

GLOBAL-SPIN

**Kansainvälinen yrittäjyys
ja yritysten oppiminen:**
*Akateemisten spin off -yritysten toimivien
kansainvälistymisstrategioiden edistäminen*

**Kansainvälisen yrittäjyyden ja
tehokkaiden kansainvälistymisstrategioiden
käsikirja akateemisille spin-off -yrityksille**

**Projekti: GLOBAL SPIN – KANSAINVÄLINEN YRITTÄJYYS JA YRITYSTEN
OPPIMINEN: AKATEEMISTEN SPIN OFF -YRITYSTEN TOIMIVIEN
KANSAINVÄLISTYMISSTRATEGIOIDEN EDISTÄMINEN**

Dokumentin nimi: **Kansainvälisen yrittäjyyden ja tehokkaiden
kansainvälistymisstrategioiden käsikirja akateemisille spin-off -yrityksille**

© 2018 – Euroopan Komissio EACEA. FGUGREM korkeakoulusäätiö Espanja. Patrasin yliopisto, Kreikka. Promimpresa, Italia. Vaasan ammattikorkeakoulu, Suomi. Crystal Clear Soft Digital Education, Kreikka. Inova konsultointi, Iso-Britannia. Advancis Business Services Oy, Portugali. Kaikki oikeudet pidätetään | PROJ. N° 574706-EPP-1-2016-1-ES-EPPKA1-KA



Projektin verkkosivu: <https://globalspin.eu/>

Projektin numero: 574706-EPP-1-2016-1-ES-EPPKA2-KA



Tämä materiaali kuuluu kansainvälisen Creative Commons 4.0 -lisenssin piiriin. (CC BY 4.0). <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Tämä teos sisältää viittauksia muiden tekijöiden laatimiin työkaluihin. Työkalujen oikeudenomistajat eivät ole vastuussa tämän teoksen sisällöistä, ja heidän teoksiaan käytetään ainostaan lähdemateriaalina täydentämään ja tukemaan oppimiskokemusta. Mikäli koet kuitenkin käsikirjassa käytettyjen lähdeteosten oikeudenomistajien oikeuksien tulleen loukatuksi, otathan yhteyttä asian ratkaisemiseksi: fundacion@fundacionugremempresa.es



Tämä asiakirja on laadittu Euroopan komission tuella, mutta se edustaa ainoastaan asiakirjan tekijöiden näkemyksiä eikä komissio ole vastuussa siinä olevien tietojen käyttämisestä.

SISÄLLYSLUETTELO

JOHDANTO	4
OSIO 1: KANSAINVÄLISEN YRITTÄJÄN OPPIMINEN JA KASVU	5
PILARI 1: Visio, mahdollisuuksien tunnistaminen ja johtamiskokemus	5
PILARI 2: Kohti innovaatiota.....	13
PILARI 3: Kansainvälisen yrityksen neuvottelustrategiat	19
PILARI 4: Johtajuus ja motivaatio kansainvälisessä ympäristössä	26
PILARI 5: Kansainvälisten tiimien rakentaminen ja johtaminen	36
PILARI 6: Miten johtaa monikulttuurisia organisaatioita, ymmärtää kulttuurisia eroavaisuuksia ja liiketoimintakulttuureja sekä ylittää kielelliset esteet	43
PILARI 7: Riskinotto-kyky	50
PILARI 8: Ennakoiva kilpailuasenne	56
PILARI 9: Liittoutumien rakentaminen	65
PILARI 10: Tietoa tukimekanismeista	69
OSIO 2: TUOTTEIDEN JA PALVELUIDEN KAUPALLISTAMINEN	76
PILARI 1: Yrityksen brändi	76
PILARI 2: Paikallisen näkyvyyden luominen	83
PILARI 3: Tuki kansainväliseen kaupallistamiseen.....	89
PILARI 4: Mitä on verkostoituminen?.....	96
PILARI 5: Kasvun suunnittelu ja kaupallistaminen	107
PILARI 6: Oikeudellinen osaaminen	115
PILARI 7: Kansainvälinen markkinointistrategia.....	122
PILARI 8: Kiihdyttämöt, hautomot ja pilottiprojektit	131
PILARI 9: Paikallisten rahoitusmahdollisuuksien hakeminen	138
PILARI 10: Rahoitusmahdollisuudet: kansainvälistyminen (EU-projekteihin osallistuminen).....	145
OSIO 3: KANSAINVÄLISTEN OSAAJIEN REKRYTOINTI	151
PILARI 1: Markkinoiden tuntemus ja kansainvälisten osaa- jien rekrytointi	151
PILARI 2: Pitkäaikaisen sitoutumisen luominen	156
PILARI 3: Perheiden tukeminen ulkomaille muutettaessa	161
PILARI 4: Työntekijöiden motivaation kasvattaminen	169
PILARI 5: Huippuosaa- jien sitouttaminen	176
PILARI 6: Monikulttuurinen koulutus	181
PILARI 7: Teknologian käyttö yhteistyön tukena	189
PILARI 8: Henkilöstöhallinto monikulttuurisessa ympäristössä	196
PILARI 9: Integraatiota ja menestystä luovat mentorointistrategiat	201

PILARI 10: Tasavertaisuuden ja yhtäläisten mahdollisuuksien tukeminen	209
EPÄONNISTUNEITA KÄYTÄNTÖJÄ	216
Esimerkkitapauksia uusien tuotteiden ja palveluiden kaupallistamisesta ulkomailla	216
Esimerkkitapauksia kansainvälisten osaajien rekrytoinnista	223
HYVIÄ KÄYTÄNTÖJÄ	230
Esimerkkitapauksia uusien tuotteiden ja palveluiden kaupallistamisesta ulkomailla	230
Esimerkkitapauksia kansainvälisten osaajien rekrytoinnista	236

JOHDANTO

Kansainvälisen yrittäjyyden ja tehokkaiden kansainvälistymisstrategioiden käsikirja akateemisille spin-off –yrityksille toimii opintomateriaalina kurssilla, joka on kehitetty Euroopan Unionin Erasmus+ -ohjelman rahoittamassa Global-Spin –projektissa – kansainvälinen yrittäjyys ja yritysten oppiminen: akateemisten spin off –yritysten toimivien kansainvälistymisstrategioiden edistäminen. Projektin tavoitteena on edistää eurooppalaisten akateemisten spin-off -yritysten ja startuppien kilpailukykyä auttamalla niitä kohtaamaan kansainvälistymiseen liittyviä haasteita.

Kurssimateriaali perustuu yhden korkeakoulusäätiön, kahden yliopiston sekä neljän konsultointiin, koulutukseen ja tutkimukseen erikoistuneen yrityksen muodostamassa projektikonsortiossa toimivien asiantuntijoiden tietämykseen ja kokemukseen. Kurssi koostuu kolmesta pääosiosta, joista jokainen sisältää 10 oppimispilaria sekä neljästä ”uusien tuotteiden ja palvelujen kaupallistamista ulkomailla” ja ”kansainvälisten huippuosaajien rekrytointia” käsittelevästä yrityscasesta.

Osiassa 1 Kansainvälisen yrittäjän oppiminen ja kasvu perehdytään muun muassa innovointiin sekä monikulttuuristen organisaatioiden ja tiimien johtamiseen.

Osiassa 2 Tuotteiden ja palveluiden kaupallistaminen keskitytään esimerkiksi brändäämiseen ja digitaalisiin kansainvälisiin markkinointistrategioihin.

Lopuksi, **osiassa 3 Kansainvälisten osaajien rekrytointi**, pohditaan muun muassa, miten huippuosaajia voidaan sitouttaa sekä luodaan integraatiota ja menestystä tukevia mentorointistrategioita.

Nämä oppimispilarit ja yrityscaset yhdessä muodostavat pohjan oppimisprosessille, joka auttaa akateemisia spin-off –yrityksiä ja startuppeja rakentamana kilpailukykyään kansainvälisillä markkinoilla. Oppimismateriaali koostuu tästä käsikirjasta sekä akateemisten spin-off -yritysten johtajille kehitetystä avoimessa verkko-oppimisympäristössä sijaitsevasta innovatiivisesta kansainvälisen yrittäjyyden valmennustyökalusta. Työkalu hyödyntää uusia yritysoppimiseen liittyviä lähestymistapoja sekä verkko- ja tablettiteknologiaa tarjotakseen akateemisten spin-off -yritysten johdolle tietoja, taitoja ja resursseja yritystensä kansainvälistymiseen.

Lisätietoa projektista ja konsortioista:

<https://globalspin.eu/> ja [GLOBAL-SPIN - Transnational Entrepreneurs Forum](#).

OSIO 1: KANSAINVÄLISEN YRITTÄJÄN OPPIMINEN JA KASVU

PILARI 1: VISIO, MAHDOLLISUUKSIEN TUNNISTAMINEN JA JOHTAMISKOKEMUS

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

- Tunnistamaan erilaiset tyylit johtaa kansainvälisiä tiimejä
- Analysoimaan erilaisia johtamisvaihtoehtoja
- Arvioimaan kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivat johtamisvaihtoehdot

MÄÄRITELMÄT JA JOHDATUS AIHEESEEN

Visio

Visiolla ilmaistaan, millainen yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Se toimii liikkeelle ajavana voimana, joka suuntaa yritystä kohti tulevaisuuden tahtotilaa.

Visiolla on tärkeä rooli yrityksen pitkän tähtäimen suunnittelun ja päämäärien kannalta, sillä se ohjaa liiketoiminnan kehittämistä. Visio voi auttaa kansainvälistymisen suunnittelussa luomalla kuvaa siitä, millä uusilla markkina-alueilla yritys haluaa tulevaisuudessa toimia.

Yrittäjän kansainvälinen kokemus on tärkeää, jos kansainvälistyminen halutaan nostaa keskeiseksi osaksi yrityksen visiota.



Dimensions of the Capital of Global Leaders		
Intellectual Capital (General knowledge and capacity to learn)	Psychological Capital (Openness to differences and capacity for change)	Social Capital (Ability to build trusting relationship with and among people who are different from you)
Global business savvy Cognitive complexity Cosmopolitan outlook To what extent do you: Know about business strategies for expanding globally? Know about the geography, history, and important business and cultural leaders of several countries? Discuss the economic and political ramifications of world events with friends and colleagues?	Passion for diversity Thirst for adventure Self-assurance To what extent do you: Enjoy exploring different parts of the world? Want to learn about other cultures and their customs? Challenge yourself in new and different ways? Feel comfortable even though you are not in control of a situation?	Intercultural empathy Interpersonal impact Diplomacy To what extent do you: Work effectively with people who are very different from you? Willingly coordinate your activities with others? Have the ability to engage people of different cultures to work together to achieve an objective? Understand the nonverbal expressions of people of several cultures?

Hukatut mahdollisuudet

Ryhmässä tapahtuva päätöksenteko voi vääristyä, jolloin potentiaalisia mahdollisuuksia voi jäädä havaitsematta ja tunnistamatta. Uusia liiketoimintamahdollisuuksia saattaa jäädä huomaamatta muun muassa puutteellisen informaation ja mainepaineen vuoksi.

Sustein (2014) luokittelee ryhmäpäätöksenteon vääristymät kolmeen kategoriaan:

- **Kaskadivaikutus**, kun ryhmän jäsenet noudattavat päätöksiä, jotka tulivat ensimmäisenä esiin.
- Ryhmän jäsenten **polarisaatiota** tapahtuu, kun ryhmän jäsenet pohdinnan jälkeen omaksuvat radikaalimpia näkemyksiä kuin heillä oli alussa.
- **Perifeerinen vaikutus** tapahtuu, kun johtajat keskittyvät vain informaatioon, joka on jo laajasti hyväksyttyä, jättäen huomioimatta kriittisen informaation, joka vähemmistöllä on.

Neurodiversiteettimalli

Ryhmäpäättöksenteon vääristymiä voidaan pyrkiä vähentämään tietoisesti erilaisten menetelmien ja mallien avulla, sekä edistää siten globaalien tiimien suoriutumiskykyä. Esimerkiksi neurodiversiteettimalli kannustaa yrityksiä lisäämään monimuotoisuutta päätöksentekoprosessiin osallistamalla ihmisiä ja ideoita ”reunoilta”.

Neurodiversiteettimallit tarjoavat uuden tulokulman kykyjen johtamiseen. Tämän näkemyksen mukaan jokainen työntekijä tulisi asettaa kontekstiin, jossa hän on parhaimmillaan (Austin ja Pisano, 2017).



Tietoinen läsnäolo -lähestymistapa

Tietoisesta läsnäolon lähestymistavassa läsnäolo on tärkeää. Läsnäolo tarkoittaa prosessia, jossa huomataan aktiivisesti se, mitä ympärillä tapahtuu. Se tarkoittaa itsensä sijoittamista nykyhetkeen (ei päivään, ei tuntiin, ei minuuttiin, vaan hetkeen). Läsnäoleva johtaja on herkempi sisällölle ja erilaisille näkökulmille, sitoutumiselle ja mahdollisuuksien tunnistamiselle. Ellen Langerin mukaan (2014) tämän lähestymistavan omaksuminen tukee seuraavissa:

- **Erilaisten näkökulmien ymmärtäminen.**
- **Mahdollisuuksien hyödyntäminen.**
- **Mahdollisuuksien rajoittamatta jättäminen.**
- **Avoimen lähestymistavan ottaminen käyttöön.**
- **Ole positiivinen** (ei ole positiivisia tai negatiivisia tuloksia, vain potentiaalisia skenaarioita erilaisin haastein ja mahdollisuuksin).

Tietoista läsnäoloa voi listä esimerkiksi meditoinnin, rauhallisen hengittämisen, joogan, kävelyn tai musiikin avulla. Olennaista on pyrkiä keskittämään huomio tähän hetkeen menneisyyden ja tulevaisuuden sijaan.

Strategioita tehokkaaseen verkostoitumiseen

Oikeanlaisella verkostoitumisella voidaan tukea yrityksen kansainvälistymistä ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamista. Tehokkaan verkostoitumisen kannalta on tärkeää välttää ajautumasta ”verkostoitumisansoihin”. Esimerkiksi johtaja voi helposti verkostoitua vain sellaisten ihmisten kanssa, jotka auttavat häntä keskittymään tuttuihin kompetensseihin sen sijaan että kannustaisivat kehittämään uusia taitoja. Tehokasta verkostoitumista voidaan tukea esimerkiksi neljän seuraavan strategian avulla, jotka lisäävät oppimista, yksilön kasvua ja tasapainoa, sekä vähentävät hajontaa päätöksenteossa (Cross & Thomas, 2011¹):



Ketterät metodit

Ketterät metodit sallivat työprosessin mukautumisen projektin olosuhteisiin, lisäävät joustavuutta ja nopeutta sopeuttaa projektia ympäristön olosuhteisiin. Tätä menetelmää käyttävät yritykset johtavat projektejaan tehokkaasti karsien kustannuksia ja lisäten tuottavuutta. Yleisimpiä ketteriä metodeja ovat muun muassa:

- **Scrum:** tuotetaan kasvukehitysstrategia tuotteen kokonaissuunnittelun ja toteuttamisen sijaan.

¹ Lähde: Cross, R and Thomas, R (2017), A smarter way to network, Harvard Business Review, Heinäkuu-elokuu 2011, 149-152 (sivu: 152).

- **Extreme Programming –XP:** perustuu jatkuvaan asiakkaan ja kehitystiimin väliseen palautteeseen. Menetelmä soveltuu erityisesti projekteihin, joissa vaatimukset ovat epätarkkoja ja alati muuttuvia.
- **Kanban:** eniten käytetty tekniikka jossa ohjataan jatkuvaa kehitysvirtaa ICT-projekteissa.

Ketteriä metodeja käytetään usein ohjelmistojen kehittämisessä, jossa tuotteiden oikea ajoitus ja varhainen saattaminen markkinoille sekä jatkuva kehittäminen on tärkeää. Metodeja käytetään tyypillisesti pienemmissä projekteissa edistämään tiimityöskentelyä.²

ELEKTRONISET LÄHTEET

- Vision: The Driver of Entrepreneurship (artikkeli)
<https://www.entrepreneur.com/artikkeli/269757>
- Perception of entrepreneurial opportunity: a general framework (artikkeli)
<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00251741211246987>
- Start-ups' Internationalization: The Impact of Business Owners' Management Experience, Start-up Experience and Professional Network on Export Intensity (artikkeli)
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/emre.12050/full>
- Developing a Global Mindset (video)
<https://www.youtube.com/watch?v=yOdLgOXNbOE>
- Neurodiversity as a Competitive Advantage (artikkeli)
<https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage>
- Neurodiversity – the key that unlocked my world (video)
<https://www.youtube.com/watch?v=Qvvrme5WlWA>
- Forget stereotypes ... how to recruit talented, neurodiverse employees (artikkeli)
<https://www.theguardian.com/small-business-network/2017/aug/31/forget-stereotypes-talented-neurodiverse-recruitment-entrepreneurs>
- Understanding Agile Methodology (artikkeli)
<http://istqbexamcertification.com/what-is-agile-methodology-examples-when-to-use-it-advantages-and-disadvantages/>
- Disability Confident: Interview Settings (artikkeli)
<https://www.autismandneurodiversitytoolkit.org/interview-settings>

² Lähde: www.blogi.conectart.com/metodologias-agiles

HARJOITUKSET

Harjoitus 1.

Kuvittele että yrityksesi haluaa laajentaa liiketoimintaansa Aasian markkinoille. Johtaja lähettää sinut expatriaatiksi perustamaan uuden konttorin Pekingiin. Kehitä globaalin johtajan ajattelumallia käyttäen, toimintasuunnitelma kansainväliselle seikkailullesi. Suunnitelma sisältää kolme eri osaamista: älyllistä, psykologista ja sosiaalista. Fokusoi niihin osaamisiin, joissa sinulla on eniten kehitettävää.

Action Plan for Global Leaders		
Intellectual Capital (General knowledge and capacity to learn)	Psychological Capital (Openness to differences and capacity for change)	Social Capital (Ability to build trusting relationship with and among people who are different from you)
List of activities:	List of activities:	List of activities:

Harjoitus 2.

Monet yritykset käyttävät yhä enemmän hyväkseen neurodiversiteettiä työpaikalla, jotta onnistuvat tunnistamaan mahdollisuuksia yhä tarkemmin. He antavat näin mahdollisuuden esim. autistisille tai lukihäiriöisille osallistua päätöksentekoon. Niiden ihmisten näkökulmat, jotka eivät ole omaksuneet "normaalia" ajattelutapaa, voivat olla arvokkaita ja ratkaista ongelmia luovalla tavalla.

Kun laajennat liiketoimintaasi, haastatteluprosessi usein sulkee pois tällaiset ehdokkaat perinteisten ajattelijoiden eduksi. Mieti nykyistä haastattelutekniikkaasi ja vertaa sitä seuraaviin ehdotuksiin, jotka voivat auttaa löytämään täydellisen neurologisesti erilaisen työntekijän tiimiisi.

- Tarjoa kandidaatille mahdollisuus vieraila paikassa aiemmin.
- Anna ehdokkaalle jo etukäteen aikataulu, odotuksesi kandidaatista, ja toivotut tulokset haastattelusta. Anna myös tarkka osoite ja kerro haastatteluun kuluva aika.
- Kerro kaikille haastateltaville etukäteen, jos heidän on tehtävä etukäteen tiettyjä tehtäviä tai jos he tarvitsevat tiettyjä työvälineitä.

- Kysy jos he tarvitsevat jonkun saattamaan heidät.
- Kun kysyt kysymyksiä ole yksityiskohtainen, älä kysy hypoteettisia kysymyksiä.
- Jos mahdollista anna konkreettinen esimerkki siitä mitä toivot kandidaatilta.
- Anna kandidaattien tehdä muistiinpanoja.
- Kysy mitä virityksiä he tarvitsevat pystyäkseen tekemään työnsä.
- Harkitse työkokeilua haastattelun sijaan.
- Anna tarkka tapaamispaikka.
- Vältä vitsejä ja sarkasmia, jotta välttyt väärinymmärrykseltä.
- Esittele itsesi haastattelussa ja käytä nimikylttiä, jos mahdollista.

OSIO 1

PILARI 2: KOHTI INNOVAATIOTA

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

- Tunnistamaan erilaiset innovaatiotyytit
- Ymmärtämään innovaatiostrategian merkitys

MÄÄRITELMÄT JA JOHDATUS AIHEESEEN

Innovaatio – mikä se on?

Uusien ideoiden, keksintöjen ja innovaatioiden merkitystä käsitellään laajalti tiedotusvälineissä. Onnistuminen uusien ideoiden hyödyntämisessä on ratkaisevan tärkeää kaikille yrityksille prosessien parantamiseksi, uusien ja parempien tuotteiden ja palveluiden markkinoille tuomiseksi sekä tehokkuuden ja kannattavuuden lisäämiseksi. Mikä sitten tarkalleen ottaen on ero ideoiden, keksintöjen ja innovaatioiden välillä? Keksintö on uusi idea. Innovaatio on kaupallinen sovellus ja idean menestyksekkäs hyödyntäminen.³



Menestykseen tarvitaan hyvä prosessi, joka muuntaa idean tai keksinnön asiakkaalle arvoa luovaksi tuotteeksi tai palveluksi. Lähtökohtana on, että tarjotaan jotain, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Jotta keksintöä voitaisiin kutsua innovaatioksi, on sen oltava taloudellisesti järkevällä tavalla toistettavissa ja sen tulee täyttää jokin asiakkaalle erityinen tarve. Innovointi edellyttää tiedon, mielikuvituksen ja aloitteellisuuden järjestelmällistä käyttämistä uutta tai erilaista arvoa luovan

³ Lähde: <http://m.infoentrepreneurs.org/en/guides/use-innovation-to-grow-your-business/>

ratkaisun tuottamiseksi. Innovointi sisältää myös kaikki sellaiset prosessit, joilla uusia ideoita tuotetaan ja muunnetaan hyödyllisiksi ratkaisuuksi.⁴

Pohjimmiltaan innovaatio tarkoittaa liiketoiminnan uudistamista. Tämä voidaan saavuttaa:



On tärkeää huomata, että innovaatio ei tarkoita ainoastaan suuria yksittäisiä läpimurtoja (esim. kokonaan uutta tuotetta tai palvelua, vaan se sisältää myös pienet asteittaiset kehitysskeleett. Molempia näistä voidaan siis pitää innovaatioina.⁵

MENETELMÄT, MALLIT JA TYÖKALUT

Miten Startupit voivat ohittaa isot yritykset innovaatiokilpailussa?

Menestyksen saavuttaminen voi olla vaikeaa uusille yrityksille. Ketteriä yrityksiä on kuitenkin noussut kilpailemaan teollisuuden jättiläisten kanssa. Kyseenalaistamalla vallalla olevat toimintatavat, voivat startup-yritykset menestyä ja jopa määritellä koko teollisuuden alalle uuden standardin. Entrepreneur.com-artikkelissaan Tony Li kertoo vinkkejä, joilla yrittäjät voivat tehokkaasti "keksiä pyörän uudelleen". Vinkit kumpuavat uusien yritysten menestystarinoista ja epäonnistumisista.

1. Aseta yrityksellesi tavoite - Määritä yrityksesi "suuri tehtävä". Päämäärän tavoittelu ohjaa toimintaa ja auttaa tunnistamaan tarvittavat toimenpiteet päämäärän saavuttamiseksi. Startupien etuna on, että ne pystyvät lähestymään ongelmia tuoreesta näkökulmasta ja tuomaan markkinoille ratkaisuja, joita muut eivät ole keksineet.

2. Hyödynnä Startupin ketteryyttä - Pienet Startupit ovat ketteriä ja voivat tarvittaessa reagoida nopeasti. Suurilla yrityksillä on vakiintuneet tuotteet ja asiakkaat, joiden ympärille yritysten osastot, hierarkia ja järjestelmät on rakennettu vastaamaan osakkeenomistajien vaatimuksiin. Tämä kuitenkin rajoittaa innovaatiotoiminnan t&k-tiimeihin. Myös liiketoiminnan fokuksen muuttaminen voi osoittautua vaikeaksi. Startup-yritys sitä vastoin voi hypätä joustavammin uusiin mielenkiintoisiin projekteihin.⁶

3. Tee tuotteestasi parempi kuin alkuperäinen - Startup-yrityksellä on oltava tuote, joka on huomattavasti parempi kuin alan standardi. Tämä tarkoittaa, että sinun on ymmärrettävä markkinoita

⁴ Lähde: <http://www.businessdictionary.com/definition/innovation.html>

⁵ Lähde: <http://m.infoentrepreneurs.org/en/guides/use-innovation-to-grow-your-business/>

⁶ Lähde: <https://www.entrepreneur.com/artikkeli/275759>

ja kysyntää, tunnettava nykyinen tarjonta ja luotava siihen jotain lisäarvoa. On ensiarvoisen tärkeää olla yhteydessä asiakkaisiin ja varmistaa, että kehittämäsi konsepti sopii asiakkaiden tarpeisiin ja tottumuksiin.

4. Hae apua yrityshautomoista ja liiketoiminnan ammattilaisilta - Useat yrityskiihdyttämöt ja -hautomot tarjoavat koulutusta, verkostoitumismahdollisuuksia, toimistotilaa ja pääomaa startup-yritysten ideoiden kehittämiseen. Startup-yrityksen on valittava hautomo, joka tarjoaa yrityksen tarpeisiin sopivaa apua. Arvioitavia seikkoja ovat mm. ohjaajien aiempi kokemus soveltuvalta alalta ja se, että hautomolla on kontaktit tärkeisiin sijoittajiin.⁷

Luo yrityksellesi vahva innovaatiostrategia

Innovaatiokyvyn luomiseksi ja ylläpitämiseksi yrityksellä tulee olla asianmukainen innovaatiostrategia. Pisanon (2015) mukaan strategia tarkoittaa sitoutumista johdonmukaisiin, toisiaan vahvistaviin toiminta- tai käyttäytymistapoihin, joilla pyritään saavuttamaan tietty kilpailukykyinen tavoite. Hyvä strategia edistää organisaation eri ryhmien välistä toimintaa, selkeyttää tavoitteita ja prioriteetteja sekä auttaa keskittämään toiminnan tavoitteiden ympärille.

Innovaatiostrategian on myös kehityttävä. Strategia edustaa aina olettamusta, joka testataan markkinoiden, teknologioiden, määräysten ja kilpailijoiden ristipaineessa. Innovaatiostrategiaan, kuten koko innovaatiotoimintaan, liittyy olennaisesti jatkuva kokeilu, oppiminen ja sopeutuminen.



Pisano (2015) ehdottaa, että innovaatiostrategian tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin:

Miten innovaatio luo arvoa potentiaalisille asiakkaille? Innovaatio voi luoda arvoa monilla tavoin: se voi parantaa tuotteen suorituskykyä, tehdä sen käytöstä helpompaa tai miellyttävämpää, parantaa luotettavuutta tai kestävyyttä, tai tehdä siitä halvemman jne. Yrityksen on valittava, millaista arvoa innovaatiolla halutaan asiakkailta tuottaa ja pidättäydyttävä tämän arvon toteuttamisessa. Erilaisten asiakasarvojen tuottaminen vaatii omanlaistaan erityisosaamista, jonka hankkimiseen saattaa kulua paljonkin aikaa.

⁷ Lähde: <https://www.entrepreneur.com/artikkeli/275759>

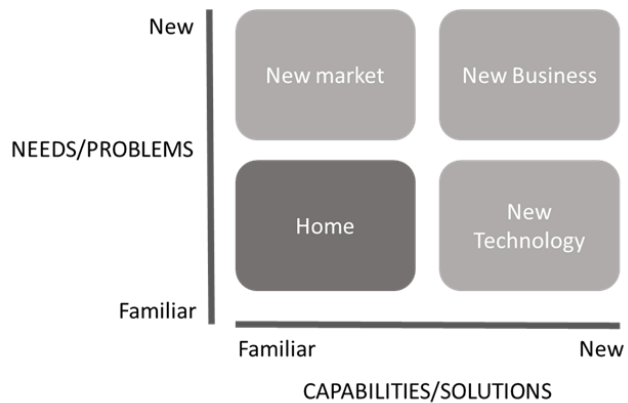
Miten yrityksesi saa osuutensa innovaation tuottamasta arvosta? Arvoa tuottavat innovaatiot houkuttelevat matkijoita yhtä nopeasti kuin ne houkuttelevat asiakkaita. Yrityksen on päätettävä, millaisilla täydentävillä toimilla, kyvyillä, tuotteilla tai palveluilla voidaan estää asiakkaita hyppäämästä kilpailijoiden leiriin.

Millaiset innovaatiot mahdollistavat arvon luomisen, realisoinnin ja millaisia resursseja tämän toteuttamiseen tarvitaan? Tekninen innovaatio on luonnollisesti valtava taloudellisen arvon luoja ja kilpailuedun lähde. Innovaatioiden ei kuitenkaan aina tarvitse perustua teknologiaan. Tällaisia ovat esimerkiksi liiketoimintamalleihin liittyvät innovaatiot. Yrityksen tulee siis valita, miten paljon se haluaa keskittyä teknologisiin innovaatioihin, ja miten paljon se investoi liiketoimintamallien innovointiin.⁸

Innovaatiomaiseman kartoitus

Eräs hyödyllinen työkalu yrityksen innovaatiomaiseman kartoittamiseen on klassinen ”tunnettuusmatriisi”, joka luokittelee yrityksen ratkomia ongelmia ja niihin ehdotettujen ratkaisujen tunnettuusastetta. Yrityksen innovaatiohaasteita voidaan siis arvioida sen mukaan, miten tunnettuja yrityksen ratkomat ongelmat ja niiden vaatimat ratkaisut ovat.

Tyypillisesti yrityksillä on taipumus etsiä innovaatioita tutusta innovaatiomaisemasta eli läheltä omaa kotipesäänsä. Sen sijaan monet yritykset tarvitsevat apua haettaessa uusia ratkaisuja nykyisiin ongelmiin, tunnistettaessa uusia markkinatarpeita, joihin voidaan soveltaa nykyistä osaamista tai tunnistettaessa kokonaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia.⁹



ELEKTRONISET LÄHTEET

- Use innovation to grow your business (artikkeli)
<http://m.infoentrepreneurs.org/en/guides/use-innovation-to-grow-your-business/>
- Harvard Business Review artikkeli by Greg Satell (2017) 4 Ways Leaders Can Get More from Their Company's Innovation Efforts (artikkeli)
<https://hbr.org/2017/10/4-ways-leaders-can-get-more-from-their-companys-innovation-efforts>
- Commitment to Innovation Is How Legacy Companies Stay Agile (artikkeli)
<https://www.entrepreneur.com/artikkeli/303809>
- Harvard Business Review artikkeli by Keeley Wilson and Yves Doz (2012) 10 Rules for Managing Global Innovation (artikkeli)
<https://hbr.org/2012/10/10-rules-for-managing-global-innovation>

⁸ Lähde: Pisano, Gary P. 2015, You need an innovation strategy, Harvard Business Review, Kesäkuu, sivut 44-54;
<https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy>

⁹ Lähde: <https://sloanreview.mit.edu/artikkeli/spurring-innovation-through-competitions/>

- Joi Ito at TED2014: "Want to innovate?" Become a "now-ist" (video)
https://www.ted.com/talks/joi_ito_want_to_innovate_become_a_now_ist#t-458223
- Charles Leadbeater at TEDGlobal 2005: The era of open innovation (video)
https://www.ted.com/talks/charles_leadbeater_on_innovation

HARJOITUKSET

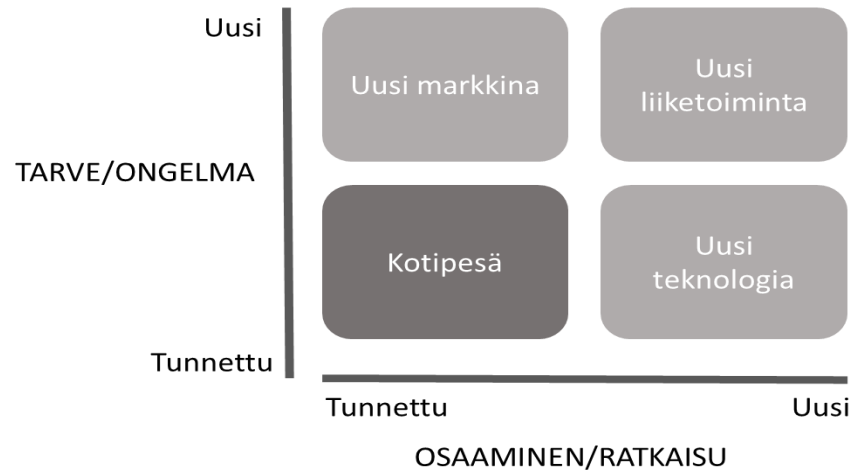
Harjoitus 1.

Kehitä yrityksesi innovaatiostrategiaa askeleen pidemmälle Pisanon (2015) ehdottamien kysymysten avulla.

KYSYMYS	VASTAUS
Millaista arvoa innovaatiomme luo asiakkaalle?	
Miten yrityksemme kerää oman osuutensa innovation tuottamasta arvosta?	
Millaiset innovaatiot mahdollistavat arvon luomisen ja oman osuutemme keräämisen innovation tuottamasta arvosta? Huomioi sekä teknologiset että liiketoimintamalliin liittyvät innovaatiot.	
Millaisia resursseja meillä tulisi olla tai millaisia resursseja meidän tulisi vahvistaa, jotta pystyisimme kehittämään tällaisia innovaatioita?	

Harjoitus 2.

Mistä yrityksesi etsii innovaatioita? Analysoi yritystäsi käyttämällä innovaatiomaisema-työkalua. Missä olette nyt? Entä millaisia ovat muut lohkot? Voisiko niissä olla jotain kiinnostavaa? Analysoi, millaisia muut vaihtoehdot voisivat olla.¹⁰



¹⁰ Lähde: <https://sloanreview.mit.edu/artikkeli/spurring-innovation-through-competitions/>

OSIO 1

PILARI 3: KANSAINVÄLISEN YRITYKSEN NEUVOTTELUSTRATEGIAT

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

- Ymmärtämään, miten erilaisia neuvottelustrategioita sovelletaan kansainvälisessä ympäristössä
- Valmistautumaan neuvotteluihin ja tunnistamaan erilaisia neuvottelutyylejä
- Ymmärtämään erilaisia neuvottelutaktiikoita

MÄÄRITELMÄT JA JOHDATUS AIHEESEEN

Kansainvälisen yrityksen neuvottelustrategiat

Tehokas neuvottelutaito on yksi halutuimmista työnantajajan ja työntekijän ominaisuuksista. Jos tiedät, miten neuvottelet eri tilanteessa, se voi tuoda positiivisia vaikutuksia itsellesi ja yrityksellesi missä tahansa olosuhteissa. Jos haluat sopeutua uusiin ympäristöihin laajentaessasi yritystäsi ulkomaille, sinun on vahvojen neuvottelutaitojen lisäksi sopeuduttava tämän maan kulttuuriin. Onneksi onnistuneen neuvottelun periaatteet pätevät lähes kaikissa liiketoimintatilanteissa ympäri maailmaa.



MENETELMÄT, MALLIT JA TYÖKALUT

Onnistuneen neuvottelun periaatteet

On olemassa tiettyjä universaaleja periaatteita, jotka edesauttavat neuvottelussa onnistumista riippumatta siitä, tapahtuuko neuvottelu kansainvälisessä toimintaympäristössä vai ei. Tällaisia periaatteita ovat:

- **Ymmärrä, että olet neuvottelemassa:** Charles B. Craveri, joka on George Washingtonin lakioikeuden professori ja kirjoittanut kirjan Älykäs Neuvottelija sanoo, että monet ihmiset eivät ymmärrä neuvottelevansa ennen kuin on liian myöhäistä.
- **Kunnollinen suunnittelu on tarpeen:** Ennen neuvotteluja huolehdi siitä, että olet valmistautunut niin hyvin kuin mahdollista.
- **Käyttäydy hyvin:** Onnistunut neuvottelu on suoraan sidoksissa vuorovaikutustaitoihisi. Sinun on oltava aina kohtelias ja rehellinen ja luotava ilmapiiri, jossa vastapuoli haluaa jatkaa keskustelua.
- **Älä valehtelee.** Jos et neuvottele hyvässä uskossa, vastapuoli voi haluta päättää keskustelun niin pian kuin mahdollista. Kunnioita vastapuolta, mutta älä kuitenkaan liioittele.
- **Huomioi aika.** Älä kiirehdi asioita. Älä ota esiin asioita, joilla ei ole tekemistä itse asian kanssa. Oikea ajoitus on tärkeää.

Neuvottelun suunnittelu

Kunnollinen suunnittelu ennen neuvottelua voi antaa neuvotteluedun. Ennen neuvottelua on hyvä huomioida seuraavat asiat:

- **Tiedä, missä kokous on:** Yritä saada kokous järjestettyä neutraaliin paikkaan, jossa ei kummallakaan neuvottelun osapuolella ole kotikenttätietua. Jos kokous on vastapuolen tiloissa, pyydä paikaksi konferenssihuonetta mieluummin kuin asiakkaan toimistoa.
- **Tiedä, mitä tahdot:** korosta prioriteettejasi ja vaihtoehtojasi, jotta tiedät alusta pitäen missä et anna periksi ja missä voit perääntyä. Tiedä päälinjasi ja tiedosta aikarajoitteet neuvottelussa.
- **Tiedä, mitä he haluavat:** Kokeile samaa prosessia siten, että olet itse vastapuolella. Pistämällä itsesi vastapuolen kenkiin, saat etua neuvottelutaktiikkaasi ja argumentteihisi.
- **Ota huomioon kulttuurierot:** Kun puhut ihmisille eri kulttuurista, on tärkeää tietää, miten vältät kulttuurisia rajoituksia kommunikaatiossa.

Neuvottelutyyli

Seuraavassa Jessica Long & Law Clerk listaavat viisi neuvottelutyyliä, joista jokaisella on omat vahvuutensa ja heikkoutensa.

Kilpaileva tyyli	"Neuvottelijat, jotka käyttävät tätä tyyliä, näkevät neuvottelut kilpailuina, joissa on voittajia ja häviäjiä. Muut neuvottelutyyliä pitävät kilpailevia neuvottelijoita aggressiivisina ja strategisina. Kilpaileva tyyli toimii parhaiten, kun tarvitset nopeita neuvotteluja tai kun ei ole paljon muuttujia."
Myötäilevä tyyli	"Myötäilijät ovat valmiita ja halukkaita antamaan tietoja ja tekemään myönnytyksiä. Neuvottelijat antavat usein vastapuolen voittoa. Tämä voi olla vaarallista, kun neuvotellaan kilpailevan tyylin kanssa. Jos keskinäiset suhteet ovat kuitenkin ensisijaisen tärkeitä, tämä tyyli voi olla erittäin onnistunut neuvotteluissa, joissa suhteiden korjaaminen tai ylläpitäminen on kriittistä."
Välittelevä tyyli	"Välittelevät näyttävät vähemmän avoimina ja rehellisinä, ja viestintäyhteydet voivat olla heikkoja. Usein tätä tyyliä käyttävät neuvottelijat, jotka eivät pidä konflikteista tai aggressioista. Sen sijaan, että he tekisivät myönnytyksiä, välttävät välttävät tilannetta. Välttävällä tyyllillä on silti etunsa erityisesti tunnepitoisissa neuvotteluissa. Välttäjät voivat välttää tunteita ja intohimoja ja keskittyä pikemminkin koviin lukuihin saadakseen tulosta. Välittelevä tyyli toimii myös hyvin, kun neuvottelu on yksinkertainen tai tavanomainen."
Kompromissityyli	"Edellyttää myönnytyksiä puolin ja toisin. Loppujen lopuksi ei ole selkeitä voittajia, kunhan uskotaan tuloksen olevan oikeudenmukainen. Tätä tyyliä käytetään usein neuvotteluissa, jossa asema on tärkeä. Se toimii hyvin, kun on aikarajoituksia tai jatkuva ja vahva suhde toisen osapuolen kanssa. Vaikka tämä tyyli auttaa pitämään suhteet vahvoina, sopimukset eivät yleensä ole optimaalisia molemmille osapuolille."
Yhteistyötyyli	"Yhteistyötyylin tavoitteena on varmistaa molempien osapuolten tarpeiden täyttyminen. Osapuolten yhteisen pohdinnan tulos siitä, kuinka luoda vastavuoroista arvoa. On tärkeää ajatella yhdessä uudella tavalla ratkaisuun pääsemiseksi."

Neuvottelutaktiikat

Kun saavut neuvottelupöytään, huomioi seuraavat taktiikat, jotta saavutat parhaan mahdollisen neuvottelutuloksen.¹¹

Herätä luottamusta ja vakuuta osaamisestasi	
Opi kuuntelemaan	Jos keskityt vain omaan strategiaasi ja ajatuksiisi, et ehkä aidosti kuuntele mitä vastapuoli sanoo niin verbaalisesti kuin ei-verbaalisesti.
Vältä ensimmäisen tarjouksen tekemistä	Ensimmäisen tarjouksen tekijä saattaa joutua usein huonompaan asemaan. Joskus vastapuoli saattaa kokea tulleen loukatuksi, jos tarjous on liian kaukana heidän tavoitteistaan. Anna vastapuolen puhua ensin, jotta saat tärkeää tietoa.
Älä koskaan nolostu	Joskus neuvottelupöydässä isompi organisaatio olettaa, että pienempi osapuoli saattaa nolostua. Ole valmis sanomaan "tämä ei toimi minulle" ilman pelkoa ja epäröintiä ja kävele pois jos vastapuoli on liian aggressiivinen.
Ole aito	Älä kävele pöytään "valetarpeiden" kanssa. Yhteistyöneuvotteluissa on parempi, että molemmat ymmärtävät tarkasti toistensa tarpeet ja kiinnostuksen kohteet.
Luo monia potentiaalisia ratkaisuja	Vähäiset vaihtoehdot tarkoittavat suurempaa riskiä neuvotteluiden kaatumiselle.
Vahvista selkeästi, missä kohdin olitte samaa mieltä ja missä kohdin eri mieltä	

MIT Neuvottelutyökalupakki yrittäjille

MIT:n neuvonantajan Larry Susskindin luoma MIT Negotiations Toolkit for Entrepreneurs -työkalupakki tarjoaa yrittäjille erilaisia ohjeita neuvottelujen onnistumiselle. Hänen mukaansa yrittäjät tekevät neuvotteluissa tyypillisesti kuusi virhettä:

1. **Luulet neuvottelevasi vain taloudellisesta hyödystä:** Jos fokusoit vain rahaan, etkä luottamuksen ja hyvän tahdon rakentamiseen, voit vaarantaa pitkäntähtäimen suhteen vastapuoleen.
2. **Et näe toista osapuolta:** Professori Susskindin mukaan menestyt myös itse paremmin, jos autat vastapuoltakin menestymään.
3. **Et investoi arvonluontiin:** Sinulla on oltava hyvä ymmärrys omasta yritystoiminnastasi ja siitä, miten se sopii uuteen, globaaliin ympäristöön, sekä kykyä arvioida sen luomaa todellista arvoa vastapuolelle.
4. **Pidät neuvotteluja hetkellisinä sen sijaan, että pitäisit niitä pitkäntähtäimen suhteen rakentajina.**

¹¹ Lähde: <https://www.forbes.com/sites/cherylsnappconner/2014/05/11/no-fail-negotiation-tips-for-entrepreneurs/#359c92265af8>

5. **Annat tunteiden hallita:** Liika epäileväisyys vastapuolen suhteen voi johtaa siihen, että ymmärrät vastapuolta väärin.
6. **Sinulla ei ole strategiaa käsitellä epävarmuutta.**

Työkalupakki sisältää lisäksi:

- **On-Demand Webinar:** Yrittäjien usein tekemien virheiden välttäminen.
- **Podcast:** Neuvottele kuin asiantuntija
- **Info-Pack:** MIT'n uudesta online-kurssista Yrittäjyysneuvottelut: MIT Way¹²

The image shows a landing page for the 'MIT Negotiations Toolkit for Entrepreneurs'. At the top, there is a row of black silhouettes of people in various poses. Below this, a large orange banner contains the title 'MIT Negotiations Toolkit for Entrepreneurs' and the subtitle 'A free tool for entrepreneurs to learn to master negotiations, the MIT Way'. Under the banner, there is a dark grey box with white text that says 'Sign up to download your free negotiations toolkit. Created by MIT professor and negotiation expert Prof. Larry Susskind, this toolkit provides entrepreneurs with essential strategies to succeed at negotiations.' To the right of this box is a sign-up form with the heading 'Sign up now to receive a link to download your free negotiations toolkit.' and a subtext 'You will also receive information on MIT's latest online course on negotiations.' The form includes fields for 'First Name', 'Last Name', and 'Email Address', with a red asterisk indicating required fields. A blue button at the bottom of the form says 'SEND ME THE TOOLKIT'. On the left side of the page, below the banner, there is a section titled 'Successful entrepreneurs employ their negotiation skills on a daily basis.' followed by two paragraphs of text. The first paragraph states that entrepreneurship requires convincing others, and the second paragraph discusses the importance of negotiation skills in a deal. At the bottom of this section, there is a question 'But how do you accomplish such feats?' and a final paragraph that starts with 'You can start by downloading your free negotiations toolkit for entrepreneurs. Created by MIT professor and negotiation expert Larry Susskind, this toolkit provides entrepreneurs with essential'.

¹² Lähde: <http://negotiations-toolkit.mit.edu>

ELEKTRONISET LÄHTEET

- How to Plan a Negotiation Meeting (artikkeli)
<http://smallbusiness.chron.com/plan-negotiation-meeting-25531.html>
- How to Overcome Cultural Barriers in Communication – Cultural Approximations of Time and the Impact on Negotiations (artikkeli)
<https://www.pon.harvard.edu/daily/international-negotiation-daily/telling-time-in-different-cultures>
- Negotiation Theory and Practice A Review of the Literature (artikkeli)
http://www.fao.org/docs/up/easypol/550/4-5_negotiation_background_paper_179en.pdf
- 15 Tactics For Successful Business Negotiations (artikkeli)
<https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2016/09/16/15-tactics-for-successful-business-negotiations/#7adc9e242528>
- Effective Negotiation Strategies and Preparation (artikkeli)
<http://www.acc.com/legalresources/quickcounsel/ensp.cfm>
- Negotiation: How to Get (More of) What You Want (Webinaari)
<https://www.youtube.com/watch?v=7XTlcCvgijI>

HARJOITUKSET

Harjoitus 1.

Oletetaan, että yritys on tekninen laitevalmistaja Kreikassa. Yritys kehittää koneita, työkaluja ja ohjelmistoja erilaisiin terveyspalveluihin. Kuvittele, että haluat laajentaa liiketoimintaasi Ruotsissa ja tarjota erityisesti laitteita Tukholman yksityiselle sairaalalle. Sinulla on tapaaminen johtokunnan kanssa neuvotellaksesi tulevan yhteistyön ehdoista. Miten vastaat seuraaviin tilanteisiin?

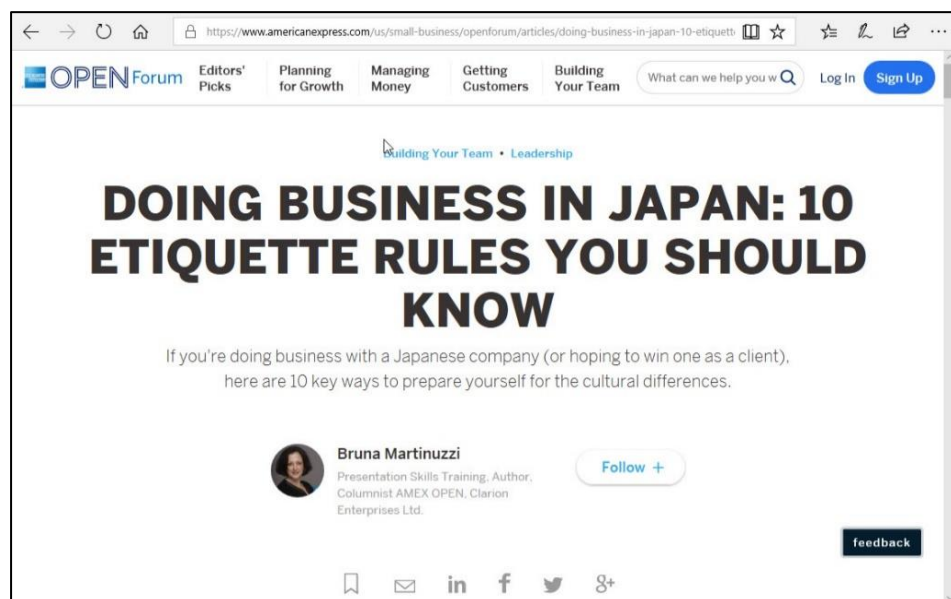
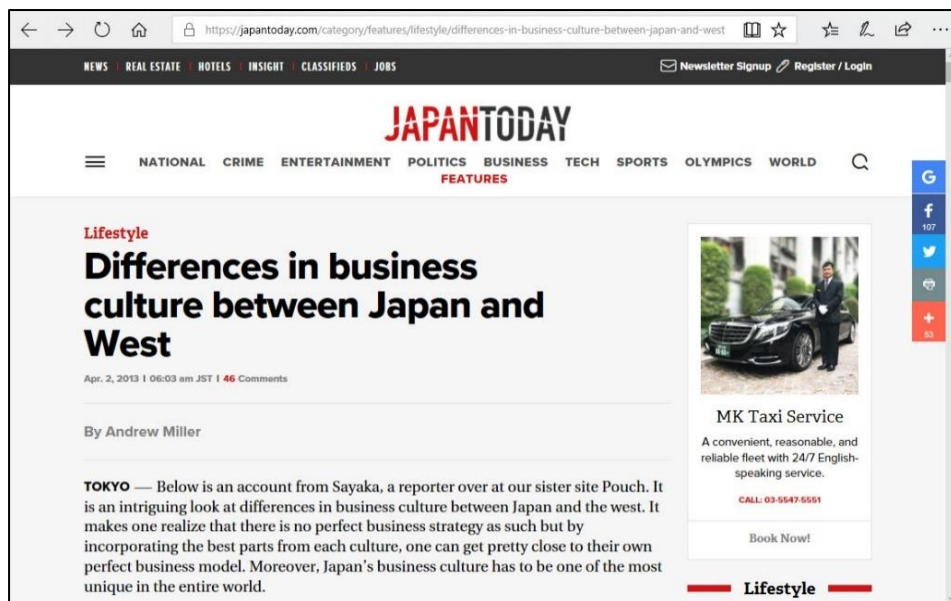
- Yksityisen terveydenhuollon alalla luottamus on tärkein huolenaihe ja mahdollisen yhteistyön ratkaiseva näkökohta. Miten vastaisit kysymykseen siitä, miksi luottaisimme yritykseeni mieluummin kuin kilpailevaan yritykseen, jonka kanssa sairaala tekee yhteistyötä tällä hetkellä?
- Miten käsittelisit sairaalan johtokunnan jäsentä, joka näyttäisi suhtautuvan kielteisesti yhteistyöhön kanssanne? Miten vastaisit "ota tai jätä" –tarjoukseen? Mikä olisi oma lähde-pois –pisteesi?
- Kuinka määrität oman lähde-pois -pisteen tuossa tilanteessa?

