

Alasuutari, P. (1995). *Researching culture: Qualitative method and cultural studies*. Sage.

Ali-Yrkkö, J., Pajarinen, M., Rouvinen, P., & Ylä-Anttila, P. (2007). Family Businesses and globalization in Finland.

Azmi, R. A. (2006). Business ethics as competitive advantage for companies in the globalization era.

Balkundi, P., & Kilduff, M. (2006). The ties that lead: A social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 419-439.

Barringer, B. R., & Greening, D. W. (1998). Small business growth through geographic expansion: A comparative case study. *Journal of Business Venturing*, 13(6), 467-492.

Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62(1), 2.

Bird, A., & Mendenhall, M. E. (2016). From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation. *Journal of World Business*, 51(1), 115-126.

Cantwell, J., & Janne, O. (1999). Technological globalisation and innovative centres: the role of corporate technological leadership and locational hierarchy. *Research Policy*, 28, 119-144.

Chetty, S., Johanson, M., & Martín, O. M. (2014). Speed of internationalization: Conceptualization, measurement and validation. *Journal of World Business*, 49(4), 633-650.

Cieslik, J., & Kaciak, E. (2009). The speed of internationalization of entrepreneurial start-ups in a transition environment. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14(04), 375-392.

Cox, K. R. (Ed.). (1997). *Spaces of globalization: reasserting the power of the local*. Guilford Press.

De Cieri, H., Fenwick, M., & Hutchings, K. (2005). The challenge of international human resource management: Balancing the duality of strategy and practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(4), 584-598.

Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 3, 263-278.

Edwards, W. (2006). Why Go Global?. *Franchising World*, 38(12), 38.

Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 217-231.

Farias, G., & Johnson, H. (2000). Organizational development and change management: Setting the record straight. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(3), 376-379.

Fr-aniéviél, V., & Bartlett, W. (2000). Small Firm Networking and Economics in Transition: An Overview of Theories, Issues and Policies.

Gentry, W. A., Eckert, R. H., & Stawiski, S. A. (2014). The Challenges Leaders Face Around the World More Similar than Different. *Center for Creative Leadership White Paper*. Retrieved January, 6, 2015.

Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M., & Barrasa, A. (2005). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: Effects of team climate and group potency. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 312-328.

Gill, R. (2002). Change management -- or change leadership? *Journal of change management*, 3(4), 307-318.

Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4), 597-606.

Goldstein, R., & Behm, G. (2004). Taking the next step: Reaching higher levels of organizational performance. *Organization Development Journal*, 22(1), 97.

Graetz, F. (2000). Strategic change leadership. *Management decision*, 38(8), 550-564.

Hilmersson, M., & Johanson, M. (2016). Speed of SME internationalization and performance. *Management International Review*, 56(1), 67-94.

Häikiö, M. (2002). Nokia-the inside story.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-323.

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

Karagozoglu, N., & Lindell, M. (1998). Internationalization of small and medium-sized technology-based firms: An exploratory study. *Journal of small business management*, 36(1), 44.

Kontoghiorghes, C., & Hansen, C. D. (2004). Identification of key predictors of rapid change adaptation. *Organization Development Journal*, 22(1), 21.

Kotter, J.P. (1990), *A Force for Change*, Free Press, New York, NY.

Kouzes, J., & Posner, B. (1995). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done with ordinary people* (2nd ed.). *San Francisco: Jossey-Bass*.

Knight, G. (1996). Born global. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*.

Kraemer, K. L., Gibbs, J., & Dedrick, J. (2005). Impacts of globalization on e-commerce use and firm performance: a cross-country investigation. *The Information Society*, 21(5), 323-340.

Long, S., & Spurlock, D. G. (2008). Motivation and stakeholder acceptance in technology-driven change management: Implications for the engineering manager. *Engineering Management Journal*, 20(2), 30-36.

Luecke, R. (2003). *Managing change and transition* (Vol. 3). Harvard Business Press.

Marković, M. R. (2008). Managing the organizational change and culture in the age of globalization. *Journal of Business Economics and Management*, 9(1), 3-11.

McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of business venturing*, 11(1), 23-40.