Harjoitus 2.

Online -lehti <https://japantoday.com> kertoo artikkelissaan Differences in business culture between Japan and West, miten länsimainen ja japanilainen liiketoimintakulttuuri eroavat toisistaan.

www.americanexpress.com artikkeli puolestaan valottaa sitä, miten Japanissa tehdään liiketoimintaa ja mitkä ovat tärkeät kulttuuriset aspektit, joita yrittäjän täytyy tietää.

Luettuasi nämä artikkelit, nimeä 4 asiaa, jotka tekisit sopeuttaaksesi neuvottelu- ja vuorovaikutustaitosi japanilaiseen liiketoimintakulttuuriin.



OSIO 1

PILARI 4: JOHTAJUUS JA MOTIVAATIO KANSAINVÄLISESSÄ YMPÄRISTÖSSÄ

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

- Kuvaamaan erilaisia johtajuustyyliä kansainvälisessä toimintaympäristössä
- Ymmärtää että kaikki johtajuustyyli eivät sovellu kaikkiin tilanteisiin
- Määritellä itselle parhaiten sopivat johtajuusroolit
- Arvioida omaa johtajuusprofiilia

MÄÄRITELMÄT JA JOHDATUS AIHEESEEN

Johtajuus ja motivaatio kansainvälisessä ympäristössä

Kun puhutaan globaalista kasvusta, se tarkoittaa yrityksen kasvua kansainvälisille markkinoille, asiakaskunnan ja toimittajien laajentumista kansallisten rajojen ulkopuolelle. Tämä kasvu voi alkaa jo yrityksen perustamisvaiheessa tai se voidaan toteuttaa liiketoiminnan laajentuessa. Yritysjohdon on tärkeää ymmärtää sekä globaalia kasvua itsessään, että sen vaikutuksia kaikkiin liiketoiminnan alueisiin. Tämä ymmärrys auttaa löytämään hyviä käytäntöjä kansainvälisessä kasvussa menestymiseen.



Monet tekijät ovat välttämättömiä onnistuneen kansainvälisen kasvun kannalta. Erityisesti on syytä kuitenkin kiinnittää huomiota johtajuuteen ja motivaatioon, sillä yritysten omistajat ovat usein huolissaan näiden kahden kompetenssin puuttumisesta.

Kansainvälisessä toimintaympäristössä toimittaessa on tärkeää huomioida, miten etäisyydet ja kulttuuriset erot vaikuttavat johtajuuteen. Lisäksi tarvitaan kokonaisnäkemystä kansainvälistymisen vaikutuksista liiketoimintaan. Johtajuudessa menestyminen edellyttää myös vahvaa paineensietokykyä, sekä kykyä ratkaista konflikteja rakentavalla ja myönteisellä tavalla.

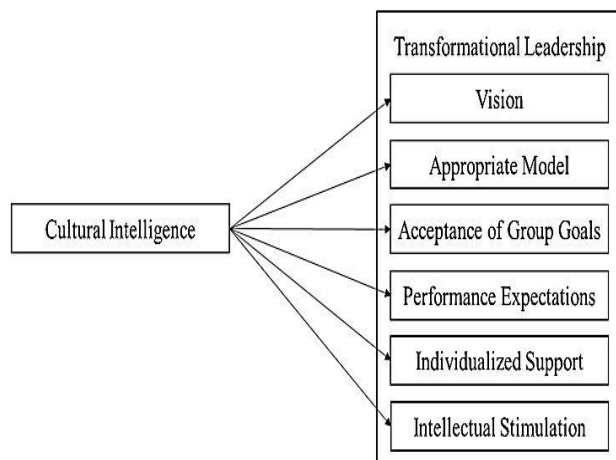
Kansainvälisessä liiketoiminnassa menestyminen edellyttää sekä johdolta että muulta henkilöstöltä aitoa motivaatiota työskennellä kansainvälisessä toimintaympäristössä. Toimittaessa erilaisen kulttuurisen arvotaustan omaavien ja eri kieltä puhuvien ihmisten kanssa saattaa esiintyä kommunikaatio-ongelmia, jotka vaikeuttavat hankkeiden toteuttamista. Tällöin motivaatiolla on tärkeä merkitys yhteisen ymmärryksen luomisessa ja ongelmien ratkaisemisessa.

MENETELMÄT, MALLIT JA TYÖKALUT

Transformationaalinen johtajuus

Transformationaalinen johtajuus keskittyy emotionaaliseen ja eettiseen puoleen kiinnittäen huomiota sekä johtajien että seuraajien kasvuun. Organisaatioissa, joissa on "lämmön" ilmapiiri ja kulttuuri, jossa luottamusta ja avoimuutta kannustetaan, johtajuus on todennäköisemmin organisaation uudistavaa. Tämän tyyppinen johtajuus luo työntekijöiden keskuudessa merkitystä ja arvoa edistäen koko ryhmää.

Kansainvälisen johtajan on tärkeää ymmärtää, miten hänen toimintansa vaikuttaa muihin ihmisiin. Kansainvälisellä johtajalla on oltava vahva kulttuurinen osaaminen, jotta hän voi ymmärtää kulttuurien välisiä eroja ja mukauttaa toimintaansa tilanteeseen sopivalla tavalla.



Kulttuurisen osaamisen vaikutus transformationaaliseen johtajuuteen¹³

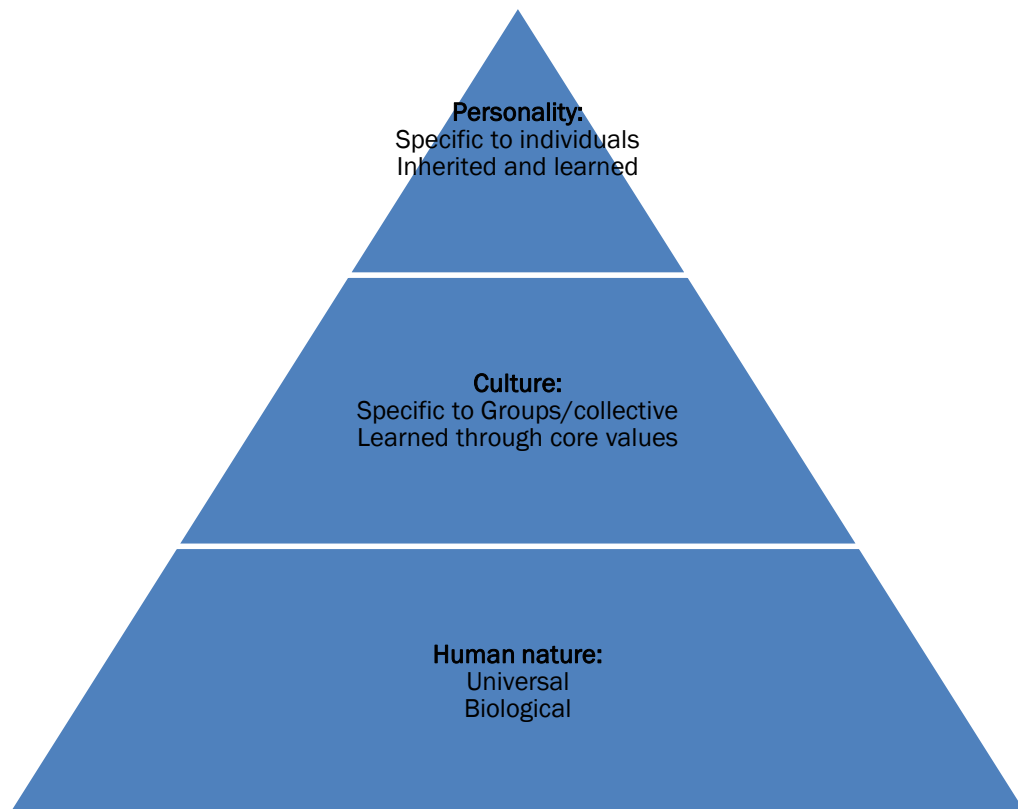
¹³ Lähde: Ramsey, J, Rutti, R, Lorenz, M, Barakat, L, Sant'ana, A (2017), Developing global transformational leaders, Journal of World Business, kesäkuu 2017, 461-473 (sivu: 470).

Miten kehittää globaalin johtajan itsetietoisuutta ja kohottaa itsevarmuutta

Itsetuntemuksen kehittyminen merkitsee omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista, mikä auttaa johtajia analysoimaan reaktioitaan erilaisiin tilanteisiin ja lähestymistapoihin päätöksenteossa. Vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtäminen edesauttaa kansainvälisessä ympäristössä toimimista sekä oman yksilöllisen, luontaisia persoonallisuuden piirteitä arvostavan, johtajuustyylin kehittämisessä.

Toisaalta itsevarmuuden lisääminen edistää luottamusta ja innostusta työpaikoilla, jolloin työntekijät voivat rakentaa luottamusta johtajien kanssa. Jotta voitaisiin olla tehokas globaali johtaja, on tärkeää kannustaa aloitteellisuutta, luotettavuutta, koskemattomuutta ja innostusta työntekijöissä. Tämä voidaan saavuttaa ensinnäkin tunnistamalla henkilökohtaiset vahvuudet ja heikkoudet ja toiseksi parantamalla niitä tärkeimpiä ominaisuuksia.

Gloaalien johtajien tulisi pystyä ymmärtämään liiketoimintaympäristöään, analysoimaan tilannetta oikein ja ehdottamaan sopivia ratkaisuja. Johtajien pitäisi myös pystyä reagoimaan nopeasti spontaaneihin kysymyksiin ja olemaan kykeneviä tunnistamaan mahdollisuuksia. Lopuksi, globaalien johtajien on mietittävä, miten he luovat positiivisen ympäristön edistämällä luovuutta ja innovointia. Analysoidakseen itseään, kannattaa tutustua Geert Hofsteden "ihmisen henkisen ohjelmoinnin kolmeen tasoon":



Hofsteden kolmetasoinen malli ihmismielen ohjelmoinnista¹⁴

¹⁴ Lähde: Rabotin, M B (2013), How Global Leaders Develop Self Awareness, Association for Talent Development.

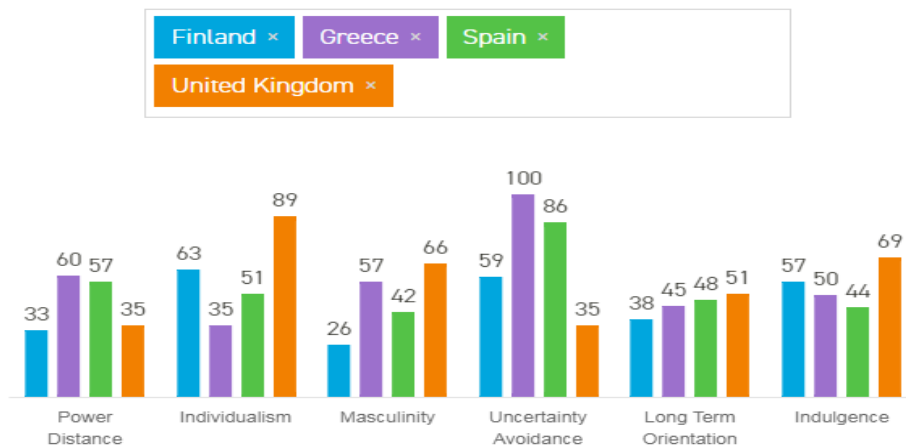
Miten kehittää globaalin johtajan itsetietoisuutta ja kohottaa itsevarmuutta

Hofsteden (2011, 3) määritelmän mukaan kulttuuri on "*kollektiivista mielen ohjelmointia, joka erottaa yhden ryhmän tai ihmisryhmän jäsenet muista*". Hofstede jaottelee kulttuurien välisiä eroja kuudella ulottuvuudella, joita ovat: **valtaetäisyys, epävarmuuden välttäminen, yksilökeskeisyys / yhteisöllisyys, maskuliinisuus / feminiinisyys, pitkän/lyhyen aikavälin suuntautuminen ja nautinnontavoittelu/pidättyväisyys.**

Hofsteden mukaan jokainen maa eroaa kulttuuriltaan näillä kuudella ulottuvuudella. Esimerkiksi korkean valtaetäisyyden maissa (kuten Venäjällä) on korkea hierarkia eikä valta-asemaa ja päätöksentekoa kyseenalaisteta. Matalan valtaetäisyyden maisa (kuten Saksassa) puolestaan pyritään tasapuolistamaan vallantajakautumista ja puuttumaan epäoikeudenmukaisuuksiin. Vertaile eri maiden sijoittumista Hofsteden kulttuuriulottuvuuksilla [digitaalisen työkalun](#) avulla.

COUNTRY COMPARISON

Select one or several countries in the menu below to see the values for the 6 dimensions.
To compare your personal preferences to the scores of a country get the **Culture Compass™** from our store.



Yhteisöllinen johtajuus

Yhteistyötaito on yksi tärkeimpiä johtamisosaamisen osa-alueita tänä päivänä. Hyviä yhteistyötaitoja tarvitaan toimittaessa verkostoissa, tiimeissä ynnä muissa sosiaalisissa yhteisöissä. Perinteinen autoritaarinen johtajuus ei enää riitä, vaan tarvitaan yhteisöllistä johtajuutta, jossa päätöksentekovalta jakautuu useiden toimijoiden kesken. Yhteisöllinen johtajuus, yhdistettynä inspiroiintiin, kannustaa luovuuteen ja innovointiin.



Perinteisestä autoritaarisesta johtajuustyylistä poiketen, jossa valta on keskittynyt yhdelle, yhteisöllisessä johtajuudessa päätöksenteko ja ideoiden luominen tapahtuu yhdessä ryhmän jäsenten kesken. Esimerkiksi innovaatioalalla johtajat ovat jäsentyneet verkostoihin, joissa jäsenet voivat yhdistää erilaisia ideoita ja yhdistää olemassa olevia ajatuksia uusilla tavoilla. Yrittäjillä on mahdollisuus hyödyntää monien eri ihmisten taitoja levittämällä johtamista koko organisaatiossa yhteistyössä ja kollektiivisesti. Globaaleilla markkinoilla, kulttuurien ja elämän näkökulmasta, tämä yhteistyö on entistä tärkeämmässä roolissa pyrittäessä ymmärtää eri näkökulmia.

Yhteisöllinen johtajuus edellyttää, että hierarkiat hajoavat ja että uusia suhteita voidaan rakentaa. Ehkä meidän on ensin harkittava uudelleen johtajuutta tämän tavoitteen saavuttamiseksi:¹⁵

Redefining Leadership

A starting point for organizations may come from helping their people redefine what is meant by the term *leadership*. There has been a major trend among organizational theorists to shift the focus from leadership as a person or role to leadership as a *process*. For example:

- the process of mobilizing people to face difficult challenges (Heifetz, 1994)
- anyone and everyone who gets in place and helps keep in place the five performance conditions needed for effective group functioning¹⁶ (Hackman, 2002)
- "Leaders are any people in the organization actively involved in the process of producing direction, alignment, and commitment." (McCauley & Van Velsor, 2004)

A key distinction in the definitions at left is that leadership can be enacted by anyone; it is not tied to a position of authority in the hierarchy. Heifetz, in fact, believes it is far easier to exercise leadership from a position outside of authority, without the constraints that authority brings. More importantly, these definitions do not tie the act of leadership to an individual. Leadership becomes free to be distributed throughout networks of people and across boundaries and geographies. *Who* is the leader becomes less important than *what* is needed in the system and how *we* can produce it.

If leadership is thought of as a shared process, rather than an individual skill set, senior executives must consider the best way to help leadership flourish in their organizations. Leadership spread throughout a network of people is more likely to flourish when certain "conditions" support it, including:

- open flows of information
- flexible hierarchies
- distributed resources
- distributed decision-making
- loosening of centralized controls

¹⁵ Lähde: Petrie, N (2014), Future Trends in Leadership Development, Center for Creative Leadership (sivu: 22).

Globaalin johtajan itsejohtajuus

Toinen tapa hyödyntää johtajuuden "uutta määritelmää" on antaa yksilöille suurempi autonomia tai enemmän itseohjautuvuutta. Muuttamalla tapaa, jolla johtajuus ymmärretään, sallitaan jokaisen yksilön hallita omia erityistarpeitaan ja asetetaan hänet vastuuseen omasta kehityksestään. Työntekijöiden tulisi kysyä "Mitä tavoittelen työlläni?" ja "Miksi tämä on minulle tärkeää?". Johtajien tulisi tunnistaa yksilöllinen kasvu ja kehittyminen sekä tukea sen jatkamista myönteisellä palautteella ja rakentavalla kritiikillä.

Työntekijöille tämä tarkoittaa ymmärrystä siitä, mitä kehittäminen ja johtaminen tarkoittavat. Se tarjoaa myös yksilöille kyvyn tunnistaa keitä he ovat, mitä he haluavat tuntea ja mitä toivovat saavuttavansa elämässään. Jos työntekijät ovat itsenäisiä tässä itsetarkastelun vaiheessa, he todennäköisesti nauttivat korkeammasta luontaisesta motivaatiosta tai heistä itsestään kumpuvasta motivaatiosta.

Tämä on yksi malli siitä, miten itseohjautuvuus voi näkyä toimenpiteinä, joissa käytetään kolmea pääominaisuutta: käyttäytymiseen keskittyvät strategiat, luonnolliset palkitsemisstrategiat ja rakentavat ajatusstrategiat. Nämä kolme ulottuvuutta jaetaan sitten yhdeksään osa-alueeseen, kuten tavoitteiden asettamiseen, jotka sopivat yksilön asemaan ja itseohjaukseen osallistumiseen.

Yksi ongelma tällaisten arviointimenetelmien kehittämisessä on siinä, että niitä tulee säätää jokaiseen kulttuuriin sopivaksi, sillä kaikki itsejohtajuuden strategiat eivät välttämättä sovellu kaikkiin kulttuureihin. Esimerkiksi verrattuna Hofsteden kulttuuriulottuuksiin, hierarkkisissa korkean valtaetäisyyden maissa on erilainen käsitys itsejohtajuudesta kuin tasavertaisuuteen perustuvissa matalan valtaetäisyyden maissa. Tämä osoittaa jälleen kerran todeksi sen, mikä merkitys kulttuurilla on kansainvälisessä johtajuudessa menestymiseen.



Itsejohtajuuden strategiat¹⁶

¹⁶ Lähde: Shooraj, F. (2016), Studying the relationship between charismatic leadership, self-leadership, and work engagement in healthcare sector, International Journal of Health System and Disaster Management, 4(1), 41-45 (sivu: 43).

Empaattisuus

Daniel Goleman mukaan empatia voidaan luokitella kolmeen osioon: ¹⁷

- Kognitiivinen empatia eli kyky ymmärtää toisen ihmisen näkökulmaa.
- Emotionaalinen empatia eli kyky samaistua toisen tuntemuksiin.
- Empaattinen huoli eli kyky tuntea mitä toinen ihminen tarvitsee.

ELEKTRONISET LÄHTEET

- Developing Global Leaders (artikkeli)
<https://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/developing-global-leaders>
- What Makes an Effective Leader (video)
<https://hbr.org/video/4865860484001/what-leadership-requires-according-to-global-leaders>
- How to Motivate Employees (video)
<https://hbr.org/video/5487440968001/the-explainer-one-more-time-how-do-you-motivate-employees>
- Understanding Transformation Leadership (artikkeli)
http://www.regent.edu/acad/global/julkaisus/lao/issue_22/3/Wiltshire_motivation_lao_22.pdf
- What is Transformational Leadership (video)
<https://www.youtube.com/watch?v=6oO2OH7mHys>
- Self-Awareness and the Effective Leader (artikkeli)
<https://www.inc.com/resources/leadership/artikkelis/20071001/musselwhite.html>
- Understanding Hofstede's dimensions of culture (artikkeli)
<https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>
- Essential Skills for Leadership Effectiveness in Diverse Workplace Development (artikkeli)
<http://opensiuc.lib.siu.edu/cgi/viewcontent.cgi?artikkeli=1133&context=ojwed>
- Understanding Self-Leadership (artikkeli)
https://www.regent.edu/acad/global/julkaisus/ijls/new/vol7iss2/IJLS_Vol7Iss2_Houghton_pp216-232.pdf

¹⁷ Lähde: Goleman, D (2013), The focused leader: How effective executives direct their own—and their organizations'—attention, *Harvard Business Review*, December 2013, 50-60 (sivu: 55).

HARJOITUKSET

Harjoitus 1.

Yrityksesi haluaa muuttaa johtajuusohjelmaa ja haluaa edistää muutoksen johtamista liiketoiminnassa. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajien on ensin mietittävä mitä johtajuus merkitsee ja selvittää, miten he voivat olla tehokkaampia johtajuudessaan. Nämä neljä vaihetta auttavat ymmärtämään, miten johtajuuden dynamiikkaa muutetaan motivoivalla tavalla:

1. **Luo inspiroiva visio tulevaisuudelle:** Muista että vision tarkoituksena on toimia motivoivana tekijänä sinun ja tiimisi tekemien aktiviteettien takana.
2. **Motivoi ihmiset jakamaan tämä visio ja levittämään sitä:** Varmista että visio vetoaa ihmisten arvoihin ja inspiroi heitä osallistumaan aktiivisesti sen saavuttamiseen.
3. **Johda vision jakamista:** Tekemällä visioistasi todellista luot vahvan siteen siihen osallistuvien ihmisten kesken. Ota huomioon yksilöt ja kollektiiviset roolit tiimissäsi, kun jaat visiota.
4. **Satsaa vahvempien ja luotettavien suhteiden kehittämiseen:** Nämä ihmiset ovat menestyksen takana muutosjohtajille. Mieti miten voit rakentaa sidoksia ja auta heitä saavuttamaan tavoitteensa.

Harjoitus 2.

Muutosjohtajuuden ohjelmaa kehitettäessä, yritys haluaa tukea uutta jaetun johtajuuden mallia. Vastaa seuraaviin kysymyksiin arvioidaksesi mihin luokkaan sijoitut jaetussa johtajuudessa:¹⁸

Are You a Collaborative Leader?			
Play Global Connector	Engage Talent at the Periphery	Collaborate at the Top First	Show a Strong Hand
Do you attend conferences outside of your professional specialty?	How diverse is your immediate team in terms of nationality? Gender? Age?	Do members of your team have any joint responsibilities beyond their individual goals?	Have you killed any collaboration projects in the past six months?
Are you part of a global network?	How much time do you spend outside your home country?	Does the compensation of your direct Raporttis depend on any collective goals or reflect any collective responsibilities?	Do you manage dynamically—forming and disbanding teams quickly as opportunities arise?
Do you regularly blog or e-mail employees about trends, ideas, and people you encounter outside your organization?	Have you visited your emerging markets this year?	What specifically have you done to eradicate power struggles within your team?	Do the right people in your organization know how they can “close” a discussion and make a decision?
How often do you meet with parties outside your company (competitors, consumers, government officials, university contacts, etc.) who are not directly relevant to your immediate job demands or current operations?	Does your network include people in their twenties (who aren't your kids)?	Do your direct Raporttis have both performance and learning goals?	Does your team debate ideas vigorously but then OSIOe behind decisions made?
Are you on the board of any outside organizations?			

OSIO 1

¹⁸ Lähde: Ibarra, H., and Hansen, T. M. (2011), Are you a collaborative leader?, Harvard Business Review, Heinäkuu-Elokuu, 69-74.

PILARI 5: KANSAINVÄLISTEN TIIMIEN RAKENTAMINEN JA JOHTAMINEN

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

- Ymmärtämään, mitä kilpailuetua kulttuurinen moninaisuus tuo organisaatiolle
- Määrittelemään yritysesimerkki moninaisuudesta johtamisesta
- Suunnittelemaan, miten työyhteisön moninaisuutta voidaan tukea ja edistää organisaatiokulttuurissa.
- Laatimaan julkilausuma moninaisuuden johtamisen keskeisistä periaatteista.

MÄÄRITELMÄ JA JOHDATUS AIHEESEEN

Saavuttaakseen menestystä globaaleilla markkinoilla organisaatioilla on yhä enemmän henkilökuntaa hajautettuna maantieteellisesti eri puolille maailmaa.

- Globaali taloudellinen mosaiikki pakottaa organisaatiot kokoamaan tiimejä, joissa on paras asiantuntemus ympäri maailman ja tietämys parhaista markkinoista.
- Tämä kansainvälinen diversiteetti auttaa organisaatioita olemaan kilpailukykyisiä uudessa taloudellisessa ympäristössä ja liiketoimintaympäristössä, tuomalla ihmisiä erilaisista kulttuureista ja taustoista yhteen. Myös erilaiset tavat työskennellä ja erilaiset kokemukset tuovat variaatiota.
- Kun tiimin jäsenet tulevat eri maista ja erilaisista taustoista ja työskentelevät eri paikoissa, kommunikaatio voi nopeasti heiketä ja voi syntyä väärinkäsityksiä, mikä aiheuttaa epäluottamusta.
- Johtajien täytyy olla joustavia ja arvostaa kilpailuetua, jota erilaisuus tuo organisaatioon.¹⁹



Kun kyseessä on virtuaalitiimit, itsenäisyys ja kommunikointi ovat tarpeen, samoin kuin yhteistyö ja luottamus tiiminvetäjän ja tiiminjäsenten kesken. Kun työskennellään digitaalisessa taloudessa, kyky edesauttaa yhteiskehittelyä ja yhteisinnovointia on ensiarvoisen tärkeää.²⁰

¹⁹ Lähde: <https://hbr.org/2015/10/global-teams-that-work>

²⁰ Lähde: http://www.eleaderacademy.eu/wp-content/uploads/2016/06/Lead30-Raportti_web02.pdf

MENETELMÄT, MALLIT JA TYÖKALUT

TACK – Yhdistyneisyyden lisääminen

TACK tulee sanoista luottamus (trust), kunnianhimo (ambition), kommunikaatio (communication) ja tieto (knowledge). Tämän mallin avulla voidaan lisätä kansainvälisten tiimien yhdistyneisyyden tunnetta. Kansainvälisten tiimien johtajien on kysyttävä itseltään:²¹

Luottamus: Uskommeko, että toiset tekevät lupaamansa asiat organisaatiolle ja tiimille? Voimmeko luottaa heihin? Luotammeko, että toiset tekevät parhaansa organisaation hyväksi jopa ilman ohjeistusta?	Kunnianhimo: Onko meillä suuria kunnianhimoja tavoitteisiimme, ja olemmeko sitoutuneita näihin tavoitteisiin yksilöinä ja tiiminjäseninä?
Kommunikaatio: Kommunikoimmeko säännöllisesti ja avoimella tavalla? Kuuntelemmeko todella toisiamme ja ymmärrämmekö empatiisella tavalla toisiamme?	Tietämys: Jaammeko yhteisen näkemyksen siitä, mitä teemme ja sen tärkeydestä? Jaammeko syvän ymmärryksen toistemme osuudesta tähän yhteiseen tehtävään?

Miten määritellä monimuotoinen businesscase?

Monimuotoisuus on kriittistä huippulahjakkuuksien kehittämisessä, jotta voidaan laajentaa globaaleja voittoja ja vastata tehokkaasti asiakastarpeisiin. Kuitenkin monimuotoisuusjohtaminen on harvoin esillä organisaatioiden tehtävissä ja strategioissa. Monimuotoisuuden johtaminen ja henkilöstöjohtamisen käytännöt monikulttuurisessa kontekstissa ovat tärkeässä roolissa organisaation menestymisessä. Seuraavat viisi askelta auttavat sinua määrittelemään selkeän ja tehokkaan businesscasen monimuotoisuudelle.²²

²¹ Lähde: <https://www.imd.org/globalassets/julkaisus/insightsimd/docs/37---global-leadership-and-global-teams.pdf>

²² Lähde: <https://www.td.org/insights/diversity-inclusion-making-the-business-case>

Määrittele ulkoiset ajurit

Ensin sinun on määriteltävä, missä kontekstissa yrityksesi operoi ja missä sen pitäisi olla, jotta voit menestyä. Ymmärrä ja määrittele tarkasti ne tarpeet ja vaatimukset, jotka ovat pakollisia, jotta voit operoida kyseisillä markkinoilla asiakastarpeet huomioiden.

Määrittele sisäiset ajurit

Sinun on oltava tehokas, kun johdat lahjakkuuksia. Varmista, että sinulla on oikea rekrytointistrategia ja että pystyt huokuttelevaan sellaisia kykyjä, joita tarvitset. Sinun on myös keskityttävä siihen, mitä nykyiset työntekijäsi voivat voittaa monimuotoisemmalla organisaatiolla.

Arvioi sidosryhmäsi

Sinun on arvioitava, millaisia vaikutuksia globalisaatiolla on sisäisiin ja ulkoihin sidosryhmiin. Arvioi myös, miten sisäiset sidosryhmäsi voivat vastata ulkoisten sidosryhmien vaatimuksiin.

Identifioi avainkuilusi ja suunnittele strategisesti

Sinun on ymmärrettävä organisaatiosi kuilut, jotka ovat vastuussa monimuotoisemman kulttuurin leviämisen rajoittamisesta organisaatiossasi. Strateginen työvoimasuunnittelu mahdollistaa kyvykkyyksien riskin arvioinnin (kuilun suuruuden) ja sen kiireellisyyden sekä tarpeelliset toimenpiteet tilanteen korjaamiseen.

Löydä ja levitä menestystarinoita

On aika identifioida ja levittää tarinaa menestyksekkäistä monimuotoisuusscaseista, jotka johtavat liiketoiminnan paranemiseen (esim. edistää innovointia; parantaa heikkoja tuloksia, laajentaa asiakaspohjaa, parantaa henkilöstön sitoutumista jne.)

Strategioita monimuotoisuuteen sitoutumisen kommunikointiin

Aito sitoutuminen monimuotoisuuteen voidaan saavuttaa suunnittelemalla ja implementoimalla kommunikaatiostrategia, joka luo raamit kommunikoinnille työntekijöiden kanssa (sisäisesti) sekä asiakkaiden ja muiden sidoryhmien kanssa (ulkoisesti). Tämä strategia auttaa sinua saavuttamaan halutun tuloksen organisaatiollesi, työntekijöillesi ja työpaikan kulttuurille.



Seuraavat strategiat auttavat sinua kommunikoimaan sitoutumisesi monimuotoisuuteen ja rakentamaan organisaatiokulttuuriasi:²³

- Aloita suunnittelemalla visionne monimuotoisuuden osalta kaikkien työntekijöiden kanssa, varmistaen että kaikkien näkemykset ovat mukana. Jaa monimuotoisuusvisiosi yleisellä paikalla, kuten lounashuoneessa tai vastaanottotiskillä. Pidä huoli siitä että jaat strategiasi kaikkien työntekijöiden kanssa, jotta he voivat helposti ymmärtää ja jakaa organisaatiosi käytännöt ja tavoitteet.
- Tee monimuotoisuusvisiostasi näkyvä julkaisemalla se organisaatiosi nettisivuilla, uutiskirjeissä ja muissa materiaaleissa.
- Koristele työpaikkasi julisteilla, jossa korostetaan monimuotoisuutta.
- Rohkaise aktiviteetteja, jotka pitävät strategiasi elossa, sitouttamalla työntekijäsi ja edistä monimuotoisuutta suunnittelemalla erityinen kalenteri eri kulttuurien juhlapäiville ja traditioille.
- Osoita, että sitoutumisesi monimuotoisuuteen on enemmän kuin sanoja luomalla innostava ja vastaanottava työympäristö.

²³ Lähde: <https://workplaceinitiatives.novascotia.ca/welcomingworkplaces/commitment/communication.asp>

ELEKTRONISET LÄHTEET

- How to Build Trust on Your Cross-Cultural Team (artikkeli)
<https://hbr.org/2016/06/how-to-build-trust-on-your-cross-cultural-team>
- Understanding "People" People (artikkeli)
<https://hbr.org/2004/06/understanding-people-people>
- Global Trends Impacting the Future of HR Management - Engaging and Integrating a Global Workforce (raportti)
<https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/documents/3-15%20eiu%20theme%202%20Raportti-final.pdf>
- Global Teams: Trends, Challenges and Solutions (artikkelikokoelma)
<https://esto5.esalestrack.com/eSalesTrack/Content/Content.ashx?file=4578f59e-21b3-4a2c-bbfe-63e53af3f5dc.pdf>
- Mind the Culture Gap (artikkeli)
<https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/organizational-and-employee-development/Pages/Mind-the-Culture-Gap.aspx>

HARJOITUKSET

Harjoitus 1.

1.1 Kehitä organisaatiosi monimuotoisuusvisio

Aloita tarkastelemalla organisaatiosi arvoja, missiota ja visiota ja täytä alla olevat taulukot (voit palauttaa mieleen nämä täällä:²⁴

Arvot:

Missio:

Visio:

²⁴ Lähde: <http://www.harshman.com/assets/files/Mission-Vision-Values%20Definitions.pdf>

1.2 Vastaa seuraaviin kysymyksiin. Ne auttavat sinua luomaan monimuotoisuusvisiota:

- Mitä uskot organisaationa monimuotoisuudesta työpaikallasi?
- Mitä organisaatiomme voittaa jos sitoudumme olemaan monimuotoinen työpaikka?
- Miten haluamme monimuotoisuuden toimivan yrityksessämme tulevaisuudessa?

1.3 Kirjoita ensimmäinen versiosi monimuotoisuusvisiosta:

Vinkkejä: Valitse yrityksesi arvoihin, missioon ja visioon liittyviä avainsanoja. Pohdi, miten näitä samoja sanoja voidaan soveltaa moninaisuuden johtamisessa. Käytä näitä avainsanoja laatiessasi julkilausumaa moninaisuuden johtamisen keskeisistä periaatteista omassa yrityksessäsi.

Harjoitus 2.

Monimuotoisuuskommunikaation pohja. Kun olet luonut monimuotoisuusvisiosi, seuraava askel on kommunikoida se. Käytä tätä pohjaa ja luo oma monimuotoisuuskommunikaatiosuunnitelma.

Kuka on yleisösi?	Miten kommunikoit?	Miksi teemme tämän nyt?	Minkä tuloksen haluat?	Kuka tekee tämän?	Koska ja miten usein?
Kenen haluat lukevan viestisi (asiakkaat, työntekijät?)	Miten jaat ihmisille tietoa (esim. Sähköposti, verkkosivut, sanomalehti)?	Mitä haluat ihmisten tietävän? Mikä on sanomasi?	Minkä toivot muuttuvan kun lähetät tämän viestin?	Kuka on vastuussa siitä että tämä kommunikaatio tapahtuu?	Koska haluat lähettää ensimmäisen viestin? Kuinka usein lähetät muita viestejä?
Esimerkki					
Työntekijä ...	Sähköpostimuistio	Pitää työntekijät ajantasalla monimuotoisuus-strategian toteuttamiseen liittyvistä toimenpiteistä.	Työntekijöiden muistuttaminen strategiasta, tavoitteiden saavuttamisesta ja siitä, että he tukevat jatkossakin monimuotoisuutta	Monimuotoisuus-työryhmä	Kolmen kuukauden välein.

		a työpaikalla.		
--	--	----------------	--	--

PILARI 6: MITEN JOHTAA MONIKULTTUURISIA ORGANISAATIOITA, YMMÄRTÄÄ KULTTUURISIA EROAVAISUUKSIA JA LIIKETOIMINTAKULTTUUREJA SEKÄ YLITTÄÄ KIELELLISET ESTEET

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

- Tietämään, miten monikulttuurisia organisaatioita ja tiimejä johdetaan
- Ymmärtämään kulttuurisia eroavaisuuksia ja liiketoimintakulttuureja erilaisten teoreettisten mallien avulla (Hofsteden viisiulotteinen kulttuurimalli, GLOBE kulttuuridimensiot ja SPLIT viitekehys)
- Tuntemaan erilaisia keinoja kielimuurien ja kulttuurien välisten kommunikaatiohaasteiden voittamiseksi

MÄÄRITELMÄT JA JOHDATUS AIHEESEEN

Markkinat ovat globaaleja. Maantieteelliset rajat eivät enää rajoita liiketoimintaa. Kilpailukykyä tavoittelevien yritysten täytyy pystyä toimimaan erilaisissa ympäristöissä ja johtaa eri taustoista tulevia työntekijöitä. Yritykset sitoutuvat monimuotoisuuteen enemmän tai vähemmän, mutta monimuotoisuuden johtaminen laajimmassa merkityksessä tarkoittaa prosessia, jossa luodaan sellainen toimintaympäristö, jossa kaikki yksilöt saavuttavat korkeimman potentiaalinsa tavoitellessaan organisaation tavoitteita.



Miten voittaa kielelliset esteet

Hyvä kommunikointi työntekijöiden kesken on kriittisen tärkeää tehokkaalle tiedonvaihdolle, päätöksenteolle, koordinoinnille ja tulosten tekemiselle. (Neeley & Kaplan, 2014). Globaaleissa tiimeissä eri kielelliset tasot ovat lähes väistämättömiä ja saattavat aiheuttaa sosiaalista etäisyyttä tiimin jäsenten kesken. Tiimin jäsenillä, joilla on parempi kielitaito valitussa kielessä (esim englanti) on usein eniten vaikutusvaltaa, kun taas jäsenet joilla on huonompi kielitaito usein vetäytyvät. Näihin tekijöihin voidaan vaikuttaa laatimalla säännöt kommunikoinnille: dominoinnin vähentäminen sujuvilta puhujilta ja kommunikoinnin lisääminen vähemmän sujuville puhujille. (Neeley, 2015).



METODEJA, MALLEJA JA KEHITTÄMISTYÖKALUJA

Hofsteden viisiulotteinen kulttuurimalli

Geert Hofstede on yksi merkittävimpiä ja siteeratuimpia kulttuurien välisen vuorovaikutuksen tutkijoita. Hofstede muodosti yhdessä tunnetuimmassa vuosina 1968 ja 1972 suorittamassaan tutkimuksessaan neliulotteisen kansallisia kulttuurieroja kuvaavan mallin, jota hän on täydentänyt myöhemmin kahdella ulottuvuudella.²⁵

²⁵ Lähde: Barroca, A. (2015) – REDIVE – Recruitment for Effective European Cultural Workforce Diversity. Lifelong Learning Programme Project

Suuri valtaetäisyys – pieni valtaetäisyys Kuvaa sitä, miten maassa suhtaudutaan vallan epätasaiseen jakautumiseen.	Yksilöllisyys-kollektiivisuus Kuvaa sitä, missä määrin ihmiset toimivat mieluummin yksilöinä tai ryhmän jäseninä, sekä painottuuko ajattelutavassa enemmän ”minä” vai ”me” -näkökulma.	Maskuliinisuus-feminiinisyys Kuvaa perinteisten sosiaalisten ja sukupuolten välisten roolien arvostusta ja heijastumista eri kulttuureissa. Maskuliinisessa kulttuurissa korostuu suorituskeskeisyys, hedonismi, itsevarmuus, materiaallinen palkitseminen ja kilpailuhenkisyys. Feminiinisessä kulttuurissa sitä vastoin painottuu yhteistyö, vaatimattomuus, vähempi-osaisista huolehtiminen, elämänlaatu ja yhteisymmärrys.
Suuri epävarmuuden välttäminen – pieni epävarmuuden välttäminen Kuvaa sitä, missä määrin yhteiskunnassa pyritään hallitsemaan ja kontrolloimaan tulevaisuutta erilaisilla normeilla ja rakenteilla.	Lyhyen aikavälin-pitkän aikavälin suuntautuminen Kuvaa sitä, miten kulttuurissa suhtaudutaan pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Lyhyen aikavälin kulttuureille kuluttaminen, perinteiden kunnioittaminen ja tulosten nopea saavuttaminen; pitkän aikavälin kulttuureille kyky sopeutua muutoksiin, säästäväisyys ja periksi antamattomuus tulosten saavuttamisessa.	Nautinnontavoittelu-pidättyväisyys Kuvaa siten, miten vapaasti kulttuurissa sallitaan ihmisen luonnollinen tarve nauttia elämästä ja pitää hauskaa. Pidättyväisille kulttuureille on ominaista pyrkimys tämän tarpeen hillitsemiseen ja säätelemiseen tiukoilla sosiaalisilla normeilla.

GLOBE Kulttuuriset dimensiot

GLOBE | Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness tutki organisatorisen ja sosiaalisen kulttuurin keskinäistä suhdetta 62 maassa. Projekti käsitti yli 17 000 keskijohdon edustajaa kolmella sektorilla: rahoituspalveluissa, ruoanprosessoinnissa ja telekomminukaatiassa. GLOBE löysi yhdeksän kulttuurista tasoa:²⁶

VALTAETÄISYYS Taso, jolla yhteisön jäsenet olettavat vallan jakautuvan tasaisesti.	EPÄVARMUUDEN VÄLTÄMINEN Taso, jolla yhteisö, organisaatio tai ryhmä luottaa sosiaalisiin normeihin, sääntöihin ja käytäntöihin välttääkseen epävarmuutta tulevaisuuden suhteen. Mitä enemmän yhteisö haluaa välttää epävarmuutta, sitä enemmän ihmiset hakevat konsistenssia, sääntöjä, virallisia käytäntöjä ja lakeja jokapäiväisessä elämässään.	RYHMÄKOLLEKTIVISMI Taso, jolla yksilöt osoittavat ylpeyttä, lojaalisuutta ja yhteisöllisyyttä organisaatioissaan ja perheissään.
INSTITUTIONAALINEN KOLLEKTIVISMI Taso, jolla organisatoriset ja sosiaaliset käytännöt rohkaisevat ja palkitsevat kollektiivista resurssien jakamista.	SUKUPUOLTEN TASA-ARVO Taso, jolla yhteisö minimoi sukupuolten välistä epätasa-arvoa.	TULEVAISUUTEEN SUUNTAUTUNEISUUS Taso, jolla yksilöt omaksuvat tulevaisuuteen suuntautuneen käyttäytymistavan.
SUORITUSORIENTAATIO Taso, jolla yhteisö kannustaa ja palkitsee jäsenensä erinomaisuuteen.	IHMISKESKEINEN ORIENTAATIO Taso, jolla yhteisö kannustaa ja palkitsee yksilöitä reiluuudesta, anteliaisuudesta, välittämisestä ja siitä että he ovat ystävällisiä toisiaan kohtaan.	JÄMÄKKYYS Taso, jolla yksilöt ovat jämäköitä ja aggressiivisia suhteissaan toisiin. Ihmisillä hyvin jämäköissä kulttuureissa on useammin "tämä voidaan tehdä-asenne" ja he nauttivat kilpailusta liiketoiminnassa. Ne, jotka tulevat vähemmän jämäköistä maista antavat enemmän arvoa harmonialle, lojaalisuudelle ja solidaarisuudelle.

²⁶ Lähde: Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. 2004.

SPLIT-viitekehys (Neeley, 2015)

SPLIT-kehys on suunnattu globaaleille johtajille ja siinä on viisi osiota: rakenne, prosessi, kieli, identiteetti ja teknologia.

1. **Rakenne** on käsitys vallasta, joka johtaa "sisäryhmiin" ja "ulkoryhmiin". Esimerkiksi jos yrityksellä on valtaosa työntekijöitä yhdessä maassa ja vain muutama toisessa maassa: silloin oletetaan, että valta on toimistolla, jossa on enemmän työntekijöitä. Johtajien on yhdistettävä työntekijöitä kolmella avainviestillä: keitä me olemme, mitä me teemme ja sillä että johtaja on läsnä tukemassa koko ryhmää. Mission vahvistaminen säännöllisesti on tärkeää.
2. **Prosessi** tarkoittaa mahdollisuuksien asettamista, jotta tiimin sisällä voi kehittyä empaattisuutta. Johtajien olisi asetettava normit vuorovaikutukselle ja rohkaistava rehelliseen palautteenantoon siitä, mikä toimii ja mikä ei.
3. **Kieli** tarkoittaa sujuvuuskuilua, kun tiimissäsi on jäseniä, jotka eivät puhu englantia äidinkielenään. On tärkeää, että englantia äidinkielenään puhuvat eivät puhu liian nopeasti ja näin dominoi keskustelua. On myös tärkeää antaa tilaa sekä introverteille että ekstroverteille.
4. **Identiteetti** tarkoittaa kulttuuristen ja uskonnollisten normien ymmärtämistä. Nämä voivat aiheuttaa väärintulkintoja epäluottamuksen tai huonon kommunikoinnin vuoksi. Kaikkien tiimin jäsenten pitää olla sekä opettajia että oppijoita, jotka ovat valmiita kysymään kysymyksiä ja antamaan vastauksia omista kommunikointinormeistaan ja konfliktin lähestymistavoistaan lähtien.
5. **Teknologia** on komponentti, josta meidän on opittava tekemään hyviä valintoja. Mikä teknologia antaa parhaat mahdollisuudet vähentää sosiaalista etäisyyttä kokouksen aikana? Johtajien olisi mallinnettava tämä käytös saadakseen työntekijänsä seuraamaan.

ELEKTRONISET LÄHTEET

- Cultural difference in business | Valerie Hoeks | TEDxHaarlem (video)
<https://www.youtube.com/watch?v=VMwjscSCcfo>
- Why it's important to understand cultural difference in business (artikkeli)
<https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2015/10/12/why-its-important-to-understand-cultural-difference-in-business/#a8f96b12659a>
- Managing cultural differences in business adventures (artikkeli)
<https://www.virgin.com/entrepreneur/managing-cultural-differences-business-adventures>
- Cultural differences in business (artikkeli)
<https://bizfluent.com/info-7946510-cultural-differences-business.html>
- Cultural differences in business communication (artikkeli)
<http://public.tepper.cmu.edu/jnh/businessCommunication.pdf>
- Global teams that work (artikkeli)
<https://hbr.org/2015/10/global-teams-that-work>
- IBM – Diversity and Inclusion (esite)
http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/downloads/ibm_diversity_brochure.pdf
- Explore each country's Hofstede profile and compare them (verkkosivu)
<https://www.hofstede-insights.com/> & <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>
- Language Management in Multinational Companies (artikkeli)
<https://harzing.com/download/langman.pdf>

HARJOITUKSET

Harjoitus 1.

Lue teksti ja vastaa seuraaviin kysymyksiin:

Elefanti katsoi ympärilleen, näki puolivalmiin työtornin ja päätti tutkia sitä tarkemmin. Kun hän siirtyi myymälään johtavan oviaukon läpi, hän kuuli kauhistuttavan pamauksen. Hän vetäytyi, raaputtaen päänsä. "Ehkä liityn kirahvin seuraan yläkertaan", hän ajatteli. Mutta kun hän rupesti nousemaan portaita, hän kuuli, että portaat alkavat särkyä. Hän hyppäsi ja putosi takaisin seinälle. Se alkoi myös murentua. Kun hän istui siellä järkyttyneenä, kirahvi laskeutui portaita alas. "Mitä ihmettä täällä tapahtuu?" kirahvi kysyi hämmästyksessään. "Yritin tehdä oloni kotoisaksi", elefanti sanoi. Kirahvi katsoi ympärilleen. "Okei, näen ongelman. Oviaukko on liian kapea. Meidän on tehtävä sinut pienemmiksi. Täällä on aerobic-studiot. Jos ottaisit jotain tunteja, voisimme saada kokosi sopivaksi." "Ehkä", elefanti sanoi, eikä ollut kovin vakuuttunut. "Ja portaat ovat liian heikkoja painollesi", kirahvi jatkoi. "Jos sinä otat balettitunteja yöllä, olen varma, että voimme saada sinut kevyemmiksi. Toivon todellakin, että teet sen. Pidän siitä, että olet täällä." "Ehkä", elefanti sanoi. "Mutta kertoaksemme totuuden, en ole varma, että kirahville suunniteltu talo todella toimii elefantilla, ellei tehdä suuria muutoksia."²⁷

Mieti tarinaa ja vastaa seuraaviin kysymyksiin:

1. Mieti monimuotoisuuden rakentamisen haastetta. Onko yrityksesi valmis ottamaan vastaan "elefanteja?"
2. Mieti ongelmia ja haasteita erilaisuuksien tehdessä yhdessä töitä. Ovatko johtajasi valmiita ratkomaan konflikteja kirahvien ja elefanttien välillä?
3. Miten pitkälle diversiteetti on osa yrityksesi DNA:ta. Onko yrityksesi valmis hyväksymään erilaisuudet ja muodostamaan käyttäytymiskoodiston?

Harjoitus 2.

Pohdi seuraavia kysymyksiä:

1. Miten luonnehdit monimuotoisuuden haastetta työpaikallasi?
2. Erilaisuuksista voi koitua jännitettä ja ongelmia. Ovatko ylin johto, keskijohto ja linjajohtajat valmistautuneita konflikteihin tiimien sisällä?
3. Miten monimuotoisuus vaikuttaa organisatoriseen kasvuun.
4. Mikä on virtuaalityökalujen rooli johtamisessa jokapäiväisiin haasteisiin vastaamisessa?

²⁷ Lähde: R. Roosevelt Thomas, (1999) Building a House for Diversity. New York, et.al: American Management Association, sivut 3-5.

OSIO 1

PILARI 7: RISKINOTTOKYKY

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

- Määrittelemään, mitä riskinottokyky ja riskin kartoittaminen tarkoittavat
- Tietää JPI ja JPI-R persoonallisuussmittareiden keskeiset periaatteet
- Soveltaa riskinottokykskaalaa, BART-testiä ja analogista riskitehtävää ilmapallolla

MÄÄRITELMÄT JA JOHDATUS AIHEESEEN

Alati muuttuvassa maailmassa, jossa epävarmuus on liike-elämässä jatkuvaa, ei ole olemassa turvallisia vaihtoehtoja tai päätöksiä joista seuraisi varma menestys. Lähes jokaisessa organisaatiossa ja yrityksessä omistaja tai johtaja on tehnyt yhtiön tulevaisuuden kannalta merkittävän päätöksen. Tämä päätös on saattanut johtaa huomattavaan kilpailuetuun kilpailijoihin verrattuna, yhtiön häviämiseen tai konkurssiin.



Kykysi arvioida kannattaako tietty toimenpide tehdä sekä laskea realistinen ja oikea arviointi menestysmahdollisuuksistasi vaikuttaa yrityksesi tulevaisuuteen. Yrittäjänä sinun on päätettävä, milloin riskin ottaminen kannattaa ja milloin taas ei.

"Määrittelemme yksilön riskinottokyvyn akkumulatiivisena tuloksena yksilön riskinottotaipumukselle. Tämä on syvälinen persoonallisuuspiirre ja käyttäytymismalli, joka on osa yksilön koko persoonaa."

Helene Landqvist & Petra Stålhandske, University of Gothenburg

Riskin karttaminen

Riskin karttaminen ja pysyminen nykyisissä toimintamalleissa saattaa olla yhtä haitallista yritystoiminnan tulevaisuudelle kuin liiallinen riskintotto. Riskin ottaminen tarkoittaa innovaatiota, ja innovaatio tarkoittaa menestystä. Ne, jotka eivät ole valmiita riskinottoon usein:

- Yliarvioivat mahdollisuuden, että jotain menee pieleen.
- Aliarvioivat omat kykynsä toimia, kun ongelma ilmenee.
- Liioittelevat epäonnistumisen seurauksia.