McWilliams, A., Van Fleet, D. D., & Wright, P. M. (2001). Strategic management of human resources for global competitive advantage. *Journal of Business Strategies*, 18(1), 1-24.

Mento, A., Jones, R., & Dirndorfer, W. (2002). A change management process: Grounded in both theory and practice. *Journal of Change Management*, 3(1), 45-59.

Merriam, S. (1995). What Can You Tell From An N off?: Issues of validity and reliability in qualitative research. *PAACE Journal of lifelong learning*, 4, 50-60.

Moen, Ø., Gavlen, M., & Endresen, I. (2004). Internationalization of small, computer software firms: Entry forms and market selection. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1236-1251.

Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, 12(2), 66-74.

Musteen, M., Francis, J., & Datta, D. K. (2010). The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of World Business*, 45(3), 197-205.

Story, J. S., Barbuto, J. E., Luthans, F., & Bovaird, J. A. (2014). Meeting the challenges of effective international HRM: Analysis of the antecedents of global mindset. *Human Resource Management*, 53(1), 131-155.

Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic management journal*, 22(6-7), 565-586.

Levy, O., Beechler, S., Taylor, S., & Boyacigiller, N. A. (2007). What we talk about when we talk about 'global mindset': Managerial cognition in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 231-258.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Pawlowski, J. M., & Bick, M. (2015). The global knowledge management framework: Towards a theory for knowledge management in globally distributed settings. *Leading Issues in Knowledge Management, Volume Two*, 2, 134.

Pearce, C. L. (2007). The future of leadership development: The importance of identity, multi-level approaches, self-leadership, physical fitness, shared leadership, networking, creativity, emotions, spirituality and on-boarding processes. *Human Resource Management Review*, 17(4), 355-359.

Petrie, N. (2011). Future trends in leadership development. *Center for Creative Leadership white paper*.

Piekkola, H. (2008). Globalisaatio, yritysten kansainvälistyminen ja työmarkkinat. *Työ-ja elinkeinoministeriö*.

Prewitt, J., Weil, R., & McClure, A. (2011). Developing leadership in global and multi-cultural organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13).

Reuber, A. R., & Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 807-825.

Rieley, J., & Clarkson, I. (2001). The impact of change on performance. *Journal of Change Management*, 2(2), 160-172.

Rigby, D., & Bilodeau, B. (2015). *Management Tools & Trends 2015*. London, Bain & Company.

Schulz, A., Borghoff, T., & Kraus, S. (2009). International entrepreneurship: towards a theory of SME internationalization. *International Journal of Business and Economics*, 9(1), 1-12.

Schweizer, R. (2013). SMEs and networks: overcoming the liability of outsidership. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 80-103.

Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin.

Sivunen, A., & Valo, M. (2006). Team leaders' technology choice in virtual teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 49(1), 57-68.

Smith-Doerr, L., & Powell, W. W. (2010). 17 Networks and Economic Life. *The handbook of economic sociology*, 379.

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.

Thorelli, H. B. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic management journal*, 7(1), 37-51.

Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380.

Tourunen, K. (2006). Keskisuurista yrityksistä lähes puolet on perheyriityksiä. *Tieto & trendit*, 10, 34-38.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Nicholas Brealey Publishing.

Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of general management*, 14(2), 34-55.

Wu, C. W., & Huarng, K. H. (2015). Global entrepreneurship and innovation in management.

Zahra, S. A. (2005). A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 20-28.

Zhou, L., Wu, W. P., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 673-690.

Ågerfalk, P. J., Fitzgerald, B., Olsson, H. H., & Conchúir, E. Ó. (2008). Benefits of global software development: the known and unknown. In *Making Globally Distributed Software Development a Success Story* (pp. 1-9). Springer Berlin Heidelberg.

Verkkosivut:

Porttinen, K. 2005. Globaali johtaja osaa käskeä. *Talouselämä*. Viitattu 6.1.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/globaali-johtaja-osaa-kaskea/f14c70f9-b9d7-30b1-8360-c78293b78314>

Nortio, J. 2013. Kestävä johtajuus luotsaa yritystä kokonaisvaltaisesti. *Ekonomilehti*. Viitattu 6.1.2018. <https://www.ekonomilehti.fi/kestava-johtajuus-luotsaa-yritysta-kokonaisvaltaisesti/>