MENETELMÄT, MALLIT JA TYÖKALUT

Riskinottokyky on ollut monien tutkimusten kohteena erityisesti ihmisen psykologiassa. On esitetty, että valmius ottaa riskiä on läheisesti yhteydessä yksilön yleiseen luottamukseen, ja tämä taas on linkittynyt tekijöihin, kuten voima tai fyysinen vetovoima. Myös seikoilla, kuten ikä tai sukupuoli, on oma roolinsa, koska nuoremmat ihmiset ja miehet ottavat yleensä enemmän riskejä kuin vanhemmat ihmiset ja naiset.

Vuodesta 1990 on kehitetty useita testejä ja mittaustyökaluja, joilla voi mitata yksilön riskinottokäyttäytymistä. On olemassa kolme erilaista näkökulmaa riskinottokyvyn mitaamiseen:²⁸

- **Käyttäytymismittaukset:** mittaavat yksilön riskinottoa todellisista valinnoista, joita tehdään peleissä, sekä todellisia että hypoteettisia
- **Asenteet riskiä kohtaan:** nämä mittaukset käyttävät kyselyjä, jotka kysyvät yksilön käyttäytymisestä riskinottotilanteissa
- **Persoonallisuuspiirteiden mittaukset:** ovat linkittyneet riskiin liittyviin asenteisiin yksilön itsearviointien kautta, joissa he arvioivat omia persoonallisuuspiirteitään riskinottamiseen ja sen sen karttamiseen.

Jacksonin persoonallisuuskartoitus ja Jacksonin persoonallisuuskartoitus - muunneltu

Jacksonin persoonallisuuskartoituksella pyritään mittaamaan persoonallisuudenpiirteitä ja ennustamaan yksilön käyttäytymistä eri tilanteissa, kuten töissä, koulutuksessa, tiimeissä ja vuorovaikutustilanteissa. JPI sisältää 320 oikein-väärin väittämää sisältäen 16 skaalaa, joista jokainen sisältää 20 väitettä skaalassa nollasta kahteenkymmeneen. Muunnellussa versiossa on 200 oikein-väärin-väittämää.

²⁸ Lähde: Society for Judgment and Decision Making, Attitude Measures

Description of High Scorer:

Enjoys gambling and taking a chance; willingly exposes self to situations with uncertain outcomes; enjoys adventures having an element of peril; takes chances unconcerned with danger.

Defining Trait Adjectives:

Reckless, bold, impetuous, intrepid, enterprising, incautious, venturesome, daring, rash.

Description Of Low Scorer:

Cautious about unpredictable situations; unlikely to bet; avoids situations of personal risk, even those with great rewards; does not take chances regardless of whether the risks are physical, social, monetary or ethical.

Defining Trait Adjectives:

Cautious, hesitant, careful, wary, prudent, discrete, heedful, unadventurous, precautionary, security minded, conservative.

Jacksonin persoonallisuuskartoitus ja Jackson persoonallisuus -muunneltu

Riskinottokykskaala Personin persoonallisuuskartoituksessa sisältää 20 monivalintakysymystä ja määrittelee riskinoton neljän eri osion kautta:

- Rahallinen riskinotto
- Fyysinen riskinotto
- Sosiaalinen riskinotto
- Eettinen riskinotto

Voit tehdä 45 min kestävän testin käyttäen SIGMAN web-alustaa osoitteessa SigmaTesting.com. Tulokset esitetään käyttämällä graafeja, numeroita, ja skaalakuvauksia. Seuraamalla linkkiä [30-year old male sample's Raportti](#) löydät esimerkin. Voit tarkastella hänen riskinottotuloksiaan sivulla 6.

Riskinottotaipumusskaala

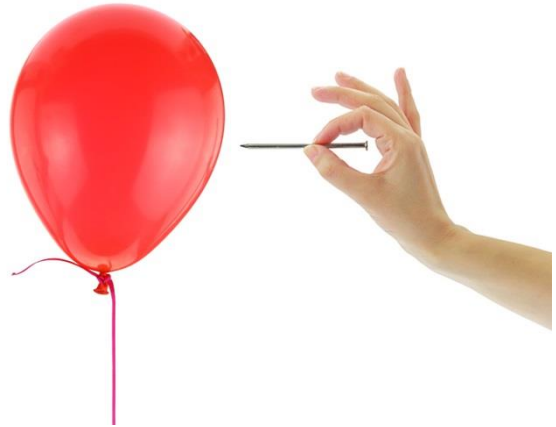
Riskinottoskaala on skaala, jolla mitataan yksilön yleistä taipuvuutta ottaa riski. Sen on esittänyt Ree M. Martins ja Rene Lion (2008). Sitä testattiin yliopisto-opiskelijoilla, ja se sisältää 7 osiota, joissa jokaisessa osallistuja rankkaa itsensä 9-portaisella skaalalla, jossa 1 (täysin eri mieltä) ja 9 (täysin samaa mieltä)

totally disagree	1	2	3	4	5	6	7	8	9	totally agree
1. Safety first.										
2. I do not take risks with my health.										
3. I prefer to avoid risks.										
4. I take risks regularly.										
5. I really dislike not knowing what is going to happen.										
6. I usually view risks as a challenge.										
7. I view myself as a . . .										
risk avoider	1	2	3	4	5	6	7	8	9	risk seeker

Analoginen riskitehtävä ilmapallolla (BART)

BART-testillä mitataan riskinottoa tietotekniikan avulla. Mallin esittelivät Lejuez CW, Read JP, Kahler CW, Richards JB, Ramsey SE, Stuart GL, Strong DR ja Brown RA, Brown, Buffalo ja Marylandin yliopistoista. Heidän mukaansa *"BART mallintaa tosielämän riskikäyttäytymistä kehyksellä, joka tasapainottaa mahdollista palkintoa mahdolliseen häviöön."*

Tehtävän aikana, osallistuja voi ansaita rahaa pumpaamalla ilmapalloon ilmaa. Jokaisella pumpauksella pallo pullistuu ja lisää rahaa osallistujan tilille. Ilmapallolla on pisteensä, joka on osallistujalle tuntematon, mutta saavuttaessaan sen pisteen ilmapallo räjähtää ja kaikki ansaitut rahat menetetään. Osallistuja voi luonnollisesti ottaa ansaitsemansa rahat, koska tahansa, jos hänen mielestään on liian riskialtista pumpata palloon enempää ilmaa. Koko prosessi on punnitsemista suuremman rahamäärän ja riskin välillä.



ELEKTRONISET LÄHTEET

- The Genetics of Human Risk-taking | Deborah Perry Piscione (artikkeli)
<https://www.linkedin.com/pulse/genetics-human-risk-taking-deborah-perry-piscione/>
- Risk Taking Propensity of Entrepreneurs | Robert H. Brockhaus Sr. (Julkaisu)
https://www.researchgate.net/julkaisu/228314865_Risk_Taking_Propensity_of_Entrepreneur_S
- Take A Risk: The Odds Are Better Than You Think | Margie Warrell (artikkeli)
<https://www.forbes.com/sites/margiewarrell/2013/06/18/take-a-risk-the-odds-are-better-than-you-think>
- 7 Reasons Why Risk-Taking Leads To Success | Julie Zeilinger (artikkeli)
https://www.huffingtonpost.com/2013/08/13/seven-reasons-why-risk-taking-leads-to-success_n_3749425.html
- Measuring an Individual's Tendency to Take Risks: The Risk Propensity Scale | Ree M. Martins & Rene Lion (Julkaisu)
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1559-1816.2008.00357.x/abstract>

HARJOITUKSET

Harjoitus 1.

Kuten edellä on kuvattu, BART -malli on tietokoneistettu riskikäyttäytymismalli, jonka on kehittänyt Lejuez ym. Kartoita omaa riskinottoa digitaalisen [BART-verkkotestin](#) avulla.

Vihje: käytä [käyttäjänuaalia](#), jos sinulla on kysymyksiä.

Harjoitus 2.

Ree M. Martins ja Rene Lion ovat kehittäneet riskinottoykyskaalan (RPS), joka mittaa yksilön yleitä taipuvaisuutta ottaa riski. Selvitä oma riskinottoykys [RPS –verkkotestin](#) avulla.

PILARI 8: ENNAKOIVA KILPILUASENNE

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

- Määrittelemään ennakoiva kilpailuasenne ja ymmärtämään sen merkitys strategisessa suunnittelussa, tulevaisuuden ennustamisessa sekä mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamisessa
- Kuvaamaan proaktiivisen toimintaympäristön strategisen johtamisen malli
- Tunnistaa proaktiivisen kilpailustrategian merkitys esimerkitapauksessa

MÄÄRITELMÄT JA JOHDATUS AIHEESEEN

Proaktiivinen yritys panostaa ennakoivaan strategiseen suunnitteluun. Sen vastakohta on reaktiivinen yritys, joka tarttuu tilaisuuksiin ja ratkaisee ongelmia niiden ilmaantuessa. Proaktiivisuus tarjoaa yritykselle etuusia liiketoimintamahdollisuuksien ja riskienhallinnan alueilla.

Strateginen suunnittelu on viestintä- ja päätöksentekoprosessi, jota proaktiivinen yrityksen johto työstää vähintään kerran vuodessa. Suunnittelu kattaa operatiivisten tavoitteiden asettamisen, pitkän aikavälin strategisten päätösten tekemisen, sekä yrityksen nykyisten vahvuuksien ja heikkouksien sekä pitkän aikavälin mahdollisuuksien ja uhkien arvioinnin. Säännöllinen strateginen suunnittelu on tyypillistä proaktiiviselle yritykselle. Se mahdollistaa laajan katsauksen yrityksen nykytilaan sekä yrityksen positiointiin tulevaisuudessa.



Tulevaisuuden ennakointi: Täsmällinen tulevaisuuden mahdollisuuksien ja uhkien ennakoiminen ei ole mahdollista, mutta huolellinen tulevaisuuden analysointi mahdollistaa tulevaisuusskenaarioiden ja tulevaisuusennusteiden laatimisen. Proaktiivinen yrityksen johto kykenee ennakoimaan:

- mahdollisia ongelmia,
- markkinoiden ja trendien kehittymistä sekä
- kuluttajien odotuksia.

Tulevaisuuden ennakointi auttaa yritystä suunnittelemaan ja määrittelemään systeemeihin, infrastruktuureihin ja työntekijöihin liittyviä käytäntöjä, sekä vastaamaan näihin liittyviin ongelmiin ja mahdollisuuksiin. Esimerkiksi ennakoiva markkinointi tutkii ja tunnistaa nousevia asiakastarpeita ja mieltymyksiä ennen kuin massamarkkinat ehtivät tiedostamaan niitä tai reagoimaan niihin. Tämän vuoksi proaktiiviset yritykset kykenevät toimimaan tuotekehityksen ja markkinoinnin johtajina ja edelläkävijöinä.

Mahdollisuuksien hyödyntäminen: proaktiivisen yrityksen etu on kyky hyödyntää mahdollisuuksia, joissa yrityksen vahvuudet ovat yhteneviä markkinoiden kehityksen kanssa. Uudet innovaatiot, teknologian kehittyminen, yhteiskunnalliset liikkeet sekä asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja käsitykset vaikuttavat yrityksen tuleviin kasvumahdollisuuksiin. Proaktiivisuus auttaa yritystä tunnistamaan, suunnittelemaan ja sijoittamaan uusiin mahdollisuuksiin ajoissa. Osa liiketoimintamahdollisuuksista vaatiikin nopeaa reagointia.

Uhkien käsittelyminen: Proaktiivinen yritys varautuu nykyisiin ja tuleviin uhkiin. Esimerkiksi vastauksena yhteiskunnan vaatimuksiin terveellisemmistä ateriovaihtoehtoista pikaruokaravintoloissa on nykyisin tarjolla aiempaa terveellisempiä aterioita, kuten salaatteja, hedelmiä ja jogurttia. Ympäristölliset, taloudelliset ja sääntelyyn liittyvät uhat voivat jopa lopettaa yrityksen toiminnan ellei se reagoi ajoissa. Tietoisuus yrityksen toimintaan mahdollisesti vaikuttavista taloudellisista muutoksista ja uusista laeista auttavat yritystä työstämään vaihtoehtoisia liiketoimintastrategioita uhkien varalle.

Ennakoiva riskienhallinta: riskienhallinta auttaa proaktiivista yritystä toteuttamaan projektinsa menestyksekkäästi. Ennakoivaa riskienhallintaan kuuluu huolellinen tilanteiden analysointi, jonka perusteella kyetään määrittelemään suurimmat riskit sekä tarttumaan toimeen mahdollisten vahinkojen minimoimiseksi.

Esimerkiksi yrityksen omistaja huomatessaan työntekijöiden laiminlyövä työturvallisuuskäytäntöä ei jää odottamaan vahingon tapahtuvan, vaan tarttuu toimeen ja suunnittelee ja luo säännöt turvalliseen käyttäytymiseen työpaikalla sekä luo protokollan hätätapauksien ja vaaratilanteiden varalle. Tämä proaktiivinen johtaminen vähentää tulevien ongelmien mahdollisuutta ja minimoi täten mahdollisten onnettomuuksien negatiivista vaikutusta.

Esimerkin näyttäminen: Positiivisen esimerkin avulla proaktiivinen johto inspiroi työntekijöitä. Esimerkiksi innokas ja rohkaiseva myyntijohtaja saattaa edistää samaa innostavaa käytöstä myyntiedustajien ja henkilökunnan keskuudessa. Tämän seurauksena myyntiedustajat ovat myös innokkaita ja rohkaisevia toimiessaan asiakkaiden kanssa, mikä taas johtaa lisääntyvään asiakasluottamukseen ja myyntiin.

Sijoittaminen työntekijöiden kehittämiseen: Proaktiivinen johto ymmärtää työntekijöiden voimaannuttamisen tärkeyden. Kehittämällä työntekijöiden taitoja varmistetaan heidän tulevaisuuden valmiudet hoitaa työtehtäviä ja nostetaan täten koko organisaation kilpailukykyä. Reaktiiviset johtajat sen sijaan odottavat kunnes tarve työntekijöiden kouluttamiseen syntyy. Tämä saattaa olla liian myöhäistä.

Proaktiivinen organisaatio: proaktiiviset organisaatiot analysoivat jatkuvasti liiketoimintaympäristöään mahdollisten tulevaisuuden muutosten varalta ja voidakseen parantaa suorittamiskykyään. Esimerkiksi tuottaja saattaa palkata markkinointitutkijan analysoimaan yrityksen

kohderyhmiä ja asiakkaita sekä ennakoimaan muutoksia kuluttajien vaatimuksissa. Proaktiiviset tuottajat voivat hyödyntää saatua tietoa optimoidakseen tuotantolinjoja hyvissä ajoin ennen reaktiivisia kilpailijoitaan. Samalla tuottaja saattaa käynnistää itsearviointiohjelman analysoidakseen yrityksen tuottavuutta, tehokkuutta, työntekijöiden asennetta sekä muita mahdollisesti parannettavia alueita.

Edut: proaktiiviset organisaatiot ovat askeleen edellä kilpailijoitaan. Ne eivät odota olosuhteiden sanelevan toimintaansa, vaan ne toimivat ennakoivasti ja muuttuvat tarpeen mukaan ennen kuin riskit materialisoituvat. Kilpailijoilla on vaikeuksia pysyä näiden yritysten tahdissa, koska proaktiiviset yritykset parantavat itseään jatkuvasti, myös hyvinä aikoina, monesta muusta yrityksestä poiketen.

Proaktiiviset organisaatiot ovat myös kustannustehokkaita. Yritykset säästävät rahaa hiomalla suorituskyykyään ja tehokkuuttaan, sekä tarttumalla pieniin ongelmiin ennen kuin ne kasvavat suuremmiksi. Tämä mahdollistaa matalammat hinnat, mikä edelleen lisää yrityksen kilpailukykyä.

Esimerkkejä:

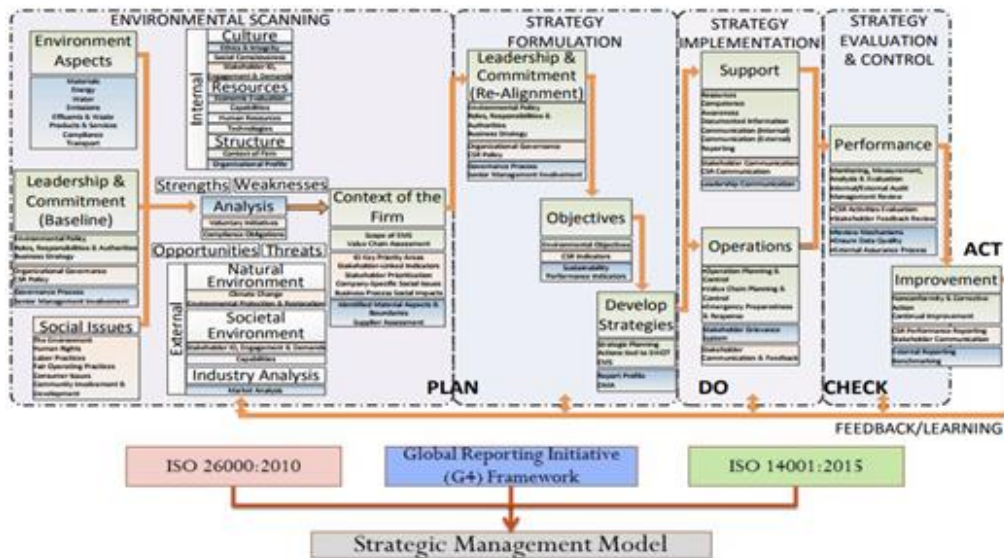
- The Toro Company, Exmark Manufacturing, sekä Dixon Industries Inc. yhdessä lunastivat takaisin 62,000 viallista ruohonleikkuria. Kampanjat oli suunnattu suoraan välittäjiin, jälleenmyyjiin ja asiakkaisiin tavoitteena korjata tai korvata etukäteen jo markkinoilla olevat laitteet.
- Nike on toinen esimerkki proaktiivisesti toimivasta yrityksestä vastaamalla yrityksen toimitusketjussa olevien työläisten olosuhteita koskevaan kritiikkiin. Kingfisher, jonka omistaa brittiläisen B&Q -ketju, on onnistuneesti toimeenpannut proaktiiviset toimet jätteiden vähentämisessä, kemikaalien käytössä ja ekologisissa asioissa.

Reaktiiviset organisaatiot: reaktiiviset organisaatiot eivät muutu ennen kuin olosuhteet pakottavat ne siihen.

Esimerkiksi uusi nouseva kilpailija saattaa kannustaa yritystä pysymään kilpailukykyisenä ja löytämään keinoja parantaa suorituskyykyään. Yritys saattaa myös odottaa (jonkinasteista) talouskriisiä ennen kuin se tutkii tapoja lisätä tuottavuutta ja vähentää kustannuksia. Odottamalla lieventäviä olosuhteita ja jättämällä ennakoimatta suuria kehityslinjoja, reaktiiviset organisaatiot vaarantavat itsensä, sillä ennemmin tai myöhemmin aggressiiviset kilpailijat ohittavat hitaasti liikkuvat yritykset. Proaktiivisilla yritysten omistajilla on merkittävä kilpailuetu. Ne ovat joustavia, sopeutuvia, ja keskittyvät parantamaan asiakaspalvelua, tuottavuutta, tehokkuutta, sekä työympäristöä. Reaktiiviset yritysomistajat se sijaan eivät maksimoi yritystensä potentiaalia, koska he siirtävät muutosta myöhemmäksi kunnes muutos on välttämätön tai siihen on myöhäistä reagoida.

MENETELMÄT, MALLIT JA TYÖKALUT

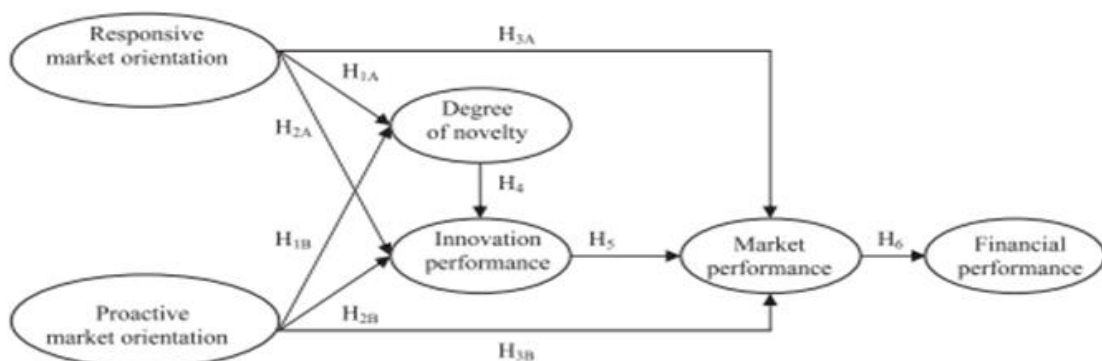
Proaktiivinen ympäristöstrategian johtamisen malli



Proaktiivisen ympäristöstrategian johtamisen mallin lähtökohtana on tieteellisistä artikkeleista, ammattiyhdistysraporteista, ja hallintatyökalujen ohjeasiakirjoista nousevat suositukset, sekä johtamisen työkaluja koskeva analyysi, jota useat yritykset käyttävät julkisissa yritysvastuuraporteissaan.

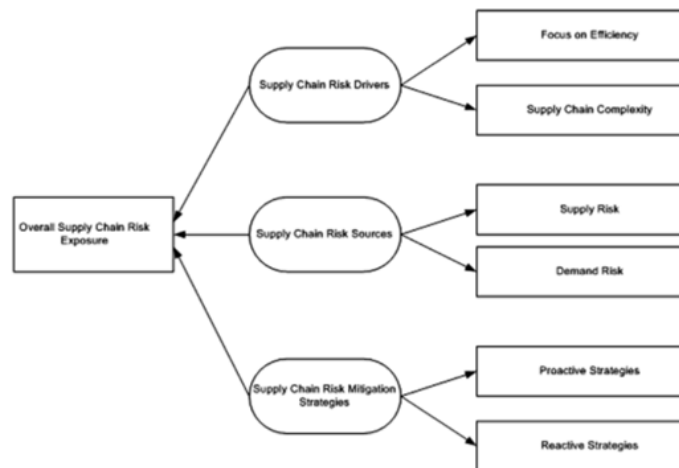
Havainnemalli

Havainnemalli reaktiivisen ja proaktiivisen markkinasuuntautuneisuuden vaikutuksista innovaatioon ja liiketoiminnan suorituskykyyn (Bodlaj, 2010):



Analyysimalli toimitusketjun riskienhallintaan

Teoreettinen malli koostuu neljästä osasta, joista kolmea – toimitusketjun (Supply Chain (SC)) riskienlähteet, SC riskienohjaimet, ja SC riskienhallintastrategiat—pidetään riippumattomina muuttujina. Neljättä osaa — yrityksen kokonaisriskialttius — pidetään riippuvaisena osana. Kaikkien neljän osan kohdalla on kehitetty mittausasteikko. Toimitusketjun riskilähteitä mitataan tarkkailemalla muuttujia: kysynnän ja tarjonnan riskit. Toimitusketjun riskienohjaimia mitattiin monimutkaisuuden ja tehokkuuden perusteella. Havaitut muuttujat, kuten proaktiiviset ja reaktiiviset riskinhallintastrategiat, käytetään riskinhallintastrategioiden vaikutusten mittaamisessa kokonaisriskialtistuksessa.²⁹



ELEKTRONISET LÄHTEET

- Proactively Building Competitive Advantage: Mastering Business with the Speed of In-Memory Computing (video)
<https://www.youtube.com/watch?v=8orjFqf4MLc>
- The Secret of Being Proactive by Jefferson Santos (video)
<https://www.youtube.com/watch?v=1pNC3jinq1YE>
- Being proactive (video)
<https://www.youtube.com/watch?v=qt4Mbaag5dM>
- Proactive vs Reactive | Be Proactive (video)
<https://www.youtube.com/watch?v=TexozKuLCMg>
- Proactive Environmental Management: Avoiding the Toxic Trap (artikkeli)
<https://sloanreview.mit.edu/artikkeli/proactive-environmental-management-avoiding-the-toxic-trap/>
- Difference Between a Proactive & a Reactive Business Strategy (artikkeli)
<http://smallbusiness.chron.com/difference-between-proactive-reactive-business-strategy-62157.html>
- A competitive advantage, being proactive (blogi)
<https://www.bizjournals.com/phoenix/blog/techflash/2016/09/a-competitive-advantage-being-proactive.html>

²⁹ Proposed research model: Operations and Service Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications

- Why Proactive Support is the Next Generation in Customer Service (blogi)
<https://www.superoffice.com/blogi/proactive-support/>
- Top-3-tips-to-make-collaboration-a-competitive-advantage (blogi)
<https://www.proactiveworldwide.com/resources/market-and-competitive-intelligence-blogi/top-3-tips-to-make-collaboration-a-competitive-advantage/>
- The Power of Proactive Marketing (blogi)
<https://trackmaven.com/blogi/power-proactive-marketing/>
- Be Proactive, Not Reactive in Your Business (blogi)
<https://proactiveptcoach.com/be-proactive-not-reactive-in-your-business/>
- Proactive selling presentation (PPT-esitys)
<https://www.PPT-esityshare.net/brenthillyer1/proactive-selling-presentation>
- Global Information Technologies: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications (book online at <https://books.google.com>)
- Proactive Law for Managers: A Hidden Source of Competitive Advantage (book online at <https://books.google.com>)
- Proactive Environmental Strategies: Managing a Corporate Culture Shift toward Sustainability, (julkaisu) by M. E. Calub, 2015.
- The impact of a responsive and proactive market orientation on innovation and business performance, (julkaisu) by M. Bodlaj in Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe, vol. 12, p. 241, 2010.

HARJOITUKSET

Case-kuvaus 1 – DuPont

Kemianteollisuus on yksi maailman kilpailluimmista teollisuudenaloista. Alalla tarvitaan usein suuria ja monimutkaisia valmistus- ja tuotantolaitoksia, jotka edellyttävät merkittäviä korkean pääoman ja kiinteän pääoman kustannuksia, ja jotka edistävät kovatasoista kilpailua ("Chemicals in the United States" 2015).

Amerikkalainen kemianteollisuuden valmistaja DuPont on yksi suurimmista ja vanhimmista alan yrityksistä maailmassa. Sillä on toimintaa yli 90 maassa ympäri maailmaa, ja sen liikevaihto oli 36 miljardia dollaria joulukuun 2013 lopussa. Siitä on viime aikoina uutisoitu johtuen fuusiosopimuksesta kilpailevan yrityksen The Dow Chemical Company kanssa ("Chemicals in the United States" 2015; DuPont 2013; Bunge, Benoit, and Dulaney 2015).

Johtuen korkeasta ja johtavasta asemastaan toimialalla, DuPont on tehnyt päätöksen lähestyä kestävästä kehityksestä alan johtajana, kehittäen proaktiivisesti ilmastonmuutokseen liittyviä strategioita. Ne ovat johtaneet sekä negatiivisen ympäristövaikutuksen vähentämiseen, että lisäämään yrityksen kilpailukykyä (Andrew J. Hoffman 2006; "Chemicals in the United States" 2015). Yksi strategioista keskittyy fluorihilivety (HFC) -päästöjen vähentämiseen ja valvontaan.

Vuoden 1992 Kioton sopimus (kansainvälinen ilmastonmuutossopimus) ja vuoden 1988 Montrealin kansainvälinen sopimus (otsonikerrosta koskevasta suojelusta), pyrkivät edistämään maita ja yrityksiä kehittämään päästövähennysprojekteja sääntelyn, taloudellisten kannustimien ja vapaaehtoisten sitoumuksien avulla.

Osana vähentämispyrkimyksestä on sellaisen vaiheen poistamisen HFC-23 -prosessista, jolla on ei-toivottu sivutuote hydrokloorifluorikarbonaari 22:sta (HCFC-22). HFC-23 heikentää otsonikerrosta ja vaikuttaa voimakkaasti ilmastomuutokseen. Sen ilmastomuutosvaikutus (Global Warming Potential GWP) on 310-kertainen verrattuna hiilidioksidiin, jonka GWP-arvo on 11 700. HCFC-22 on yleinen kylmäaine, jota DuPont valmistaa (Andrew J. Hoffman 2006). HFC-23:n vähentämiseen on kolme vaihtoehtoa: 1) HCFC-22:n tuotannon lopettaminen korvaavien kemikaalien kehittämisen tai markkinoilta poistumisen avulla, 2) HFC-23:n määrän vähentäminen HCFC-22:n yksikköä kohden (eli minimoida HFC-23 / HCFC-22-tuotoksen suhde), tai 3) Käyttää "putkenpää" -ratkaisuja, jotka polttavat HFC-23 juuri ennen sen päästämistä ympäristöön (Andersen, Sarma, and Doniger 2010).

Välittömästi ilmastomuutossovimusten jälkeen DuPont näki HFC-23-vaiheen poistamisen paitsi osana riskienhallintaa ja pyrkimyksenä kustannusten välttämiseen sekä sääntelyvastuun minimoimiseen, mutta myös taloudellisen edun ja poliittisen vaikutuksen mahdollisuutena (Maxwell ja Briscoe 1997). Andrew J. Hoffman (2006) huomioi eräitä DuPontin strategisia toimia kilpailuetujen lisäämiseksi. Ensinnäkin DuPont asetti strategisen tavoitteensa kasvihuonekaasupäästöjen vähentämiseksi 40 prosenttiin vuoden 1990 tasosta vuoteen 2000 mennessä, ja 65 prosenttiin vuoden 1990 tasosta vuoteen 2010 mennessä, sekä kohdentamalla kasvihuonekaasupäästöjä, joilla oli suuria vaikutuksia ja joita pidettiin mahdollisuutena, kuten esimerkiksi HFC-23.

Toiseksi, monien valmistajien keskittyessä kokonaan "putkien loppupään" polttolaitoksiin, DuPont investoi voimakkaasti kaikkiin kolmeen vaihtoehtoon HFC-23:n vähentämiseksi, mikä vaatii merkittävää tutkimusta ja kehitystä, innovointia ja alkupääomaa. Kolmanneksi, HFC-23 suosituksiin liittyen, DuPont omaksui ennakoivan lähestymistavan vapaaehtoisuuteen ja sääntelyyn käyttäen aktiivista osallistumista ja kumppanuuksia kansalaisjärjestöjen, sääntelyvirastojen ja muiden markkinaosapuolten kanssa. Andrew J. Hoffmanin (2006) mukaan taulukko 5-1 (seuraava sivu) on yhteenveto DuPontin proaktiivisten ympäristöstrategioiden ja toimien tuloksista HFC-23:n hallinnassa, mikä on osaltaan johtanut yrityksen kilpailukykyyn paranemiseen.

Montrealin sopimuksen tavoitteiden mukaan, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta, HCFC-22:n ja siten myös HFC-23:n tuotantoa ja kulutusta vähennetään asteittain vuoteen 2020 mennessä kaikissa kehittyneissä ja kehittyvissä maissa vuoteen 2030 mennessä (Andersen, Sarma & Doniger 2010). DuPont keskittyy edelleen ilmastomuutoksen torjumiseen ja jatkaa aktiivisesti päästöjen vähentämiseen liittyviä toimia. Se on sitoutunut Montrealin sopimuksen päivittämiseen. Lisäksi se puolustaa edelleen HFC-kattoraja- ja vähentämissuunnitelmaa, joka ei ainoastaan siirrä teollisuutta kohti vaihtoehtoisia tuotteita, joilla on alemmat GWP-tuotteet, mutta tarjoaa yritykselle vieläkin suuremman kilpailuedun (DuPont, 2013). Paljon voidaan siis oppia maailmanlaajuisen yrityksen, kuten DuPontin, progressiivisista ponnisteluista. Koska yritykset jatkavat siirtymistä kohti kuluttajille mieluisia aloitteita ja strategioita, on myös ympäristön, turvallisuuden ja terveyden ammattilaisten noudatettava kokonaisvaltaisia lähestymistapoja, jotka eivät vähennä yrityksen ekologisia vaikutuksia, mutta tarjoavat kilpailuetua.³⁰

³⁰ DuPont Case Study: Proactive Environmental Strategies as a Competitive Advantage (Calub, 2015)

Net Impact	Specific Actions	Results
GHG Reduction	Establish and achieve long-term company objective: Reduce GHG emissions 40% below 1990 levels by year 2000	40 billion lbs. reduction of GHG - Met 1994 Reduction Target Goal by 1999
Risk and Crisis Management	Reduce regulatory liability: First company to participate in EPA Department of Energy Climate Wise Program	- Remain ahead of the curve on regulation - Continuous pressure on regulators to develop stricter regulatory requirements
Resource and Operations Optimization	- Initial high-cost investment in TQM optimization of production line - Advanced incineration technologies using thermal destruction	\$2 billion cost savings through energy reductions and yield improvements between 1990 and 2005
Brand Management	Promote Corporate Vision: "To be the world's most dynamic science company, creating sustainable solutions to a better, safer and healthier life for people everywhere."	- Cited in Business Week magazine as "top company of the decade" from 1995-2005 for its climate-change achievements. - Ceres, non-profit organization advocating sustainability leadership, names DuPont leader in its industry in 2005
Industry Standards Involvement	Remain active with Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), Pew Center, Business Roundtable	- Received early action credits for achieving voluntary GHG reduction goals - Continuous pressure on IPCC to develop stricter voluntary guidelines regarding HFC-23/HCFC-22 ratio
Radical Innovation	Research & Development (R&D) investment towards patented production line of HCFC-22	Proprietary production line with a 1.37% HFC-23/HCFC-22 ratio output (vs. average 2% HFC-23/HCFC-22 by most competitors)

Case-kuvaus 2 – NH Hotellit

NH Hotellit perustettiin vuonna 1978. Ensimmäinen hotelli 'NH Ciudad de Pamplona' avattiin vuonna 1979, jonka jälkeen yritys laajeni koko Espanjaan. Vuonna 1998 se aloitti kansainvälisen laajenemisen. Vuonna 2000 yritys osti hollantilaisen hotelliketjun Krasnapolsky:n ([lähde](#)).

NH on aloittanut strategisen 3-vuotisen suunnitelman, jonka tavoitteena on kaksinkertaistaa yrityksen taloudellinen tuotto ja saavuttaa 71,000 huoneen määrä.

Strateginen suunnitelma, johon liittyy 1,3 miljardin euron investointi, rahoitetaan sisäisistä resursseista sekä 250 miljoonan euron pääomasijoituksesta. NH Hoteles aikoo vahvistaa johtajuuttaan keskusurten yritysten markkinasegmentissä keskittymällä sijoituksiinsa Euroopan päämarkkinoille, joilla se on jo läsnä. Ryhmä aikoo investoida 500 miljoonaa euroa Eurooppaan voidakseen hyödyntää myönteisiä talousnäkymiä lähivuosina.



NH Hotellit on ylpeä monimuotoisuuden johtamiskäytännöstään ja uskoo, että monimuotoisuuden hallinta on välttämätöntä yrityksen tulevalle menestykselle. NH:lla lähestymistapa monimuotoisuuden hallintaan on joustava ja avoin. Se päivittää ohjelmaansa jatkuvasti lisäten uusia toimintatapoja ja toimia.

Tästä huolimatta yksi seikka pysyy muuttumattomana, NH:n sitoutuminen lainsäädännön vaatimusten täyttämiseen. Yhtiö kehittää vuosittain uusia suunnitelmia tai ohjelmia ongelmien ratkaisemiseksi. NH

Hoteles uskoo, että avoin prosessi on tuonut tulosta: "Aloimme kehittää monimuotoisuuteen liittyviä toimia kaksi tai kolme vuotta sitten. Ne tuottavat meille tuloksia, koska olemme lisänneet tyytyväisyyttä, alentaneet liikevaihtoa, ja meillä on yhä enemmän maahanmuuttajia johtavissa tehtävissä, joten se tarkoittanee, että teemme jotain oikein."

Tulosten perusteella NH Hotellit on oppinut paljon monimuotoisuuden hallinnoimisesta, kattaen muun muassa tarpeen olla avoin suhteessa monimuotoisuuden hallinnan kehittämiseen ja toteuttamiseen. Tämä vähentää vastarintaa ja väärinkäsityksiä, mutta lisää joustavuuden ja järjen merkitystä monimuotoisuuden hallinnan toteuttamisessa, paikalliset kokemukset ja olosuhteet huomioon ottaen. Myös innovaatio liittyy erottamattomasti monimuotoisuuden käsitteeseen: "Innovaatio tarkoittaa monimuotoisuutta ja yksi viidestä yrityksemme arvoista on innovaatio. Joten meille (osa) innovaatiota on ajatella, miten työntekijä haluaisi tulla kohdelluksi tai mitä hän haluaisi ottaa asemassaan vastaan".

NH Hotellit nopean kasvun ja kansainvälistymisen onnistumista ovat edesauttaneet yrityksen selkeys monimuotoisuuden hallinnasta, sitoutuminen joustavaan toimintaan, sekä yrityksen innovaatiokulttuurin integroiminen. Ne myös auttavat yritystä hyödyntämään henkilöstöresurssejaan vaativilla palvelualalla.

OSIO 1

PILARI 9: LIITTOUTUMIEN RAKENTAMINEN

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

- Käsittämään, minkälaisia haasteita liittyy liittoutumien rakentamiseen
- Ymmärtämään termien "cooperation", "coordination" ja "collaboration" väliset erot
- Tietämään, minkälaisista käytännön vaiheista liittoutumien rakentaminen koostuu

MÄÄRITELMÄT JA JOHDATUS AIHEESEEN

'Strategiset liittoumat linkittävät kahden tai useamman organisaation avainkyvyt. Tuloksena jokainen osapuoli hyötyy partneriudesta kauppaamalla taitoja, teknologioita ja tuotteita. Nämä liittoumat ovat partneriuksia, joita yritykset käyttävät ratkaistaakseen yhteisen ongelman säilyttäessään kuitenkin itsenäisyytensä.

Liittouman rakentamisen hyödyt:

- Vaihtaa/rakentaa asiantuntijuutta
- Astua uusille markkinoille
- Jakaa infrastruktuureja/resursseja
- Jakaa informaatiota/kontakteja



MENETELMÄT, MALLIT JA TYÖKALUT

Kehitä strategisia liittoutumia:

Panemalla vähemmän painoa...	... ja lisäpainotusta
Määrittelemällä oikea liiketoimintajärjestely	Kehittämällä oikea työskentelysuhde
Luomalla loppumittareita	Luomalla keinomittari
Eliminoimalla erilaisuudet	Hyväksymällä erilaisuudet
Perustamalla virallinen liittoutumajohtojärjestelmä ja rakenteet	Mahdollistamalla yhteisöllistä käyttäytymistä
Johtamalla ulkoisia suhteita partnereiden kanssa	Johtamalla omia sisäisiä sidosryhmiä

Strategisten allianssien kehittyminen

Allianssin rakentaminen edellyttää hyvää keskinäistä ymmärrystä; yhteisten työskentelyohjeiden luominen voi helpottaa prosessia. Tällaisiin suuntaviivoihin voi sisältyä ohjeita päätöksentekoprosessista, resurssien jakamista koskeva järjestelmä, tiedon jakamista sekä ohjeita koskien organisaatorakennetta, toimintalinjoja ja menettelyjä, kulttuuria ja normeja.

Yhteistyökumppanien välisen tiedon jakaminen tai idean kehittäminen ovat ratkaisevia muuttujia liittouman onnistumiselle. Tämä on kuitenkin pitkä prosessi ja varsinaisen hyödyn puuttuminen ensimmäisten kuukausien aikana ei tarkoita sitä, että liittouman rakentaminen on epäonnistunut.

Jotta näin voitaisiin tehdä, on myös tärkeää edistää yhteistyötä kaikkien liittoutuneiden ihmisten kesken. Allianssin rakentaminen on monimutkainen prosessi, joka edellyttää ymmärrystä ja saattaa edellyttää myös muodollisten rakenteiden ylittämistä.

Allianssin rakentaminen tapahtuu kaikilla organisaation tasoilla ja sillä hallinnoidaan sisäisiä sidosryhmiä (työntekijöitä, johtajia, omistajia) kaikilla osastoilla (kuten tutkimus- ja kehitystoiminnalla, myynnillä, rahoituksella, juridisella alalla), joihin liitto vaikuttaa. Yhtä tärkeää on suhteiden hallinta ulkopuolisten kumppaneiden kanssa.

Strategisten allianssien kehittyminen – käytännön askeleet

- Aloita aikaisin varmistaaksesi jaettu omistajuus
- Kasvata asteittain, aloita pienellä ydinliittoutumalla
- Määritä, miksi haluat liittoutuman, onko se:
 - ✓ Yhteistyö, esim. haluat saavuttaa informaatiota verkottumalla.
 - ✓ Koordinointi, esim. jos haluat suunnitella aktiviteetteja yhdessä saavuttaaksesi paremman tuloksen.
 - ✓ Yhteistyöskentely, esim. etsit pidempiaikaista yhteistyötä.



Seuraava taulukko summaa liittoutuman muotoja liittyen organisaation tarpeisiin ja resursseihin

Yhteistyö	Koordinointi	Kollaboraatio
Vähemmän intensiivinen/helpompi ⇔ intensiivisempi/monimutkainen		
Lyhyempiaikainen, viralliset suhteet. Vain jaettua informaatiota. Erilaiset tavoitteet, resurssit ja rakenteet.	Pidempiaikainen ponnistus projektin tai tehtävän ympärillä. Jonkin verran suunnittelua ja roolien jakamista. Joitain yhteisiä resursseja, palkintoja ja riskejä. Lisärahoitusta saatetaan hankkia.	Pysyvämmät ja kokonaisvaltaisemmat suhteet. Uusi rakenne, jossa sitoudutaan yhteisiin tavoitteisiin. Kaikki partnerit tuovat resursseja ja jakavat palkintoja ja johtajuutta. Lisärahoitusta hankitaan.

- **Identifioi avainsidosryhmät**
 - ✓ Mikä organisaatio voi tuoda eniten projektillesi?
 - ✓ Mitkä ovat heidän taitonsa? Avainsidosryhmänsä? Kohdeyleisönsä?
 - ✓ Tasapainota odotetut saavutukset ja aika ja resurssit, jotka laitat allianssiin.
- **Luo yleinen ymmärrys tavoitteistasi**
- **Sovi rooleista ja vastuista**
- **Kehitä sopiva liittoutumarakenne**
 - ✓ Älä käytä standardinomaista näkökulmaa, vaan luo allianssin rakenne sisältöön sopivaksi.
 - ✓ Mahdollisuudet sisältävät: pääsidosryhmäjäsen ja hallitus tai johtoryhmä; tai johtoryhmä, joka tuo yhteen liittoutuman jäsenten edustajia.
 - ✓ Kun rakenne on määritelty, se pitää vielä kirjoittaa säännöiksi.

ELEKTRONISET LÄHTEET

- Simple Rules for Making Alliances Work (artikkeli)
<https://hbr.org/2007/11/simple-rules-for-making-alliances-work>
- Collaborative Advantage: The Art of Alliances (artikkeli)
<https://hbr.org/1994/07/collaborative-advantage-the-art-of-alliances>
- Strategic Alliances, Partnering for Mutual Benefit (artikkeli)
https://www.mindtools.com/pages/artikkeli/newSTR_67.htm
- Practical steps in alliance building (artikkeli)
<http://www.endvawnow.org/en/artikkelis/1210-practical-steps-in-alliance-building.html>
- Partner Analysis, Identify Your Partners (eoppimisalusta)
<https://www.businessmakeover.eu/platform/envision/tool-detailed-view?id=f6a1edce7ea84edex-515e165ex158oafbbf8dx-5baf>

HARJOITUKSET

Partnerianalyysi

Katso [tämä video](#) partnerianalyysistä.

Mieti seuraavia kysymyksiä:

- Mitkä on tärkeimmät vahvuudet, joista liittoutuman jäsenet hyötyvät?
- Mitä todisteita jaat muiden jäsenten kanssa tukeaksesi vahvuuksiasi?
- Mitä uskot, että muut jäsenet haluavat sinun tekevän?
- Miksi haet liittoutumaan jäseniä?
- Mitä he saavuttavat sillä?
- Mitä haluat heidän tekevän?

OSIO 1

PILARI 10: TIETOA TUKIMEKANISMEISTA

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

- Tietämään, minkälaisia tukimahdollisuuksia ja palveluja yliopistot tarjoavat (teknologiansiirtotoimistot, seminaarit, mentorointi ym.)
- Tietämään, mistä löytyy internetistä tietoa erilaisista rahoitustukimahdollisuuksista (esim. EU rahoitus)
- Tietämään, minkälaisia rahoitustukimahdollisuuksia on tarjolla (pankkilaina, business enkelit, pääomasijoittajat)
- Ymmärtämään, miten yhteistyöskentelytilat, yrityshautomot, yrityskiihdyttämöt ja tiedepuistot eroavat toisistaan ja minkälaista tukea ne tarjoavat

MÄÄRITELMÄT JA JOHDATUS AIHEESEEN

- Yliopiston spin-offien teknologian kehittäminen on moniportainen prosessi. Hallitusten, teollisuuden ja säätiöiden resursseja käytetään tukemaan tutkimusta tieteessä ja tekniikassa.
- Tyypillisessä prosessissa, jokin alue tutkimuksesta johtaa uuden teknologian kehittämiseen, joka tuodaan yliopiston ja sen teknologian siirtotoimiston (**Technology Transfer Office (TTO)**) tietoisuuteen, joka tukee uutta kehitystä.
- TTO:n lisäksi on olemassa muita tukimekanismeja spin-offeille. Ne auttavat uutta yritystä juurtumaan ja kasvamaan: hautomot ja kiihdyttämöt, yhteistyöskentelytilat, yksityisen sektorin investoijat, kuten pankit, enkelisijoittajat ja riskipääoma, samoin kuin Euroopan komission rahoitusvaihtoehdot ja konsultaatioverkostot.

Spin-off Support System			
Universities and technology transfer offices	Incubators, accelerators, co-working spaces, science parks	Investors (banks, angel investors, venture capital)	EC funding and consultancy networks

TYÖKALUJA JA TAPOJA TUKEA SPIN-OFFEJA

Teknologiansiirtotoimistot

Akateeminen spin off (ASO) on luonteeltaan sidoksissa yliopiston ekosysteemiin, joka toimii ensisijaisena tukimekanismina eri spin-offin perustamis- ja toimintavaiheissa pääasiassa Teknologiansiirtotoimistonsa kautta (TTO). Tyypillisesti, TTO:n tehtäviin kuuluu:

- Luoda suhde yritysten ja yhteisön jäsenten kesken.
- Luoda uusi rahoitustukijärjestelmä sponsoroidusta tutkimuksesta tai konsultointimahdollisuuksista.
- Tuoda apua jokaisella alueella, joka linkittyy IPR:ään.
- Helpottaa yliopistopohjaisten yritysten perustamista lisätäkseen mahdollisuuksia lisäkehitykselle.
- Luoda nettoroyalteja yritykselle ja yhteistyökumppaneille.

Academic continued, long-term support turns out to have a positive and significant impact on ASO success probability

Sven H. De Cleyn, 2016

Muita tukivaihtoehtoja yliopiston sisällä

Yliopiston sisällä voi olla lisäohjelmia ja käytäntöjä, jotka tukevat yrittäjämäistä asennetta, kuten:

- **Projektipohjaisia luentoja** teknologian kaupallistamisesta
- **Mentorointiohjelmia**
(ohjeistus/neuvonta uusille yrittäjille, lakimieskontakteja, teollisuuden asiantunijoita, potentiaalisia asiakkaita, lisensoijia ja sijoittajia, jotka voivat auttaa tiimien rakentamisessa verkostoissaan)
- **Kiihdyttämö/hautomo-ohjelmat**
- **Liiketoimintasuunnitelmakilpailut**
- **Yrittäjyyskoulutus** oppilaille ja laitokselle



Aikaisen vaiheen rahoituspääomaa sijoittajilta

Voit yrittää houkutella sijoitusta rahoittaaksesi prototyyppistä uudesta tuotteesta. Vaihtoehdot ovat:

- **Pankkilaina:** sopiva yksityiselle sektorille, joka voi osoittaa näyttöä vahvasta rahoitusosaamisesta (saattaa edellyttää tuottolähteiden osoittamisen sekä kannattavuustason ja yksityiskohtaisen liiketoimintasuunnitelman ennen lainansaantia)
- **Enkelisijoittaja:** on tyypillisesti yksityinen ihminen, joka lainaa varoja tiettyä omistajuutta vastaan yrityksessä.
- **Riskipääoma:** samanlainen kuin enkelisijoittaja. Tämä on ryhmä yksilöitä, joilla on paljon rahaa tai yritys, joka johtaa näiden yksilöiden rahoja.

Hautomoita, kiihdyttämöjä, yhteistyöskentelytiloja ja teknologiapuistoja

Nämä suhteellisen uudenlaiset työskentelytilat ja start-up-tukijärjestelmät ovat kasvaneet viimeisten 10-15 vuoden aikana. Tässä määritelmiä:

- **Hautomot** tarjoavat työskentelytilaa ja liiketoiminnan kehityspalveluja (kuten kirjanpitoa, brändäystä, ja koulutusta IPR:ään) vuokrausperiaatteella nuorille yrityksille.
- **Kiihdyttämöt** on määritelty enemmän "start-up-kouluiksi", ne ovat useimmiten hyvin kilpailuhenkisiä (hyväksyvät vain vähän hakemuksia) ja ohjelma kestää 3-4 kuukautta.
- **Yhteistyöskentelytila** on enemmänkin työskentelytapa kuin strukturoitu ympäristö tai koulutusohjelma. Yhteistyöskentelytilat tarjoavat usein tukevia ja tasapainoisia työskentely-ympäristöjä. Ne tarjoavat myös yhteisöllistä ympäristöä nuorille yrityksille, jossa yritykset voivat ideoida.
- **Tiede- tai teknologiapuisto** on organisaatio, jota johtaa erityisasiantuntija. Sen tavoitteena on kasvattaa yhteisönsä varakkuutta ja liiketoimiensa kilpailukykyä edistämällä innovaatiokulttuuria.

"Entrepreneurs everywhere are trying to understand not just how to connect, network, and collaborate, but how to develop relationships with the right investors. Incubators, accelerators, and coworking spaces are the place to start"

Paul O'Brien, Startup Executive and VC Development

Euroopan komission rahoitus

Eurooppalainen tai kansallinen rahoitus spesifien ohjelmien kautta ilmoitetaan säännöllisesti. Nämä ovat hyviä vaihtoehtoja akateemisille spin-offeille, koska niiden toiminnot ovat tutkimuspainotteisia ja niillä on täten hyvä mahdollisuus tulla valituksi.

- Jotta hakemus tulisi valituksi, on tärkeää luoda pääsy kaikkiin ohjelmiin ja olla valmis yhteistyöhön ja olla avoin uusille ideoille, jotka antavat yrityksellesi mahdollisuuden kasvaa.
- On myös tärkeää pitää lukua meneillä olevista ja avautuvista hakukierroksista, hakukriteereistä ja vaihtoehtoista perustaa konsortio (esim. hakemalla partereita tietokannoista). Esimerkiksi:
 - ✓ Käy katsomassa [Euroopan Komission DG | Growth Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs](#) osoitteessa ja mene kohtaan "Työkalut ja tuki" nähdäksesi avoimet haut ja tarjouskilpailut.
 - ✓ Käy katsomassa [patnereiden portaaleja](#) ja etsi informaatio – ja tukimateriaalia löytääksesi sopivan haun, muodostaaksesi partneriryhmän ja valmistellaksesi hakemusta.



Konsultaatioverkostot

Konsultaatioverkostot voivat olla yhteisöjä tai liiketoimintaperusteisia organisaatioita tai yksityisiä konsulttifirmoja, jotka tarjoavat palvelujaan avoimesti tai tilauksesta nettisivun kautta. kansallisella, euroopan tai globaalilla tasolla.

Ne voivat fokusoida yrittäjyysteemoihin tai pk-yrityksiin, start-uppeihin tai jopa spin-offeihin, mutta kaikki tarjoavat resursseja, näkemyksiä, haastatteluja, verkostoitumismahdollisuuksia, informaatiota rahoitusvaihtoehtoista tai koulutusvaihtoehtoja jotka voivat olla arvokkaita uusille yrittäjille. Esimerkiksi:

- [EBN](#) on verkosto, jossa on 150 EU:n laatusertifioitua liiketoiminta- ja innovaatiokeskusta (BIC) ja 70 muuta organisaatiota, jotka tukevat innovatiivisten yritysten, start-upien ja pk-yritysten kasvua ja kehitystä.
- [Startup Europe](#), Euroopan komission perustama, on kehittänyt toimintoja, joiden tarkoitus on kannustaa yrittäjyyttä Euroopassa vuodesta 2011. Nettisivuilla Startup Europe tarjoaa kattavan listauksen eurooppalaisista verkostoista, jotka tukevat erilaisia yrittäjyysaktiviteetteja ja domaineja.

MENETELMÄT, MALLIT JA TYÖKALUT

Vinkkejä hautomoiden, kiihdyttämöjen ja yhteistyöskentelytilojen valintaan

- Yhteistyötila tarjoaa rakennetta, tiloja ja joustavutta jo aikaisessa vaiheessa: yhteistyöskentelytilat ovat monien start-upien ja spin-offien ensimmäinen luonnollinen askel.
- Yhteistyöskentelytilat tarjoavat parhaimmillaan kombinaation vaihtelevuutta ja yksityisyyttä. Vaihtelevuus tarkoittaa sitä, että nämä tilat ovat eloisia; niissä on paljon jäseniä, hälinää, tapahtumia ja paikkoja syömiseen ja juomiseen.
- Paikan jakaminen yhdessä työskennellessä voi olla haaste: Suurin este yhteistiloilla on, että et voi saada sellaista toimistokulttuuria kuin omassa tilassasi saisit. Ihmiset käyttäytyvät usein hillitymmmin yhteistyöskentelytiloissa, ja ne voivat siten tuntua steriileiltä. Myöskään yksityisyyttä ei ole tarjolla niin paljon, ajan kanssa läppärin kanssa istuminen pääaulassa voi olla hyvin häiritsevää.
- Toisin kuin yhteistyöskentelytilat, kiihdyttämöt ja hautomot voivat menettää yhteisöllisyydessä. Kiihdyttämöt ja hautomot ovat mahtavia, koska niissä on sisäänrakennettu konsultointi ja workshopit, mutta niiden heikkous on, että niissä ei ole juurikaan poikkitieteellistä yhteistyötä.
- Jos työskentelet samanmielisten ihmisten kanssa, voi se helpottaa yritystäsi. Todistajien mukaan "mikä tahansa ongelma, jonka kohtaan uutena yrittäjänä on tuttu jollekin samassa tilassa työskentelevälle. Jokaisella on jotain tarjota toisille yrittäjille."
- Kiihdyttämöt ja hautomot tarjoavat rahoitusta—mutta ottavat omansa. Jos tarvitset käteistä start-upillesi, kiihdyttämö tai hautomo on oikea tapa, mutta suurin osa näistä haluaa osuutensa yrityksestäsi.
- Hautomot tuovat sinulle varmuutta ja verkostoja. Hautomot tarjoavat start-upeille liiketoimintamahdollisuuksia. Todistusten mukaan "Asiatuntijamentorit johtavat myös workshoppeja, joissa käsitellään tavallisia start-upien haasteita kuten rahoitusta, tuotetta, tiimiä, myyntiä jne. Ja jos tarvitsen yksilöllistä apua, voin aina varata toimistoajan".
- Kiihdyttämöt auttavat sinua kehittämään ideaasi: kiihdyttämöt sopivat paremmin start-upeille, jotka yrittävät saavuttaa kypsyyden ja kehittyä eteenpäin.

- Vain naisille -yhteistyö: Joillakin alueilla voi olla mahdollista tarjota vain naisille tarkoitettuja yhteistyöskentelytiloja, jotka on esim. USAssa huomattu olevan hyödyllisiä naisyrittäjille.
- Voit myös käyttää kaikkia kolmea eri tilanteissa: saat kaikista näistä tukea tai työtiloja, jossa voit tavata muita start-up-yhteisön jäseniä. Ja varsinainen innovaatio tulee yhteistyön ja mentoroinnin kautta.

ELEKTRONISET LÄHTEET

- Technology transfer offices by The Innovation Policy Platform (politiikamuistio)
https://www.innovationpolicyplatform.org/sites/default/files/rdf_imported_documents/TechnologyTransferOffices.pdf
- Academic Entrepreneurship in Europe by Wright, M., Clarysse, B., Mustar, P., and Lockett, A., (julkaisu) Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2007.
- European Commission - DG Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs (verkkosivu)
http://ec.europa.eu/growth/index_en
- University Technology Transfer through Entrepreneurship: Faculty and Students in Spinoffs (julkaisu) by Ewing Marion Kauffman Foundation, 2012
http://www.kauffman.org/~media/kauffman_org/research%20Raporttis%20and%20covers/2012/08/universitytechnologytransferthroughentrepreneurshipfacultyandstudentsinspinoffs.pdf
- EBN | Innovation network
<https://ebn.eu/>
- The early development of academic spin-offs: holistic study on the survival of 185 European product-oriented ventures using a resource-based perspective by Sven H. De Cleyn, 2016 (julkaisu)
- A trajectory of early-stage spinoff success: the role of knowledge intermediaries within an entrepreneurial university ecosystem by Hayter, C.S. (Julkaisu Small Bus Econ (2016) 47: 633.)
<https://doi.org/10.1007/s11187-016-9756-3>

HARJOITUKSET

Esimerkkitapaus: Vemcon @ AZO Space of Innovation

Käy tutustumassa AZO Space for Innovation –hautomoon sen [verkkosivuilta](#). Azo on 10 parhaan innovaatiohautomon joukossa ja saavuttanut paljon menestystä vuonna 2013.³¹

Katso mitä strategisia kumppanuuksia ja lisäarvoa tuottavia palveluita tämä hautomo voi tuoda ja lue Gebathin artikkeli "[Vemcon: Active Driver Assistance Meets Intuitive Ergonomics](#)" löytääksesi, millaista tukea hautomo tarjoaa pienelle innovaatiopohjaiselle yritykselle.

³¹ Lähde:

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/working/innovation_incubator_case.pdf

Tehtävä:

Lue Thangavelun kiinnostava artikkeli "[Does Your Startup Need Venture Capital Money?](#)" riskipääomarahoituksen hyvistä ja huonoista puolista.

Lue myös Peperin artikkeli "[A founder's guide to working with angel investors](#)" saadaksesi informaatiota kokemuksesta työskennellä enkelisijoittajan kanssa.



OSIO 2: TUOTTEIDEN JA PALVELUIDEN KAUPALLISTAMINEN

PILARI 1: YRITYKSEN BRÄNDI

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

- Ymmärtämään brändin merkitys
- Tunnistamaan tehokkaita brändäys strategioita
- Erottelemaan brändin rakentamiseen tarvittavaa osaamista



MÄÄRITELMÄT JA JOHDATUS AIHEESEEN

Yrityksen brändi

Brändin avulla yritys voi kommunikoida itselleen tärkeistä asioista sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Brändin kautta yritys pyrkii vaikuttamaan sekä sisäiseen että ulkoiseen käsitykseen itsestään; olipa sitten kyse yksilöstä, ryhmästä tai yrityksestä. Yritykselle erilaisten brändäystekniikoiden käyttäminen on välttämätöntä, koska niiden kautta yritys voi määrittää, mikä se on ja mitä se voi tarjota asiakkailleen.

Kun tarkastellaan brändäystä, jokaisen yrityksessä tulisi huomioida kaksi eri näkökulmaa: yrityksen brändäys ja tuotteen brändäys. Kun tuotteen brändäys keskittyy yksittäisen tuotteen määrittelyyn ja esittämiseen, yritysbrändi keskittyy luomaan yrityksen nimeä, mainetta ja "tunnetta" siitä millainen yritys on. Yritysbrändäyksessä liikutaan siis yksittäisten tuotteiden, logon, verkkosivuston tai yritysnimen yläpuolella.

Brändin rakentaminen

Vahvan brändistrategian luominen voi auttaa yritystä saavuttamaan halutut asiakkaat kapeillakin markkinasegmenteillä. Brändin rakentamiseen tähtäävien toimenpiteiden tulee olla johdonmukaisia ja tukea toisiaan. Verkkosivuston sekä sosiaalisen median pitää tukea samaa kokemusta ja herättää samoja tunteita kuin muukin viestintä. Tämän lisäksi kaikkien tuotteiden ja palveluiden tulee kuvastaa

brändin tunnetta. Johdonmukainen brändistrategia auttaa yritystä pysymään johdonmukaisena tavoittelemalleen brändimielikuvalle, jota se haluaa viestiä sekä organisaation sisällä että maailmalla.

Maailmanlaajuista brändiä luotaessa, on tarpeen pohtia, miten sanoma tai tunne voi muuttua eri kulttuurisissa yhteyksissä. Tämä tarkoittaa sitä, että on otettava huomioon, millaisina viestit näyttäytyvät eri maissa. Ilman tätä pohdintaa, yritys ei voi tavoitella brändin menestystä kotimaansa ja oman kulttuurialueensa ulkopuolella.



MENETELMÄT, MALLIT JA TYÖKALUT

Helppo johdatus yrityksen brändäykseen

Brändin avulla rakennetun identiteetin tulisi edistää liiketoimintaa luomalla yhteyden asiakkaisiin ja erottamalla yrityksen muista markkinoilla toimivista vastaavanlaisista yrityksistä. Identiteetin tulisi tarjota potentiaalisille asiakkaille signaaleja, jotka synnyttävät asiakkaiden mielessä haluttuja assosiaatioita. Esimerkiksi punainen tölkki valkoisilla kirjaimilla, synnyttää assosiaation Coca Colaan, joka on maailmanlaajuisesti tunnettu makea virvoitusjuoma. Myös vihreä Starbucks-merenneito tunnistetaan laajasti amerikkalaistyylliseksi kahviksi. Merkit tunnistetaan riippumatta siitä, tykkääkö kuluttaja tuotteista henkilökohtaisesti vai ei.

Miten yrityksen brändin rakentamisen voi aloittaa? Pohdi seuraavia kysymyksiä:

1. Mikä on yrityksesi missio? Mitä te edustatte?
2. Keitä ovat nykyiset asiakkaat? Entä keitä ovat potentiaaliset asiakkaat?
3. Mitkä ovat tarjottujen tuotteiden ja palveluiden hyötyjä ja erityispiirteitä?
4. Miten nykyiset asiakkaat näkevät yrityksen tällä hetkellä? Entä potentiaaliset asiakkaat?
5. Mitä ominaisuuksia haluaisit asiakkaiden liittävän yritykseen?

Oman äänen löytäminen ja kansainvälistyminen

Yrityksen sanomalla on tärkeä rooli yrityksen brändin rakentamisessa kaikilla viestinnän tasoilla. Sama pätee, on kyseessä sitten yksittäinen henkilö, yhteenliittymä tai suuri yritysrypäs. Siksi onkin erityisen tärkeä löytää yhtenäinen sanoma, joka synnyttää haluttuja mielikuvia kohdeasiakkaissa. Brändisanoman valintaan vaikuttaa tavoiteltu asiakaskunta ja valittu media. Brändisanoman tulee kuitenkin olla ainutlaatuinen, yritykseen liittyvä ja yhtenäinen, riippumatta siitä käytetäänkö videota, nettisivua vai sanomalehteä.

Yrityksen ääntä rakentaessa on tärkeää käydä läpi, mitä yritys tekee ja miten. Tavoitteena on luoda kattava kuva yrityksestä; mitä se edustaa ja ketkä ovat sen asiakkaita. Osallista yrityksen analysointiin useita ihmisiä, jotta voisit saada riittävän kattavan kuvan. On syytä muistaa, että yritys joutuu kenties luomaan erilaisia sanomia kulttuurialueittain. Tavoitellut markkinat ja kulttuurit voivat tulkita sanomat hyvinkin eri tavalla.

Valitse kolme sanaa, jotka määrittävät yrityksesi brändiä. Mieti, miten kuvailisit yrityksesi brändiä, jos se olisi ihminen. Vertaa yritystäsi myös kilpailijoihin; mikä tekee teistä erilaisen heihin verrattuna? Kun olet valinnut kolme keskeisintä piirrettä, määrittele kukin sen perusteella, mitä yrityksenne tekee ja millaista mielikuvaa se haluaa luoda. Lopuksi voit kääntää viestit ”Kyllä” ja ”Ei” sarakkeisiin oheiseen taulukkoon sen mukaan, mitä yrityksesi haluaa tai ei halua viestiä.

Näiden määrittelyiden avulla, voit luoda kaavion, johon kiteytyy brändisi ääni. Voit käyttää apuna seuraavaa taulukkoa, kun jäsennät mitä yrityksesi tulee tehdä, jotta se voisi saavuttaa vahvan äänen brändilleen:

Yrityksen brändin ääni ³²			
Ominaisuudet	Kuvaus	Kyllä	Ei näin
<i>Ominaisuus #1</i> ”Esim. Ystävällisyys”	”Haluaisimme saada asiakkaan tuntemaan olonsa kotoisaksi”	”Olisi mukava jutella kanssasi!”	”Esimerkiksi: Puhelusi on meille tärkeä”
<i>Ominaisuus #2</i>			
<i>Ominaisuus #3</i>			

Käytä tätä kaavaketta brändin johdonmukaisen äänen rakentamiseen. Älä kuitenkaan epäröi muokata kaaviota, yrityksesi tarpeiden mukaan. Eri kulttuurialueet voivat hyvinkin edellyttää kaavion muokkaamista. Kaavion avulla voit jakaa brändin äänen uusilla tiimin jäsenillä, jotta he voivat integroitua saumattomasti yrityksen visioon.

³² Heald, E (2015), 5 Easy Steps to Define and Use Your Brand Voice

Globaalin brandijärjestelmän rakentaminen: Big Datan käyttö

Pienillä yrityksillä ei koskaan tule olemaan samanlaisia resursseja ja tiimejä brändin rakentamiseen kuin Cola Colalla tai Starbucksilla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että niiden pitäisi unohtaa brändin rakentaminen. Brändi on ensiarvoisen tärkeä, kun houkutellaan asiakkaita ja ylläpidetään asiakkuuksia. Big datan avulla yritysten käytössä on enemmän tietoa kuin koskaan ennen. Big datan avulla myös pienet yritykset voivat päästä käsiksi brändin rakentamisen kannalta tärkeään tietoon.

Ensimmäinen askel on luoda brändäysjärjestelmä siten, että brändin ääni noudattaa brändin arvoja ja viestii niistä tehokkaasti. Brändin arvot viestitään asiakkaille. Ei ole olemassa "yhdenkoon" vastauksia brändäystarpeisiin, mutta big data tietojen analysointi voi auttaa selvittämään, mikä toimii omassa kohderyhmässäsi.

Käyttämällä Big dataa voit ymmärtää, miten äänesi kuuluu asiakkaiden maailmassa. Seuraamalla nettisivun käyntejä ja suosituimpia sisältöjä näet, millaista vuorovaikutusta tapahtuu yrityksen ja asiakkaan välillä. Ja kehittämällä brändiä, jonka ihmiset tuntevat, edistät niin brändisi kuin liiketoimintasi kestävyyttä.

Käy tutustumassa Google Analytics –ratkaisuihin, joilla pääset helposti ja ilmaiseksi seuraamaan oman yrityksesi online-näkyvyyttä.



Brändin rakentaminen sosiaalisessa mediassa: Näy globaalisti verkossa

Sosiaalisella medially merkittävä vaikutus, kun yritykset ovat yhteydessä potentiaalisiin asiakkaisiin maailmanlaajuisesti, asiakassuhteen ylläpidossa, asiakaspalvelussa jopa tuotteiden ja palveluiden myynnissä. Oikein käytettynä sosiaalisen median alustat voivat tarjota pienille yrityksille hyvän työkalun brändin rakentamiseen. Sosiaalinen media vaatii kuitenkin omanlaistaan osaamista, eikä aina ole helppo ratkaista miten yrityksen sosiaalisen median alustoilla tulisi näkyä.

1. Yrityksen on tärkeää valita juuri ne sosiaalisen median alustat, jotka sopivat parhaiten siihen, mitä haluat yleisöllesi viestiä sekä yleisöllesi, jonka haluat tavoittaa. Tämä tarkoittaa brändin äänen sovittamista ja yhdistämistä paikkoihin, joissa kohdeyleisösi on läsnä. Mieti tarkkaan, miten brändi näkyy visuaalisesti, kuten esimerkiksi brändin näkyvyys logossa ja käytetyissä väreissä.
2. Kun alusta tai alustat on luotu, on tärkeää, että tiimisi ylläpitää säännöllisesti alustaa ja lähettää sen kautta johdonmukaista viestintää. Varmista, että brändin ääni on yhtenäinen kaikilla alustoilla, mukaan lukien valitsemasi aiheet ja tapa, jolla ne esitetään. Tämän äänen tulee olla myös vakaa, ollessaan vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa verkossa.

Luotu yhteys on tärkein tulos, jonka sosiaalisen median voi brändille tuoda, joten on tärkeää hyödyntää sitä. Tuo esiin yrityksen käyttämiä sosiaalisen median alustoja ja alustoja, joita tiedät ihmisten käyttävän. Älä suotta arastele myöskään olla yhteydessä sosiaalisen median vaikuttajiin ja isoihin sosiaalisen median toimijoihin saadaksesi nimesi näkyviin.

Vinkki sosiaaliseen median: vaikka käyttäisit vain yhtä alustaa, varaa profiilini kaikkiin muihinkin!

HubSpot Platform on lanseerannut Global Marketing Playbook (2015) nimisen oppaan, jossa on hyvin käyttökelpoisia neuvoja yrityksille siitä, miten ne voivat luoda globaalin brändistrategian. Ohjekirja sisältää 5 askelta, joita jokaisen yrityksen tulisi seurata globaalia brändiä rakentaessaan:

Globaali brändistrategia³³

- 1- Koordinoi globaalit toimenpiteet liiketoiminnan painopistealueille:

Määritä menestys: Miksi lähdet kehittämään globaalia brändistrategiaa? Onko yritys vain testaamassa tuotteita muissa maissa? Onko olemassa jokin tietty tulostavoite? Ovatko jotkin maat tärkeämpiä kuin toiset? Onko tavoitteena monipuolistaa tuloja riskin vähentämiseksi? Ennen kuin teet mitään muuta, sinun tulee selkeyttää miksi globaalista markkinoinnista on tullut yrityksellesi tärkeää.

Tunnista yhdenmukaiset ja kilpailevat tavoitteet: Mitkä ovat tällä hetkellä polttavimmat kysymykset toimitusjohtajan asialistalla? Mitkä kysymykset ovat aidosti yritykselle kaikkein kriittisimpiä? Ennen kuin teet suuria investointeja globaaliin markkinointiin, sinun tulee varmistua siitä, että panostukset ovat vaivan arvoiset. Mitkä ovat yrityksenne johtoryhmässä tai hallituksessa päivän polttavia kysymyksiä tällä hetkellä? Entä mistä asioista kukaan ei välitä? Varmista, että tavoitteet vai kaikkein tärkeimpiä päämääriä ja vältät sellaisia, joista kukaan ei ole kiinnostunut.

2. Määritä yritykselle strateginen missio: kun olet määritellyt yrityksen ensisijaiset painopistealueet, kirjoita yrityksen strateginen missio, joka kiteyttää, mitä yritys toivoo saavuttavansa ja miten se tukee yrityksen yleistä tavoitetta. Pidä missio riittävän yleisellä tasolla, kun opit lisää, voit tarkentaa sitä.
3. Tunnista ja sitouta johtajisto: ketkä, yrityksen johtotasolla todennäköisesti puolustavat maailmanlaajuisia brändäystä? Tee luettelo ylimmän johdon vaikuttajista ja etsi sitten tapa rakentaa suhteita heidän kanssaan. Vaikuttajat ovat ulottuvillasi omassa yrityksessänne.
4. Tunnista tärkeät sidosryhmät: keskeisten johtohenkilöiden etsimisen lisäksi on tärkeä selvittää, keihin muihin yrityksessänne kansainvälinen markkinointi vaikuttaa tai keneen ei vaikuta. Ensimmäinen prioriteetti on laatia luettelo kaikista markkinointiin liittyvistä sidosryhmistä, joilla on yhtymäkohtia kansainvälisen markkinoinnin kanssa.
5. Pyri ymmärtämään vastaan hangoittelijoita: ihmisten kanssa keskustellessasi, kuulet toivottavasti negatiivisia näkökulmia kansainvälisille markkinoille menosta ja kansainvälisten asiakkaiden kanssa toimimisesta. Ihmisten avoimesti kertomat näkökulmat ja ongelmakohtat voivat olla erittäin arvokkaita. Ne auttavat sinua rakentamaan paremman suunnitelman, joka varmistaa, että vähennät riskejä ja osaat ennakoida joitakin todennäköisiä ongelmia.

³³ Lähde: Global Marketing Playbook (2015: 5-10)

ELEKTRONISET LÄHTEET

- Branding is What People Say about You—Sharing this Responsibility (video)
https://www.ted.com/talks/tim_leberecht_3_ways_to_usefully_lose_control_of_your_reputation/up-next
- Brand Strategy 101: Essentials for Strong Company Branding (artikkeli)
<https://blogi.hubspot.com/blogi/tabid/6307/bid/31739/7-components-that-comprise-a-comprehensive-brand-strategy.aspx>
- Understanding Branding for Small Businesses (video)
<https://www.youtube.com/watch?v=mVsZQDF2PEw>
- 5 Easy Steps to Define and Use Your Brand Voice (artikkeli)
<http://contentmarketinginstitute.com/2015/10/define-brand-voice/>
- Branding Mistakes that Your Small Business is Making (artikkeli)
<https://www.entrepreneur.com/artikkeli/231966>
- 15 Inspiring Examples of Small Business Branding (artikkeli)
<https://blogi.hubspot.com/marketing/inspiring-examples-of-small-business-branding>
- Social Media Branding Strategies (artikkeli)
<https://sproutsocial.com/insights/social-media-branding/>
- How to Make a Splash in Social Media (video)
https://www.ted.com/talks/alexis_ohanian_how_to_make_a_splash_in_social_media/up-next

HARJOITUKSET

Harjoitus 1.

Potentiaaliset ja nykyiset asiakkaat kiintyvät todennäköisemmin brändiin, jos heille tarjotaan kiinnostavinta tarinaa tuotteen tai palvelun lisäksi. Rakentakaa tarinanne perinteisen tarinan muotoon: päähenkilö, konna, halu ja konflikti. Yrityksesi pitäisi olla päähenkilö. Konna voi olla joko kilpailija tai jotain abstraktimpaa, kuten luovuuden puute, jos olet innovaatiokonsultointi tai tyyliä, jos olet vaatetusbrändi.

Tämä tarina-näkökulma antaa yrityksellenne toivottavasti uudenlaisen tavan nähdä asioita ja auttavat yritystäsi kertomaan asiakkaille siitä, kuka olette yrityksenä ja mitä edustatte. Lisäksi sen pitäisi tarjota tietoa yrityksenne tarkoituksesta työntekijöille, mikä puolestaan auttaa vahvistamaan brändin ääntä.

Harjoitus 2.

Varaa aikaa brändin äänen täsmentämiselle seuraavaa taulukkoa hyödyntäen. Taulukossa on kolme pääominaisuutta, jotka määrittelevät, mitä yritys edustaa. Harkitse haluttuja asioita, jotka sinun pitäisi tehdä yhtenäisen äänen luomiseen. Harkitse myös asioita, joita yrityksesi ei ole tai et halua viestiä tai tuoda esiin.

Yrityksen brändin ääni ³⁴			
Ominaisuudet	Kuvaus	Kyllä	Ei näin
<i>Ominaisuus #1</i>			
<i>Ominaisuus #2</i>			
<i>Ominaisuus #3</i>			

³⁴ Heald, E (2015), 5 Easy Steps to Define and Use Your Brand Voice.

OSIO 2

PILARI 2: **PAIKALLISEN NÄKYVYYDEN LUOMINEN**

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

- Ymmärtämään paikallisen läsnäolon merkitys ulkomaan markkinoilla
- Tietämään erilaiset vaihtoehdot paikallisen näkyvyyden luomiseksi
- Hahmottamaan, mitä sivukonttorin tai tytäryhtiön perustaminen edellyttää



MÄÄRITELMÄT JA JOHDATUS AIHEESEEN

Yritys voi perustaa liiketoiminnan harjoittamiseksi **edustuston** maahan, joka ei ole sen kotimaa. Edustustot ovat vastuussa yrityksen tavaroiden tai palveluiden edistämisestä mainoskampanjoiden, markkinatutkimuksen ja jakeluverkkojen tukemiseksi. Muut vaihtoehdot ulkomaan markkinoiden läsnäolon luomiseksi ovat **sivuliikkeen** tai **tytäryhtiön** perustaminen.

Radiusworldwide.com kuvailee näitä kolmea erilaista muotoa seuraavasti:

Edustusto: Edustusto on helpoin tapa olla läsnä ulkomailla. Edustustolla on vastuu vain "edustuksellisista" toimista, kuten tuotteiden ja palveluiden edustamisesta sekä markkinatutkimuksista. Edustusto ei tee myyntiin tai sopimusten allekirjoittamiseen liittyviä asioita. Koska maakohtaisia tuloja ei ole, se on helpoin tapa luoda paikallinen läsnäolo ulkomaisilla markkinoilla. Tämä sopii yritykselle, joka pyrkii työskentelemään tiiviisti ulkomaisten asiakkaiden kanssa.

Sivukonttori: Sivukonttoriksi kutsutaan emoyhtiön laajennusta, joka harjoittaa liiketoimintaa tietyssä maassa tai maantieteellisellä alueella. Edustuston ja sivuliikkeen pääasiallinen ero on, että

jälkimmäinen voi harjoittaa ydintoimintaa, kuten myyntiä. Sivukonttorilla ei yleensä ole verotuksellista suojaa, joten voitot ovat paikallisen verolainsäädännön alaisia.

Tytäryhtiö: Täysin erillisenä oikeushenkilönä tytäryhtiö on oikeudellisesti itsenäinen yksikkö, joka pystyy jakamaan omaisuuttaan ja henkistä pääomaansa emoyhtiönsä kanssa. Tällainen yksikkö on yleensä edullisempi keino verotuksen hallintaan, koska muiden tytäryhtiöiden voitot eivät vaikuta kyseisen yksikön verokohteluun. Tytäryhtiön perustaminen on usein hankala prosessi, joka vaatii useita hallinnollisia rekisteröintejä sekä edellyttää vähimmäispääomaa ja tiukkaa maakohtaista valvontaa.

Edustusto	Sivukonttori	Tytäryhtiö
Ei oikeudellista asemaa. Vastuut ulottuvat emoyhtiöön.	Hyödyllinen paikallisen ymmärryksen saamiseen ja sen selvittämiseen, onko yrityksellä tulevaisuutta kyseisellä alueella.	Antaa enemmän uskottavuutta liiketoiminnalle, erityisesti pankkien, palveluntarjoajien ja kumppaneiden silmissä.
Vain markkinatutkimusta ja myyntityöstä.	Kustannustehokas ratkaisu, erityisesti verotuksellisesti, pienen liikevaihdon vuoksi.	Emoyhtiön osakkeenomistajat eivät ole vastuussa tytäryhtiön veloista tai toiminnoista.

MENETELMÄT, MALLIT JA TYÖKALUT

Miksi edustusto on tärkeä

Internetin aikakaudella, verkkokokousten ja puhelinneuvotteluiden lomassa, kasvokkain tapahtuma viestintä on ratkaisevan tärkeää, koska suuri osa viestinnästä on pääosin sanatonta. Kasvokkainen vuorovaikutus on paras tapa rakentaa vahva suhde, oppia erilaisia tapoja ja tuoda yritystä tehokkaasti esiin. Ulkopuolisen sijoittajan sähköpostiviesti voi päätyä roskiin tai tulla tulkituksi väärin, kun sen sijaan vierailua arvostetaan ja se pannaan merkillä. Edustuston perustaminen on tehokas keino osoittaa paikallisille kumppaneille ja asiakkaille pitkän aikavälin sitoutuminen paikallisille markkinoille.

Edustusto, jolla on hyvät tiedot paikallisista markkinoista, voi auttaa vastaamaan kysymyksiin, kuten:

- Tuntevatko kohdemarkkinat tällaisen tuotteen / palvelun?
- Miten tuotteesi voi myydä kohdemaassa?
- Mitkä ovat mahdollisuudet laajentaa liiketoimintaasi kyseisessä maassa?

Vaatimukset edustuston tai sivukonttorin perustamiseen

Ennen kuin päädyt avaamaan yrityksesi edustusto jossain EU:n jäsenvaltiossa, varmista, että käyt [Europa.eu](http://europa.eu)-sivustolla, joka on Euroopan unionin virallinen yritysportaali. Sen sisältö kattaa kaiken verotus- ja tulliasioista ympäristöstandardeihin ja rekrytointiin. [Täältä](#) löydät esimerkiksi tietoja ja linkkejä lainsäädännöstä kattuen myös emoyhtiöt ja niiden tytäryhtiöt Euroopan unionissa.

Tämän lisäksi, kullakin maalla on usein omia virallisia sivustoja, joilla kerrotaan muun muassa vaatimuksista edustuston perustamiseen.

Esimerkiksi [LEXIA Avvocatin verkkosivuilta](#) löytyy tietoa toimipisteen avaamisesta Italiassa. Joitakin esimerkkejä vaatimuksista ovat:

- Yrityksen on nimettävä edustustoon edustaja, jonka nimi merkitään Italian yhtiörekisteriin (yhteyshenkilö voi olla ulkomaisen yhtiön johtaja eikä hänen tarvitse olla Italian kansalainen);
- Yrityksellä on oltava osoite Italiassa (jos yrityksellä ei ole toimistoa Italiassa, myös virtuaalinen osoite käy);
- Yrityksen ja edustuston edustajan on hankittava verotunnus (codice fiscale) Italian sisäistä veroa varten.

Onko edustustoon sovellettava Italian yhtiöveroa?

"Verotusta varten pelkkä edustusto ei ole ulkomaisen yrityksen kiinteä toimipaikka eikä sitä siksi veroteta Italiassa. Näin ollen edustustojen ei tarvitse pitää kirjaa, julkaista tilinpäätöksiä tai arkistoida tuloveroa tai arvonlisäveroa. Niiden on kuitenkin pidettävä yllä tavanomaisia tilejä, jotta voidaan osoittaa ulkomaisen yhtiön pääkonttorin kattamat kulut (esim. Henkilöstökulut, toimistotarvikkeet jne.)."

(Lähde: <http://www.italiancompanyformations.com>)

Jos haluat perustaa sivukonttorin, jokaisella maalla on tähän omat säännöt. Kaikissa EU-maissa vaatimukset ovat kuitenkin tyypillisesti seuraavat:

1. Rekisteröidy yritysrekisteriin.
2. Rekisteröidy asianomaisiin vero- ja arvonlisäverorekistereihin.
3. Rekisteröidy sosiaaliturvatoimistoihin.
4. Julkaise tietoja vastuunalaisesta yrityksestä ja sen toiminnasta.

Ulkomaalaisen edustajan palkkaaminen

Edustuston perustaminen tyhjästä voi olla hankala ja riskialtis prosessi yrittäjille, jotka ovat vasta käynnistämässä kansainvälistymistä. Tällöin yrittäjän tulisi tunnistaa kohdemarkkinoilta potentiaaliset edustajat, jotka olisivat kiinnostuneita edistämään yritystä.

[Export.govissa](#) luetellaan useita tekijöitä, jotka on otettava huomioon, jos haluat palkata yritykseen ulkomaisen edustajan. Tärkeimmät niistä ovat:

- Edustuston koko: myyjien määrä, niiden aluealue jne.
- Edustuston myyntitavoite: esimerkiksi onko heillä myyntiä vai ei.
- Laitteet ja varusteet: Toimiston sijainti ja varastoinnin riittävyys.

Seuraavaksi tulee selvittää potentiaalisten edustajien määrä kohdemarkkinoilla. Ota yhteyttä kuhunkin edustajaan suoraan saadaksesi heistä tietoa ja jakaaksesi tietoja yrityksestäsi (historia, resurssit, tavoitteet jne.). Varmista, että potentiaalinen edustaja on kiinnostunut yrityksesi liiketoiminnasta. Ennen kuin osoitat yrityksesi edustuksen ulkomaiselle asiamiehelle, sinun tulisi tietää:

Potentiaalisen edustajan tausta, nykyinen status ja historia.

- Edustajan maine
- Edustajan toimialatuntemus. Tämän voi tarkistaa kysymällä potentiaalisilta edustajilta paikallisen markkinan liiketoimintapotentiaalin kokoa.
- Alueellinen kattavuus: Onko edustajalla toimipistettä alueella, josta yrityksesi on kiinnostunut?
- Edustajan markkinointitapa: Millaisilla menetelmillä he tuovat tuotteita paikallisille markkinoille.

Kun yritys on tunnistanut joitain ulkomaisia edustajia, voit halutessasi matkustaa ulkomaille tarkkailemaan toimistojen ja pääkonttorin kokoa, tilaa ja sijaintia sekä arvioida niiden markkinointitapoja ja organisaatiosuunnitelmia.

ELEKTRONISET LÄHTEET

- What Entity Type Makes Sense for Your International Operations? (artikkeli)
<https://www.radiusworldwide.com/blog/2012/2/what-entity-type-makes-sense-your-international-operations>
- The Benefits of Establishing a Branch or Subsidiary in Europe (artikkeli)
<https://www.openaeuropeancompany.com/the-benefits-of-establishing-a-branch-or-subsidiary-in-europe/>
- Choosing a Foreign Representative (artikkeli)
<https://www.export.gov/artikkeli?id=Choosing-a-Foreign-Representative>
- Setting up a Representative Office in Belgium (artikkeli)
<http://www.coventis.eu/open-a-representation-office/setting-up-a-rep-office-in-belgium.html>

- Opening a Branch vs. a Subsidiary in Germany (artikkeli)
<https://www.lawyersgermany.com/opening-a-branch-vs.-a-subsiidiary-in-germany>
- Greek Law Digest |Other Business Structure (artikkeli)
<http://www.greeklawdigest.gr/topics/business-entities/item/35-other-business-structures>

HARJOITUKSET

Harjoitus 1.

Minkä seuraavista tehtävistä pätee mielestäsi EU-maan edustustoon? (Kyllä / Ei)

Tehtävä	Vastaus
Itsenäinen rakenne	
100 % paikallinen yritys	
Ei edellytä rekisteröitymistä	
Voi käydä kauppaa ja solmia sopimuksia	
Paikallisen verotusjärjestelmän alainen	
Voi omistaa maata	
Voi toteuttaa markkinatutkimuksia	
Voi laskuttaa palveluista	
Voi omistaa paikallisen pankkitilin	
Työntekijämäärää ei ole rajoitettu	

Harjoitus 2.

Valitse asianmukainen liiketoimintayksikkö (edustajisto, sivuliike ja tytäryritys), jonka avulla yritys voi asettua ulkomaille kussakin taulukon tilanteesta:

Tilanne	Yksikkö
Yritys, joka valmistaa ja myy erikoistuneita auton osia, haluaa laajentaa toimintaansa Ranskasta Belgiaan. Seuraavan vuoden aikana he aikovat ostaa varaston ja rakentaa Brysselin lähelle tuotantolaitoksen.	
Saksalainen spin-off yrittäjä haluaa kaupallistaa älykoti-ratkaisuja ja -ohjelmistoja. Yritys pyrkii laajentamaan liiketoimintaansa Etelä-Euroopassa.	
Energiasektorin käyttämien ohjelmistojen toimittamiseen osallistuva yritys haluaa laajentaa toimintaansa Saksaan. Yritys pyrkii tekemään Saksan markkinoille ensimmäisen askeleen mahdollisimman pienillä verovaikutuksilla.	

OSIO 2

PILARI 3: TUKI KANSAINVÄLISEEN KAUPALLISTAMISEEN

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

- Tunnistamaan erilaisia kaupallistamisen tuen lähteitä
- Ymmärtämään strategisten allianssien mahdollisuuksia
- Tarkastelemaan, miten oma yritys voi asemoitua kansainvälisille markkinoille



MÄÄRITELMÄT JA JOHDATUS AIHEESEEN

Tuki kansainväliseen kaupallistamiseen

Tuotteiden ja palveluiden kaupallistaminen on prosessi, joka sisältää markkinatutkimuksen, tuotteen tai palvelun kehittämisen ja sen markkinoinnin. **Kaupallistamisstrategian** tulisi olla olennainen osa yrityksen uusien tuotteiden tai palveluiden lanseeraussuunnitelmaa. Kaupallistamisstrategian tulisi keskittyä täyttämään tuotteen tai palvelun asiakkaiden tarpeet.

Kaupallistamistuella tarkoitetaan sitä, että yritys saa asiantuntijaosaamista kaupallistamisprosessinsa tehostamiseen ja nopeuttamiseen. Kaupallistamisen tuki voi tulla yrityksen sisältä, mutta etenkin pienten ja keskisuurten yritysten tapauksessa, tuki voi tulla yrityksen ulkopuolella. Valitusta markkinasta riippuen, kaupallistaminen ja siihen liittyvä tuki voi löytyä paikallisella, alueellisella, valtiollisella tai kansainvälisellä tasolla.

Yleisin ja helpoin kansainvälinen kaupallistamistekniikka on tuottaa tuotekuvauksia ja -palveluja internettiin. Monet pienet ja keskisuuret yritykset eivät kuitenkaan pysty kansainvälistämään tuotteitaan ja palveluitaan seuraavalle tasolle ilman apua. Kansainvälinen kaupallistamistuki voi olla markkinoiden asiantuntemusta eri kulttuureista, kansainvälisten ja rajat ylittävien hankkeiden ja avustusten tunnistaminen, ulkomaisille yrityksille tärkeitä oikeudelliset kysymykset jne.

Oikeanlaisten kaupallistamisstrategioiden merkitystä ei voi korostaa liikaa; se määrittää kohtaako haluttu yleisö tuotteen vaiko ei. Siksi on tärkeää, että yritys valitsee oikeat toimenpiteet tuotteiden kaupallistamiseen ulkomailla. Tämä voi olla haastavaa, sillä yrityksellä on todennäköisesti kohdemaasta vähemmän kulttuurista ja oikeudellista osaamista kuin kotimaastaan.



MENETELMÄT, MALLIT JA TYÖKALUT

EU:n tarjoama kaupallistamisen tuki

Pienten ja keski suurten yritysten toiminnan laajentamista Eurooppaan tuetaan nyt enemmän kuin koskaan. EU on luonut useita alustoja ja välineitä, jotka auttavat yrityksiä saamaan rahoitusta, pääsemään mukaan paikallisiin ja kansainvälisiin verkostoihin sekä pääsemään uusille markkinoille. EU:n tuki on tarjolla ilmaiseksi verkossa rohkaisemassa eurooppalaisten yritysten välistä yhteistyötä.

Seuraavilta sivuilta löydät EU:n tarjoamia tukimuotoja:

- **Enterprise Europe Network** tarjoaa tukea verkostojen luomiseen paikallisella ja kansainvälisellä tasolla. Täältä löydät lähialueidesi yhteystahoja, jotka tukevat pk-yritysten kasvua ja verkoston kehittämistä muiden maiden yhteistyökumppaneiden lisäksi. [Lisätietoja](#)
- **Your Europe for a practical guide** tukee liiketoimintaa Euroopan eri maissa ja auttaa pk-yrityksiä ymmärtämään kansainvälisen liiketoiminnan säännöksiä. Tämä sivusto tarjoaa tukea Euroopan yhtenäismarkkinoiden hyödyntämiseen. [Lisätietoja](#)
- **Erilaiset EU:n rahoittamat ohjelmat** on erityisesti kehitetty tukemaan pk-yritysten kansainvälistymistä. Esimerkiksi [SUPER Interreg](#) -projekti kannustaa ekoinnovaatioiden kansainvälistymistä.

EU:n tarjoamat erilaiset rahoitusmahdollisuudet auttavat pk-yrityksiä ja spin-off -yrityksiä löytämään tarvittavia työkaluja ja resursseja kansainvälistymisprosessin onnistuneeseen läpivientiin. Lisätietoa löydät myös Executive Agency for SME's -nettisivulta.

- **Pk-instrumentti** on yksi mahdollinen EU:n tarjoama rahoitus- ja tukityökalu innovatiivisille kansainvälistymisprojekteille. Projekti tarjoaa palveluita ja sparrausta pk-yritysten ja start-up -yritysten innovaattoreille, yrittäjille, ja tutkijoille. Tavoitteena on tukea näiden yritysten taloudellista kasvua.

Projekti koostuu kolmesta vaiheesta: "Toteutettavuustutkimus" –vaihe on tarkoitettu t&k –projektin liiketoimintasuunnitelman laatimiseen, "Konseptista markkinoille" –vaihe auttaa saattamaan tuote tai palvelu valmiiksi markkinoita varten, ja "Liiketoiminnan kiihdyttämö- ja valmennuspalvelut" tarjoavat mentorointia ja tukipalveluita liiketoiminnan kasvattamiseen. [Lisätietoja](#)

Kansallinen ja yksityinen tuki kansainvälistymiseen

Koska julkinen kaupallistamisen tuki voi olla halpaa (tai peräti ilmaista) ja yksityinen tuki voi olla kallista, on tärkeää miettiä, minkä tyyppistä ja sisältöistä palvelua juuri teidän yrityksenne tarvitsee (esimerkiksi yleisen tiedon tai omien kokemusten jakaminen). Harkitse tarjolla olevia vaihtoehtoja alueellasi, jotta saat palvelusta kaiken mahdollisen hyödyn. Tarkista myös kiihdyttämöpalvelut, joita paikalliset yliopistot ja tekniset oppilaitokset tarjoavat omalla alueellasi. Koska kaupallistaminen on välttämätöntä yrityksen menestymiselle, oikeanlaiseen palveluun sijoittaminen voi olla pitkällä aikavälillä hyödyllistä.

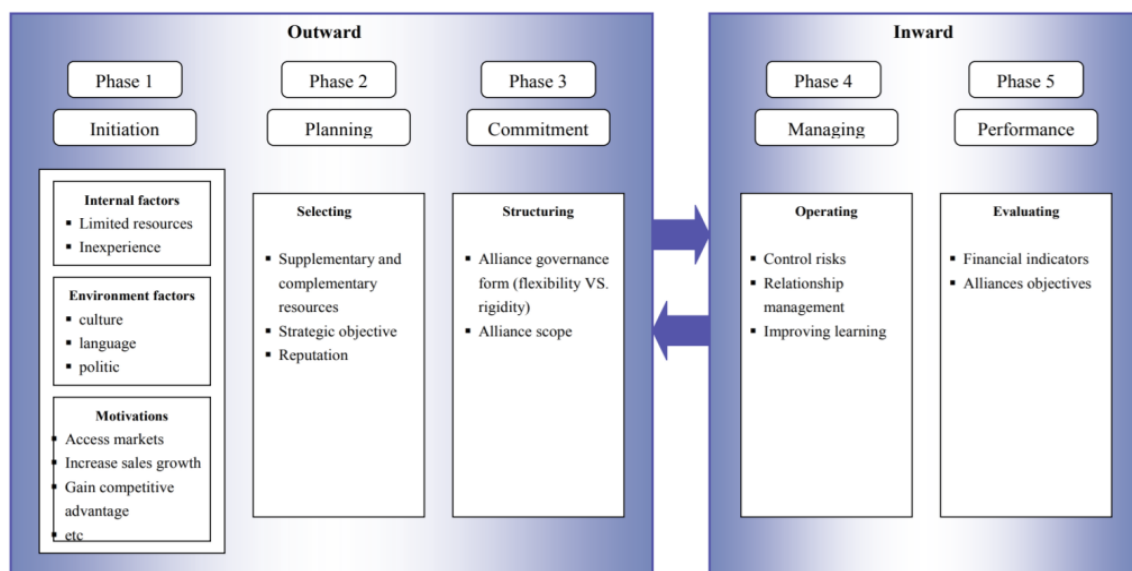
Hyvä tukipalvelu voi tarjota yrityksellesi neuvoja parhaista käytännöistä ja asiantuntijoista liittyen tavoittelemienne markkinoihin. Opastus voi käsittää erilaisia aiheita, kuten kulttuurierot, ehdotukset markkinoinnin suhteen tai suositukset potentiaalisista kohderyhmistä. Yksityiset kaupallistamistukea tarjoavat yritykset erikoistuvatkin usein tiettyihin aloihin tai asiantuntemukseen pystyäkseen vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin. Siksi kannattaa selvittää kaikki käytettävissä olevat vaihtoehdot ennen valintaa.



Strategiset liittoutumat kansainvälistymisessä

Strategiset liittoutumat ovat molempia osapuolia hyödyttäviä suhteita, joita muodostetaan muiden yritysten, instituutioiden tai asiakkaiden kanssa. Strategiset liittoutumat mahdollistavat kestävä kasvun resursseja ja kustannuksia jakamalla. Tutkimuksissa on todettu strategisten liittoutumien olevan erityisen tärkeitä pk-yrityksille, joilla on yleensä kykyä luoda ja innovoida, mutta niillä ei ole resursseja kaupallistamiseen. Tämän tyyppisessä yhteistyössä pk-yritykset voivat keskittyä innovaatioprosessiinsa ja luoda tuotteita, jotka voidaan myös myydä tehokkaasti markkinoilla.

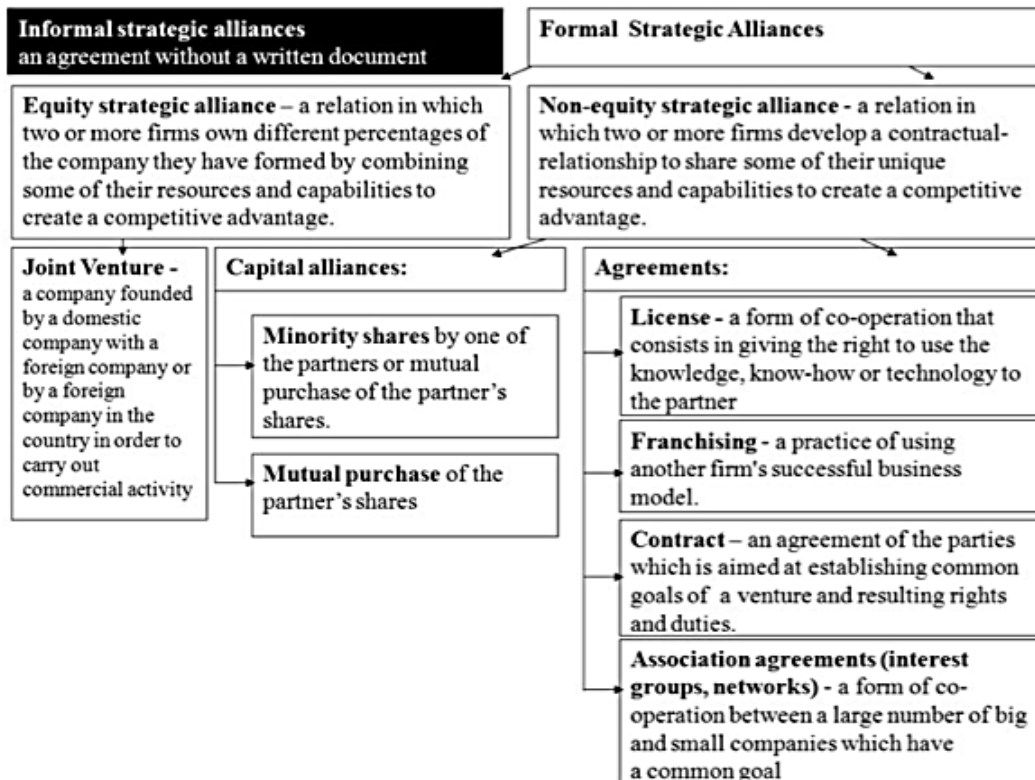
Lisäksi strategisten liittoutumien luominen on osoittautunut hyödylliseksi, sillä ne edistävät yritysten kykyä myydä tuotteitaan kotimarkkinoidensa ulkopuolella ja kansainvälistää tuotteitaan. Liittoutumat mahdollistavat tehokkaamman kaupallistamisstrategian, mikäli kumppaneilla on näkemystä markkina-alueista ja kulttuuriosaamista alueelta. Strategisia liittoutumia käytettäessä mahdollinen kansainvälistymisprosessi voi olla seuraavanlainen:³⁵



³⁵ Lähde: Kumlungsua, N (2008) SMEs' Internationalization Process via Strategic Alliances (sivu 13).

Strategiset liittoumat voivat olla erilaisia. Oheisessa kuviossa on esimerkiksi erilaisia strategisia liittoumatyyppejä:³⁶

Figure 5. Typology of strategic alliances.



ELEKTRONISET LÄHTEET

- Information about EU Opportunities (verkkosivu)
<https://ec.europa.eu/easme/en>
- EU Support to SMEs and Entrepreneurs (verkkosivu)
https://ec.europa.eu/growth/smes/support/networks_en
- What is a 'Strategic Alliance' (video)
<https://www.investopedia.com/terms/s/strategicalliance.asp>
- Six Reasons for Forming Strategic Global Business Alliances (artikkeli)
<http://www.tradeready.ca/2014/fittskills-refresher/8-reasons-forming-strategic-global-business-alliances/#.VUdEaR5qkqM.mailto>
- Five Keys to Creating Successful Strategic Alliances (artikkeli)
<https://www.forbes.com/2002/07/18/0719alliance.html#74e9ff6411f4>
- How to Map Strategy Better C-D Maps (esitys)
<https://es.PPT-esityshare.net/shashwat140/map-strategy-better-cd-maps>

³⁶ Lähde: Kozyra, B (2005) in Zator-Peljan, J (2012), Strategic alliance as a particular form of cooperation, Global Management Journal, Joulukuu 28, 2012.

HARJOITUKSET

Harjoitus 1.

Tehokkaiden strategisten liittoutumien luomiseksi on hyödyllistä ymmärtää, missä yrityksesi on suhteessa muihin saman alan yrityksiin. Kartoittamalla yrityksesi asema voit ymmärtää paremmin, mitkä yritykset ovat suoria kilpailijoita ja mitkä brändit voisivat olla mahdollisia kansainvälisiä kumppaneita.

Harkitse Keskeisyys-erottautumiskyky –kartan luomista brändeillesi ja muille saman sektorin toimijoille. Brändin keskeisyys –akseli kuvaa sitä, miten hyvin kyseinen brändi kuvastaa kyseistä kategoriala; Erottautumiskyky –akseli puolestaan kuvaa sitä, miten hyvin brändi erottuu muista saman kategorian brändeistä. Mahdollinen kartta voisi olla rakenteeltaan seuraavanlainen:³⁷



Tarkemman esityksen kartan täyttämisestä löydät oheisesta [linkistä](#).

³⁷ Lähde: Dawar, N, and Bagga, C (2015), A Better Way to Map Brand Strategy, Harvard Business Review, June, 2015, 90-97 (sivu 93).

Harjoitus 2.

Katso, millaisia kansainvälisiä kumppaneita yrityksesi voi löytää oheista [työkalua](#) käyttämällä.

Tarkista myös, millaista taloudellista tukea voit saada Euroopan unionilta oheisen [hakutyökalun](#) avulla.



PILARI 4: MITÄ ON VERKOSTOITUMINEN?

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

- Käsittämään verkostoitumisen merkitys ja sen erilaiset muodot
- Ymmärtämään ammatillisen verkostoitumisen hyödyt
- Tietämään, miten kehittää ja ylläpitää omia verkostoja
- Rakentamaan ja ylläpitämään yhteystietolistoja

MÄÄRITELMÄT JA JOHDATUS AIHEESEEN

"Verkostoituminen" on termi, jolla on useita merkityksiä. Se voi tarkoittaa laajaa nimitietokantaa, henkilökohtaisia tuttavuuksia ja yhteystietoja.

Se voi tarkoittaa myös sitä, että on mahdollisuus keskustella erilaisten ihmisten kanssa liiketoiminnasta tai seurustella vapaamuotoisesti.

Verkostoituminen voidaan määritellä "prosessiksi, jossa kehitetään ja ylläpidetään suhteita liiketoiminnan kasvattamiseksi, tietotaidon lisäämiseksi, vaikutuspiirin laajentamiseksi tai yhteiskunnan palvelemiseksi".³⁸



³⁸ Lähde: 1 Ivan Misner. 2012. A New Definition of Networking. [ONLINE] Saatavilla: <https://www.entrepreneur.com/artikkeli/225067>. [Viitattu 1.12.2017].

MENETELMÄT, MALLIT JA TYÖKALUT

Ammatillisen verkottautumisen muodot

Herminia Ibarra ja Mark Lee Hunter's tunnistivat tutkimuksessaan, kolmen tyyppisiä toisiinsa linkittyviä ammatillisen verkottautumisen muotoja.³⁹

Toiminnallinen verkostoituminen	Toiminnallisella verkostolla tarkoitetaan ihmisiä, joiden kanssa henkilö työskentelee suoraan, kuten esimiehet, työtoverit, tavarantoimittajat, jakelijat, asiakkaat jne. Tämän verkostotyypin tavoitteena on rakentaa vahvoja ja luottamuksellisia suhteita tehokkaan yhteistyön rakentamiseksi ja ammatillisten tavoitteiden saavuttamiseksi.
Henkilökohtainen (kehitys) verkostoituminen	Henkilökohtainen verkosto viittaa samankaltaisiin ammattilaisiin, joita henkilö voi tavata alumnien, sosiaalisten ja affiniteettiryhmien, henkilökohtaisten eturyhmien, ammattijärjestöjen jne. kautta. Nämä yhteydet tarjoavat tärkeitä viestejä, tietoja ja usein kehitystukea, kuten valmennusta ja mentorointia. Henkilökohtainen verkosto on pitkälti ulkoinen ja sen teho perustuu pitkälti verkoston referenssiarvoon. Sitä voidaan pitää turvallisena foorumina henkilökohtaiselle kehitykselle, mikä jo sellaisenaan voi tarjota perustan strategiselle verkottumiselle.
Strateginen verkostoituminen	Strateginen verkosto keskittyy yhteyksien luomiseen vertaisryhmien ja kokeneempien osaajien kanssa tietyllä ammattialalla. Hyvän strategisen verkon tärkein osa on vaikuttavuus, mikä tarkoittaa verkoston kykyä välittää tietoa, tukea ja resursseja yhdeltä verkon sektorilta tulosten saavuttamiseksi toisaalla. Strateginen verkostoituminen on erittäin aikaa vievää ja vaatii huomattavaa vaivaa, mutta se on välttämätöntä, koska ulkoisen tuen usein osoittautuu kriittiseksi.

³⁹ Lähde: Herminia Ibarra & Mark Lee Hunter. 2007. How Leaders Create and Use Networks. [ONLINE] Saatavilla: <https://hbr.org/2007/01/how-leaders-create-and-use-networks>. [Viitattu 1.12.2017].

Seuraavassa taulukossa on lisätietoja verkottautumisen kolmesta muodosta:⁴⁰

	Toiminnallinen verkottautuminen	Henkilökohtainen verkottautuminen	Strateginen verkottautuminen
Tarkoitus	Työn suorittaminen tehokkaasti; ylläpitää ryhmässä tarvittavaa kapasiteettia ja toimintoja.	Henkilökohtaisen ja ammatillisen kehityksen edistäminen; vihjeet hyödyllisiin tietoihin ja sopimuksiin.	Haetaan tulevia painopisteitä ja haasteita; saada sidosryhmien tukea näihin.
Sijainti ja ajallinen orientaatio	Kontaktit ovat lähinnä sisäisiä ja keskittyneet nykyisiin tarpeisiin.	Kontaktit ovat enimmäkseen ulkoisia ja keskittyneet nykyisiin kiinnostuksen kohteisiin sekä tuleviin potentiaalsiin intresseihin.	Kontaktit ovat sekä sisäisiä että ulkoisia ja ne ovat suuntautuneet tulevaisuuteen.
Toimijat ja rekrytointi	Keskeiset kontaktit ovat suhteellisen harkinnanvaraisia; ne määräytyvät enimmäkseen tehtävän ja organisaatiorakenteen perusteella.	Avainkontaktit ovat usein harkinnanvaraisia, joten ei ole aina selvää ketkä ovat relevantteja kontakteja.	Keskeiset kontaktit määräytyvät strategisen kontekstin ja organisaatioympäristön mukaan, mutta jäsenyys on harkinnanvaraista; ei ole aina selvää, kuka on relevantti kontakti.
Verkoston ominaisuuksia ja keskeisiä käyttäytymismalleja	Syvyys: vahvojen työsuhteiden luominen.	Leveys: kontaktien tavoittelu, joilla on referenssiarvoa.	Kattavuus: linkitysten luominen sisään- ja ulospäin.

Kaikki verkostomuodot ovat **päällekkäisiä**. Sekä toiminnalliset että henkilökohtaiset verkostot syntyvät **luonnostaan**, kun taas strategisia verkostoja on kehitettävä **tarkoituksellisesti**.

⁴⁰ Lähde: Herminia Ibarra & Mark Lee Hunter. 2007. How Leaders Create and Use Networks. [ONLINE] Saatavilla: <https://hbr.org/2007/01/how-leaders-create-and-use-networks>. [Viitattu 1.12.2017].

Ammatillisten verkostojen etuja

Keskeisimpiä ammatillisten verkostojen tarjoamia etuja ovat:

- **Lisääntyneet liiketoimintamahdollisuudet** (kuten asiakastarpeet, yhteisyritykset, kumppanuudet jne.)
- **Word-of-mouth -viestintä**
- **Tukiverkoston laajeneminen**
- **Uudet yhteydet**
- **Statuksen vahvistuminen**
- **Pääsy toimialan parhaisiin käytäntöihin ja benchmarkkaus**
- **Kestävät ystävyyssuhteet**



Miten kehittää verkostoa

Useimmat ammattilaiset eivät ole innokkaita verkostoitumiseen ja heidän suurin virheensä onkin, että he eivät rakenna ammatillista verkostoa ennen kuin he todella tarvitsevat sellaista. Näin käy tyypillisesti, koska asiantuntijat saattavat olla sisäänpäin kääntyneitä, ujoja tai he eivät yksinkertaisesti vain halua uhrata aikaa ammattikokouksiin tai tapahtumiin.

Vahvan ammatillisen verkoston rakentaminen on kuitenkin kriittistä, jos haluaa menestyä uralla. Seuraavassa on muutamia strategioita verkon kehittämiseen ja ylläpitämiseen:⁴¹

Harjoittele verkostoitumista	Etsi aikaa osallistua erilaisiin verkostoitumistapahtumiin. Tapaa uusia ihmisiä ja seurustele ihmisten kanssa. Joistakin heistä voi tulla tärkeitä asiakkaita, työkavereita tai jopa luotettavia ystäviä.
Kuuntele enemmän, puhu vähemmän	Älä yritä hallita keskustelua puhumalla vain itsestäsi tai yrityksestäsi. Kuuntele sen sijaan, mitä muut ihmiset sanovat. Osoittamalla kiinnostusta ja huomiota keskustelukumppaneita kohtaan, luodaan heihin parempi yhteys ja suhde.
Valmistaudu	Tiedä ketä olet tapaamassa. Tutki ja selvitä faktoja ihmisistä, joita lähestyt. Pyri selvittämään pintaa syvemmältä jotain, mitä muut eivät vielä tiedä.

⁴¹ Lähde: Jonathan Long. 2016. 8 Tips to Help Grow Your Professional Network. [ONLINE] Saatavilla: <https://www.huffingtonpost.com/jonathan-long/8-tips-to-help-grow-your-b-7562332.html>. [Viitattu 13.12.2017].

Mene nettiin	Tutustu erilaisiin sosiaalisiin ja ammatillisiin verkostoihin ja valitse niistä itsellesi sopivimmat. Luo ammatillainen profiili ja liitä se yhteystietoihisi. Tämä on helppo ja vähemmän aikaa vievä tapa pitää yhteyttä ja samalla kasvattaa verkostoa. Esimerkiksi LinkedIn on suosittu työelämälähtöinen sosiaalisen verkostoitumisen palvelu, jota käytetään pääasiassa ammattimaiseen verkottumiseen. Opportunity on vähemmän käytetty, mutta yhtä hyödyllinen yritysverkko, jonka kautta voit verkottua muihin ammattilaisiin, joiden kautta voi tavoittaa asiakastarpeita, myyntiä ja asiakkaita. Facebookia ja Twitterä voidaan käyttää myös yritystarkoituksiin.
Jaa tietoaasi ja osaamistasi	Tarjoudu auttamaan, kun näet tilaisuuden. Kun tuet kontaktejasi jatkuvasti, kannustat heitä samalla tekemään asioita sinun hyväksesi.

Miten ylläpitää verkostoa

Kun olet luonut verkoston, on tärkeää pitää se aktiivisena pitämällä yhteyttä verkoston jäseniin. Kerro verkostollesi työurallasi tapahtuvista muutoksista (esim. työpaikan vaihdokset, ylennykset jne.). Tarjoa verkostollesi apua ja tukea aina tarvittaessa, jaa heidän kanssaan hyödyllistä tietoa, lähetä kiitokset niille, jotka auttoivat sinua saamaan työpaikan tai suosittelivat sinua. Älä myöskään unohda keskustella verkostoja kanssa aika ajoin.

Seuraavassa on joitakin periaatteita, jotka on hyvä muistaa:⁴²

Hyviä käytäntöjä	Huonoja tapoja
- Päätä, kenen kanssa haluat olla yhteydessä ja kuinka usein. - Käytä viestintävälineitä, kuten sähköpostia, puhelinta, kahvipöytäkeskusteluja, sosiaalisia kokoontumisia ja käsinkirjoitettuja muistiinpanoja. - Etsi tapoja, joilla voit auttaa kontakteja heidän ammatillisissa ja henkilökohtaisissa haasteissaan.	- Älä huku sosiaaliseen mediaan. Ole strateginen siinä, miten käytät sitä. - Älä kehuskele saavutuksillasi. - Älä kuormita itseäsi liikaa yrittämällä verkostoitua kaikkien tapaamisiesi ihmisten kanssa. Pidä listaa relevanteista kontakteista ja tarkastele listaa aika ajoin.

⁴² Lähde: Rebecca Knight. 2016. How To Maintain Your Professional Network Over the Years. [ONLINE] Saatavilla: <https://hbr.org/2016/09/how-to-maintain-your-professional-network-over-the-years>. [Viitattu 18.12.2017].

Milloin verkostoa voi käyttää?⁴³



Miten hallita verkoston yhteystietoja

Ammatillinen verkosto voi koostua lähes kaikista, jotka olet koskaan tavannut. Lisäksi jokainen kontakti voi avata sinulle pääsyn uusien henkilöiden luo.⁴⁴ Onkin tärkeää olla valikoiva. Mitä suurempi verkostosi on, sitä haastavampaa on yhteydenpito verkoston jäseniin. Verkostoituminen ei ole numeropeliä, koska verkostosi koostuu ihmisistä. He osallistuvat verkostoitusprosessiin omalla panoksellaan.⁴⁵

⁴³ Lähde: Zina Kumok. Making Connections: How to Create and Cultivate Your Professional Network. [ONLINE] Saatavilla: <https://www.goodcall.com/career/professional-network>. [Viitattu 13.12.2017].

⁴⁴ Dawn Rosenberg McKay. 2016. Building, Growing and Maintaining a Professional Network. [ONLINE] Saatavilla: <https://www.thebalance.com/building-growing-and-maintaining-a-professional-network-525834>. [Viitattu 13.12.2017].

⁴⁵ Rick Itzkowich. 2017. Networking Is More Than Card Collecting. [ONLINE] Saatavilla: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/06/27/networking-is-more-than-card-collecting/#4737do8d2f9a>. Viitattu 12.12.2017].



Keiden tulisi kuulua kontaktiverkostoosi?

Rakenna monimuotoinen verkosto, jossa on ihmisiä eri toimialoilta, taustoista, ikäryhmistä, etnisistä ryhmistä jne. Varmista, että ainakin seuraavat henkilöt ovat mukana kontaktiverkostossasi:⁴⁶

Asiantuntijat	Jossain vaiheessa tarvitset apua ihmisiltä (esim. rekrytoijia, liikkeenjohdon konsultteja, tutkijoita jne.), jotka ovat asiantuntijoita tietyllä toimialalla, ammattikentällä tai toiminnallisella alueella.
HR- ammattilaiset	On hyödyllistä tuntea HR-ihmisiä oman yrityksesi sisällä ja sen ulkopuolella.
Mentorit/sponsorit	Heiltä saat tukea ja ohjausta.
Valmentajat	Asiantuntijat, jotka voivat tukea sinua tarvittaessa ja ovat valmiita jakamaan omaa asiantuntemustaan auttaakseen sinua parantamaan ammattitaitoasi.
Avainhenkilöt	Avainhenkilö, joka tuntee organisaation / yrityksen ja sen ihmiset.

⁴⁶ Lähde: Caroline Ceniza-Levine. 2017. Ten People You Need To Have In Your Professional Network. [ONLINE] Saatavilla: <https://www.forbes.com/sites/carolinecenizalevine/2017/03/05/ten-people-you-need-to-have-in-your-professional-network/#1fcec2926e8>. [Viitattu 12.12.2017].

Muutosagentit	Ihmiset, jotka mukautuvat muutoksiin ja nauttivat elämässään tapahtuvista muutoksista. Ihmiset, jotka kannustavat ja auttavat sinua näkemään muutostilanteissa mahdollisuuksia.
Kannustajat	Ihmiset, jotka kannustavat, tukevat valinnoissa ja auttavat sinua eteenpäin.
Totuudentorvet	Ihmiset, jotka auttavat sinua näkemään katvealueille, antavat rakentavaa palautetta eivätkä pelkää kertoa eriävää mielipidettä.
Verkottujat	Ihmiset, joilla on laaja kontaktiverkosto. He voivat tarvittaessa esitellä sinut oikeille henkilöille.

Vinkkejä kontaktien hallintaan

Kokemuksen ja yrityksen kasvun myötä, kontaktiverkostosi kasvaa kasvamistaan. Laaja verkosto on hyödyllinen uran näkökulmasta, mutta on tärkeää ylläpitää yhteydenpitoa kontaktiverkoston kanssa. Tämän ei kuitenkaan saa muodostua ylivoimaisen uuvuttavaksi haasteeksi.⁴⁷

- **Priorisoi yhteydenpitoa** tavoitteidesi ja kiinnostuksen kohteidesi mukaan. On mahdotonta pitää yhteyttä kaikkiin samalla intensiteetillä.
- **Luo aikataulu**, johon sisällytät kaikki verkostoitumisen aktiviteetit. Mitä systemaattisempaa verkostoitumisesta teet, sitä todennäköisemmin noudatat itsellesi luomaa aikataulua.
- **Älä unohda seurantaa**, sillä se on keskeinen tekijä suhteen rakentamisessa. Jaa verkostollesi artikkeleita tai hyödyllistä informaatiota yhteisistä kiinnostuksen kohteista, kommentoi muiden sosiaalisen median postauksia tai toivota heille hyvää lomaa.
- **Varaa aikaa uusien ihmisten tapaamiselle tai prioriteettilistasi ulkopuolella olevien henkilöiden tapaamiselle.** Osallistu konferensseihin ja sosiaalisiin tapahtumiin tavataksesi uusia ihmisiä. Varaa säännöllisesti aikaa esim. kerran kuukaudessa lähettääksesi sähköpostitervehdyksen jollekin kontaktiverkostossasi.

Kontaktiverkoston hallinta vaatii aikaa ja vaivaa, mutta toisaalta yhteydenpidon hyödyt ovat merkittäviä ja pitkäkestoisia.

⁴⁷ Lähde: Caroline Ceniza-Levine. 2016. Overwhelmed by Networking? How To Stay In Touch With A Growing Contact List. [ONLINE] Saatavilla: <https://www.forbes.com/sites/carolinecenizalevine/2016/10/26/how-to-stay-in-touch-with-a-growing-network/#30b949231182>. [Viitattu 12.12.2017].

HARJOITUKSET

Harjoitus 1.

Laadi paperille seuraavanlainen taulukko:

Nimi	Kuka teidät esitteli?	Kenelle sinä esittelit kyseisen henkilön?
<i>(esim. nykyinen tai entinen kollega)</i>	<i>(Tämä sarake paljastaa verkostosi välittäjäjäsenet ja auttaa sinua tunnistamaan tapoja, joilla verkostoidut)</i>	<i>(Tämä sarake paljastaa, miten itse toimit välittäjänä verkostossasi.)</i>

Taulukon ensimmäiseen sarakkeeseen täytetään verkostosi tärkeimmät nimet. Näihin ihmisiin luotat jakaessasi henkilökohtaista tietoa, erityisosaamista, neuvoja ja inspiraatiota. Kirjoita toiseen sarakkeeseen sen henkilön nimi, joka esitteli sinut edellisen sarakkeen henkilölle (mikäli olet tavannut henkilön itse, kirjoita sarakkeeseen "minä"). Kirjoita viimeiseen sarakkeeseen niiden henkilöiden nimet, jotka olet itse esitellyt ensimmäisen sarakkeen henkilölle.

Harjoitus auttaa kartoittamaan omaa ammatillista verkostoa ja tunnistamaan verkoston vahvuudet ja heikkoudet. Ihmisiä, jotka ovat esitelleet sinut useammalle kuin yhdelle tärkeälle yhteyshenkilölle, kutsutaan "superkontakteiksi". Mikäli olet esitellyt itsesi verkostosi avainhenkilöille yli 65 % tapauksista, olet luultavasti rakentamassa verkkoasi käyttämällä samankaltaisuusperiaatetta. Samankaltaisuusperiaatteella tarkoitetaan sitä, että verkostoidut ihmisten kanssa, jotka muistuttavat itseäsi kokemuksen, koulutuksen ja maailmankatsomuksen osalta. Muista kuitenkin, että liika samankaltaisuus rajoittaa pääsyä moninaiseen tietoon, mikä puolestaan on ratkaisevaa sekä luovuudelle että ongelmanratkaisulle.⁴⁸

⁴⁸ Lähde: Brian Uzzi & Shannon Dunlap. 2005. How to Build Your Network. [ONLINE] Saatavilla: <https://hbr.org/2005/12/how-to-build-your-network>. [Viitattu 18.12.2017].

Harjoitus 2.

Ajattele ammattimaista verkostoasi. Luo paperille seuraava taulukko, ja täytä siihen verkostoosi kuuluvien ihmisten määrä kussakin seuraavista ammattiluokista.

Kategoria	Kontaktien lukumäärä
Asiantuntijat	
HR-ammattilaiset	
Mentorit/sponsorit	
Valmentajat	
Avainhenkilöt	
Muutosagentit	
Kannustajat	
Totuudentorvet	
Verkottujat	

Kuuluuko verkostoosi vähintään yksi henkilö kustakin luokasta? Jos ei, aseta seuraavaksi tavoitteeksesi löytää joku kyseiseen luokkaan kuuluva henkilö.

Esimerkkitapaus: Kysy, sen sijaan että toisit itseäsi esiin

Kun Liz Graham muutti Bostoniin, hän oivalsi jotain elämästään ja urastaan.

"Päätin, että halusin työskennellä yrityksen pääkonttorissa Bostonissa ja tajusin, että minun on välttämätöntä laajentaa verkostoani", kertoo Liz, joka oli työskennellyt useita vuosia kaapeliteollisuudessa New Yorkissa ja ennen sitä yrityslakimiehenä. "Minun oli käytettävä aikaa paikallisiin yrityksiin sekä muihin kaupungin keskeisiin toimijoihin tutustumiseen."

Niinpä Liz teki kaiken tarvittavan. Hän otti yhteyttä aiempiin opiskelukavereihin, jotka asuivat kaupungissa, hän osallistui verkostoitumistapahtumiin ja alan seminaareihin. Hän osallistui keskustelupaneelisiin ja otti yhteyttä paikallisiin johtajiin ja kutsui heidät kahville.

Kaikkein hyödyllisin verkostoitumisensa tapahtui kuitenkin tenniskentällä. Hän oli eräänä päivänä lyömässä palloa, kun mies viereiseltä kentältä - nimeltään T.S. - kysyi olisiko Liz kiinnostunut ottelusta. "Pian selvisi, että olimme molemmat hakemassa töitä. Mies oli juuri lähtenyt Zipcarista. Pelin lomassa puhumme siitä, millaista työympäristöä olemme hakemassa, mitä haluamme tehdä ja millaisia mahdollisuuksia etsimme."

Liz puhui urastaan, mutta ei varsinaisesti keuhut saavutuksiaan. "Tasapainon säilyttäminen on vaikeaa", hän sanoo. "Minulla on taipumus esittää paljon kysymyksiä. Pyrin tutustumaan toiseen ihmiseen. Luonnollisestikin myös he kysyvät minulta kysymyksiä, ja silloin puhun tarinastani ja kokemuksestani. "

Liz ja T.S. vaihtoivat sähköpostiosoitteita. Pian, T.S. meni töihin controlleriksi Wayfairille, joka on online-huonekaluyhtiöön. Liz sai työpaikan Hubspotilta markkinointi- ja myyntialustoja toteuttavasta yrityksestä. Vuosien ajan he jatkoivat yhteydenpitoa. He pelasivat tennistä ajoittain ja vaihtoivat sähköposteja työpaikoistaan ja elämästään. T.S:n lapsi meni samaan kouluun, jossa Lizin lapset olivat. Liz kyseli usein lapsen kuulumisia. Liz oli yhteydessä T.S:ään myös sosiaalisessa mediassa. "Kun Wayfairilla meni hyvin, lähetin hänelle onnittelut", hän kertoo.

Kun Liz näki, että Wayfairin myynti- ja palvelujohtajan tehtävä oli avoinna, hän kiinnostui välittömästi tehtävästä ja otti jälleen yhteyttä T.S:ään, joka esitteli Lizin rekrytoinnista vastaavalle henkilölle. Lopulta Liz tuli valituksi työhön. Liz toteaa, että saa kiittää tennisharrastustaan työpaikan saamisesta. "Kun teet jotain, jota rakastat", hän lisää, "verkostoituminen on helppoa."⁴⁹

⁴⁹ Lähde: 12 Rebecca Knight. 2016. How To Maintain Your Professional Network Over the Years. [ONLINE] Saatavilla: <https://hbr.org/2016/09/how-to-maintain-your-professional-network-over-the-years>. [Viitattu 18.12.2017].

OSIO 2

PILARI 5: KASVUN SUUNNITTELU JA KAUPALLISTAMINEN

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

- Ymmärtämään kaupallistamisen merkitys yrityksen kasvusuunnitelmaan
- Kuvaamaan kaupallistamisprosessin päävaiheet
- Suunnittelemaan kilpailustrategia kansainvälisille markkinoille
- Kehittämään menestyksekkäs kasvusuunnitelma

MÄÄRITELMÄT JA JOHDATUS AIHEESEEN

Mitä on kasvun suunnittelu? Liiketoiminnan kasvun suunnittelu nähdään yrityksen liiketoimintasuunnitelman laajentamisena. Kasvusuunnitelma on suunnitelma liiketoiminnan laajentamisesta ja taloudellisten resurssien hankkimisesta uuteen toimintaan, joka mahdollistaa yrityksen tehokkaamman toiminnan ja kilpailijoista erottautumisen.^{50,51} Uuden tuotteen menestyksekkäs kaupallistaminen luo taloudellista kasvua.⁵²

Liiketoiminnan laajentaminen ja potentiaalsiin kasvumahdollisuuksiin tarttuminen, ovat markkinointitutkimuksen jälkeen seuraavat vaiheet tuotteen kaupallistamisessa. Kaupallistaminen sekoitetaan usein markkinointiin, joten on syytä huomioida, että markkinointi on yksi tuotteen kaupallistamisen alkuvaiheista.⁵³



⁵⁰ Lähde: Shehan Wijetilaka, What is Growth Plan (Online). Saatavilla: <https://grow-strategy.com/what-is-a-growth-plan> [Viitattu 12.12.2017].

⁵¹ Lähde: Osmond Vitez, Business Growth Planning (Online). Saatavilla: <http://smallbusiness.chron.com/business-growth-planning-4503.html> [Viitattu 12.12.2017].

⁵² Lähde: Leslie Martinich, 2004, Commercializing and Managing Innovations, Competitive Focus (Online). Saatavilla: <http://www.competitivefocus.com/papers.htm> [Viitattu 12.12.2017].

⁵³ Lähde: Neil Maclure, 2011, Product Commercialization (Online). Saatavilla: <https://www.PPT-esityshare.net/nmaclure/product-commercialization> [Viitattu 12.12.2017].

MENETELMÄT, MALLIT JA TYÖKALUT

Kansainvälinen kaupallistaminen: liiketoimintakehys

Tässä osiossa keskitytään tarkastelemaan paikallisella tasolla tehdyn kaupallistamisen ja kansainvälisen mittakaavan kaupallistamisen eroa. Osiossa tunnistetaan keskeisimmät kansainvälisen liiketoiminnan elementit, jotka pohjautuvat paikalliseen kaupallistamiseen luotuihin malleihin. Malleissa tunnistetaan mahdolliset esteet, uuden tuotteen ominaisuudet ulkomaan markkinoilla sekä erilaiset myynninedistämisstrategiat.⁵⁴



Konseptista kaupallistamiseen

Kaupallistaminen alkaa, kun yritys tunnistaa tehokkaan tavan käyttää uutta ratkaisua markkinoiden tarpeiden tyydyttämiseksi.⁵⁵ Kaupallistamisprosessi jaetaan vaiheisiin alkaen tuotteen tuomisesta markkinoille, aina massatuotantoon ja käyttöönottoon saakka. Siinä huomioidaan paitsi itse tuotanto, myös jakelu, markkinointistrategiat, myynti ja tuki, jota menestymiseen tarvitaan.⁵⁶

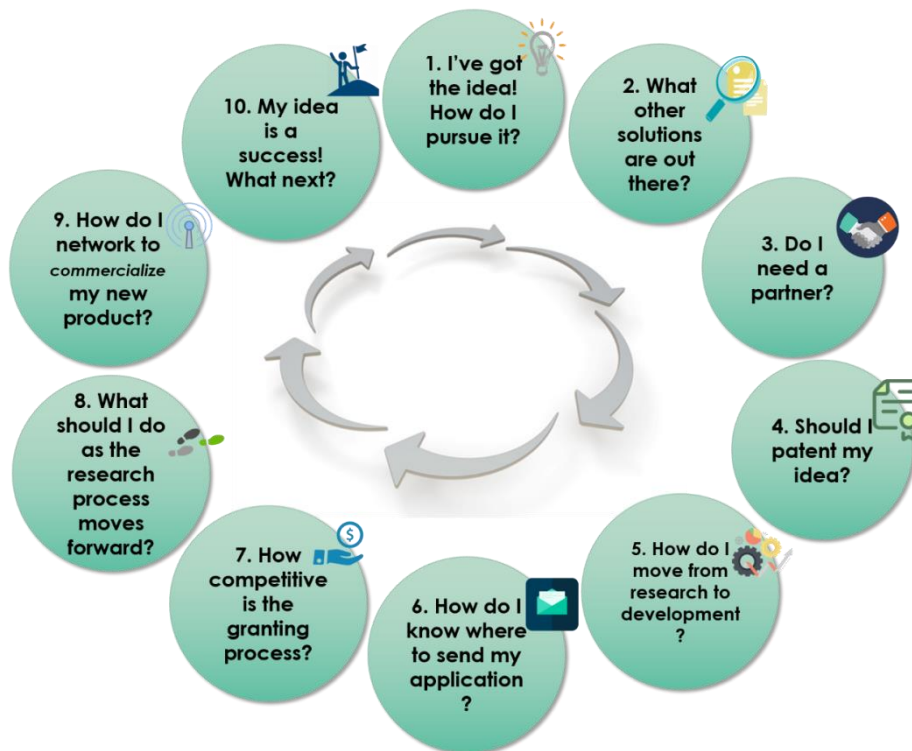


⁵⁴ Lähde: A. Albassarni & A. McCoy, 2016, A Business Framework for International Commercialization of Innovative Construction Products (Online). Saatavilla: <http://www.momentumpress.net/books/business-framework-international-commercialization-innovative-construction-products> [Viitattu 12.12.2017].

⁵⁵ Lähde: Saario, Five steps to successful commercialization of an innovation – can the pitfalls be avoided? (Online). Saatavilla: <http://www.valmet.com/media/artikkelis/experts-voice/five-steps-to-successful-commercialization-of-an-innovation> [Viitattu 20.12.2017].

⁵⁶ Lähde: Investopedia, Commercialization (Online). Saatavilla: <https://www.investopedia.com/terms/c/commercialization.asp> [Viitattu 20.12.2017].

Jotta voitaisiin tunnistaa onnistumiseen johtava kaupallistamisen polku, on vastattava seuraavassa kaaviossa esitettyihin kysymyksiin:⁵⁷



Kansainvälinen kaupallistaminen: Vaiheet ja toimenpiteet

Onnistuneen kaupallistamisen kannalta, on välttämätöntä tunnistaa oikea ajankohta ja ymmärrettävä markkinatilannetta. Kansainvälisen kaupallistamisen tukena on hedelmällistä noudattaa erityistä prosessia, joka käsittää selkeät vaiheet.

Seuraavassa taulukossa kuvataan kansainvälisen kaupallistamisen prosessi sekä annetaan joitakin vihjeitä yrityksille.

⁵⁷ Lähde: National Institute of Dental and Craniofacial Research: Ten Steps to Commercializing a Great Idea (online). Saatavilla: <https://sbir.nih.gov/nidcr/steps> [Viitattu 20.12.2017].

Vaihe		Vihje
1	Strategia	Luo kansainvälinen markkinointistrategia
2	Suunnittelu	Luo toimintasuunnitelma
3	Yhteistyö	Kokoa kansainvälinen tiimi
4	Prosessoi	Rakenna laajennettavia prosesseja
5	Mukauta	Valmistaudu mukauttamaan ratkaisua paikallisiin oloihin
6	Teknologia	Valitse tarkoituksenmukainen teknologia
7	Johda	Tunnista erot paikallisten ja kansainvälisten tarpeiden välillä
8	Menesty	Johda yrityksesi menestykseen

Strategia

Kansainvälinen kaupallistaminen käynnistyy **globaalien drivereiden ja yrityksen tavoitteiden yhteensovittamisella**. Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on määritellä, miksi kehitetään markkinointistrategia tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi on tunnistettava tärkeimmät asiat, joita tulee välttää. Seuraavaksi kirjoitetaan ylätasen lausuma, joka kattaa markkinointistrategian tavoitteet ja miten se vastaa liiketoiminnan tavoitteisiin.

Strategiavaihe jatkuu **henkilökunnan sitouttamisella**. Tässä vaiheessa laaditaan luettelo sopivista ihmisistä kuhunkin tehtävään. Vaihe pitää sisällään kartoituksen siitä, mihin ryhmiin yrityksen sisällä kansainvälinen markkinointi vaikuttaa.

Vaihe päättyy lyhyeen **selvitykseen mahdollisista kansainvälisten markkinoiden esteistä** sekä kansainvälisyyden negatiivista vaikutuksista.



Suunnittelu

Globaalin kaupallistamisen seuraava vaihe käynnistyy tietojen keräämisellä, koska on korvaamatonta saada mitattavia tuloksia markkinointisuunnitelman laatimisen tueksi. Seuraavaksi kerätty tieto on suhteutettava strategian alkuperäisen tavoitteen kanssa, jotta markkinointitavoitteet olisivat yhdenmukaisia kansainvälisten tavoitteiden kanssa. Tässä vaiheessa pitkän aikavälin tavoitteet voidaan asettaa globaalin tilanteen mukaisesti ja jakaa pienempiin "älykkäisiin" tavoitteisiin.

Yhteistyö

Yhteistyövaihe tarkoittaa **tiimin rakentamista** ja sen sitouttamista kaupallistamiseen. Sidosryhmät, jotka tulisi ehdottomasti sitouttaa mukaan ovat urakoitsijat, markkinointitoimistot, jälleenmyyjät ja jakelijat sekä lopulta käännöspalvelujen tarjoajat. Markkinoinnin ja markkinoinnin ulkopuolisen ryhmän ja kolmannen osapuolen toimittajien väliset kokoukset ovat välttämättömiä, jotta saataisiin tarvittavaa palautetta ennen **sisäisten viestintäsuunnitelmien laatimista**.

Prosessointi

Prosessointi on kansainvälisen kaupallistamisen vaihe, jossa kaikkea kerättyä tietoa hyödynnetään päätösten johdonmukaisuuden ja skaalautuvuuden varmistamiseksi. Tämän vuoksi on äärimmäisen tärkeää suorittaa sisällön tarkastus ja varmistaa, missä tarvittavat tiedot ovat. Lisäksi yhteisiä sisällön luomisprosesseja olisi mukautettava ennen sisällön globalisoitumista. Ryhmän eri jäseniltä kysyminen on yksinkertainen ja vaivaton tapaverrata ja arvioida eri sisältötyyppejä. Prosessia voidaan toistaa jatkuvan kehittymisen aikaansaamiseksi.



Sopeuttaminen paikallisiin olosuhteisiin

Kansainvälisille markkinoille tähdittäessä on suositeltavaa priorisoida kohdemarkkinoita, jotta välttyttäisiin liian monen maan niputtamiselta yhteen. Maiden valinta ja toimittajien nimeäminen voivat tehdä lokalisoinnista paljon helpompaa. Mitattavissa olevien tulosten saavuttaminen kilpailukykyisesti vaatii tietenkin paljon aikaa.



Teknologia

Globaalistumisen tueksi on olemassa työkaluja, jotka helpottavat markkinointia. Siksi on olennaisen tärkeää tehdä maailmanlaajuinen teknologiakartoitus, jossa tunnistetaan yleisimmin käytetyt tekniikat. Markkinointitiimin tulisi olla hyvin koulutettu käyttämään näitä työkaluja tai jopa tunnistamaan puuttuvat työkalut. Myöskin taloudelliset tekijät tulee huomioida, koska teknologioiden kustannukset on laskettava.

Johtaminen

Kansainvälisen yrityksen hallinta näyttää todella haastavalta, mutta voi johtaa menestykseen, kun kaikki paikalliset markkinointiryhmät on valtuutettu ja sitoutettu tehtävään. Erilaiset edistämistoimet ovat ratkaisevia, kun pyritään rakentamaan tiimejä ja yhteistyötä maantieteellisten alueiden välillä. Tämän vuoksi markkinointijohtajien tulisi toimia eräänlaisina roolimalleina omalla alueellaan huomioiden kunkin alueen tarpeet ja ideat.



Menestyminen

Kansainvälisen kaupallistamisen viimeinen vaihe liittyy erilaisiin markkinoinnin aloittamisen tapoihin. Menestyminen globaalissa markkinoinnissa edellyttää vahvaa kokemusta eri maista. Tietämyksen jakaminen laajasti maailmalle ja muille yrityksille, kasvattaa kaupallistamisen hallintaa ja edistää kykyä luoda seuraavan sukupolven maailmanlaajuisia markkinoijia.



HARJOITUKSET

Harjoitus 1.

"Kuten tiedämme, innovaatio on kuuma puheenaihe. Kaikki innovaatiot maailmassa ovat kuitenkin arvottomia ilman onnistunutta kaupallistamista."
Richard's Blog On Marketing, 2017

Ajattele innovatiivista tuotetta, joka on kilpailukykyinen paikallisella tasolla. Kuvittele itsesi markkinointijohtajan rooliin ja kuvaile ideasi markkinointitilille. Huomioi nykyinen tilanne paikallisilla ja kansainvälisillä markkinoilla sekä arvioi mahdollisia esteitä tuotteesi globalisaatiossa.

Harjoitus 2.

Miten kirjoitetaan hyvä viestintäsuunnitelma?

Valmistele sekä hyvin kirjoitettu suunnitelma, että huono esimerkki uudesta tuotteesta.

Esimerkkitapaus: Internetin käyttö kansainvälisessä markkinoinnissa: tapaustutkimus pienistä ohjelmistoyrityksistä

Miten pienet vientiyrietykset käyttävät Internetiä kansainvälisissä markkinointitoimissaan?

Tutkimuksessa selvitettiin kuuden ohjelmistoyrityksen tilannetta. Ohjelmistoalalle tyypillistä: se on luultavasti nopeimmin kasvava teollisuudenala, sen tuotteet voidaan jakaa sähköisesti ja ohjelmistoyritykset ovat "Internet-lukutaitoisia". Tutkimuksen tulokset osoittavat, että useimmat yritykset käyttävät Internetiä yrittäessään löytää enemmän tietoa asiakkaista, jakelijasta ja kumppaneista. Internet ei kuitenkaan korvaa henkilökohtaista myyntiä. Standardoidut tuotteet sopivat internet-pohjaiseen myyntiin. Ohjelmistoyritysten osalta merkittävin Internetin käyttö liittyi myynnin jälkeiseen palveluun ja tukitoimintaan. Nämä toiminnot paransivat asiakassuhteita. Kumppanuussopimukset tunnettujen yritysten kanssa, positiiviset tuotearviot ja internetin kautta tapahtuva brändin rakentaminen olivat tärkeitä useimmille yrityksille. Näillä toimilla nähtiin olevan tärkeä rooli erityisesti potentiaalisten asiakkaiden kokeman epävarmuuden vähentämisessä silloin kun tuntemattomat toimittajat tarjoavat heille ratkaisuja.⁵⁸

⁵⁸ Lähde: Shane Mathews, Constanza Bianchi, Keith J. Perks, Marilyn Healy and Rumintha Wickramasekera. (2016) Internet marketing capabilities and international market growth. *International Business Review* 25:4, 820-830. Online julkaisu: 1.8.2016.

PILARI 6: OIKEUDELLINEN OSAAMINEN

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

- Ymmärtämään IP-oikeuksen merkitys kilpailukyvn luomisessa ja tuotteiden kaupallistamisessa
- Tunnistamaan erilaislaisia näkökulmia IP-oikeuksiin
- Hakemaan tavaramerkin rekisteröintiä EU:ssa
- Ymmärtämään, mikä ero on rekisteröidyllä (RCD) ja rekisteröimättömällä yhteisömallilla (UCD)
- Ymmärtämään käytännön yritysesimerkkien avulla, miten liiketoimintamalleja kehitetään tavaramerkkioikeuksien ympärille

MÄÄRITELMÄT JA JOHDATUS AIHEESEEN

Tuotteiden kaupallistamisvaiheessa yrittäjän on tunnettava teollis- ja tekijänoikeuksiin liittyviä näkökohtia. Oikeudellisten kysymysten hallinta on välttämätön osa yrittäjän osaamista ja johtamistaitoja, sillä IP-oikeudet mahdollistavat kestäväen kilpailuedun IP-omistajilleen.

Muut strategiset resurssit, kuten sijainti, hinnoittelu, henkilöstö ja logistiikka voivat menettää strategisen merkityksensä (kilpailijat voivat kopioida niitä). Kilpailijat eivät sen sijaan voi kopioida IP-oikeuksia (koska ne ovat lakisääteisiä) ja siten IP-oikeudet voivat tarjota kestävää kilpailuetua ainakin IP-oikeuksien päättymiseen saakka.



MENETELMÄT, MALLIT JA TYÖKALUT

Suojatut innovaatiot ja muut tuotokset

Arvoa luovat liiketoimintamallit tulisi rakentaa IP-oikeuksien ympärille. IP-oikeudet suojaavat ihmisten keksintöjä ja innovaatioita. Seuraavassa esimerkkejä erilaisista IP-tyypeistä:

Tavaramerkki¹	Osoittaa kuluttajille tuotteen alkuperän. Tavaramerkki on symboli, jonka perusteella asiakkaat valitsevat tuotteita/palveluita. Se erottaa kilpailijat toisistaan. Tavaramerkin voi suojata ja rekisteröidä ¹ . Tavaramerkin rekisteröinti edellyttää, että se on kuvattu riittävän selkeästi; muuten et itse tai kilpailijasi voi olla varma siitä, mitä se kattaa (ks. Osio 2 eri tavaramerkkityypeistä, jotka voit rekisteröidä EUIPO:ssa (European Union Intellectual Property Office)).
Mallisuoja²	Määrittää miltä tuote näyttää: sen muoto, mallit ja värit. Mitä enemmän tuotteen muotoiluun kiinnitetään huomiota, sitä menestyksekkäämpi siitä tulee ² .
Tekijänoikeudet	Tekijänoikeudet liittyvät taiteellisiin luomuksiin, kuten kirjoihin, musiikkiin, maalauksiin, veistoksiin ja elokuviin.
Patentit	Suojaa teknisiä keksintöjä kaikilla tekniikan aloilla.

¹ Joissakin maissa on mahdollista saada tavaramerkille suojaa, vaikka sitä ei ole rekisteröity. Tällöin riittää, että tavaramerkkiä käytetään. On kuitenkin suositeltavaa rekisteröidä tavaramerkki parhaan suojan saamiseksi. Lisätietoja tuotemerkkien rekisteröimisestä EU:ssa löytyy [EUIPO](#)n (European Union Intellectual Property) sivustolta.

² Yrityksille, jotka panostavat muotoiluun ovat tilastojen mukaan saavuttaneet 22 % paremman tuloksen kuin ne, jotka eivät panosta muotoiluun. Hyvä muotoilu on ratkaisevan tärkeää yrityksen menestyksen kannalta.

Perinteiset mallit tekijänoikeuksien hallintaan

Johdanto

Tavaramerkit vähentävät ensisijaisesti kuluttajien hakukustannuksia luomalla erottuvan kuvan yrityksen tuotteista tai palveluista. Perinteisesti tuotemerkkejä luotiin erottamaan valmistajien tavarat ja palvelut toisistaan.

Miten tavaramerkin voi rekisteröidä EU:ssa⁵⁹

EU:ssa on neliportainen järjestelmä tavaramerkin rekisteröimisessä. Valinnat riippuvat yrityksen tilanteesta.

Mikäli yritys haluaa suojata tavaramerkin yhdessä jäsenvaltiossa esim. yrityksen kotimaassa tai kiinnostavassa kohdemaassa. Tällöin voit tehdä tavaramerkkihakemuksen suoraan kyseisen maan kansallisessa IP-toimistossa. Tätä kutsutaan kansalliseksi reitiksi. Tarkista kattava lista kansallisia toimistoja täältä.

Mikäli yritys haluaa suojata tavaramerkin Belgiassa, Alankomaissa ja/tai Luxemburissa, hakemuksen voi tehdä [Benelux Office of Intellectual Property \(BOIP\)](#), joka on ainoa alueellisen tason IP toimisto EU:ssa. Tätä kutsutaan alueelliseksi reitiksi.

Mikäli yritys haluaa suojata tavaramerkin useammassa EU jäsenmaassa, tavaramerkkiä voi hakea EUIPOsta. Tätä kutsutaan eurooppalaiseksi reitiksi. EUIPO:n verkkopalkkio maksaa 850 € ja sen voi jättää yhdellä kielellä. Kun hakemuksesi vastaanotetaan, se tarkistetaan ja käsitellään, ja kun rekisteröinti on tehty, tavaramerkki voidaan uudistaa loputtomiin 10 vuoden välein.

Kansalliset, alueelliset ja EU:n järjestelmät ovat toisiaan täydentäviä ja toimivat rinnakkain.

Kansallisen tason tavaramerkit sekä alueelliset tavaramerkit sopivat niille yrityksille, jotka eivät tarvitse tavaramerkkisuojaa koko EU:n tasolla.

Mikäli yritys tarvitsee tavaramerkkisuojaa kaikissa EU jäsenvaltioissa, tulee valita EU tavaramerkki.

Neljäs tavaramerkin suojaustapa EU:ssa on kansainvälinen reitti. Kansallisen, alueellisen tai EU:n tavaramerkkisovelluksen avulla voit laajentaa suojan myös kansainväliseksi kattaen kaikki maat, jotka ovat allekirjoittaneet Madridin pöytäkirjan. Lisätietoja kansainvälisistä rekisteröinnistä.

Kannattaako mallia suojata

Mallisuojaukseen on kaksi vaihtoehtoa: mallisuojan voi hakea **Euroopan unionin henkisen omaisuuden toimiston (EUIPO)** kautta ennen kaupallistamista ja hankkimalla **rekisteröidyn yhteisömallin (RCD)** tai vaihtoehtoisesti kaupallistamalla sen suoraan ilman rekisteröintiä ja vedota

⁵⁹ Lähde: EUIPO "Trademarks in the EU", <https://euipo.europa.eu/ohimportal/en/trade-marks-in-the-european-union>

rekisteröimättömään yhteisömalliin (UCD). Valintaan vaikuttaa se, millainen strategia yrityksellä on mallisuojausten suhteen.

Molempien prosessien tarjoama suoja

- Mallisuojaalla suojatun tuotteen (tai mallisuojan alaisen ratkaisun) valmistamista ilman mallisuojan haltijan suostumusta pidetään laittomana.
- Mallisuojaalla suojatun tuotteen (tai mallisuojan alaisen ratkaisun) saattamista markkinoille ilman mallisuojan haltijan suostumusta pidetään laittomana.
- Mallisuojaalla suojatun tuotteen myymistä ilman mallisuojan haltijan suostumusta pidetään laittomana.
- Mallisuojaalla suojatun tuotteen markkinoimista ilman mallisuojan haltijan suostumusta pidetään laittomana.
- Mallisuojaalla suojatun tuotteen tuontia / viestiä pidetään laittomana, mikäli se tehdään ilman mallisuojan haltijan suostumusta.

Rekisteröidyn (RCD) ja rekisteröimättömän (UCD) yhteisömallin ero

RCD ja UCDs ovat melko erilaisia suojan laajuuden ja keston suhteen.

RCD	Rekisteröity yhteisömalli on voimassa viisi vuotta hakemuksen jättöpäivästä, ja se voidaan uusia viideksi vuodeksi kerrallaan enintään 25 vuodeksi.
UCD	Rekisteröimätön yhteisömalli antaa suojan kolmeksi vuodeksi siitä päivästä alkaen, jolloin malli ensimmäisen kerran on saatettu yleisön saataville Euroopan unionin alueella. Kolmen vuoden jälkeen suoja ei voi enää pidentää.

Liiketoimintamallien kehittäminen tavaramerkkioikeuksien ympärille

Johdanto

Nykyään tavaramerkkejä käytetään paitsi tavaroiden ja palveluiden erottamiseen toisistaan myös liiketoimintamallien pohjana. Esimerkiksi Nestle, joka tunnetaan kahvijauheen tuotannosta Nescafe-tuotemerkin alla, tunnisti tarpeen kotona käytettävälle espressolaitteelle ja loi Nespresso-koneen. Kun tuote menestyi, yritys verkostoitui laitevalmistajien kanssa ratkaistakseen toimitusketjun ongelmat sekä taatakseen laadukkaan



kahvin valmistuksen kotona.

Yrityksen liiketoimintamallissa oli tarkoitus kompensoida Nespresso-koneen myynnistä saatu alhainen kate, myymällä Nespresso-kapseleita, joiden kustannukset ovat keskimäärin 23p / annos. Tämä liiketoimintamalli on tuottanut 30 prosentin kasvuvauhdin viimeisten viiden vuoden aikana.

Liiketoimintamallia on kehitetty perinteisen toiminnon ympärille luomalla vaihtoehtoisia lisäarvoa tuottavia muotoja. Brändiä, joka rajoittui vain tuotteeseen ja sitä ympäröivään kokemukseen, on nyt laajennettu niin, että IP-oikeudet kattavat tuotteiden lisäksi myös palvelut.

Esimerkkejä onnistuneista IP-oikeuksista

Henkisen omaisuuden avulla luotava arvo voi olla tärkeä motivaattori nuorelle yrittäjälle. Seuraavassa muutamia esimerkkejä.⁶⁰

Coca-Cola	Rekisteröity tavaramerkki – Brändin arvo (brändi = tavaramerkki ja Coca-Colan tuottama kokemus) on arvioitu olevan 27 000 miljoonaa euroa. ⁶¹
Apple iPod	Rekisteröity tavaramerkki, rekisteröity mallisuoja sekä patentit – Suositun iPod:in kilpailuetu ei perustu niinkään tekniseen innovaatioon vaan kuluttajan kokemukseen ja erottuvaan muotoiluun. Applella on useita amerikkalaisia muotoilupatentteja (Euroopassa niitä kutsutaan rekisteröidyiksi mallisuojuiksi) iPodin muotoon. Apple on hakenut myös käyttöliittymään liittyviä patentteja iPodille.
Harry Potter	Rekisteröity tavaramerkki ja tekijänoikeus – Alkuperäisen Harry Potter –kirjan kirjoittajalla J.K. Rowlingilla on kaikki IP-oikeudet. Tämä tarkoittaa, että vain hänellä on oikeus kirjoittaa jatko-osia kirjaan. Kirjailijan on arvioitu ansainneen 750 miljoonaa euroa Harry Potterin IP-oikeuksilla.
Instant camera	Patentti - Ennen digitaalikameran käyttöönottoa, pikakamera-tekniikka oli erittäin arvokas. Vuonna 1991 Kodakin havaittiin rikkoneen Polaroidin hallussa olevia patentteja, ja sen oli maksettava Polaroidille 550 miljoonan euron vahingonkorvaukset.

⁶⁰ Lähde: IP teaching Kit' <https://e-courses.epo.org/course/view.php?id=63>

⁶¹ Arvio perustuu seuraaviin lähteisiin: Millward Brown Optimor, http://www.brandz.com/upload/BrandZ_2007_Ranking_Raportti.pdf ja interbrand <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/Best-Global-Brands-2010.aspx>.

IP-oikeudet ja franchising

Franchising on prosessi, jonka avulla tavarihin ja palveluihin liittyvää liiketoimintaa voi laajentaa paketoimalla IP-oikeudet monistettavaksi liiketoimintakokonaisuudeksi. Tässä mallissa tyypillisesti useat IP-oikeudet yhdistetään tavaramerkkeihin, jotka tarjoavat ainutlaatuisen brändi-identiteetin, joka puolestaan on lisensoitu useille franchise-yrittäjille lisenssimaksua vastaan.

IP-oikeudet voivat liittyä **liikesalaisuuksiin** (resepti, maku ja mauste), **luottamuksellisiin tietoihin** (käyttöjärjestelmä ja liiketoimintakäytännöt), **tavaramerkkeihin** (logo, brändi, iskulause), **ulkoasuun** (tavaramerkin ulkoasu ja tunnelma), **tekijänoikeuksiin** (ulkoasu, piirrokset myymälässä, kirjallisessa materiaalissa), **muotoiluun** (pakkausten kuviointi ja rakenne, rakennuksen ulkonäkö) ja **patentteihin** (esim. uunissa, joka säättää lämpöä riippuen siitä, millaista ruokaa valmistetaan).



Pizza Hut on hyvä esimerkki asiasta. Ennen kuin IP-oikeuksia voi jakaa franchisingilla, on liiketoimintaprosessin oltava monistettavissa, sen tehokkuus on testattu ja sen mittakaavaedut on todennettavissa. Franchising-mallin on pystyttävä vakuuttamaan franchising-yrittäjät siitä, että liiketoiminta on kannattavaa ilman tarpeetonta riskiä. Lisäksi odotetaan, että franchising-liiketoiminnan valvontaa ja seurantaa kehitetään. Franchising-sopimuksen mukaan franchisen antaja saa kertakorvauksen (patenttien, taitotiedon, teknologian ja käyttöprosessin lisensoimiseksi), jota seuraa säännöllinen rojaltimaksu prosentteina franchising-yrityksen bruttomyynnistä (ainesosien toimittamisesta tavaroiden tuottamiseksi sekä oikeus käyttää tuotemerkkiä). Vaikka franchising voidaan toteuttaa missä tahansa liiketoiminnassa, se on ollut käytössä erityisesti **elintarvike-, juoma- ja välipala-alalla**, koska niissä prosessit voidaan standardisoida ja niissä brändi-identiteetin rakentaminen on helppoa.

HARJOITUKSET

Harjoitus 1.

Kuvittele, että työskentelet yrityksessä, joka suunnittelee huonekaluja. Yritys haluaa suojata uuden sohvamallin. EUIPO:n antamien tietojen perusteella, mitkä ovat neljä perusvaihetta ja tehtävää, jotka sinun on otettava huomioon ennen hakemuksen jättämistä?

Luo vastaavanlaisen taulukko kuin alla ja täytä se tarvittavilla tiedoilla.

Tarkistuslista ennen mallisuojarahakemuksen lähettämistä	
VAIHE 1	
Tehtävät	
VAIHE 2	
Tehtävät	
VAIHE 3	
Tehtävät	

Harjoitus 2.

Vuonna 2010 perustettu kroatialainen pk-yritys on keskittynyt kiinteistöjen hallintaan, sisustukseen ja ohjelmistokehitykseen sekä niihin liittyviin palveluihin. Kolmen työntekijän yritys on onnistunut saavuttamaan asiakkaiden keskuudessa maineen korkeatasoisten ja tehokkaiden ohjelmistojen tuottajana. Yritys on toiminut Kroatian markkinoilla omalla (rekisteröimättömällä) tavaramerkkillään jo kauan ennen kuin se alkoi etsiä liiketoimintamahdollisuuksia ulkomailta.

Kansainvälistymispäätöksen jälkeen yritys etsi neuvoja mahdollisista toimenpiteistä, joita IP-suojaa on haettava, kun yritys laajentuu kansainvälisille markkinoille. Tässä vaiheessa paljastui ongelma: vaikka kroatialaisen pk-yritysten tavaramerkki oli käytettävissä Kroatiassa, se oli jo rekisteröity Euroopan unionin tavaramerkiksi (EUTM, aiemmin tunnettu nimellä yhteisön tavaramerkki) samoille / samankaltaisille tuotteille ja palveluille suuren sähkölaitteiden valmistajan toimesta. Ongelman laajuutta lisäsi vielä se, että kyseisellä hetkellä itse asiassa ongelma oli monimutkaisempi kuin miltä se ensinäkemältä vaikutti, sillä Kroatiasta oli puolen vuoden kuluttua tulossa Euroopan unionin jäsenvaltiota, jolloin kaikki Euroopan unionin tavaramerkit, myös tämän suuren valmistajan tavaramerkki, astuvat voimaan myös Kroatiassa.

Millaisia mahdollisuuksia yrityksellä on ongelman ratkaisemiseen?

OSIO 2

PILARI 7: KANSAINVÄLINEN MARKKINOINTISTRATEGIA

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

- Ymmärtämään yksilöllisen ja globaalin markkinointistrategian välinen ero
- Analysoimaan kohdemaan liiketoimintaympäristöä
- Ottamaan huomioon erilaisia näkökohtia tuotteen sopeuttamisessa vientimarkkinoille



MÄÄRITELMÄT JA JOHDATUS AIHEESEEN

Mitä tarkoitetaan kansainvälisellä markkinoinnilla?

Kansainvälistä markkinointia tarvitaan, kun yritys myy tuotteitaan ja palvelujaan kuluttajille muussa kuin omassa kotimaassaan. Vaikka kansainvälisen markkinoinnin elementit ovat tuttuja, markkinoinnin toteuttamisympäristö voi vaihdella paljonkin eri maantieteellisten alueiden välillä.⁶²

Kansainvälinen markkinointi huomioi kielen lisäksi myös kulttuurin, markkinatilanteen (esim. markkinoiden kylläisyys) ja asiakaskäyttäytymisen.⁶³

⁶² Lähde: <http://www.referenceforbusiness.com/small/Inc-Mail/International-Marketing.html#ixzz4znhiJIP4>

⁶³ Lähde: <http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/international-marketing.html>

Kansainväliset markkinointistrategiat

Kansainväliset markkinointitoimet ovat monimuotoisia. Kaksi päästrategiaa tunnetaan nimillä "Yksilöllinen markkinointistrategia" ja "Globaali markkinointistrategia".⁶⁴

Yksilöllinen markkinointistrategia	Globaali markkinointistrategia
usein pienempien yritysten käytössä	usein suurien, monikansallisten yritysten käytössä
Edellyttää kattavaa markkinatutkimusta ja merkittäviä panostuksia tuotteen tai palvelun räätälöimiseen kullekin kohdemarkkina-alueelle sopivaksi.	Tuotetta tai markkinointi-mixiä ei mukauteta paikallisten olojen mukaan.
Poliittiset, sosiaaliset ja taloudelliset tekijät ovat markkinointiprosessin keskeisiä osa-alueita.	Globaali markkinointistrategia perustuu mittakaavaetuihin ja kustannussäästöihin.

Ajatus täysin standardoidusta maailmanlaajuisesti samanlaisesta tuotteesta on lähes myytti. Todellisuudessa kansainvälisillä markkinoilla menestyäkseen useimmat tuotteet vaativat jonkin verran mukauttamista tai lokalisointia.⁶⁵

Pienyritysten ei kannata valita maailmanlaajuisia markkinointistrategiaa. Monikansallisilla yrityksillä on resursseja kantaa epäonnistumisia, jotka aiheutuvat markkinoille huonosti sopivista tuotteista. Useimmat pienet yritykset eivät ole tässä yhtä vahvoja. Pienten yritysten kohdalla korostuu markkinatutkimuksen merkitys.⁶⁶



⁶⁴ Lähde: <http://www.referenceforbusiness.com/small/Inc-Mail/International-Marketing.html>, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781444316568.wiem01024/pdf>

⁶⁵ Lähde: <https://www.shippingsolutions.com/blog/export-marketing-strategies-to-adapt-or-not-to-adapt>

⁶⁶ Lähde: <http://www.referenceforbusiness.com/small/Inc-Mail/International-Marketing.html#ixzz4znpY7dSs>

MENETELMÄT, MALLIT JA TYÖKALUT

PESTEL-analyysi

Pohdittaessa millaisia muutoksia yrityksen tarjoomaan (tuote tai palvelu) on kansainvälisiä markkinoita varten tehtävä, on huomioitava monia tekijöitä. Seuraavat menetelmät ja työkalut voivat antaa arvokasta tukea päätöksentekoon.

Aluksi on tärkeää ymmärtää oman toimialan nykytila ja tunnistaa tärkeimmät liiketoimintaan mahdollisesti vaikuttavat tekijät. Laaja-alainen työkalu markkinoiden analysointiin on PESTEL (poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen, teknologinen, oikeudellinen ja ympäristötekijä) -malli, joka auttaa tunnistamaan ulkoiset voimat, jotka voivat vaikuttaa markkinoihin ja tätä kautta myös yritykseen. Käyttäessäsi PESTEL-työkalua on tärkeää, että tekijöiden tunnistamisen lisäksi myös arvioit niiden vaikutuksia.¹



Poliittiset tekijät määrittävät, missä määrin hallitus ja hallituksen politiikka voivat vaikuttaa yritykseen liiketoimintaan tai yleisemmin tiettyyn toimialaan. Poliittiset tekijät sisältävät mm. maan politiikan ja vakauden sekä kauppaa-, verotus- ja veropolitiikka⁶⁷. Lisäksi poliittiset tekijät sisältävät nykyisen lainsäädännön sekä ennakoitua muutoksia tulevaisuudessa⁶⁸. Esimerkiksi valtioiden käyttämät tukimuodot voivat suosia paikallisia tuottajia ja heikentää näin kansainvälisten yritysten kilpailukykyä ja mahdollisuuksia toimia kyseisellä alueella⁶⁹.

⁶⁷ Lähde: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>

⁶⁸ Lähde: <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis>

⁶⁹ Lähde: <https://www.linkedin.com/pulse/international-marketing-environmental-factors-affect-global-mamdouh>

Taloudellisia tekijöitä ovat korkotasot, työllisyys ja työttömyys, raaka-ainekustannukset ja valuuttakurssi¹ sekä talouden kasvuvauhti, inflaatio, kuluttajien ja yritysten käytettävissä olevat tulot. Nämä tekijät voidaan jakaa makro- ja mikrotaloudellisiin tekijöihin. Makrotaloudelliset tekijät tarkoittavat keinoja kysynnän hallintaan. Hallitukset käyttävät korkotasoa, veropolitiikkaa ja valtion menoja mekanismeina talouden säätelyyn. Mikrotaloudelliset tekijät kuvaavat tapaa, jolla ihmiset käyttävät omia tulojaan⁶⁵.

Sosiaaliset tekijät keskittyvät sosiaaliseen ympäristöön ja trendeihin. Sosiaalisia tekijöitä ovat muun muassa perheiden demografiatiedot, koulutustaso, kulttuuriset trendit sekä asenteissa ja elämäntavassa tapahtuvat muutokset⁶⁴. Sosiaaliset tekijät kuvastavat väestön yleisiä uskomuksia ja asenteita⁶⁵. Asiakkaiden toimintatapojen, arvojen tai sosiaalisen vuorovaikutuksen riittävä analysointi edesauttaa toimivien markkinointiviestien ja –taktiikoiden valintaa. On tärkeää huomata, että kaikissa kulttuureissa tuotetta ja sen etuja ei nähdä samalla tavoin⁶⁶.

Teknologiset tekijät tarkoittavat teknisiä innovaatioita ja kehitysaskelaita, jotka voivat vaikuttaa markkinoihin tai toimialaan. Tekijöihin kuuluvat digitaalinen ja mobiilitekniikka, automaatio, tutkimus- ja kehitystoiminta, uudet jakelumuodot sekä valmistus ja logistiikka⁶⁴.

Oikeudelliset tekijät sisältävät työlainsäädännön, kuluttajansuojan, terveyden ja turvallisuuden, kansainvälisen kaupan sekä kaupan sääntelyn ja siihen liittyvät rajoitukset⁶⁴. Myös mainontaa koskevat standardit, kuluttajien oikeudet ja lait, tuotemerkinnät ja tuoteturvallisuus kuuluvat oikeudellisiin tekijöihin⁶⁵.

Ympäristötekijät liittyvät ympäristöön ja ekologisiin vaikutuksiin. Arvioitavia tekijöitä ovat ilmasto, kierrätysmenetelmät, hiilijalanjälki, jätehuolto ja kestävä kehitys⁶⁴. Yhä useammat kuluttajat sekä b-to-b-asiakkaat vaativat, että heidän ostamansa tuotteet hankitaan eettisesti ja kestävästä lähteestä⁶⁵.

7 vinkkiä tuotteen mukauttamiseen kansainvälisille markkinoille

Kun standardoituja tuotteita ja palveluita ei ole mahdollista myydä kansainvälisillä markkinoilla, on yrityksen sopeutettava tuotetta. Osittain muutokset voivat johtua maiden erilaisista säädöksistä.

Suurin testi on kuitenkin aina asiakkaan kanssa, koska he lopulta ostavat tuotteen tai palvelun. Pidä aina asiakas mielessä ja tunne empatiaa heitä kohtaan; se auttaa löytämään ideoita kulttuurierojen voittamiseen.

When it is not possible to sell the standardized products and services, a small business must adapt if it wants a global business. And although the changes might be to satisfy foreign countries' regulatory requirements, the biggest test is always with the customer because that's who ultimately buys your product or service.

Always keep the customer top of mind and have empathy for another's point of view; it will lead to ideas for meeting cultural differences.⁷⁰

⁷⁰ Lähde: <https://www.mastercardbiz.com/2013/05/24/going-global-adapting-your-products-to-meet-the-needs-of-the-marketplace/>



Huomioithan seuraavat vinkit:

Tuotemerkin nimi saattaa toimia hyvin kotimarkkinoilla, mutta sillä voi olla kielteisiä merkityksiä ulkomailla.

- Tarkista aina, mitä brändisi käännös tarkoittaa paikallisella kielellä maassa, johon olet menossa.

Sähköjärjestelmät eroavat toisistaan maittain.

- Jos tuotteesi tarvitsee sähköä, varmista, että se on yhteensopiva kohdemarkkinoiden järjestelmän kanssa.

Pakkausta ja siinä olevia merkintöjä koskevat vaatimukset voivat vaihdella paljon maittain.

- Huomioithan pakkauksen osalta ainakin sen koon, värin, etiketin kieliversiot sekä pakkausyksiköiden lukumäärän.

Fyysinen ympäristö, ilmasto ja sääolosuhteet vaikuttavat tuotteen toimintaan.

- Huomioithan kotimarkkinoiden ja ulkomaisten markkinoiden väliset erot.

Paino- ja mittayksiköt vaihtelevat maittain.

- Merkinnät tulee tehdä paikallisten standardien mukaisesti. Metrijärjestelmää pidetään maailmanlaajuisena standardina, mutta asia tulee tarkistaa maakohtaisesti.

Mitkä standardit ja merkit (esim. CE-merkintä) vaaditaan?

- Sen lisäksi, että täytät kaikki standardit ja tekniset vaatimukset, pohdi voisiko tuotteesi näyttää vielä muullakin tavalla turvallisemmalta kohdeyleisön silmissä.

Paikallisia tuotemääräyksiä on noudatettava.

- Tarkista mahdollisten asiakkaiden tai logistiikan asiantuntijan kanssa, millaisia vaatimuksia esimerkiksi "country-of-origin" –merkintöihin liittyy.

Asiakasymmärryksen kartuttaminen

On lyhytnäköistä olettaa, että tietää mitä asiakkaat ajattelevat. Kilpailutilanteessa monet yritykset valitettavasti menettävät otteensa asiakkaidensa ymmärtämisestä, sillä asiakkaiden tarpeet, kokemukset ja odotukset muuttuvat. Tämä pätee erityisesti kansainvälisillä markkinoilla.

Asiakkaiden kanssa keskusteleminen on ainoa tapa tunnistaa, mikä potentiaalisille asiakkaille on tärkeää. Vain tätä kautta voidaan rakentaa tuotteita ja palveluita, jotka houkuttelevat ja miellyttävät heitä. Smart Insight artikkelissa esitellään 5 askelta luovaan tekniikkaan, joilla voidaan rakentaa asiakasymmärrystä.⁷¹

Tekniikka 1: Empatia-haastattelut	Tekniikka 2: Havainnoi asiakkaita heidän omassa ympäristössään	Tekniikka 3: Tarkkaile asiakkaiden ostokäyttäytymistä	Tekniikka 4: Osallistu tilaisuuksiin tai messuille	Tekniikka 5: Arvioi kilpailijoita
• Tekniikka keskittyy paljastamaan asiakkaiden toiminnan tunne- ja alitajuntaelementtejä, mikä selittää sitä, miksi asiakkaat käyttäytyvät kuten niin kuin käyttäytyvät. • Empatia-haastattelut muistuttavat paljon epävirallista keskustelua, jolloin se kannustaa osallistujia rentoutumaan ja kertomaan tarinoita. • Tarkoituksena on paljastaa, miten asiakkaasi kokevat ympärillään olevan maailman.	• Asiakkaiden näkeminen heidän luonnollisessa ympäristössään paljastaa paitsi tuotteita, joita he käyttävät, mutta myös heidän tunteuksiaan sekä tuotteiden hyötyjä. • Menetelmä paljastaa, miten käyttäjät ovat vuorovaikutuksessa tuotteiden kanssa ja mihin he tuotteita käyttävät.	• Kun kiinnität huomiota siihen miten asiakkaat lähestyvät tuotteita, arvioivat niitä ja päätyvät hankkimaan niitä, ymmärrät paremmin asiakkaiden mieltymyksiä ja toimintatapoja. • Asiakkaiden hankintapolun seuraaminen voi antaa käsityksen asiakkaiden ajatusprosessista ja siitä mitä he pitävät tärkeänä.	• Tämä on erityisen hyödyllistä B2B-asiakkaiden ymmärtämiseksi. • Havainnoimalla, miten potentiaaliset asiakkaat asemoivat itsensä ja toimivat vuorovaikutuksessa omien asiakkaidensa kanssa, voi paljastaa sen miten he näkevät itsensä ja mihin he ovat tulevaisuudessa tähtäämässä.	• Markkinoilla erottautumisen kannalta on tärkeää tietää kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet. • Kun ymmärrät kilpailijoiden asemoitumisen markkinoilla, voit verrata sitä toisiin markkinoilla toimiviin yrityksiin. • Kun tiedät, miten paljon aikaa ja rahaa he panostavat innovointiin ja uusien tuotteiden kehittämiseen, voi auttaa arvioimaan mihin he ovat tulevaisuudessa suuntaamassa.

ELEKTRONISET LÄHTEET

- What physics taught me about marketing (TED talk)
https://www.ted.com/talks/dan_coble_what_physics_taught_me_about_marketing
- 10 Methods for Identifying Customer Needs (blogiartikkeli)
<http://www.dummies.com/business/customers/10-methods-for-identifying-customer-needs/>
- Identifying customer needs
<https://www.business.qld.gov.au/starting-business/planning/market-customer-research/researching-customers/customer-needs>
- 5 Techniques to Help You Truly Understand Your Customers (blogiartikkeli)
<https://blogi.kissmetrics.com/understand-your-customers/>
- Environmental factors for international marketing (markkinointiesseitä)
<https://www.ukessays.com/essays/marketing/environmental-factors-for-international-marketing.php>
- Chapter 8. International Expansion and Global Market OpporOSIOy Assessment (opintomateriaalia)
https://saylordotorg.github.io/text_international-business/index.html

⁷¹ Lähde: <https://www.smartinsights.com/marketplace-analysis/customer-analysis/creativecustomerinsight/>

HARJOITUKSET

Harjoitus 1.

Miltä potentiaaliset kansainväliset markkinat näyttävät, kun niitä analysoidaan PESTEL -työkalulla? Tee analyysi. Seuraavassa taulukossa esitetyt kysymykset voivat auttaa pohdinnassa.⁷²

Poliittinen	Taloudelliset	Sosiaaliset
Listaa poliittisia tekijöitä tähän	Listaa taloudellisia tekijöitä tähän	Listaa sosiaalisia tekijöitä tähän
Teknologiset	Oikeudelliset	Ympäristötekijät
Listaa teknologisia tekijöitä tähän	Listaa oikeudellisia tekijöitä tähän	Listaa ympäristötekijöitä tähän

⁷² Lähde: https://saylordotorg.github.io/text_international-business/s12-international-expansion-and-gl.html

Poliittinen ympäristö	Miten vakaa poliittinen ympäristö maassa on? Millaista on paikallinen veropolitiikka? Miten tämä vaikuttaa omaan toimintaasi? Kuuluuko maa kauppasopimuksien piiriin (kuten EU, NAFTA tai ASEAN)? Millaisia kansainvälisen kaupan säädöksiä maassa on? Millainen on maan sosiaaliturva?
Taloudellinen ympäristö	Mikä on nykyinen ja ennustettu korkotaso? Mikä on inflaation nykytila kohdemaassa? Mikä sen ennakoitavan tulevaisuudessa? Miten tämä vaikuttaa markkinoidesi kasvuun? Mikä on paikallinen työllisyysaste ja miten se on muuttumassa? Mitkä ovat maan talouden pitkántähtäimen kasvuennusteet? Entä millaiset ovat bruttokansantuotteen tai muiden taloudellisten tunnuslukujen pitkántähtäimen kehitysnäkymät? Mikä on nykyinen valuutan vaihtokurssi keskeisiin valuuttoihin nähden? Miten tämä vaikuttaa yrityksesi tuotteiden tuotantoon ja jakeluun?
Sosiaalinen ympäristö	Mitkä ovat paikalliset trendit elämäntavan osalta? Millainen on maan nykyinen demografinen tilanne ja miten se on muuttumassa? Miten koulutus ja tulot ovat jakautuneet? Mitkä ovat vallitsevat paikalliset uskonnot ja mikä vaikutus niillä on kuluttajien asenteisiin ja mielipiteisiin? Mikä on kulutuksen taso ja mitkä ovat vallalla olevat asenteet sitä kohtaan? Mikä vireillä oleva lainsäädäntö voisi vaikuttaa yritysten sosiaalipolitiikkaan (esim. kotimaisten kumppaneiden etuudet tai äitiys- ja isyysvapaat)? Mitkä ovat asenteet työhön ja vapaa-aikaan?
Teknologinen ympäristö	Miten paljon hallitus ja teollisuus rahoittavat tutkimusta? Entä millaisia muutoksia tähän on näköpiirissä? Mikä on hallituksen ja teollisuuden kiinnostus teknologiaa kohtaan? Mihin kiinnostus kohdistuu? Miten kypsää teknologia on? Millainen on IPR tilanne alueella? Onko jokin potentiaalinen uusi teknologia tulossa muuttaman markkinoita?
Oikeudellinen ympäristö	Mitkä ovat paikallisen hallituksen säädökset monopoleihin ja yksityiseen omistukseen? Onko IPR oikeuksilla oikeudellinen turva? Onko alueella relevanttia kuluttajalainsäädäntöä? Millainen on työntekijöiden tilanne sekä työterveys ja työturvallisuussäädökset? Entä millaisia ovat tuoteturvallisuuksäädökset?
Ympäristötekijät	Mitkä ovat paikalliset ympäristökysymykset? Onko odotettavissa joitakin toimialaasi liittyviä ekologisia tai ympäristökysymyksiä? Miten kansainvälisten aktivistiryhmien (kuten Greenpeace) toimet vaikuttavat yrityksesi liiketoimintaan? Millaisia ovat alueen ympäristönsuojelulait? Mitä säädöksiä liittyy jätteiden hävittämiseen ja energian kulutukseen?

Harjoitus 2.

Menetelmäosiossa esiteltiin 5 askelta tekniikkaan asiakasymmärryksen kasvattamiseen. Laadi yrityksellesi suunnitelma asiakasymmärryksen kasvattamiseen. Miten se vaikuttaisi yrityksesi?

Tekniikka 1: Empatia-haastattelu
Keitä tulisi haastatella? Keiden pitäisi osallistua?
Tekniikka 2 – Havainnoi asiakkaita heidän omassa ympäristössään
Mikä on asiakkaiden oma ympäristö?
Ketkä ovat läsnä? Mitä he tekevät?
Tekniikka 3 – Tarkkaile asiakkaiden ostokäyttäytymistä
Mistä asiakkaat etsivät tuotettasi/palveluasi?
Miten asiakkaat arvioivat eri vaihtoehtoja?
Tekniikka 4 – Osallistu tilaisuuksiin ja messuille?
Mistä asiakkaat puhuvat?
Millaisia lupauksia asiakkaat antavat omille asiakkailleen?
Tekniikka 5 – Arvioi kilpailijoita
Ketkä ovat pääkilpailijoita ja mitä he tekevät?
Mikä on heidän keskeinen viestinsä asiakkaille?

OSIO 2

PILARI 8: KIIHDYTTÄMÖT, HAUTOMOT JA PILOTTIPROJEKTIT

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

- Ymmärtämään startup-kiihdyttämöiden ja yrityshautomoiden välinen ero
- Ymmärtämään, miten EU-projekteja voidaan hyödyntää yritystoiminnan kehittämisessä
- Ymmärtämään, miten valita oikea kiihdyttämö tai yrityshautomo



MÄÄRITELMÄT JA JOHDATUS AIHEESEEN

Suurimmalle osalle yrittäjistä on vaikeaa luoda vahvaa menestystä yksin. Silti monet aloittelevat yrittäjät ajattelevat, ettei heillä ole varaa mentorointiin. He ajattelevat, ettei kukaan tule ymmärtämään heidän visiotaan niin hyvin kuin he, joten he voivat yhtä hyvin tehdä kaiken itse.

Silti start-up -hautomot, kiihdyttämöt ja mentorointiohjelmat ovat kasvattaneet suosiotaan. Ne voivat auttaa sinua matkallasi ja kasvattaa merkittävästi tuottoasi.

Vuonna [2013 tehdyssä Micro Mentorin](https://www.micromentor.org/learn-more/impact) kyselyssä mentoroidut yritykset nostivat tuottoaan peräti 83 %. Ne, jotka eivät saaneet mentorointia, kasvattivat tuottoaan 16 % vuodessa.⁷³

⁷³ Lähde: <https://www.micromentor.org/learn-more/impact>

Hautomot ja kiihdyttämöt myös kannustavat alkuvaiheessa olevia start-upeja selviytymään. Yrityshautomo on organisaatio, jonka tavoitteena on kiihdyttää kasvuyritysten kasvua ja menestystä tarjoamalla erilaisia liiketoiminnan tukipalveluita, kuten fyysisiä tiloja, rahoitusta, valmennusta, muita palveluja ja verkottumisapua.

Startup-kiihdyttämöt tukevat alkuvaiheessa olevia, kasvuhaluja yrityksiä tarjoamalla koulutusta, mentorointia ja rahoitusta. Startupit tulevat kiihdyttämöön tietyksi aikaa. Kiihdyttämökokemus on prosessi sisältäen intensiivistä, nopeaa ja immersivistä koulutusta. Sen tavoitteena on kiihdyttää nuorten innovatiivisten yritysten elinkaarta, tiivistäen vuosien työn muutamaan kuukauteen.

Pilottiohjelma on pienimuotoinen, lyhytaikainen kokeilu, joka auttaa organisaatiota oppimaan miten isompi projekti voi toimia käytännössä.⁷⁴

MENETELMÄT, MALLIT JA TYÖKALUT

Oikean hautomon valinta

Yksi haaste, jonka aloittelevana start-upina kohtaat, on oikean hautomon valitseminen.

Bhuvanan mukaan (2017) on tärkeää tarkastella hautomon saavutuksia ja mitä he ovat tehneet tähän mennessä. Varmista myös, että heillä on ne palvelut, joita etsit. Analysoi joitain menestyneitä yrityksiä, jotka ovat hyötynneet hautomon ohjelmista. Tarkastele myös, miten nämä ohjelmat tukevat yrityksiä hautomoajan jälkeen. Jos harkitset hautomoon liittymistä, tee seuraava pohjatyo:



Selvitä

Start-up –hautomot eroavat toisistaan tarjotuissa palveluissa ja resurseissa. Mieti soveltuuko paketti yrityksesi vaatimuksiin. Rahan lisäksi hautomot tarjoavat muitakin resursseja, kuten kokemusta ja mentoreiden verkostoja.

⁷⁴ Lähteet:

<https://www.micromentor.org/learn-more/impact>;

<https://www.entrepreneur.com/article/279589> By Gerard Adams

<https://hbr.org/2016/06/the-go-to-market-approach-startups-need-to-adopt>

<https://hbr.org/2016/03/what-startup-accelerators-really-do>

Alumnien konsultointi

Käy läpi lista yrityksistä, jotka ovat käyttäneet hautomoa ja keskustele heidän kanssaan heidän kokemuksistaan. Voit myös tehdä kyselyn heille.

Voimakkaan tiimin luominen

Hautomot etsivät usein vankkoja, perustajiaan tukevia tiimejä mieluummin kuin liikeideoita. Hyvä idea ei yksin riitä, koska hautomo voi muuntaa sinun ja tiimisi idean jalostetummaksi ja taloudellisemmaksi liiketoimintamalliksi.

Tee pitchistäsi ainutlaatuinen

Valmistele pitchistäsi ainutlaatuinen, sellainen, joka erottaa sinut kilpailijoista ja harjoittele se hyvin, jotta voit antaa lavalla kaikkesi ja vakuuttaa hautomot.

Miten paljon voit maksaa

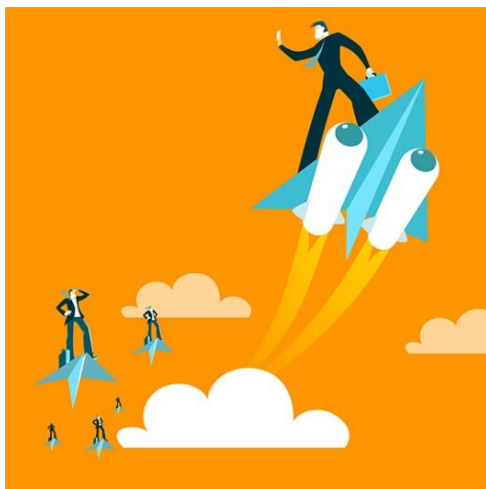
Määrittele, miten paljon olet valmis maksamaan hautomossa olemisesta ja analysoi onko se sen arvoista.⁷⁵

Kiihdyttämön relevanttien ominaisuuksien määrittely

Parhaan kiihdyttämön löytäminen on haastavaa, mutta kun valitset oikein palkinnot voivat olla lukuisat: Arvokkaat businessneuvot, uudet yhteydet, potentiaalisille sijoittajille esittely ja toisten startupien apu ja neuvot.

Hautomot ja kiihdyttämöt ovat samanlaisia monella tapaa: verkostoja, oppitunteja, mentoreita – mutta hautomoaika on yleensä pidempi (yhdestä viiteen vuoteen) ja eivätkä ne yleensä tarjoa rahoitusta. Kiihdyttämöt taas tarjoavat yleensä rahoitusta, niillä on lyhyt ohjelma (noin 3 kk) ja ne etsivät valmiita start-upeja siemenrahoitukseen.

Kun Venioinaire rankkasi parhaita eurooppalaisia kiihdyttämöjä 2017, he löysivät tiettyjä pääpiirteitä tyypillisissä kiihdyttämöissä:



- avoimuus, silti kilpailukykyisyys arviointiprosessissa,
- esisiemenrahoitus,
- vahva fokusointi kehitykseen,
- tiimiorientoituneisuus,
- intensiiviset mentorointiohjelmat,
- investointiroadshowt,
- tapahtumat ja startup-klusterit, jotka mahdollistavat ideoiden ja tiedonvaihdon.

On tärkeää huomioida, että start-up –kiihdyttämöt ovat ennen kaikkea investointiyhtiöitä. Ne etsivät

⁷⁵ Lähde: <https://suyati.com/blogi/how-to-choose-the-right-startup-incubator/>

lupaavimpia yrityksiä aikaisessa vaiheessa ja investoivat sitten niihin. Kun kilpailu kasvaa, kiihdyttämöt fokusoivat yleensä vertikaaleihin tai tiettyihin teollisuussegmentteihin. Tämä johtaa ohjelmien erikoistumiseen tietyillä sektoreilla, kuten FinTech-, CleanTech- tai mediasektoreilla. Kasvava määrä kiihdyttämöjä suuntautuu myös mieluummin strategisempiin aspekteihin kuin rahoitusmotiveihin. Kiihdyttämöt yrittävät myös pysyä uusien innovatiivisten teknologioiden ja rakennettujen ekosysteemien vauhdissa.⁷⁶

Miten tehdä menestyksekkäs pilottiprojekti?

Toimiva pilottiohjelma voi antaa organisaatiolle hyvän alustan, jolla voi testata logistiikkaa, todistaa arvoa ja paljastaa puutteita ennen kuin yritys käyttää merkittävän määrän aikaa, energiaa ja rahaa isomman skaalan projektiin. Pilottiohjelma alkaa tyypillisesti ehdotuksella, jossa listataan tavoitteet ja informaatiota siitä, miten pilottiohjelma toteutetaan. Dokumentaation olisi myös sisällytettävä aikataulu pilotoinnille ja metodit menestyksen mittaamiseen.

Denise O' Berryn mukaan (2015) onnistuneessa pilotissa on hyvä seurata seuraava viittä askelta:



1) Valitse pilottialueesi

On tärkeää valita alue, joka antaa sinulle mahdollisuuden testata tarjontaasi niin paljon kuin mahdollista. Tarkastele ensin isosti organisaatiosi ja kavenna sitten aluetta relevanteiksi alueiksi. Nämä voivat kattaa esimerkiksi työtiimin tai liiketoimintayksikön.

2) Luo pilottisuunnitelma

On hyvä, että sinulla on kartta pilotillesi, jotta voit oppia siitä. Suunnitelmasi pitäisi kattaa useita avainalueita. Tärkeitä kysymyksiä pilotoinnissa ovat kuka, mitä, missä, milloin ja miten.

Tavoitteet – identifioi selkeästi, miksi pilotti tehdään sekä pilotin kesto.

Pilottialue – määrittele, mikä organisaation osa on mukana sekä työroolit ja tittelit.

Pilotin resurssit – yksilöi kaikki tarvittavat resurssit sisältäen sekä ihmiset että tavarat. Määrittele pilottitiimi ja johto.

Tarvittava koulutus – määrittele pilottiin osallistuvien koulutuksen määrä ja sisältö.

Jatkuva palaute – päivittäinen palaute on kriittistä kun suoritetaan pilottia. Voit keskustella, mikä toimii, mikä ei ja tarkentaa tarvittaessa.

⁷⁶ Lähde: <https://www.venionaire.com/european-accelerators-2017/>

Kommunikointisuunnitelma – kommunikoi muulle organisaatiolle. Jos pilottisi sisältää myös asiakkaat, huolehdi, että myös heidän kanssaan kommunikoidaan.

3) Toteuta pilotti

Kun olet valmis, aloita pilotti kick off –kokouksella pilotointiin osallistuvilla. Selitä pilotin tavoite ja avainodotuksesi osallistujilta. Jaa suunnitelma ja aikataulu sekä huolehdi siitä, että osaat vastata mahdollisiin kysymyksiin ja huoliin.

4) Arvioi pilotin tulokset

Kun pilotti on käynnissä, tarkastele saatua informaatiota. Mikä toimi? Mikä ei toimi? Mitä on muutettava pilotin kuluessa? Kokoa pilottitiimi keskustelemaan aiheesta ja kerää lisää informaatiota muokataksesi projektin implementointisuunnitelmaa.

5) Anna palaa!

Tässä vaiheessa sinun pitäisi olla valmis aloittamaan pilottiprojektisi kanssa.⁷⁷

ELEKTRONISET LÄHTEET

- Is A Startup Incubator Or Accelerator Right For You? (artikkeli)
<https://www.forbes.com/sites/georgedeeb/2014/08/28/is-a-startup-incubator-or-accelerator-right-for-you/#433da7713d7a>
- Bill Gross: What make start-ups succeed? (ted talk)
https://www.ted.com/talks/bill_gross_the_single_biggest_reason_why_startups_succeed
- Top 10 Global Accelerators for Overseas Startups (artikkeli)
<https://www.entrepreneur.com/artikkeli/294113>
- 10 Accelerators Helping Startups Grow to the Next Level (artikkeli)
<https://www.entrepreneur.com/artikkeli/292172>
- Best start-up accelerator programs in Europe (artikkeli)
<https://www.alphagamma.eu/entrepreneurship/best-startup-accelerator-programs-europe/>
- Why We Need Startup Accelerators and Ecosystems (artikkeli)
<https://www.entrepreneur.com/artikkeli/279589>
- Thinking of Joining an Incubator? Check Off These 5 Things First (artikkeli)
<https://www.entrepreneur.com/artikkeli/235980>
- EU Incubators and Accelerators Hatching Great Startups (artikkeli)
<https://www.currencyfair.com/blog/eu-incubators-accelerators-hatching-great-startups/>
- Guide to European incubators and accelerators (artikkeli)
<https://www.etondigital.com/guide-to-european-incubators-and-accelerators/>
- How to select the right start-up incubator (artikkeli)
<https://techcrunch.com/gallery/how-to-select-the-right-startup-incubator-in-9-steps/slide/8/>
- 12 best start-up incubators and accelerators (artikkeli)
<https://medium.com/tycoonstory/12-best-startup-incubators-and-accelerators-of-2017-ddb21ec3a81b>
- Choose the Right Incubator for Your Startup (artikkeli)
<https://www.entrepreneur.com/answer/236717>

⁷⁷ Lähde: <https://www.quickbase.com/blog/conducting-a-pilot-may-be-the-best-bet-for-project-success>

- Pilot project: tips and goals (verkkosivu)
<http://pilotproject.com/tips-and-goals/>
- Steps in a successful pilot Project (artikkeli)
<http://www.uniforum.org/julkaisus/ufm/jung6/sidebar.html>
- Pilot and implementation planning (artikkeli)
<http://sixsigmastudyguide.com/pilot-implementation-planning/>
- Fail Smart: 8 Points for Pilot Planning (blogi)
<https://www.theengineroom.org/fail-smart-8-points-for-pilot-plannin/>
- How to Pick the Right Accelerator (artikkeli)
<https://www.inc.com/magazine/201407/robin-schatz/how-to-choose-and-get-accepted-to-an-accelerator.html>

HARJOITUKSET

Harjoitus 1.

Suunnittele yrityksellesi pilottiprojekti käyttäen O' Berryn aiemmin esitettyä mallia. Aloita identifioimalla ensin, miksi pilotti tehdään ja mitä pilotilla halutaan saada aikaan. Määrittele, mikä alue organisaatiossasi on mukana pilotissa. Määrittele sitten kaikki mukaan tarvittavat resurssit sisältäen sekä ihmiset että tavarat. Määrittele tarvittava koulutuksen määrä ja sisältö. Suunnittele päivittäiset palautesessiot pilottitiimisi kanssa. Huolehdi lopuksi siitä, että kommunikoit lopulle organisaatiota sekä mahdollisesti myös asiakkaille.

Pilottiprojektisuunnitelma	Vastaus
Identifioi tavoitteesi	
Määrittele pilottialueesi	
Määrittele resurssit ja koulutus	
Suunnittele palaute ja kommunikointi	

Harjoitus 2.

Kiihdyttämöihin voi olla vaikea päästä. Mitä kilpailukykyiset kiihdyttämöt etsivät? Jotkut etsivät loistavaa tiimiä, kiinnostavaa markkinaa ja kiinnostavaa liiketoimintamallia. Jotkut haluavat start-upin, joka on valmennettavissa, muttei niin innokas, että on valmis tekemään mitä tahansa mentori sanoo. Jotkut etsivät tiimejä, jotka ovat onnistuneet saamaan jo alustavaa rahoitusta, mutta tarvitsevat lisäpotkua seuraavalle tasolle. Jotkut etsivät lämpimiä suosituksia.

Ajattele omaan start-upiasi ja listaa asiat, joita sinulla on tarjota kiinnostavalle kiihdyttämölle. Onko sinulla loistava, innovatiivinen tuotepalveluyhdistelmä? Onko sinulla niche-markkina, jota vain sinun tuotteesi voi palvella? Onko sinulla innostunut ja innovatiivinen tiimi? Onko sinulla ainutlaatuinen markkinointi/viestintästrategia? Onko liiketoiminnallasi jo hyvä ansaintamalli? Listaa kiinnostavimmat seikat, joita kiihdyttämö voisi arvostaa:

PILARI 9: **PAIKALLISTEN RAHOITUSMAHDOLLISUUKSIEN HAKEMINEN**

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

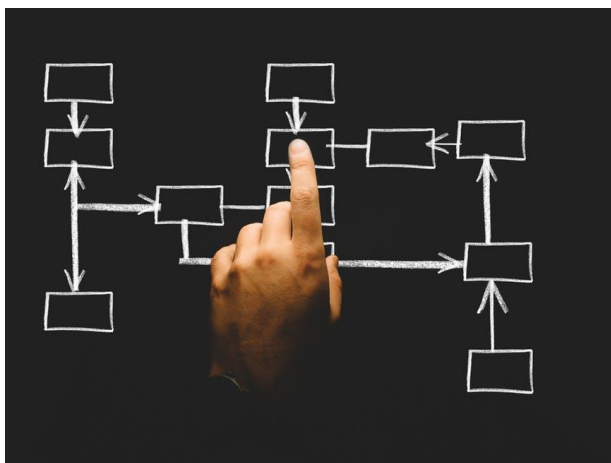
- Käyttämään SWOT-analyysia strategisen johtamisen työkaluna ja arvioimaan sillä yrityksesi vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia
- Tietämään erilaisia alueellisia, kansallisia ja kansainvälisiä rahoitusmahdollisuuksia
- Valitsemaan oikea rahoitusinstrumentti yrityksellesi

MÄÄRITELMÄT JA JOHDATUS AIHEESEEN

Paikalliset mahdollisuudet

Ennen kuin tuotteita ja palveluita voidaan markkinoida tietyllä alueella, on tarpeen havainnoida ja luoda välineitä ymmärtää ja arvioida alueella käytettyjä ilmaisuja. Havainnointi, osallistuminen ja suhteiden luominen ovat pääasiallisia välineitä hyödyllisen verkoston rakentamisessa. Tärkeintä on kuitenkin 'elää' alueella. Ei ole mahdollista myydä tuotteita ja palveluita, jotka eivät sovi alueen ihmisten elämäntapaan: tavat, perinteet, tarpeet ja toiveet ovat avainroolissa alueen ymmärtämisessä.

Analysointivaiheen käynnistämiseen yritys voi hakea sekä julkista että pankkien tarjoamaa rahoitusta. Rahoitusta voi hakea alueellisilta ja/tai kansallisilta tahoilta, ja yhdistää nämä rahoituslähteet yksityiseen pankkien tarjoamaan rahoitukseen.



Paikallisten rahoitusmahdollisuuksien hakeminen

Alueelliset (ja paikalliset) julkiset toimijat tarjoavat monasti useita erilaisia rahoitusmahdollisuuksia yrityksille, jotka toiminnallaan tukevat alueen ja työllisyyden kasvua. Tuotantoa ja markkinointitoimenpiteitä kannustetaan, sillä ne ruokkivat hyvinvointia kehittämällä paikallista taloutta. Tämä näkyy parantuneena elämänlaatuna, hyvinvointina ja kulttuurina.

Euroopan Unionin aluetukijärjestelmä perustuu nelivuotisiin strategiakausiin. Kukin alue saa erilaista tukea erilaisilla ehdoilla riippuen siitä, millaisia kehittämistavoitteita EU on kyseiselle alueelle asettanut (esim. Sisilian alue kuuluu korkeimman tuen piiriin). Tuet jaetaan erityisiin toimintalinjoihin, jotka muodostavat alueellisen strategisen kehityksen.

Osittain yhteistyössä EU:n kanssa, useat erilaiset kansalliset toimijat ja alueelliset julkiset toimijat (esim. Kauppakamarit, säätiöt jne.) tarjoavat erilaisia rahoitusmahdollisuuksia.

MENETELMÄT, MALLIT JA TYÖKALUT

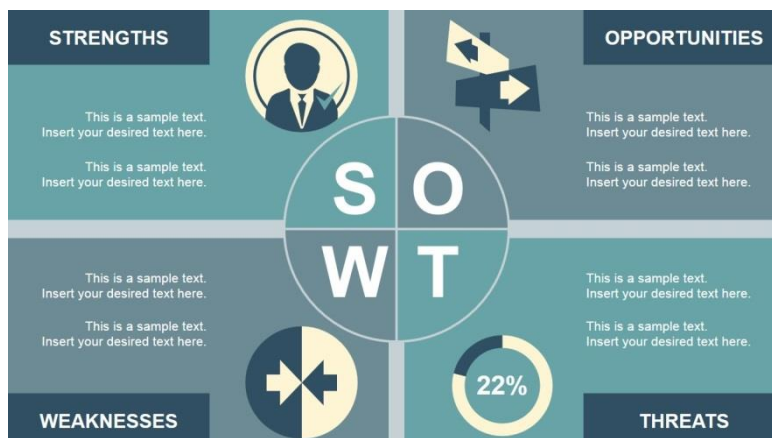
SWOT analyysi

SWOT-analyysi on työkalu, jota käytetään paljon yrityksen strategisessa johtamisessa. Se auttaa arvioimaan yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia.

Vahvuudet ja heikkoudet ovat yritykset sisäisiä tekijöitä. Nämä voivat sekä vahvistaa että heikentää yrityksen tuottamaa arvoa. Näitä tekijöitä arvioidaan joko sisäisin mittarein tai ulkoisella benchmarkkauksella.

Mahdollisuuden ja uhat ulkoisia tekijöitä, joita yritys ei voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Nämä tekijät voivat kuitenkin vaikuttaa joko yrityksen tuottaman arvon lisääntymiseen tai vähenemiseen. Näihin tekijöihin viitataan monasti lyhenteellä "PEST": poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät, taloudelliset, sosiaaliset ja demografiset tekijät, kulttuurilliset, teknologiset (innovaatiotekijät). Lisäksi teollisuuden ja markkinoiden kilpailudynamiikka voi tarjota yritykselle joko mahdollisuuksia tai uhkia.

SWOT-analyysi tukee valintoja, joita tarvitaan liiketoimintaprosessien rationalisoimiseen. SWOT-tekniikkaa on kehitetty yli 50 vuoden ajan tukemaan liiketoimintastrategioiden määrittämistä erityisesti epävarmuutta ja kovaa kilpailua sisältävissä liiketoimintaympäristöissä.



SWOT-analyysin edut ja rajoitteet

Edut

SWOT-analyysin edut voidaan kiteyttää kolmeen kohtaan:

- SWOT-analyysi tukee toimintaympäristön syvällistä analysointia auttamalla huomion kiinnittämisessä ja tiedon keruussa sekä tukemalla tiedon tulkintaa. Tämä tuottaa parempaa ymmärrystä strategioiden luomisen pohjaksi.
- SWOT-analyysi kannustaa vertaamaan jatkuvasti yrityksen tarpeita ja käytettyjä strategioita, mikä puolestaan lisää tavoitteiden saavuttamisen tehokkuutta.
- SWOT-analyysin avulla voidaan saavuttaa suurempi yhteisymmärrys strategioista, jos kaikki mukana olevat osapuolet osallistuvat myös analyysin tekoon.

Rajoitteet

SWOT-analyysin kaltaisten työkalujen rajoitteet liittyvät tyypillisesti seuraaviin tekijöihin:

- Riskinä on kuvata todellisuutta liian yksinkertaisena.
- Toteuttaminen vaatii kumppanuussuhteita. Mikäli kumppanuudet eivät toimi, saattaa tämä aiheuttaa ongelmia suunnittelun ja toteutuman välillä.
- Arviointiryhmän subjektiivisuus voi vääristää toimenpiteiden valintaa.

Strength (S) A distinctive competence? Well-thought-of by stakeholders? An acknowledged academic leader? Well conceived operational strategies? Location advantages? Insulated from competitive pressures? Proprietary technology? Adequate financial resources? Access to economies of scale? Cost advantages? Product innovation abilities? Proven Management? Other? 	Weakness (W) No clear strategic direction Obsolete facilities? Weak image? Falling behind in R&D? Too narrow ranges of courses offered? Lack of managerial depth and talent? Missing any essential skills or competencies? Poor track record? Plagued with internal operating problems? Vulnerable to competitive pressures? Competitive disadvantages? Below-average marketing skills? Unable to finance needed changes in strategy? Other? 
Opportunities (O) Serve additional customer groups? Enter new market or segments? Expand courses to meet broader range of customer needs? Diversify into related courses or services? Add complementary courses or services? Vertical integration? Ability to move to better strategic group? Complacency among other institutions? Faster market growth Other? 	Threats (T) Likely entry of new competitors? Growing of substitute courses? Slower student growth? Adverse government policies? Growing competitive pressures? Vulnerability to recession and business cycle? Growing bargaining power of customers or suppliers? Changing stakeholder needs and tastes? Adverse demographic changes? Other? 

Rahoitusmahdollisuudet: Eurooppalainen rahoitus

Euroopan unionin aluepolitiikka perustuu kansalliseen ja alueelliseen yhteisrahoitukseen. Järjestelmän tarkoituksena on auttaa jäsenvaltioita ylläpitämään investointeja ja kasvua myös taantuman aikana. Euroopan unionin taloudelliset tukitoimet täydentävät jäsenvaltioiden omaa kansallista tukijärjestelmää.

Euroopan unionin aluepolitiikka koostuu rakennerahastoista (Euroopan sosiaalirahasto ja Euroopan aluekehitysrahasto), joilla on erilliset tavoitteensa.

Euroopan sosiaalirahasto (FSE) perustettiin 1957 Rooman sopimuksella. Se keskittyy erityisesti ihmisiin ja heidän koulutus- ja työllistymismahdollisuuksiensa kehittämiseen.

Lisäksi Euroopan sosiaalirahasto tukee ihmisiä, joilla on erityinen riski joutua köyhyys- tai syrjäytymisuhanalaisiksi. Rahasto tukee toimenpiteitä, jotka vaikuttavat ihmisten työllistymiseen.

Euroopan sosiaalirahasto rakentuu neljän aluekehitysteeman ympärille:

- Työllistymisen ja työvoiman liikkuvuuden tukeminen
- Sosiaalisen osallisuuden edistäminen ja köyhyyden torjunta
- Koulutuksen, osaamisen ja elinikäisen oppimisen tukeminen
- institutionaalisen kapasiteetin parantaminen ja julkishallinnon tehokkuus



Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR) perustettiin vuonna 1975. Se pyrkii lujittamaan alueellista taloudellista sosiaalista yhteenkuuluvuutta sijoittamalla kasvua edistäviin aloihin kilpailukyvyyn parantamiseksi, työpaikkojen luomiseksi ja alueiden välisen tasapainon saavuttamiseksi.

EAKR rahoittaa myös rajat ylittävän yhteistyön hankkeita. Rahasto keskittyy investoimaan paikallisesti tunnistettuihin ja määriteltyihin painopistealoihin. EAKR kiinnittää erityistä huomiota alueellisiin erityispiirteisiin. Sen toiminnan tarkoituksena on vähentää kaupunkeihin kohdistuvia taloudellisia,

ympäristöllisiä ja sosiaalisia ongelmia, joten se keskittyy tukemaan pääasiassa kestävästä kaupunkikehitystä.

Maaseudun kehittämisohjelma tarjoaa rahoitusta, jolla parannetaan maatalouden kilpailukykyä, varmistetaan luonnonvarojen kestävä käyttö ja ilmastotoimet sekä saavutetaan maaseudun talouksien ja yhteisöjen tasapainoinen alueellinen kehittäminen, mukaan luettuna työpaikkojen luominen ja ylläpito. Euroopan unioni on asettanut kuusi ensisijaista tavoitetta maaseudun kehittämispolitiikkaa varten vuosiksi 2014-2020:

- edistää tiedon siirtämistä ja innovointia maa- ja metsätaloudessa sekä maaseutualueilla;
- parantaa maatilojen kannattavuutta kaikilla alueilla ja maatalouden kilpailukykyä kaikissa muodoissaan sekä edistää maatilojen innovatiivista teknologiaa ja kestävästä metsänhoitoa;
- edistää elintarvikeketjun organisointia, mukaan lukien maataloustuotteiden jalostus ja kaupan pitäminen, eläinten hyvinvointi ja riskienhallinta maatalousalalla;
- maa- ja metsätalouden ekosysteemien säilyttäminen, palauttaminen ja parantaminen;
- kannustaa resurssien tehokasta käyttöä ja siirtymistä vähähiilisiin päästöihin ja ilmastolliseen talouteen maatalous- ja metsätaloudessa;
- työskennellä sosiaalisen osallisuuden, köyhyyden vähentämisen ja taloudellisen kehityksen edistämiseksi maaseutualueilla.

Rahoitusmahdollisuudet: kansallinen ja paikallinen rahoitus

- Euroopan strategisen ja alueellisen koheesiopolitiikassa määriteltyjen rahoitusinstrumenttien lisäksi kansalliset viranomaiset ja paikalliset toimijat tarjoavat erilaisia rahoitusmuotoja.
- Esimerkiksi Italiassa **Invitalia** on aktiivinen: se on kansallinen toimija, jonka tehtävänä on investointien ja liiketoiminnan kehittämisen vetovoiman lisääminen. Se pyrkii vauhdittamaan maan talouskasvua, keskittyy strategisten sektoreiden kehittymisen ja työllisyyden vahvistamiseen sekä osallistuu kriisialueiden elvyttämiseen etenkin maan eteläisillä alueilla. Se hallinnoi kaikkia kansallisia kannustimia, jotka edistävät uusien yritysten syntymistä ja innovatiivisia yrityksiä.
- Erityisen kiinnostavia rahoitusmuotoja ovat:
 - ✓ **Remain in the South** on rahoitusmuoto, joka tukee erityisesti nuorten perustamia yrityksiä maan eteläosissa.
 - ✓ **SELF Employment** tarjoaa nollakorkoisia lainoja erityisesti nuorten käynnistämille pienyrityksille.
 - ✓ Paikalliset viranomaiset, kuten kauppakamarit ja säätiöt, tarjoavat erilaisia rahoitusmuotoja. Näiden rahoitusmuotojen löytämiseksi on tärkeää löytää oikeat paikalliset tahot kertomaan tarjolla olevasta paikallisesta rahoituksesta.

ELEKTRONISET LÄHTEET

- What is a SWOT analysis? (artikkeli)
<https://artikkelis.bplans.com/how-to-perform-swot-analysis/>
- What is a SWOT analysis? (video)
https://youtu.be/qJyU5RqS_rk
- EU funding for your project? (video)
<https://youtu.be/P62sjnHL59w>
- Regional Policies FESR
http://ec.europa.eu/regional_policy/en/atlas/beneficiaries/
- Social Fund FSE
<http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=31>
- Agricultural Development Fund
https://ec.europa.eu/agriculture/rural-development-2014-2020_en
- National Fund Invitalia
<http://www.invitalia.it/site/eng/home.html>
- National Rural Network
<http://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/1>

HARJOITUKSET

Harjoitus 1.

Pieni käsityöryitys voisi tehdä tällaisen SWOT-analyysin.

Vahvuudet:

- Pystymme reagoimaan nopeasti, koska toimenpiteitä ei tarvitse hyväksyttää missään.
- Pystymme huolehtimaan asiakkaistamme, koska tällä hetkellä on hiljaista, joten voimme viettää enemmän aikaa heidän kanssaan.
- Meillä on hyvä maine markkinoilla.
- Pystymme nopeasti muuttamaan tarjootamme, mikäli huomaamme, että se ei toimi.
- Meillä on vain vähän kilpailijoita, joten voimme periä tuotteista hyvän hinnan.

Heikkoudet:

- Yrityksemme ei ole kovinkaan hyvin näkyvillä markkinoilla, vain harvat tuntevat meidät.
- Joillakin työntekijöillämme on puutteita perustiedoissa joillakin aloilla.
- Loma-ajat ja sairaustapaukset tuottavat yrityksellemme ongelmia.
- Meillä on käteisongelmia työtä aloitettaessa.

Mahdollisuudet:

- Toimialamme kasvaa, joten menestysnäkymät ovat hyvät.
- Paikallinen hallinto voi antaa tilauksia ja / tai tiloja meidän kaltaisillemme yrityksille.
- Kilpailijat ovat siirtyneet hitaasti uuteen teknologiaan.

Uhat:

- Voivatko muutokset teknologiassa vaikuttaa markkinoihin nopeammin kuin mitä me voimme sopeutua muutoksiin?
- Vahva kilpailija voisi lakaista meidät nopeasti pois markkinoilta. Yritys voisi panostaa nopeisiin interventioihin ja osaamiseen: mainonta paikallisessa lehdistössä, markkinoiden laajentaminen; ihmisten osaamisen kehittäminen, sopeutuminen teknologian muutoksiin.

Harjoitus 2.

Lue esimerkkitapaus [Volkswagenin SWOT-analyysistä](#).

PILARI 10: RAHOITUSMAHDOLLISUUDET: KANSAINVÄLISTYMINEN (EU-PROJEKTEIHIN OSALLISTUMINEN)

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

- Kehittämään strategia siitä, kuinka osallistua EU-projekteihin ja hyödyntää niitä yritystoimintasi kansainvälistämisessä
- Valitsemaan oikea EU-ohjelma suunnittelilla olevalle EU-projektillesi
- Erottelemaan teemoiltaan erilaiset EU-ohjelma
- Käyttämään digitaalisia lähteitä EU-ohjelmien uutisiin ja hakuihin liittyvien tietojen etsinnässä

MÄÄRITELMÄT JA JOHDATUS AIHEESEEN

Kansainvälistyminen

Kansainvälisillä markkinoilla toimiminen on tunnistettu yhdeksi yrityksen menestystekijäksi. Erityisen tärkeää strateginen kansainvälistyminen on yrityksille, jotka haluavat päästä kansainvälisille markkinoille ja laajentaa toimintaansa ulkomailla. Kansainvälistymisstrategiat ja -ohjelmat eivät rajoitu ainoastaan Euroopan Unionin sisäiseen toimintaan, vaan ne käsittävät laajan joukon tekijöitä, jotka parantavat yritysten kilpailukykyä. Tällaisia elementtejä ovat rajat ylittävä yhteistyö, osallistuminen taloudellisesti tehokkaisiin verkkoihin, kilpailukykyisten toimittajien etsiminen tai uudet teknologiat.

EU on kansainvälisen toiminnan kannalta ainutlaatuinen alue. EU on viime vuosina pyrkinyt tukemaan pk-yritysten kansainvälistymistä tukiohjelmien avulla ja parantamaan innovaatiopolitiikan koordinoitua kansainvälistämistoimilla, sillä tilastot osoittavat, että kansainvälisten kehitysprosessien ja yrityksen suorituskyvyn välillä on selkeä yhteys.

Vuosien mittaan EU on kehittänyt erilaisia välineitä yritysten tukemiseksi kansainvälistymisproesseissa (vapaakauppasopimukset, markkinoille pääsyä koskevat strategiatyökalut ja vientitukikeskukset). Lisäksi verkko- ja palveluntuottajien verkostot - Europe Direct, Eurodesk ja Enterprise Europe Network, toimivat ulkomaankauppakamareiden ja ulkomaankauppaliikenteen toimistojen kautta.



Osallistuminen EU-projekteihin

EU on kehittänyt eurooppalaisten ohjelmien järjestelmän tukemaan yritysten kasvua, innovointia ja kansainvälistä kilpailukykyä. Ohjelmat voidaan jakaa kahteen tyyppiin: EU:n sisäiset ohjelmat kattavat tuki-instrumentteja, jotka tukevat yrityksiä uusien teknologioiden ja uusien tuotantoprosessien hankkimisessa. Toisen tyyppin ohjelmat tukevat maiden välistä yhteistyötä. Erityisesti kannustetaan yhteistyötä jäsenvaltioiden sekä jäsenyyttä hakevien maiden välillä. Ohjelmien tavoitteena on tarjota yrityksille mahdollisuus sijoittua strategisesti tärkeille alueille kansainvälisillä markkinoilla.



MENETELMÄT, MALLIT JA TYÖKALUT

Kansainvälistyminen

EU:n toimintalinjojen mukaisesti rahoitusinstrumentteja ohjataan teemaohjelmien kautta. Ohjelmat keskittyvät tiettyihin aloihin (ympäristö, tutkimus, liikenne, teollisuus jne.). EU on suunnitellut useita aihekohtaisia ohjelmia tutkimuksen ja innovoinnin (Horisontti 2020), yritysten kilpailukyvyn (COSME), ympäristönsuojeluun (LIFE), koulutuksen (Erasmus) sekä kulttuurin ja audiovisuaalisuuden (Creative Europe) edistämiseen.

Suhteessa kolmansiin maihin, EU:lla on joitain aihekohtaisia ohjelmia. EU on käynnistänyt joukon maantieteellisiä ohjelmia, joiden edunsaajamaat kuuluvat valikoituihin maantieteellisiin alueisiin, liittyen läheisesti samaan politiikkaan (ENI) ja kehitysyhteistyö (DCI) tai kansainväliset sopimukset, joissa EU on itse mukana (Euroopan kehitysrachastojen FES).

Miten EU-projekteihin pääsee mukaan?

Yrityksen, joka aikoo hyödyntää eurooppalaista rahoitusta, on ensin valittava sopiva rahoitusohjelma ja selvitettävä, kuka sitä hallinnoi. Rahoitusta voi hallinnoida joko eurooppalainen, kansallinen tai alueellinen taho.

Yritysten osallistuminen projekteihin (sekä epäsuorasti että suoraan hallinnoitavien rahastojen kohdalla) tapahtuu vastaamalla julkaistuihin palvelujen, teosten ja tarvikkeiden tarjouspyyntöihin (Call

for Proposals). Tukiprosentit vaihtelevat. EU:n rahoittamat työt tai tavaroiden ja palvelujen tarjonta rahoitetaan 100-prosenttisesti, ja tarjouspyyntöjen osalta ehdotuksen tekijöitä kutsutaan osallistumaan yhteisrahoitukseen ohjelmakohtaisten prosenttimäärien mukaisesti.

Keskeisimmät EU- ohjelmat

1. Horizon 2020: Ohjelma rahoittaa tutkimus- ja innovointisektoria ohjelmakauden 2014-2020 ajan. Tavoitteena on rakentaa tieto- ja innovaatioyhteiskuntaa ja kilpailukykyisempää taloutta globaalilla tasolla ja edistää samalla kestävä kehitystä. Ohjelma koostuu kolmesta peruserialueesta: "Tieteellinen huipputaaminen", "Teollisuuden johtajuus" ja "sosiaaliset haasteet". Näihin liittyy myös muita erityisaloja: huipputaamisen levittäminen ja eurooppalaisten toimijoiden osallistuminen entistä paremmin; tiede yhteiskunnassa ja tieteen anti yhteiskunnalle, suorat toimet yhteisille tutkimuskeskuksille, ydinvoiman korvaaminen, Euroopan innovaatio- ja teknologiainstituutti (EIT European Technology Institute).



2. COSME: Ohjelma edistää yritysten, erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritysten) toimintaa. Ohjelma rahoittaa hankkeita, joiden tavoitteena on yrittäjyyden edistäminen ja pk-yritysten kansainvälistyminen. Rahoitettuihin toimiin kuuluvat koulutushankkeet, sekä toimet, joilla tuetaan uusien Euroopan laajuisten kumppanuuksien edistämistä. Tämän ohjelman puitteissa on edistetty myös yrittäjävaihtoa (nuorten yrittäjien Erasmus-EYE, Erasmus nuorille yrittäjille).



3. LIFE: Ohjelma edistää Eurooppa 2020 -strategian tavoitteiden mukaisesti kestävästä kehityksestä ja EU:n ilmasto- ja ympäristösuunnitelmien tavoitteiden saavuttamista. LIFE koostuu "Ympäristö" ja "Ilmasto" -alaohjelmista.

Ympäristöalan ohjelma koostuu kolmesta toimintalinjasta: ensimmäinen, "ympäristö ja resurssitehokkuus", edistää innovatiivisia ratkaisuja ympäristöpolitiikan tehokkaampaan täytäntöönpanoon ja ympäristötavoitteiden sisällyttämiseen eri aloilla; toinen "bioturvallisuus" edistää hyvien toimintatapojen kehittämistä biologisen monimuotoisuuden vähentämisen ja ekosysteemipalvelujen palauttamisen estämiseksi. Kolmas, "hallinnolliset käytännöt ja ympäristöalan tiedot" tukee tiedon siirtoa, hyvien toimintatapojen levittämistä ja tehokkaiden menettelyjen levittämistä sekä tiedotuskampanjoita.

"Ilmasto" -alaohjelmalla on seuraavat painopisteet: "ilmastonsuojelu", joka edistää kasviuonekaasupäästöjen vähentämistä, "ilmastonmuutokseen sopeutuminen", joka tukee ilmastonmuutoksen kestävyysvahvistamista; "Hallinto ja tiedotus ilmastosektorilla", joka edistää tietoisuuden lisäämistä, viestintää, yhteistyötä ja syventämistä ilmastonmuutoksen torjuntaan ja sopeutumiseen ilmastonmuutokseen.



4. Erasmus +: Ohjelman tavoitteena on tukea ammatillisessa akateemisessa koulutuksessa olevia nuoria koulutuksen ja ammatillisen koulutuksen uudistamisen kautta; tavoitteena on myös parantaa opetuksen laatua EU:ssa ja ympäröivillä alueilla, tukea jäsenvaltioita ja kumppanimaita koulutus- ja ammattikoulutusjärjestelmien nykyaikaistamisessa; edistää nuorten aktiivista osallistumista yhteiskuntaan; tukea Euroopan yhdentymisen opetusta ja tutkimusta; tukee urheilua Euroopan tasolla. Erasmus + -ohjelmassa on kolme keskeistä toimintoa: liikkuvuus yksilöllisen oppimisen tukena; tuki ammatillisen koulutuksen, harjoittelun ja nuorisovaltion uudistamiseksi.



5. Creative Europe: Ohjelma tukee kulttuuria ja media-alaa. "Creative Europe" sisältää kaksi alaohjelmaa: kulttuurin ja median alaohjelmat. Kulttuurialalla edistetään luovien kulttuurijärjestöjen ja jäsenvaltioiden välistä yhteistyötä, rajat ylittävien foorumien ja verkostojen luomista, kirjallisuustuotannon edistämistä ja sen kääntämistä. Media-alaohjelmaan kuuluvat sellaiset toiminnot, kuten ammatillinen koulutus, eurooppalaisten tuotantoyhtiöiden tuki ja kansainvälinen yhteistuotanto,

työllisyysaloitteet, audiovisuaalisten ohjelmien tuotanto ja videopelien tuotanto, alan myynninedistämistoimet sekä elokuvajuhlien järjestäminen. Lisäksi tarjotaan monialaista rahoitusta, kuten takausten myöntäminen luottojen saamiseksi ohjelman alalla toimiville yrityksille, edistämällä kansainvälistä yhteistyöpolitiikkaa ja tukemalla **Creative Europe** -verkostoa.



6. IPA Instrument for Pre-accession Assistance: Kyseessä on EU:n yhteistyöohjelma kolmansien maiden kanssa. Tämä ohjelma edistää demokratiaa, hyvää hallintotapaa, oikeusvaltion, kasvun ja kilpailukyvyn aloilla. Tavoitteena on tukea hankkeita, jotka tukevat kolmansien maiden prosessien muuttamista ja mukauttamista eurooppalaisiin standardeihin. Rahoitus keskittyy: institutionaalsiin ja oikeudellisiin uudistuksiin EU:hun pääsyn valmistelussa, kuten toimivaltaisten laitosten valmiuksien parantaminen; sosioekonominen ja alueellinen kehitys; työllisyys, sosiaalipolitiikka, koulutus, sukupuolten tasa-arvo ja inhimillisen pääoman kehittäminen; maatalouden ja maaseudun kehittämishankkeet; alueellinen yhteistyö.



7. ENI European Neighbourhood Instrument: Ohjelman tavoitteena on tiiviimpi poliittinen yhteistyö ja asteittainen taloudellinen yhdentyminen kumppanimaiden kanssa. Erityisesti EU:n tuella pyritään:

- edistämään ihmisoikeuksia ja perusvapauksia, oikeusvaltiota, tasa-arvon periaatteita, demokratian rakentamista, hyvää hallintotapaa ja dynaamisen kansalaisyhteiskunnan kehittämistä;
- varmistamaan asteittainen integroituminen unionin sisämarkkinoilla ja tehostamaan sektorin sisäistä ja eri sektorien välistä yhteistyötä muun muassa lainsäädäntöä yhtenäistämällä ja eurooppalaisten ja kansainvälisten standardien yhdenmukaistamisella;
- luomaan edellytykset ihmisten liikkuvuuden tehokkaalle hallinnalle ja ihmisten vuorovaikutuksen edistämiseksi;

- edistämään kaikkia kestävän ja osallistavan kehityksen ja köyhyyden vähentämisen näkökohtia;
- edistämään sisäistä, taloudellista, sosiaalista ja alueellista yhteenkuuluvuutta, maaseudun kehittämistä, ilmastotoimia ja katastrofi-valmiutta;
- edistämään luottamusta lisääviä toimia ja muita turvallisuus- ja konfliktinesto- ja kriisinratkaisutoimenpiteitä;
- tehostamaan yhteistyötä alueellisella tasolla ja lähialueiden kesken sekä rajat ylittävässä yhteistyössä.

Tuki on räätälöity kullekin edunsaajalle. Lisäksi kukin kumppani rahoittaa projekteja myös itse. Jokaiselle kumppanille annettavan tuen muoto ja laajuus vaihtelee sen mukaan, kuinka paljon he ovat sitoutuneet uudistuksiin ja niiden toteuttamiseen.

8. DCI Development Cooperation Instrument: Ohjelma tukee kehitysyhteistyötä ja yhteistyötä maantieteellisten ohjelmien kautta. Ohjelma kattaa kehittyvät maat Aasiassa, Keski-Aasiassa, Lähi-Idässä, Latinalaisessa Amerikassa ja Etelä-Afrikassa.

Ohjelman päätavoitteena on köyhyyden vähentäminen, mutta se edistää osaltaan myös unionin muiden ulkoisten toimien tavoitteita erityisesti edistämällä kestävää taloudellista ja sosiaalista kehitystä sekä demokratiaa, oikeusvaltiota, hyvää hallintotapaa ja ihmisoikeuksia.

ELEKTRONISET LÄHTEET

- Guide to European funding 2014 Veneto Region (kirja)
<http://www.eurosportelloveneto.it/public/doc/2014/Guida%20ai%20Finanziamenti%20Europei%202014.pdf>
- European Commission COSME (virallinen verkkosivu)
<https://ec.europa.eu/easme/en/cosme>
- European Commission Erasmus+ (virallinen verkkosivu)
https://eacea.ec.europa.eu/erasmus-plus_en
- European Commission LIFE (virallinen verkkosivu)
<http://ec.europa.eu/environment/life/index.htm>
- European Commission Europa Creativa (virallinen verkkosivu)
https://eacea.ec.europa.eu/creative-europe_en
- I.C.E. agency (Foreign Trade Institute)
<http://www.ice.gov.it/>
- Associazione delle Camere di Commercio Estere Assocamere Estero
<http://www.assocamerestero.it/>
- Enterprise Europe Network
<http://een.ec.europa.eu/>

OSIO 3: KANSAINVÄLISTEN OSAAJIEN REKRYTOINTI

PILARI 1: MARKKINOIDEN TUNTEMUS JA KANSAINVÄLISTEN OSAAJIEN REKRYTOINTI

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

- Valitsemaan osaavaan ja motivoitunutta henkilöstöä yritykseen
- Johtamaan henkilöstön arviointijärjestelmää
- Ymmärtämään henkilöstön valintaprosessin eri vaiheita: rekrytointia, arviointia ja valintaa ("job analysis")



MÄÄRITELMÄT JA JOHDATUS AIHEESEEN

Viime vuosina työelämä on muuttunut nopeasti ja peruuttamattomasti: nykyaikaisen tieto- ja viestintätekniikan käyttöönotto työpaikalla ja markkinoiden globalisaatio ovat vaikuttaneet työn sisältöön, muotoihin ja ammatteihin.

Yritysten rakenteet ovat madaltuneet ja ohentuneet vuosien varrella. Myös työntekijöiden roolit ovat entistä joustavampia ja itseohjautuvampia. Sen sijaan ohjaukseen ja valvontaan liittyvät tehtävät vähenevät. Työn organisointi vaatii näin ollen entistä enemmän projektien, ryhmätyöskentelyn ja virtuaalisen yhteistyön hallintaa uusia tieto- ja viestintäteknologisia ratkaisuja hyödyntäen.

Ihmiset liikkuvat paikasta toiseen sekä työskentelevät joustavasti eri aikoihin, mikä pakottaa ihmisiä muuttamaan työskentelytapojaan entistä nopeampaan tahtiin. Työskentelytapoja on jatkuvasti mukautettava, jotta voitaisiin vastata uusiin haasteisiin:



ammattitaito ei enää ole pelkkää "rutiinia" vaan vaatii laaja-alaisia taitoja tietyn erikoisalan hallinnan lisäksi.

Yrityksen arviointijärjestelmä

Tällaisessa tilanteessa ihmisten tunteminen sekä heidän taitojensa hallinta ja kehittäminen ovat ensiarvoisen tärkeitä tekijöitä yrityksen menestyksen ja kilpailukyvyn kannalta.

Ihmiset, yrityksen inhimillinen pääoma, ovat itse asiassa "perintöä, joka on ensin löydettävä sopivilla työkaluilla, sitten hankittava sopivilla kannustin- ja kehitystyökaluilla sekä suunnattava kasvuun tähtäävien strategioiden mukaisesti". (Del Pianto, 2002)

Tästä syystä onkin ensiarvoisen tärkeää, että yrityksellä on tehokas työntekijöiden arviointijärjestelmä



MENETELMÄT, MALLIT JA TYÖKALUT

Työntekijöiden arviointi yrityksessä kattaa kolme erilaista näkökulmaa:

1. Suoriutuminen eli tehtävässä menestyminen

Suoriutumista voidaan arvioida ainakin kahdesta eri näkökulmasta:

- työntekijän saavuttama tulos suhteessa asetettuihin tavoitteisiin (mitä on tehty) ja
- yrityksen toimintatapojen noudattaminen (miten on tehty).

Jotta suoriutumista voisi arvioida, on välttämätöntä määritellä odotettu suoriutumistaso eli on määriteltävä mitä kyseisessä roolissa toimivalta työntekijältä odotetaan (saavutetut tulokset ja yrityksen toimintatapojen noudattaminen).

Tavoitteita verrataan toteutuneisiin suorituksiin eli siihen, mitä työntekijä käytännössä on saanut aikaan ja millaisia toimintatapoja noudattaen. Suorituksen arviointi tapahtuu säännöllisesti, tyypillisesti vuosittain.

2. Henkilön ammattitaito, erityisosaaminen, yleinen tai sovellettava taito sekä tämän osaamisen relevanttius kyseisessä roolissa toimimiselle, osaamisen riittävyys tai erinomaisuus (ihanteellinen profiili)

Arviointi tehdään tavallisesti siinä vaiheessa, kun tehtävä osoitetaan työntekijälle, joko ulkoisen rekrytoinnin tai sisäisen työnkierron yhteydessä.

3. Työntekijän potentiaalinen lisäosaaminen, jota ei tarvita nykyisessä tehtävässä.

Myös tässä tapauksessa työntekijän taidot ovat arvioinnin kohteena. Potentiaalinen arviointi on kuitenkin tulevaisuutta varten, kun taas tiettyyn positioon liittyvässä osaamisen arvioinnissa mietitään nykyhetkeä. Kun suorituskyvyn arviointi perustuu työntekijän aiempaan panokseen, potentiaalinen arvioimisella taas pyritään ennakoimaan työntekijän mahdollista panosta tulevaisuudessa. Tarkoituksena on paljastaa mahdollisuuksia hyödyntää työntekijää menestyksekkäästi myös muissa tehtävissä, kuten tehtävissä, jotka vaativat suurempaa vastuunkantoa, sisäistä liikkuvuutta tai erilaisia urapolkuja.

Valintaprosessin vaiheet

Valintaprosessi koostuu kolmesta vaiheesta:

- rekrytoinnista
- arvioinnista
- valinnasta

Valintaprosessia edeltää "työanalyysi", jossa täsmennetään työn sisältö ja sen vaatimukset. Tässä vaiheessa toteutetaan seuraavat toimenpiteet:

- työanalyysi
- rekrytointi
- esivalinta
- työhaastattelu
- oikean henkilön tunnistaminen
- perehdyttäminen työpaikalla

Työkalut

Psykometrisiä testejä käytetään kokonaiskuvan saavuttamiseen hakijan persoonallisuudesta. Testit perustuvat joidenkin keskeisten persoonallisuuden piirteiden mittaamiseen. Testeillä voidaan mitata ammatillisia arvoja, joiden voidaan ajatella antavan vihjeitä siitä, miten työntekijä toimii työpaikalla. Testeillä voidaan arvioida niin ikään työntekijän potentiaalia ja taipumusta suhteessa tiettyyn ammatilliseen toimintaan.

Yksilöhaastattelua käytetään selvittäessä, onko hakijalla vaadittavaa osaamista, persoonallisuutta, tietämystä ja kiinnostusta tehtävän suorittamiseen. Haastattelu on tärkein menetelmä työntekijöitä rekrytoitaessa etenkin yksityisissä yrityksissä.

Työnäytteiden avulla voidaan arvioida käytännössä hakijan kykyä suorittaa joitakin kriittisiä tehtäviä.

Soveltuvuustestit (assessment centre) ovat arviointimenetelmiä, jotka kattavat yleensä yksilöarvioinnin (in-basket, roolipeli, persoonallisuuskysely, soveltuvuusarviointi ja tilannekoe) sekä ryhmätyökalut (kuten yrityspelit, ryhmäkeskustelut). Soveltuvuustestit valitaan yrityskohtaisesti kyseiseen toimintaympäristöön parhaiten sopiviksi.

Eräs soveltuvuustestien muoto on niin kutsuttu "The Development Center"- jakso, jota käytetään hakijan tai työntekijän vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen. Tulosta voidaan käyttää lähtökohtana myös henkilön omaehtoiseen kehittymiseen.

Digitaalinen rekrytointi

Ihmiset käyttävät entistä enemmän digitaalisia työkaluja arjessaan. Myös rekrytoinnissa voidaan käyttää digitaalisia elementtejä. Työpaikkailmoitusten julkaiseminen netissä, ammatilliset ja henkilökohtaiset sosiaaliset verkostot sekä muut uudet rekrytoinnin muodot ja menetelmät ovat yleistyneet teknologisten alustojen ja sovellusten myötä.

Esimerkkejä:

Just Knock, käyttää lahjakkuuden käsitettä ammattitaidon sijasta: ajatuksena on esitellä itsensä yritykselle lähettämällä ansioluettelon sijaan idea tai online-projekti, joka on mielenkiintoinen yhdistelmä esitystä ja hakemusta. Työkalu soveltuu erityisesti hakijoiden luovan profiilin arvioimiseen.

Meritocracy, tarjoaa mahdollisuuden tutustua virtuaalisesti yritykseen digitaalisen yrityskierroksen muodossa. Työkalu tarjoaa myös yrityksille mahdollisuuden esittää toimintaansa kiinnostavasti ja houkuttelevasti potentiaalisille työntekijöille.

Pulse, LinkedIn:iin integroitu alusta, jossa voi julkaista erilaisia sisältöjä, kuten blogi-kirjoituksia. Alustaa käytetään usein työpaikkailmoitusten julkaisemiseen.

HARJOITUKSET

Pelisuunnitelma "Tuotantopalaveri"

Yrityspelin käsikirjoitus	
Intro	Johdanto: Pelin tavoite ja teema
Pelin tapahtumapaikka	Tutustuminen yrityksen toimintaan
Tapaamisen valmistelu	Roolit (7 työntekijää ja 10 asiantuntijaa)
	Pelin vetäjä kertoo pelaajille työntekijöiden roolit tapaamisessa. Johtaja poistuu toiseen huoneeseen. Pelin vetäjä kertoo osallistujille miten keskeiset hahmot käyttäytyvät tapaamisen aikana. Palaveriin osallistujat reagoivat uuteen johtajaan epäilevästi.
Tapaaminen	Johtajan puheenvuoro, johon asiantuntijat vastaavat kysymyksillä
Keskustelu ja brainstorming	Miten johtaja käyttäytyi palaverin aikana? Miten työntekijöiden kohtaamista voisi parantaa?
Loppusanat	Asiantuntijoiden yhteenveto

OSIO 3

PILARI 2: PITKÄAIKAISEN SITOUTUMISEN LUOMINEN

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

- Tunnistamaan erilaiset osaamistyytit
- Määrittelemään minkälaista osaamista tarvitaan tiettyihin työtehtäviin
- Vahvistamaan johtajien ja henkilöstön osaamista
- Ohjata urasuunnittelua
- Kehittämään johtajuusosaamista



MÄÄRITELMÄT JA JOHDATUS AIHEESEEN

Osaamisen johtaminen on murroksessa. 80 % HR-johtajista pitää osaajien valintaa kriittisenä asiana. Vuoteen 2018 mennessä 75 % globaalista työvoimasta edustaa nuorta Millennials-sukupolvea. Tämä yhdessä kansainvälisen toiminta- ja osaamiskentän vuoksi vaatii uudenlaisia strategioita houkutella ihmisiä sekä sitouttaa ja johtaa heitä.

Työntekijöiden asenteet ovat muuttuneet. Ensinnäkin monet johtoasemassa toimivat henkilöt kiinnittävät suurta huomiota työn ja yksityiselämän tasapainoon; he eivät halua ylikuormittaa itseään työllä ja uhrata muita kiinnostuksen kohteitaan tai sosiaalisia suhteitaan työn vuoksi. Lisäksi ihmisille on tärkeää, että perheen molemmat vanhemmat voivat tasavertaisesti rakentaa omaa uraansa.

Toisekseen ihmisten ei ole enää pakko liikkua: teknologian ansiosta he ovat tottuneet työskentelemään, milloin ja missä tahansa maailmassa ilman, että heidän on poistuttava työpöytänsä äärestä.

Teheranin yliopiston Omid Bajoulvandin on tutkinut taitojen, osaamisen ja rekrytoinnin välistä suhdetta. Hän tunnisti erilaisia osaamistyypppejä:

- **Kilpailijaosaaminen** liittyy kykyyn analysoida ja kerätä tietoa ympäristöstä, kilpailijoista, asiakkaista, teollisista trendeistä ja markkinoista. Ben Guiladin mukaan kilpailijaosaaminen perustuu neljään eri lähteeseen: ymmärrykseen markkinatilanteista, kilpailijoiden tilanteesta ja teknologiasta sekä sosiaalisista strategioista. Sisäisten resurssien vahvistaminen ja ulkoisiin elementteihin keskittäminen lisää organisaation strategista ja sosiaalista älykkyyttä, mikäli prosessissa keskitytään tiedon jakamiseen perustuvan johtamiskulttuurin rakentamiseen. Toiminnallinen ja johtamisosaaminen liittyvät oleellisesti kilpailijaosaamiseen;
- **Kaupallinen osaaminen** käsittää kyvyn tarjota erilaisia palveluita, jotka vastaavat sekä yksilöiden että ryhmien tarpeisiin. Myös tämä osaaminen on yrityksen menestymisen kannalta ensiarvoisen tärkeää;
- **Organisaation osaaminen** on yhdistelmä ihmisen ja koneen älykkyyttä ja on niin ikään ratkaiseva tekijä organisaation menestyksessä.

Erilaiset osaamismuodot synnyttävät useita kognitiivisia / emotionaalisia profiileja ja luovat perustan niin yksilöllisten kuin kollektiivistenkin taitojen kehittämiselle.

Näillä taidoilla on suora vaikutus eri ammattialoihin sekä henkilöresurssien hallintaan. Kykyjohtaminen suosittelee järjestelmällisesti korvaamaan ”kyky”-käsitteen ”potentiaali”-käsitteellä, mikä viittaa paremmin muutokseen sekä mahdollisuuteen yksilön osaamisen kehittämisestä.



MENETELMÄT, MALLIT JA TYÖKALUT

Oikea osaaminen oikeassa paikassa

1. Selkeä viesti: korosta mahdollisia ulkomailla tapahtuvia työskentelyjaksoja, painota liikkuvuuden merkitystä osana urakehitystä.
2. Kehittämiseen tähtäävät haastattelut: vuotuinen tapaaminen henkilöstön kanssa ei enää riitä. On luotava jatkuva vuoropuhelu uratavoitteista, taidoista ja koulutustarpeista. Lisäksi on

luotava edellytykset sille, että kaikkien on helppo ilmaista tarpeitaan ja ideoitaan. Myös työnkierron on oltava mahdollista.

3. Ajattele maailmanlaajuisesti, toimi paikallisesti: kun yritys lähettää työntekijän ulkomaille, on varmistettava, hänellä on riittävät valmiudet uuteen haasteeseen esim. tutustumalla etukäteen paikallisen toimintaympäristön dynamiikkaan. Tämä on edellytys myönteisen kokemuksen syntymiselle ja toisten kannustamiselle.
4. Riittävä tuki: Varmista, että lähtijä saa kaiken tarvitsemansa tuen kodin etsimiseen, työpäivän ja työajan organisointiin. Kenties yksi tärkeimmistä seikoista on varmistaa, että emoyhtiöön säilyy koko ajan riittävä kommunikointiyhteys. Tämän järjestämiseen on tarjolla laaja kirjo erilaisia teknologisia ratkaisuja.

Yrityksen velvollisuudet ja tehtävät globaalien osaajien pitkän aikavälin sitoutumisen luomiseen

1. Laadi kustakin roolista tehtäväkuvaus ja arvioi, onko ehdotettu koulutus riittävä tehtävässä suoriutumiseen. Määritä myös se, miten kyseinen positio liitetään laajempaan työntekijän kasvuun ja kehitykseen.
2. Mieti millaisia "matkapaketteja" eri ulkomaan toimeksiantojen ympärille voisi rakentaa (sekä lyhyet että pitkät komennukset) sekä yrityksen tavoitteisiin sopivia kannustimia, jotka voisivat innostaa työntekijöitä liikkuvuuteen.
3. Esittele netissä, millaisia tukipalveluita yritykselläsi on tarjota kohdemaassa.
4. Tarjoa kansainväliseen vaihtoon lähteville työntekijöille sekä teknistä että kulttuurikoulutusta ennen lähtöä, jotta he voivat valmistautua riittävän hyvin kansainväliseen toimintaympäristöön.

Johtajien ja asiantuntijoiden osaamisen vahvistaminen

1. Tarjoa johtajille urasuunnittelua ja urapolkuja.
2. Kehitä johtamisosaamista.
3. Tunnista ja kehitä osaamista yksikkö- ja yritystasolla.
4. Houkuttele, valitse ja sitouta parhaat ammattilaiset sisäisten liikkuvuusohjelmien ja koulutusohjelmien avulla.

Urasuunnittelu

Urasuunnittelu tähtää siihen, että yrityksen työntekijän tai työtehtävän osalta olisi tunnistettu mahdollinen kehityspolku. Urasuunnittelu pohjautuu asennetekijöiden arviointiin sekä suoriutumistietoon, joka saadaan työntekijöiden henkilökohtaisista arvioinneista.

Jotta urasuunnittelua voitaisiin toteuttaa, vaaditaan ainakin seuraavia tekijöitä:

- selkeä keskipitkän ja pitkän aikavälin suunnitelma yrityksen tavoitteista
- yrityksessä olevien toimenkuvien, roolien ja tehtävien analyysi
- nykyisen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen kartoitus
- suoritusarviointi
- sijaisuus- ja etenemismatriisi.

Johtamisosaamisen kehittäminen

Tarvitaan kolmenlaista koulutusta:

1. Ylimmälle johdolle suunnattu koulutus: Koulutus, joka tukee oman johtamistyylin analysointia ja tarjoaa työkaluja yksilö- ja ryhmätyötaitojen kehittämiseen, tiimien osallistamiseen ja voimistamiseen, johtajien tietoisuuden lisäämiseen, suoriutumisen vahvistamiseen sekä vahvistaa johtajan kykyä johtaa tiimejä ja tukea yrityksen strategian toteuttamista.
2. Nuorille päälliköille ja kansainvälisille osaajille suunnattu koulutus: Koulutuksen tavoitteena on johtamisosaamisen vahvistaminen. Tavoitteena on myös tarjota tuleville johtajille työkaluja yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen.
3. Kokeneemmille johtajille ja kansainvälisille osaajille suunnattu koulutus: Koulutuksen tavoitteena on tukea johtajien urakehitystä ja osaamista jakamalla kokeneempien johtajien kokemuksia, mutta myös kehittää näiden senior-tason johtajien omaa johtamisosaamista.

Työkalut:

- säännölliset haastattelut
- soveltuvuustestit, jotka sisältävät ryhmätyöntekentelyä mittaavia osioita sekä henkilökohtaisia haastatteluja
- itsearviointi, jossa hakijaa kannustetaan kuvaamaan omaa kansainvälistä kokemustaan.

ELEKTRONISET LÄHTEET

- Silicon Valley, where talents become global entrepreneurs
<https://www.youtube.com/watch?v=p-s7Qw5Eo-Q>
- Millennial but not only: why "global cities" attract talent
<https://www.youtube.com/watch?v=3gE5aH6DkRo>
- Enel: in search of "hidden" digital talents in the company
<https://www.youtube.com/watch?v=x8IxUiZFYIY>

- Young talents competing in 11 cities in the world
<http://www.lastampa.it/2017/11/02/economia/lavoro/giovani-talenti-in-gara-in-metropoli-del-mondo-d3A21CxadxUXTbVaLRj5K/pagina.html>

OSIO 3

PILARI 3: PERHEIDEN TUKEMINEN ULKOMAILLE MUUTETTAESSA

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

- Ymmärtämään perheiden tukemisen merkitys työntekijöiden muuttaessa ulkomaille
- Tunnistamaan keskeiset tukielementit perheen sijoittamisohjelmaa varten
- Kehittämään kattava perheiden sijoittamisohjelma
- Käyttämään EURES Job Mobility Portal –työkalua, jossa on tietoa monista perheiden sijoittamiseen liittyvistä käytännöllisistä, lainsäädännöllisistä ja hallinnollisista asioista



MÄÄRITELMÄT JA JOHDATUS AIHEESEEN

Ulkomailta rekrytoidut työntekijät joutuvat miettimään monia asioita, kuten lasten koulutusta, perheen terveydenhuoltoa, vanhustenhuoltoa sekä puolison työsaantimahdollisuuksia. Työntekijän tarpeiden ja huolenaiheiden ymmärtäminen voi auttaa heitä tekemään oikean päätöksen uuden työtehtävän suhteen.

Kolme todennäköistä syytä, jotka estävät työntekijöiden liikkuvuutta:

- Tärkein liikkuvuutta estävä syy on perheen haluttomuus muuttaa.
- Keskimääräinen kustannus asunnon omistavan työntekijän uudelleen sijoittamiselle on noin \$72,000.
- Muuton vaikutus puolison urakehitykseen on yksi merkittävin perheen muuttohaluttomuuteen vaikuttava tekijä.

[Worldwide ERC's latest 2015 U.S. Transfer Volume and Cost Survey](#)

Edellä mainitut tilastot vahvistavat tarvetta kokonaisvaltaiselle tuelle päätöksentekoprosessin eri vaiheissa. Suunnittelun ja perhekohtaisten tukiratkaisujen merkitys korostuu. Työntekijän huolenaiheiden ja tarpeiden ymmärtäminen voi auttaa heitä tekemään oikean päätöksen muuton suhteen. Oikea päätös merkitsee parempaa sijoitetun pääoman tuottoa yrityksen rekrytointiohjelman osalta sekä työntekijän ja heidän perheensä sujuvaa siirtymistä uuteen kulttuuriympäristöön.



MENETELMÄT, MALLIT JA TYÖKALUT

Keskeiset tukielementit perheiden sijoittumisessa

Kattavassa koko perheen huomioivassa tukiohjelmassa on huomioitava seuraavat keskeiset vaiheet ja osa-alueet.

Vinkit yritykselle työntekijän perheen sijoittamisohjelmaa varten

Nimeä yksi yhteyshenkilö

Yksi kontaktitaho on laadukkaan liikkuvuusohjelman tunnuspiirre. Liikkuvuusjohtaja tai valmentaja on työntekijän neuvonantaja ja tuki ennen ulkomaille siirtymistä nousevien kysymysten osalta. Yrityksestä riippuen erilaisten säännösten ja käytäntöjen ymmärtäminen voi olla työntekijälle haastavaa. Liikkuvuuspäällikkö voi auttaa selventämällä ja järjestämällä erilaisia työntekijän uraan tai perheen viihtyvyyteen liittyviä asioita.

Varmista, että organisaatiosi tarjoaa peruspalvelut	Jokaiseen liikkuvuusohjelmaan tulisi sisällyttää perheen ennakkopäättösarviointi, urasuunnitelma, elämäntavan ja perheen tukiohjelmat. Onko työntekijä selvillä siitä, miten muutto vaikuttaa kumppanin uraan tai perheen elämäntapaan? Onko lähiössä asuva perhe siirtymässä isoon kaupunkiin? Miltä työmarkkinat näyttävät kohdemaassa työntekijän puolison näkökulmasta? Päätösten ennakkoarviointi ja perhetuki auttavat selvittämään taustalla olevia asioita ja käsittelemään niitä ennen kuin ne aiheuttavat ongelmia.
Kattava uran tukeminen	Yritys voi ohjata työntekijän puolison työnvälityspalvelujen piiriin, kuten LiveCareer (alueelliset työnvälityspalvelut työnhakijoille: eurooppalaiset työsivustot sekä ulkomaiset työhaut), EURES (European Job Mobility Portal). Näiden tahojen lisäksi olisi tarjottava kattavasti muita uraa tukevia palveluita, kuten hakijan kokemuksen tunnistamiseen liittyvä tuki, hakuaikataulun ja tavoitteiden täsmentäminen ja ansioluettelon arviointi sekä tuki verkostoitumiseen ja haastatteluihin valmistautumiseen.
Hyödynnä rekrytointiverkostoasi	Todennäköisesti yksi parhaista tavoista on hyödyntää omaa rekrytointiverkostoasi tai mikäli sinulla on varaa, voit hyödyntää ulkopuolista rekrytointiyritystä.
Yrittäjyystuki	Jotkut puoliset saattavat olla pienyrittäjiä. Tällöin heillä on ainutlaatuisia tarpeita ja toiveita tuen suhteen liittyen esimerkiksi liiketoiminnan siirtoon uuteen maahan. Tukitoimet ja resurssit puolisoille, jotka haluavat aloittaa uuden liiketoiminnan tai siirtää olemassa olevaa liiketoimintaa, voivat sisältää esimerkiksi markkina-analyysijä, verkostoitumista tai tutustumista alueen startup-yhteisöön. Esimerkiksi Expat Entrepreneur Success Story –sarjassa on julkaistu ekspatriaattien haastatteluita eri puolilta maailmaa. Linkki .

Mukana seuraavaan puolisoon liittyviä kysymyksiä

Ilmaisia ”mukana seuraava puoliso” käytetään kuvaamaan henkilöä, joka seuraa kumppaniaan toiseen maahan työtehtävien vuoksi. Brookfield Global Relocation Servicesin vuoden 2010 selvityksen mukaan 6 % ulkomaankomennuksista epäonnistuu. Näistä epäonnistumisista peräti 65 % johtuu puolison tyytymättömyydestä uuteen maahan.

Perheen sujuvaa sijoittumista tukevia vinkkejä yritykselle

Taloudellinen tuki

Bonukset ja palkan lisät	Ulkomaan komennusten rahallinen korvaus on monelle työntekijälle tärkeä kannustin. Se voi monessa tapauksessa ratkaista lähteekö perhe työkomennuksen perässä ulkomaille. Elinkustannusten kompensointi koko perheen osalta ja erilaiset bonukset ovat esimerkkejä rahallisen korvauksen muodoista. Joissain tilanteissa työntekijälle voidaan kompensoida perheen alentunutta tulotasoa. Näin voi käydä mikäli esimerkiksi puoliso menettää oman työpaikkansa ulkomaille muuton vuoksi.
Vierailut paikan päällä	Liikkuvuusohjelmat yleensä mahdollistavat sen, että perhe voi käydä etukäteen tutustumassa uuteen kaupunkiin, lähialueisiin sekä tutustua kouluihin, asumismahdollisuuksiin ja muihin paikallisiin palveluihin. Vierailujen pituuden voi määritellä vapaasti, mutta vähimmäisaika on yleensä kaksi päivää.
Muuttokustannukset	Yritys voi maksaa työntekijälle kulukorvauksia liittyen esimerkiksi uuden asunnon etsimiseen, perheen matkakustannuksiin, kotitaloustavaroiden kuljetukseen. Kulukorvaukset voivat olla tilannekohtaisia tai etukäteen maksettavia vakiomääräisiä kertakorvauksia.

Elämiseen ja verkostoitumiseen liittyvä tuki

Tiedosta muuttavan perheen stressitekijät	Kun työntekijät ja perheet muuttavat uuteen maahan, kohtaavat he valtavan muutoksen. Suuret tehtävät, kuten asunnon etsiminen, vaativat paljon huomiota ja jättävät vähän aikaa käsitellä muita tarpeita. Uuteen paikkaan siirtymisen aiheuttama aikapaine ja stressi, voivat vaikeuttaa työntekijän ja perheen sopeutumista uuteen paikkaan niin emotionaalisesti kuin fyysisestikin.
Kulttuurieroihin liittyvä tuki	Ulkomaan komennukselle lähtevä perhe törmää lähes poikkeuksetta kulttuurieroihin. Monet elämäntapaan liittyvät muutokset, kuten muutto lähiöstä keskikaupunkiin, jopa ilmasto ja maantieteelliset tekijät voivat vaikuttaa paljon siihen, miten hyvin perhe sopeutuu uuteen ympäristöön. Tästä johtuen komennukselle lähtijän saamaan etupakettiin tulisi kuulua myös muuton jälkeiseen aikaan liittyviä tukipalveluita. Näitä kutsutaan myös

	sopeutumispalveluiksi.
Verkostoituminen	Siirtyminen uuteen paikkaan tarkoittaa usein sitä, että työntekijät ja perheet joutuvat rakentamaan elämänsä uudelleen, ilman lähipiirinsä tukiverkosta. Liikkuvuusohjelmaan on sisällytettävä palveluita, jotka täyttävät perheiden tukiverkon puutteet siirtymävaiheessa. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi keskeisten paikallistoimijoiden tunnistaminen, lääketieteelliset asiantuntijat, peruskoulut, korkeakoulut sekä esikoulut ja / tai päivähoitomahdollisuudet.

Auta työntekijää solmimaan kontakteja uudessa maassa

On monia tapoja auttaa työntekijöiden perhettä solmimaan kontakteja. Tällaisia tapoja ovat esimerkiksi ihmisiin tutustuminen erilaisilla foorumeilla, kokoontuminen omasta maasta lähtöisin olevien ihmisten kanssa (esim. käyttämällä meetup.com sivustoa), lukemalla blogeja verkossa, hyödyntämällä ystävien ja sukulaisten verkostoja, kansainvälisten koulujen verkostot tai ekspatriaattien sosiaalisen median kanavat esimerkiksi Twitterissä, Facebookissa ja LinkedIn-ryhmissä.



Tue työntekijän paikallisen kielen ja kulttuurin oppimista

Mikäli työntekijä päättää opiskella uutta kieltä ennen muuttoa, mutta heillä ei ole aikaa osallistua paikalliseen kielikouluun, tarjolla on useita verkko-opetusvaihtoehtoja, joita työntekijälle voi suositella. Joustavia kielenopiskelutapoja ovat esimerkiksi opettajan kanssa keskustelu Skypen kautta tai vaikkapa nettisivustot, jotka tarjoavat ilmaisia kursseja, kuten [BBC languages](https://www.bbc.com/learninglanguages), [livemocha.com](https://www.livemocha.com) tai [learnalanguage.com](https://www.learnalanguage.com).

Kohdemaassa työntekijät voivat myös oppia kulttuuria (kirjallisuutta, taidetta, musiikkia, elokuvia), maan historiaa, maantietoa tai ylipäätään kaikkea mikä liittyy heidän uuteen asuinmaahansa.

Työntekijöitä on syytä muistuttaa siitä, että paikallisen kulttuurin tuntemus toimii usein vuorovaikutustilanteessa ”jäänmurtajana” (vaikka yhteinen kielitaito olisikin hyvin rajallinen). Kulttuurin tuntemus voi myös estää väärinkäsityksiä ja sekaannuksia.



Auta työntekijöitä olemaan yhteydessä muihin ekspatriaatteihin

Ekspatriaatit kohtaavat usein pettymyksen ja kulttuurisokin, joten on hyvä kannustaa heitä ottamaan yhteyttä maanmiehiinsä heti, kun he saapuvat uuteen maahan. Mikäli alueellanne on konsulaatti tai kansallinen kulttuurikeskus, joka järjestää tapahtumia ja juhlia, auta työntekijöitä löytämään näitä tapahtumia. Muistuta työntekijöitä siitä, että he voivat katsoa netistä, löytyykö uudessa kaupungissa Meetup.com-ryhmä tai InterNations-suurlähettiläs. InterNationsissa työntekijä voi listata expats-luettelon kansallisuuden, sijainnin, toiminnan, asiantuntemuksen jne. mukaan ja löytää näin ihmisiä, joilla on samoja kiinnostuksen kohteita.



Auta työntekijöitä tutustumaan paikallisiin

Toisessa verkostoitumisen vaiheessa tulisi suunnata huomiota siihen, että ekspatriaatit tutustuisivat paikallisiin ihmisiin. Kannusta heitä liittymään esimerkiksi koulun vanheimpainyhdistykseen. Ekspatriaatit voivat liittyä myös paikalliseen kuntosaliin tai urheiluseuraan, vaikka eivät puhuisikaan kieltä. Aina löytyy joku joka haluaa keskustella. Lisäksi he voivat hyödyntää naapuruston tapahtumia, naapureilta voi kysyä vinkkejä paikallisista kaupoista, ravintoloista ja palveluista (kuten internet- ja puhelinyhteydet, tv, jne.)



Palvelut, jotka tukevat perheiden liikkuvuutta Euroopassa

Työn perässä muuttaminen on iso päätös. Päätöksenteon tueksi perheet tarvitsevat paljon tietoa niin erilaisista käytännöistä kuin oikeudellisista ja hallinnollisistakin kysymyksistäkin. [EURES Job Mobility Portal](#) tarjoaa paljon tietoa silloin, kun työn perässä siirrytään Euroopan sisällä, eli kyseessä on työkalu, joka pyrkii helpottamaan ja tukemaan muuttoa tai rekrytointia toisesta euroopan maasta.

Elin- ja työolotietokannassa on tietoja useista tärkeistä asioista, kuten majoituksen löytämisestä, koulutuksesta, veroista, elinkustannuksista, terveydenhuollosta, sosiaalilainsäädännöstä jne.

Valitse maa ja etsi tietoja alla olevien kuvien mukaisesti.

Living & Working : Finland ?

> About living & working

Select a country:

Finland

Select a region (Labour market information):

National Level

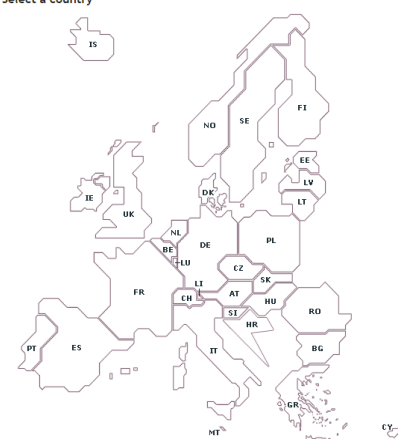
Labour market information, National Level, Finland

- > Short overview of the labour market
- > Where are the available jobs?
- > Where are the available workers?
- > Statistics

Living and working conditions, Finland

- > Rules on the free movement of workers
- > Finding a job

Select a country



> Austria	> Italy
> Belgium	> Latvia
> Bulgaria	> Lithuania
> Croatia	> Luxembourg
> Cyprus	> Malta
> Czech Republic	> Netherlands
> Denmark	> Norway
> Estonia	> Poland
> Finland	> Portugal
> France	> Romania
> Germany	> Slovakia
> Greece	> Slovenia
> Hungary	> Spain
> Iceland	> Sweden
> Ireland	> Switzerland
	> United Kingdom

Advertise a job, Finland

Search for EURES Advisers, Finland

Events calendar, Finland

HARJOITUKSET

Your Europe on EU-sivusto, jonka tarkoitus on auttaa asioinnissa muissa Euroopan maissa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi muuttamiseen, elämiseen, opiskeluun, työskentelyyn, ostoksiin tai pelkästään ulkomaille matkustamiseen. Lisäksi se voi olla hyödyllistä yritykselle, joka harjoittaa liiketoimintaa ulkomailla.

Käytä [Your Europe](#) -sivustoa ja vastaa seuraaviin kysymyksiin:

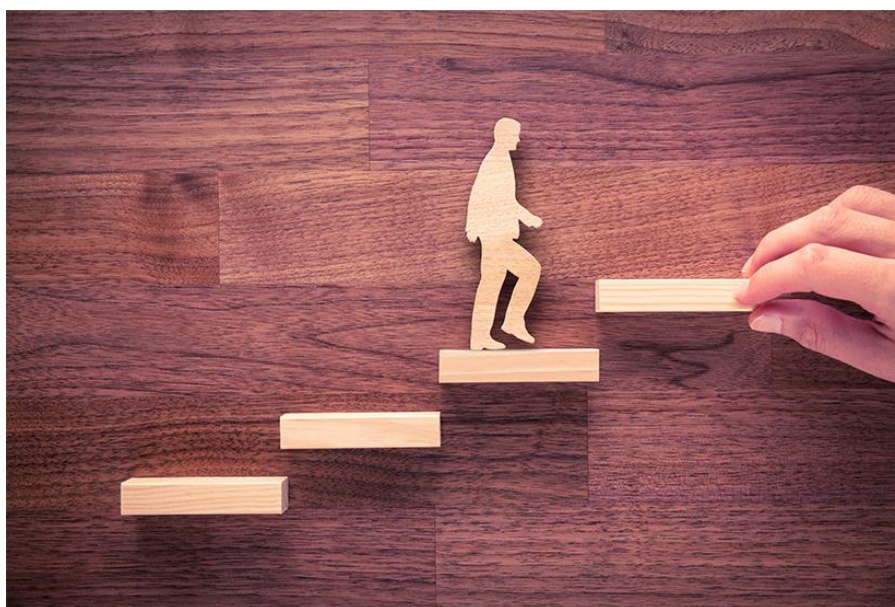
- Olet yrittäjä Espanjassa ja palkkaat ranskalaisen työntekijän, joka muuttaa Granadaan perheensä kanssa. Heidän lapsensa eivät puhu kieltä, koska he ovat juuri muuttaneet. Mitä neuvot heille, jotta he voisivat saada enemmän tietoa oikeuksistaan EU:n kansalaisina? Mistä heidän on etsittävä tietoa? Tuleeko heidän esimerkiksi todistaa kunkin lapsen koulutuspolku? Mitä tämä tiedosto voi sisältää?
- Jos joku työntekijäsi tulee toisesta EU-maasta, hänen perheensä voi tulla hänen mukanaan. Miten pian muuton jälkeen heidän on rekisteröitävä asuinpaikkansa ja annettava rekisteröintitodistus? Mistä heidän on sitä haettava? Mitä asiakirjoja heidän on hankittava saadakseen rekisteröintitodistuksen?

OSIO 3

PILARI 4: TYÖNTEKIJÖIDEN MOTIVAATION KASVATTAMINEN

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

- Tietämään erilaiset motivaatiotekijät
- Ymmärtämään, miten työntekijöiden motivaatiota voidaan edistää
- Reflektomaan omia motivation lähteitäsi



MÄÄRITELMÄT JA JOHDATUS AIHEESEEN

Motivoivan työpaikan luominen

"Työntekijöilläsi voi olla maailman paras asiantuntemus, jos he eivät kuitenkaan ole motivoituneita, on epätodennäköistä, että he saavuttavat todellisen potentiaalinsa."

On kahdenlaista motivaatiota:

1. Ulkoinen motivaatio

- ulkoisten tekijöiden käyttö (positiivinen tai negatiivinen), esim. palkankorotus, vapaa, bonukset, työpaikan menettämisen pelko.

2. Sisäinen motivaatio

- "henkilökohtainen halu voittaa haasteet, tuottaa laadukasta tulosta tai olla osana tiimiä, josta pitää ja johon luottaa".¹

Motivoituneen työyhteisön hyötyjä:

- parempi joustavuus ja muutosten hyväksymiskyky
- positiivinen asenne työhön
- välittää eteenpäin organisaation hyvää mainetta
- vähentää poissaolojen määrää
- parantaa suoriutumista ja tuottoa
- parempi organisoituminen, mukaan lukien ajanhallinta
- parempi kiireen sietokyky ja halu saavuttaa tavoitteet
- parempi itsetunto ja itseluottamus.⁷⁸



Itsensä motivoimisen taidot sisältävät:

- korkeat, mutta realistiset tavoitteet
- järkevä riskinotto
- jatkuvan palautteen hakeminen
- omiin ja organisaation tavoitteisiin sitoutuminen
- mahdollisuuksien etsiminen
- takaiskujen sietäminen.⁷⁹



⁷⁸ Lähde: <https://www.mindtools.com/pages/article/motivating-your-team.htm>

⁷⁹ Lähde: <https://www.skillsyouneed.com/ps/self-motivation.html>

MENETELMÄT, MALLIT JA TYÖKALUT

Motivoiva johtaminen – miten motivoida työntekijöitä motivoimaan itseään?⁸⁰

Tarkista olettamuksesi

Johtamistyyliin vaikuttaa vahvasti käsityksesi työntekijöistä; pohdi minkä uskot aidosti motivoivan heitä, mikä saa heidät syttymään?

Persoonallisuustestit kuten [Myers-Briggs](#)⁸¹ voivat auttaa sinua ymmärtämään työntekijän sisäiseen motivaatioon liittyviä tekijöitä.

Motivaatio on monimutkainen sisäinen liikkeelle ajava voima, johon voidaan vaikuttaa ulkoisilla tekijöillä. Pyri luomaan ympäristö, jossa sekä sisäiset että ulkoiset motivaatiotekijät kohtaavat. Harkitse sääntöjen ja ohjeistusten vähentämistä minimiin sekä osoita luottamusta työntekijöihin. Läpinäkyvyys ja työntekijöiden osallistaminen heitä koskevien asioiden päätöksentekoon voi osaltaan kehittää työyhteisön motivaatiota.

Poista tyytymättömyys ja lisää tyytyväisyyttä

”Psykologi Fredrick Herzberg on sanonut, että tiimiä voi motivoida poistamalla tekijöitä, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä ja tämän jälkeen lisäämällä tekijöitä, jotka lisäävät tyytyväisyyttä.”

Tyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä ovat muun muassa onnistuminen, tunnustus, työ itsessään, vastuu, edistyminen ja kasvu. Tyytymättömyyttä luovat tekijät voivat tulla yrityksen käytännöistä, valvonnasta, esimies- ja kollegasuhteista, työolosuhteista, palkasta, asemasta ja turvattomuudesta.

On tärkeä huomata, että Herzbergillä, 'tyytyväisyyden' vastakohta on 'ei tyytyväinen', ja 'tyytymättömyyden' vastakohta on 'ei tyytyväinen'. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tyytymättömyyttä luovien tekijöiden poistaminen ei riitä luomaan tyytyväisyyttä.

[Lue lisää Herzbergin: Motivators and Hygiene Factors theory](#)⁸²

⁸⁰ Lähde: <https://www.mindtools.com/pages/article/motivating-your-team.htm>

⁸¹ Lähde: <https://www.16personalities.com/free-personality-test>

⁸² Lähde: https://www.mindtools.com/pages/article/herzberg-motivators-hygiene-factors.htm?route=article/newTMM_74.htm



Hyödynnä transformatiivista johtamista

'Luo houkutteleva ja inspiroiva visio merkityksellisestä tulevaisuudesta, kannusta ihmisiä omaksumaan visio, johda sen saavuttamista ja jatka tiiminjäsenten välistä luottamuksen rakentamista.'

Selkeä viestintä, järkevien tavoitteiden⁸³ asettaminen ja säännöllinen palaute ovat olennaisia tekijöitä transformatiivisessa johtamisessa sekä jatkuvan motivaation ylläpitämisessä.

Hyvän työn tunnustaminen ja arvostaminen, positiivinen työympäristö, tarkoituksenmukaiset tehtävät, vastuut ja turvallisuuden tunne voimaannuttavat työntekijöitä. Itsenäisyys on jo itsessään motivoiva tekijä.

[Lue lisää transformatiivisesta johtajuudesta](#)⁸⁴

ELEKTRONISET LÄHTEET

- Motivation, Energizing Your People to Achieve Good Things
<https://www.mindtools.com/pages/artikkeli/motivating-your-team.htm>
- Herzberg's Motivators and Hygiene Factors, Learn how to Motivate Your Team
https://www.mindtools.com/pages/artikkeli/herzberg-motivators-hygiene-factors.htm?route=artikkeli/newTMM_74.htm
- Transformational Leadership, Becoming an Inspirational Leader
<https://www.mindtools.com/pages/artikkeli/transformational-leadership.htm>
- Self-Motivation
<https://www.skillsyouneed.com/ps/self-motivation.html>
- 6 Things You Need to Keep Your Employees Happy (No, Money Isn't One of Them)
https://www.inc.com/glenn-leibowitz/money-is-great-but-this-is-what-employees-really-want.html?cid=sfo1001&sr_share=twitter
- The Best Ways to Foster Employee Motivation
<https://www.thebalance.com/fostering-employee-motivation-1918745>

⁸³ Lähde: <https://www.mindtools.com/pages/article/transformational-leadership.htm>

⁸⁴ Lähde: <https://www.mindtools.com/pages/article/smart-goals.htm>

- Motivation in the Workplace: Inspiring Your Employees
<http://www.trainingsolutions.com/pdf/motivating.pdf>
- The positive Psychology Toolkit
<https://positivepsychologyprogram.com/>
- 20 Simple Ways to Increase Motivation in the Workplace
<https://blogi.bonus.ly/20-simple-ways-to-increase-motivation-in-the-workplace>
- You Need to Know What Motivation Is—Really
<https://www.thebalance.com/what-is-employee-motivation-1918108>
- How Great Managers Motivate Their Employees
<https://www.thebalance.com/how-great-managers-motivate-their-employees-1918772>
- The Top 9 Things That Ultimately Motivate Employees to Achieve
<https://www.forbes.com/sites/glennlllopis/2012/06/04/top-9-things-that-ultimately-motivate-employees-to-achieve/#6aa02eof257e>
- Empowerment in Action: How to Empower Your Employees
<https://www.thebalance.com/empowerment-in-action-how-to-empower-your-employees-1918102>

HARJOITUKSET

Katso seuraavat videot:

- Extrinsic vs Intrinsic Motivation:
<https://www.youtube.com/watch?v=kUNE4RtZnbk>
- The puzzle of motivation:
https://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation
- The happy secret to better work:
https://www.ted.com/talks/shawn_achor_the_happy_secret_to_better_work?language=en&utm_campaign=tedsread--a&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare
- The Science Of Motivation:
<https://www.youtube.com/watch?v=pZT-FZqfxZA>
- Workplace Motivation:
https://www.youtube.com/watch?v=iu3lY_6BtHo

Harjoitus 1.

Reflect on the following questions:

- What opportunities do you offer to your employees?
- What motivates your colleagues?
- What kind of feedback do you give to your team?

Harjoitus 2.

Pohdi seuraavia kysymyksiä:

- Millaisia mahdollisuuksia tarjoat työntekijöillesi?
- Mikä motivoi työkavereitasi?
- Millaista palautetta annan tiimisi jäsenille?

Tehtävä 3

Tunnista omat vahvuutesi löytääksesi motivaation lähteet:

Vahvuuksien kehä

Vaihe 1 – Luo kehä

Piirrä ympyrä, joka jakautuu 8 lohkokoon. Voit myös käyttää oheista online [työkalua](#). Valitse 8 vahvuutta, joihin haluat keskittyä.

Esimerkkejä vahvuuksista: järjestelmällisyys, joustavuus, kurinalaisuus, priorisointikyky ja tavoitteen asetanta, kyky motivoida itseään, verkostoituminen, keskittyminen, hyvät vuorovaikutustaidot, luova ajattelu, sinnikkyys, ongelmanratkaisukyky jne.

Arvioi omaa tasoasi kussakin lohossa. Käytä asteikkoa 1-10 niin että 1 on erittäin tyytymätön, 10 on erittäin tyytyväinen.

Vaihe 2 – Arviointi

- Mikäli sait **pistemäärän 8-10** mistä tahansa lohokosta, voit onnitella itseäsi! Olet erittäin tyytyväinen omaan tasoosi kyseisellä osa-alueella. Muistathan ylläpitää hyvää tasoa myös jatkossa. Ethän myöskään unohda, että kehitettävää saattaa löytyä muista osa-alueilta. Vaikka saitkin hyvät pisteet näiltä osa-alueilta, on kuitenkin tärkeä varmistaa, että kehityt myös näillä osa-alueilla eteenpäin.
- Mikäli sait **pistemäärän 5-7** mistä tahansa lohokosta, olet suhteellisen tyytyväinen kyseiseen osa-alueeseen. Kehittymispotentiaalia kuitenkin löytyy varmasti, joten mieti miten voisit parantaa osa-alueen pisteitä.
- Mikäli sait **pistemäärän 0-4**, mistä tahansa lohokosta, et ole tähän osa-alueeseen kovinkaan tyytyväinen, joten pyri löytämään keinoja vahvistaa tätä osa-aluetta. Ei kuitenkaan ole syytä masentua, sillä pisteet 0-4 tarjoavat huomasti mahdollisuuksia! Näillä osa-alueilla voit kasvaa kaikkein eniten ja saada eniten tulosta aikaan.
- Pyörän tarkoituksena on auttaa sinua löytämään tasapaino eri osa-alueiden kesken. Varo kuitenkin käymästä kauppaa osa-alueilla. Tärkeintä on kehittyä ja mennä eteenpäin kaikilla osa-alueilla, haastaa itsensä ja työntää rajoja eteenpäin. Vahvista vahvuuksien kehää säilyttämällä samalla tasapaino.

Vaihe 3 – Aseta tavoitteet

Laatimasi vahvuuksien kehä kuvaa nyt tiiviissä muodossa tyytyväisyytesi eri osa-alueisiin. Olet nyt tunnistanut nykytilan ja tavoitetilan. Nyt voit asettaa tavoitteita itsellesi.

[Täältä](#) löydät lisätietoa ja harjoituksia positiivisuuden psykologiasta.

Kellogg case-tapaus

Kellogg pyrkii pitämään työntekijät motivoituneina:

- luomalla omistajuuden kulttuuria
- tukemalla jatkuvaa kehitystä
- kasvattamalla sitoutumista ja vähentämällä poissaoloja
- tukemalla organisaation arvoja
- luomalla työpaikalle positiivisen ilmapiirin
- käyttämällä taloudellisten motivointikeinojen lisäksi myös muita keinoja.

Tutustu koko case-tapaukseen [täällä](#).

OSIO 3

PILARI 5: HUIPPUOSAAJIEN SITOUTTAMINEN

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

- Tunnistamaan erilaisia keinoja ja strategioita huippulahjakkuuksien sitouttamiseen ja motivoimiseen
- Ymmärtämään T-muotoisten ammattilaisten ja tiimien erityispiirteitä
- Ymmärtämään, miten T-muotoisia tiimejä johdetaan



MÄÄRITELMÄT JA JOHDATUS AIHEESEEN

Organisaatiot ovat niin vahvoja kuin niiden työntekijät. Osaamisen johtamisella onkin keskeinen merkitys nykypäivän kilpailluilla markkinoilla ja yhteiskunnassa. Osaajien motivointi ja sitouttaminen organisaation toimintaan tulee sisällyttää yrityksen keskeisiin strategisiin tavoitteisiin.

Yrityksen tulee varmistaa, että osaamisen hallinnan strategia tukee yrityksen muuta strategista suunnittelua ja liiketoimintatavoitteita ainakin työntekijöiden houkuttelemisen, rekrytoinnin, palkkaamisen ja osaamisen kehittämisen osalta.

Osaamisen hallintastrategian tulisi tuottaa hyvin suoriutuvaa työvoimaa sekä järjestelmän, joka tunnistaa ja kehittää heikkoja osa-alueita sekä keinot houkutella, kehittää ja ylläpitää osaamisen laatua ja monipuolisuutta.

MENETELMÄT, MALLIT JA TYÖKALUT

Miten kehittää ja ylläpitää huippuosaamista

Tee yksilökohtainen kehityssuunnitelma: kehityssuunnitelmassa olisi esitettävä työntekijän osaamisen kehittämisen muutospolku niin, että suunnitelma sisältää määrälliset tavoitteet ja realistisen aikataulun kunkin tavoitteen saavuttamisen osalta. Lisäksi on tärkeää lisätä henkilökohtaisia panostuksia tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyden kasvattamiseksi.

Tarjoo suorituskykymittarit: Aloita asettamalla selkeät määrälliset mittarit, joiden avulla työntekijät ymmärtävät, mihin heidän tulee tähdätä tai mitä he voivat realistisesti saavuttaa. Kun suorituskykymittarit on saavutettu, voit säätää ne uudelleen niin, että työntekijöillä riittää haastetta ja heillä säilyy jatkuvasti saavuttamisen tunne.

Tarjoo mahdollisuuksia työtehtävän ulkopuolelta: Anna työntekijöille mahdollisuus osallistua erilaisiin tehtäviin oman toimenkuvansa ulkopuolella. Tämä auttaa heitä ymmärtämään, miten organisaatio todella toimii.

Anna rakentavaa palautetta: Anna palautetta säännöllisesti rakentavassa hengessä. Konkreettiset kehittämisohjeet auttavat työntekijöitä parantamaan suoritustaan sekä kehittymään eteenpäin.

Poista esteitä: Tee organisaatiosi rakenteista ja prosesseista vähemmän jäykkiä. Tämä mahdollistaa toiminnot ylittävän kehittämisen ja tiimien dynaamisen kasvun.

Laajenna verkostoja: Työntekijöiden tukeminen ammatillisten verkostojen kasvattamisessa mahdollistaa heille pääsyn kontakteihin, jotka tarjoavat kasvupotentiaalia. Verkottuminen eri toimijoiden kanssa antaa työntekijöille tietoa, tukea ja vinkkejä siitä, miten kehittyä niin ammatillisesti kuin henkilökohtaisestikin.



Tulevaisuuden resurssit: Investointi osaamiseen on välttämätöntä ja äärettömän tärkeää. Organisaation strategiset tavoitteiden ja yksilöllisten kehityssuunnitelmien tulee olla linjassa keskenään. Osaamiseen investoiminen voi näyttäytyä eri tavoin, kuten koulutuksena, verkko-oppimisena, mentorointina ja valmennuksena.

Näytä esimerkkiä: Johtamistapasi ja oma sitoutumisesi jatkuvaan oppimiseen ja kasvuun antaa työntekijöille käyttäytymismallin ja sitouttaa heitäkin kehittämistoimintaan. Oma sitoutumisesi kehittymiseen näyttää työntekijöille, että kehittyminen on osa organisaation kulttuuria.⁸⁵



T-muotoiset ammattilaiset: uusi työntekijän profiili

"Koska menestyksekkäs ja kestävä innovointi alkaa osaamisesta, eräs tapa vahvistaa innovointia, on muuttaa työvoiman koostumusta." (The fifth age of work, Andrew Jones, 2013).

T-muotoiset ammattilaiset:

- yhdistelevät syvää toiminnon osaamista alan tuntemukseen
- ovat vuorovaikutuksessa ja ymmärtävät eri toiminnoista tulevia asiantuntijoita
- mukautuvat joustavaksi ratkomaan erilaisia kysymyksiä esim. epävarmaa tulevaisuutta koskevat kysymykset.

⁸⁵ Lähde: <https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2015/07/20/8-key-tactics-for-developing-employees/#5270ba4e6373>

Uudet johtamisen lähestymistavat T-muotoisille tiimeille

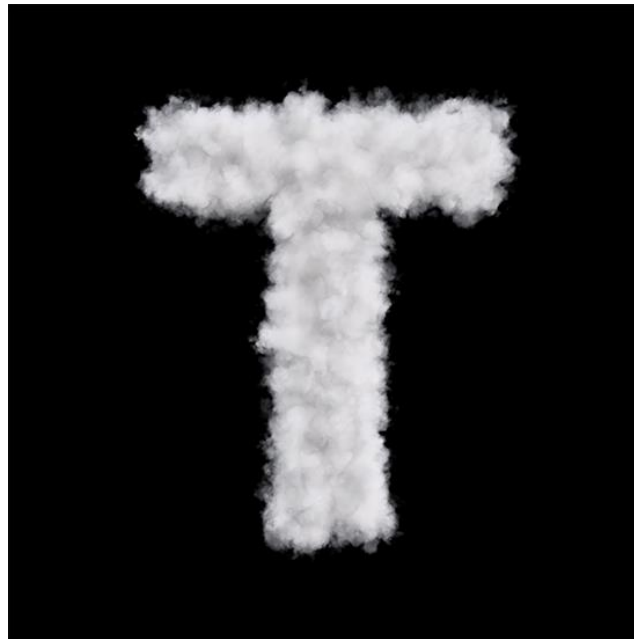
Organisaatiot hakevat uusia johtamismalleja, jotka parantavat tehokkaan yhteistyön edellyttämiä taitoja. Lisäksi tarvitaan malleja, jotka valmentavat organisaatioita kohtaamaan uuden sukupolven työntekijät, jotka tarvitsevat yhteistyötä, vuorovaikutusta ja empatiaa päivittäisissä työprosesseissaan.

Perinteinen organisaatioiden johtamismalli näyttää olevan soveltumaton T-muotoisille ryhmille:

Työtila – ”hyvin suunniteltu työympäristö ja miellyttävä kokemus ovat tekijöitä, jotka selittävät sitä, miksi ihmiset, jotka työskentelevät yhdessä, menestyvät paremmin kuin perinteisempiä toimistorutiineja noudattavat ihmiset” (Spreitzer, Bacevice and Garrett, 2015)

Johtamismenetelmät – ”iteratiiviset ja avoimet johtamiskäytännöt ovat yleisiä muotoiluorientoituneissa yrityksissä” (Jones, 2013)

Johtajan rooli - ”rohkaise yksittäisiä työntekijöitä asettumaan kollegan asemaan” (Hoever, van Knippenberg, van Ginkel and Barkema, 2013).



ELEKTRONISET LÄHTEET

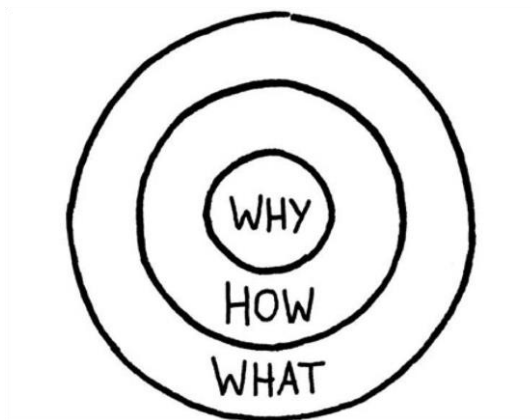
- Why It's Crucial To Train Your Employees (artikkeli)
<http://www.businessinsider.com/why-its-crucial-to-train-your-employees-2010-5>
- Building a Game-Changing Talent Strategy (artikkeli)
<https://hbr.org/2014/01/building-a-game-changing-talent-strategy>
- 4 Ways to Train Employees Effectively (artikkeli)
<https://www.entrepreneur.com/artikkeli/253023>
- IBM Training building skills for a smarter planet - The Value of Training (raportti)
<https://www-03.ibm.com/services/learning/pdfs/IBMTraining-TheValueofTraining.pdf>

- Workforce of the future: The competing forces shaping 2030 (raportti)
<https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf>

HARJOITUKSET

Harjoitus 1.

Tarkastele organisaatiotasi. Kirjoita ylös yrityksen brändin ydinarvot ja määritä, mikä on organisaatiosi lisäarvo potentiaalisille työnhakijoille. Käytä Golden Circle -mallia, joka ohjaa pohdintaasi ja tukee organisaation arvolupauksen määrittämistä. Lisätietoa Golden Circle -työkalusta saat tästä [linkistä](#).



Harjoitus 2.

Persoonat –työkalu auttaa määrittämään, millaisia työntekijöitä yrityksessä on. Persoonat ovat kuvitteellisia hahmoja, jotka on luotu edustamaan tiettyä ihmisryhmää. Persoonat kuvaa ihmisryhmän kiinnostuksen kohteita ja käyttäytymistä. Persoonoilla havainnollistetaan työntekijöiden erilaisia näkökulmia ja odotuksia siihen, mitä yrityksellänne on heille tarjota. Käytä seuraavia teemoja apuna, kun rakennat työntekijäkuvauksia omalle organisaatiollesi:

- tausta
- asenteet
- demografiset tekijät
- tavoitteet ja motivaatiot
- estävät tekijät.

Huomaa: Mikäli tarvitset inspiraatiota tämän harjoituksen teossa, voit katsoa ideoita ja valmiita pohjia oheisesta [linkistä](#).

PILARI 6: MONIKULTTUURINEN KOULUTUS

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

- Ymmärtämään kulttuurienvälisten viestintätaitojen merkitys
- Tunnistamaan tarve työvoiman monimuotoisuus -koulutukselle
- Tiedostamaan, miten käsitellä työvoiman kulttuurisesta monimuotoisuudesta johtuvaa vastarintaa



MÄÄRITELMÄT JA JOHDATUS AIHEESEEN

Kulttuurinen monimuotoisuus

Kulttuurinen monimuotoisuus tarkoittaa sitä, että ryhmässä on eri kulttuureista tai yhteiskunnista tulevia ihmisiä. Yleensä kulttuurinen monimuotoisuus kattaa kielen, uskonnon, rodun, seksuaalisen suuntautumisen, sukupuolen, iän ja etnisen alkuperän.⁸⁶ Nykypäivän työvoiman monimuotoisuuden ja liikkuvuuden myötä kulttuurienväliset haasteet ja mahdollisuudet ovat läsnä kaikissa työyhteisöissä. Globaalit haasteet eivät enää koske ainoastaan kansainvälisiä yrityksiä.⁸⁷

Kulttuuri vaikuttaa kaikkeen, mitä teemme niin töissä kuin kotonakin. Vaikka kulttuuriin sisältyvät arvot, uskomukset ja normit ovat näkymättömiä, vaikuttavat ne merkittävästi käyttäytymiseemme.⁸⁴ Arvioimme toisia omien kulttuuristen silmälasiemme läpi. Ilman riittävää kulttuurikoulutusta, ihmiset eivät pysty näkemään tilannetta samanaikaisesti useista eri näkökulmista.⁸⁸

Monikulttuurinen osaaminen ei synny itsestään. Vaikka jotkut ihmiset ovatkin luonnostaan joustavampia ja avoimempia uusille kokemuksille kuin toiset, monikulttuurinen ymmärrys ei ole synnynnäinen ominaisuus. Se on opittu taito, joka kehittyy vain olemalla vuorovaikutuksessa eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. Ensimmäinen askel monikulttuuriseen osaamiseen on kyky mukauttaa omaa käytöstään muiden ihmisten ja ympäristöjen mukaan.⁸⁴



Yritysten tarve monikulttuuriselle koulutukselle on kasvussa. Kyky tunnistaa ja käsitellä kulttuurisia eroja auttaa rakentamaan vahvempia tiimejä ja parempia yrityksiä. Kun työntekijät työskentelevät yhdessä eroista huolimatta, ainutlaatuiset ideat voivat muuttua yrityksen menestykseksi. Jos emme kuitenkaan opi kommunikoimaan ja kunnioittamaan muita, menetämme arvokkaita mahdollisuuksia.⁸⁹



Monikulttuurinen koulutus on jatkuva prosessi, jolla työntekijöitä koulutetaan toimimaan oikealla tavalla erilaisista taustoista tulevien ihmisten kanssa. Monikulttuurisen koulutuksen päätavoitteena on lisätä tiimin jäsenten kulttuuritietoisuutta, tietämystä ja viestintää sekä kouluttaa työntekijöitä siitä, miten he voivat hyväksyä toistensa

erilaisuuden. Koulutus myös vähentää työntekijöitä rajoittavia esteitä (kuten etnisiä, sosiaalisia tai poliittisia), jotta he voivat työskennellä yhdessä ja olla tuottavia tiimeinä.⁹⁰

⁸⁶ Lähde: <https://study.com/academy/lesson/cultural-diversity-in-the-workplace-definition-trends-examples.html>

⁸⁷ Lähde: <https://blog.shepell.com/cross-cultural-training-is-essential-five-things-you-need-to-know/>

⁸⁸ Lähde: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/010215-cross-cultural-training.aspx>

⁸⁹ Lähde: <http://www.societyfordiversity.org/globalization-and-the-need-for-multicultural-training/>

⁹⁰ Lähde: <https://study.com/academy/lesson/what-is-diversity-training-in-the-workplace-definition-importance-quiz.html>

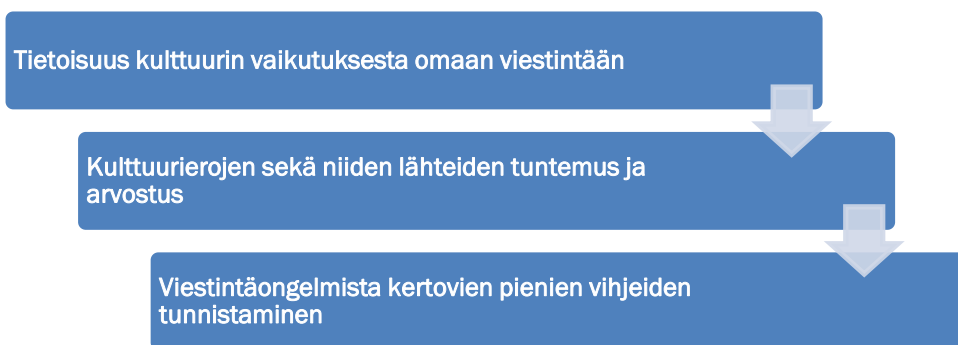
MENETELMÄT, MALLIT JA TYÖKALUT

Kulttuurien väliset viestintätaidot

Tehokkaiden kulttuuriseen herkkyyteen ja kulttuurien välisen viestintään keskittyvien koulutusohjelmien kysyntä on räjähtänyt viime vuosina, mikä johtuu yritysten halusta välttää väärinkäsitykset ja lisätä kilpailukykyä maailmanlaajuisilla markkinoilla. Sitoutuminen sisäisen ja ulkoisen kulttuurien välisen viestinnän kehittämiseen pitää olla osa yrityskulttuuria ja pätee yhtälailla kaikkiin tasavertaisesti, toimitusjohtajasta alaspäin.⁹¹

Jokainen ymmärtää viestinnän ongelmat, jotka johtuvat yhteisen kielen puutteesta, mutta monet eivät ole tietoisia kulttuurin aiheuttamista viestinnän ongelmista. Tämä johtuu siitä, että ihmiset eivät yleensä tunnista tapoja, joilla heidän oma kulttuurinsa vaikuttaa heidän asenteisiinsa ja odotuksiinsa.

Todellisuudessa kulttuurieroihin perustuvat erilaiset oletukset voivat olla tärkeä este tehokkaalle viestinnälle, vaikka kaikki puhuvat samalla kielellä. Kulttuuriosaamisen koulutus voi auttaa välttämään kalliita kommunikointivirheitä. Koulutuksessa on käsiteltävä ainakin seuraavia kolmea asiaa:⁹²



Koulutusohjelma

Hyvä koulutusohjelma avaa eri kulttuureihin liittyviä näkymättömiä ja hienovaraisia eroja. "Miten luottamus rakentuu tässä kulttuurissa? Mikä on rakentavin tapa esittää kritiikkiä?" Nämä asiat vaihtelevat suuresti maasta toiseen.

Nämä ovat myös eroja, jotka vaikuttavat eniten työpaikoilla, sillä jopa työntekijät, jotka työskentelevät usein kansainvälisten kollegoiden kanssa, saattavat olla tietämättömiä niistä.⁸⁸



⁹¹ Lähde: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/010215-cross-cultural-training.aspx>

⁹² Lähde: <https://www.bizjournals.com/philadelphia/blog/guest-comment/2013/04/cultural-awareness-training-a-new.html>

Työpaikan monimuotoisuuskoulutus

Työntekijöiden monimuotoisuuskoulutus on investointi työntekijöihin ja yritykseen. Kulttuurinen tietoisuus toimii siltana työntekijöiden välillä, jotka eivät muuten kohtaisi.⁹³ Monimuotoisuuskoulutus hyödyttää työpaikkaa antamalla työntekijöille mahdollisuuden laskea suojamuureja ja rakentaa suhteita sekä vähentää työpaikalla kiusaamista ja syrjintää. Se tuottaa onnellisempaa henkilökuntaa ja lisää tuottavuutta. Monipuolinen työvoima tuottaa myös yrityksellesi kilpailuetua.

Ottakaa huomioon seuraavat edut, joita asiantuntijat ovat tunnistaneet monimuotoisuuskoulutuksessa:

DIMENSION	WITHOUT TRAINING	WITH TRAINING
Cohesion	potential cohesion issues	greater team integration
Communication	many misunderstandings, conflicting communication styles	limited misunderstandings, fewer issues over communication styles
Conflict	high conflict potential	fewer conflicts, better management
Creativity	different ideas tend to be dismissed	see the potential in differences
Culture awareness	cultural ignorance	awareness of cultural differences
Expectations	unspoken diverse expectations	appreciation for differences
Participation	potential issue	better team management
Performance	risk of performing below par	tend to perform above par
Tehtävä orientation	hampered by cultural issues	concentration on Tehtävä at hand
Trust	strong distrust and potential rejection	creativity and flexibility
Value of diversity	ethnocentrism	increased tolerance and appreciation

⁹³ Lähde: <http://smallbusiness.chron.com/training-workplace-diversity-3026.html>



Työntekijöiden monimuotoisuuskoulutusta voidaan toteuttaa monin tavoin. Työntekijöiden kulttuurienvälistä ymmärrystä ja viestintää voidaan kehittää esimerkiksi järjestelmällisellä oppimisella työpaikalla ja käytännön harjoituksilla.⁹⁴ Koulutuksessa monimuotoisuuden asiantuntija voi tulla kouluttamaan työntekijöitä työpaikalle tai työntekijät voivat osallistua pidempään koulutukseen työpaikan ulkopuolella. Esimerkiksi viikonlopun kestävä kulttuuriretriitti antaa työntekijöille mahdollisuuden tutustua toisiinsa vapaamuotoisessa ympäristössä.⁹⁵

Monimuotoisuuskoulutuksen ei tarvitse olla kallista tai aikaa vievää. Netistä löytyy täysin ilmaisia peruskursseja aiheesta, joten monimuotoisuuskoulutuksen puuttumiselle ei pitäisi löytyä perusteita.⁹⁶ Yritysjohdon tulisi vähimmilläänkin kohdella jokaista työntekijää ja asiakasta kunnioittavasti ja määritellä, mitä se tarkoittaa. Rasististen termien, vitsien ja kielenkäytön välttäminen on ensimmäinen askel, joka kannattaa ottaa riippumatta siitä, onko tällaista kielenkäyttöä lailla kielletty kyseisessä maassa. Helppoja tapoja ovat myös esimerkiksi paikallisten juhlapyhien merkkäminen kalenteriin. Tällöin kaikki työntekijät näkevät, milloin tärkeät sidosryhmät eivät ole tavoitettavissa. Myös kansainvälisten aika- ja päivämäärämerkintätapojen noudattaminen yhtenäistävät toimintaa.⁹⁷

Jotta koulutusohjelma olisi todella tehokas, tulisi sen käsitellä myös ”kulttuurierottelua”, mikä tarkoittaa tapoja ylläpitää omaa kulttuuria samalla, kun tunnistaa muiden kulttuurien tuoman arvon yritykselle. Näiden kahden asian yhdistäminen koulutuksessa on varmin tapa kouluttaa työntekijöitä, jotka pärjäävät missä päin maailmaa tahansa.⁹⁴

Millaiset käytännöt lisäävät työpaikan kulttuuriherkkyyttä ja keskinäistä hyväksyntää?

Työpaikan kulttuuritietoisuutta voi rakentaa virallisten koulutusohjelmien lisäksi erilaisten epämuodollisten tunnustusten kautta. Keskustelua ja ryhmätyötä kannustavan toimintatavan rakentaminen voi myös osaltaan vähentää kulttuuriin liittyviä ongelmia.

Voit harkita ainakin seuraavia neljää käytännöllistä vinkkiä:⁹⁸

⁹⁴ Lähde: <https://blogi.shepell.com/cross-cultural-training-is-essential-five-things-you-need-to-know/>

⁹⁵ Lähde: <http://smallbusiness.chron.com/training-workplace-diversity-3026.html>

⁹⁶ Lähde: <https://www.entrepreneur.com/artikkeli/219707>

⁹⁷ Lähde: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/010215-cross-cultural-training.aspx>

⁹⁸ Lähde: <http://smallbusiness.chron.com/practices-could-implement-increase-cultural-sensitivity-acceptance-workplace-16661.html>

1. Koulutus: Kulttuuritietämyksen lisääminen työpaikalla on ensimmäinen askel kulttuuriin liittyvän herkkyyden kasvattamisessa.

- Kannusta työntekijöitä etsimään tietoa kirjoista ja netistä.
- Järjestä työntekijöille koulutusta eri kulttuurien tavoista ja käytännöistä.
- Korosta työntekijöille koulutuksen merkitystä siinä, miten he pärjäävät paremmin kansainvälisessä toimintaympäristössä. Keskittyminen pelkästään kulttuureihin, joista omat työntekijät ovat kotoisin, ei ole yhtä tehokasta.

2. Kannusta keskusteluun: Mitä aiemmin kulttuureihin liittyvät konfliktit tunnistetaan, sitä vähemmän vahinkoa ristiriidat ehtivät aiheuttaa tuottavuudelle.

- Kannusta työntekijöitä olemaan yhteydessä esimiehiin, mikäli heillä on kulttuuriin liittyviä ongelmia työyhteisössä.
- Mikäli konflikteja kuitenkin syntyy, varmista, että esimiehet käsittelevät ne tasapuolisesti ilman omia ennakkokäsityksiään. Työntekijöiden näkökulmat tulee käsitellä samanarvoisina.

3. Arvosta moninaisuutta: Kaikki, mikä viestii moninaisuuden arvostamisesta työpaikalla, auttaa kasvattamaan kulttuurista hyväksyntää.

- Järjestä henkilökunnalle illallinen kulttuurisen moninaisuuden hengessä.
- Tutustuta henkilökuntasi eri kulttuurien tapoihin. Tämä kasvattaa heidän herkkyyttään kulttuurierojen aistimiselle.

4. Vahvista tiimityötä yrityksessänne: Kulttuuriset ristiriidat työntekijöiden välillä voivat olla muiden ongelmien ilmentymä. Jos työntekijöillä on vahva tiimityöskentelyn traditio, tämä tukee yrityksen tavoitteiden saavuttamista ja vähentää kulttuureista johtuvia ristiriitoja.

- Vahvista työntekijöiden kykyä tehdä työtä tiimeissä ja tuntea ylpeyttä yrityksestänne. Tämä vähentää kulttuurisia konflikteja.

Vastarinnan murtaminen

Monimuotoisuus työpaikalla nostaa helposti esiin vastarintaa. Jotta monimuotoisuus voisi kukoistaa, on esimiesten tunnistettava vastarinta ja lopetettava se alkuunsa. Vastarinta voi ilmetä monella tavalla. Vastarinta voi olla voimakasta, mutta niin voi olla positiivinen kannustuskin.

Seuraavassa muutamia toimenpiteitä vastarinnan voittamiseen:³

1. Nosta esiin kaikkien työntekijöiden erilaisuus.

- Kaikkien erilaisuuden käsitteleminen samalla tavalla, onpa sitten kyse iästä, uskonnosta tai taustasta, auttaa ihmisiä näkemään, että jokainen on omalla tavallaan erilainen.

2. Jaa työntekijöiden kanssa yrityksen visio monimuotoisuuden osalta.

- Kerro suunnitelmista työntekijöille. Vastarinta vähenee, mikäli kaikki ovat ajan tasalla suunnitelmista ja tietävät minne yritys on menossa.

3. Varmista, että kaikki johtoportaassa ovat asian takana.

- Mikäli ylin johto ei näytä kiinnostuneelta kulttuurisesta monimuotoisuudesta, eivät työntekijäkään ota sitä vakavasti.

4. Noudata avointen ovien politiikkaa.

- Painota työntekijöille, että mikäli heillä on huolia, he voivat puhua esimiestensä kanssa milloin tahansa. Tämä auttaa nostamaan ongelmakohtat esiin ja pitämään ne poissa käytäväkeskusteluista ja taukotiloista.

5. Ole johdonmukainen kulttuurisen monimuotoisuuskoulutuksen kanssa.

- Järjestä säännöllisesti monimuotoisuuspalavereita ja pidä asiaa koko ajan esillä.

ELEKTRONISET LÄHTEET

- Intercultural Training Exercise Pack
<http://www.culturewise.net/wp-content/uploads/2013/05/Cultural-awareness-training-exercise-pack.pdf>
- The Impact of Direct and Indirect Communication (artikkeli)
<https://www.ombudsassociation.org/Resources/IOA-Julkaisus/The-Independent-Voice/November-2012/The-Impact-of-Direct-and-Indirect-Communication.aspx>
- Cultural intelligence—a new way to think about global effectiveness | Jeff Thomas | TEDxSpokane
<https://www.youtube.com/watch?v=K3S76gAKp6Q>
- Humor and culture in international business | Chris Smit | TEDxLeuven
<https://www.youtube.com/watch?v=MB6NXzGKMKg>
- Cross cultural communication | Pellegrino Riccardi | TEDxBergen
<https://www.youtube.com/watch?v=YMyofREc5Jk>
- Leaders' Guide to Unlocking Cross-Cultural Communication
<http://www.sinicom.com/Sub%20Pages/pubs/Temp%20Docs/Intercultural%20comms%20guide.pdf>

HARJOITUKSET

Harjoitus 1.

Tee luettelo käytännöistä, joilla yrityksesi voi kasvattaa työntekijöiden kulttuuriherkkyyttä ja hyväksyntää.

Harjoitus 2.

Katso, millaisia harjoituksia on koottu kulttuuritietoisuuden koulutuspakettiin. Paketti löytyy [tästä linkistä](#).

Mitkä harjoitukset voisivat olla hyödyllisiä yrityksessänne? Miksi nämä harjoitukset?

OSIO 3

PILARI 7: TEKNOLOGIAN KÄYTTÖ YHTEISTYÖN TUKENA

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

- Määrittelemään yhteistyöohjelmistoja ja kuvaamaan sähköisten työkalujen päätoimintoja
- Luokittelemään yhteistyöohjelmistoja ja nimeämään esimerkkejä sähköisistä työkaluista
- Tietämään, mitkä asiat tulee huomioida suunnitellessasi yhteistyöohjelman hankintaa



MÄÄRITELMÄT JA JOHDATUS AIHEESEEN

Teknologia-avusteinen yhteistyöskentely

Yhteistyöohjelmia kuvattiin vuonna 1990 "ryhmäprosesseja tukeviksi ohjelmistoiksi" (Johnson-Lenz, 1990). Nykyään, yhteistyöohjelmat auttavat ryhmiä kommunikoimaan, jakamaan, koordinoimaan, tekemään yhteistyötä, ratkaisemaan ongelmia, neuvottelemaan tai jopa kilpailemaan keskenään. Yhteistyöohjelmat, jotka tunnetaan myös nimellä **yhteistyöohjelmisto** tai **ryhmäohjelmistot**, auttavat tiedostojen ja dokumenttien hallinnassa, jakamisessa ja työstämisessä milloin ja missä vain.⁹⁹

Spin-off –yrityksille yhteistyöohjelmistot ovat ensiarvoisen tärkeitä toiminnan pyörittämisen kannalta, kustannusten vähentämiseksi ja paperiprosessien korvaamiseksi. Suosituimmat ohjelmistopaketit sisältävät toimistotyön tuottavuutta tehostavia työkaluja, kuten sähköposti ja erilaiset

⁹⁹ Lähde: <https://financesonline.com/collaboration-software-analysis-features-types-benefits-pricing/>

viestintätyökalut, jotka parantavat henkilöstön ja prosessien tehokkuutta. Nykyään valtaosaa liiketoiminnoista voidaan parantaa tietokoneohjelmistoilla tai web-pohjaisilla sovelluksilla.

- Tietokoneohjelmistot tarjoavat tyypillisesti laajemman toiminnallisuuden kuin web-sovellukset.
- Selainpohjaiset sovellukset ovat usein halvempia tai jopa ilmaisia ja työntekijät pääsevät käyttämään niitä millä tahansa laitteella kaikkialla, missä on internet-yhteys.

Yhteistyöohjelmistojen tyyppejä

Toiminnallisten ominaisuuksien suhteen yhteistyöohjelmistot voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan:

- **Viestintäohjelmistot:** Auttavat ryhmien välisessä viestinnässä. Yleisimpiä kommunikaatiovälineitä ovat sähköpostipalvelut, tiedostonjako, projektinhallinta ja verkkosivustot ja verkkoympäristöt. Esimerkkejä työkaluista: sähköposti, vastaaja, pikaviestit, VoIP tai videopuhelut
- **Konferenssiohjelmistot:** Sallii jäsenten reaaliaikaisen yhteistyön. Groupware-ohjelmistotyökalut mahdollistavat reaaliaikaisen projektitiimin jäsenten keskustelun virtuaalisessa kokoushuoneessa. Valvoja huolehtii tietojen jakamisesta. Verkkokokoukset ovat hyödyllisiä, kun on tärkeää tehdä päätöksiä, vaikka projektiin osallistujat ovat eri paikoissa. Esimerkkityökalut: videoneuvottelut, pikaviestikongressit, online-foorumit, sosiaalisen median ryhmäkeskustelut, yhteisön ilmoitustaulut tai sovellusten jakaminen
- **Projektinhallinta tai koordinoitiohjelmistot:** Auttavat ryhmätyöskentelyssä, aikataulun luomisessa ja tulosten jakamisessa. Koordinoitiohjelmistoratkaisuja käytetään monimutkaisiin, toisiinsa liittyviin tehtäviin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tyypillisiä sovelluksia ovat ajanhallinta, projektinhallinta ja online-toimeksiantojen tekeminen. Työkaluja käytetään, jotta tiimin jäsenet olisivat tietoisia määräajoista ja heitä voitaisiin ohjata. Lisäksi ohjelmistojen avulla pystytään seuraamaan projektien etenemistä ja tilannetta. Esimerkkityökalut: kalenterit, ajan seurantaohjelmat, laskentataulukot, asiakasportaalit, hälytykset ja tilapäivitykset.

MENETELMÄT, MALLIT JA TYÖKALUT

Ryhmätyö- ja yhteistyövälineet helpottavat sähköistä viestintää. Henkilökunta voi lähettää viestejä, erilaisia tiedostoja (mukaan lukien äänitiedostot), tietoja tai asiakirjoja helposti. Muita ohjelmistojen sisältämiä toimintoja ovat esimerkiksi:

- online-konferenssit, sähköiset faksit, vuorovaikutteiset puhepostit, wikit, web-julkaisualustat ja asiakirjatarkistuksen hallinta.

Nämä ohjelmistot auttavat tiimiä jakamaan tietoa vuorovaikutteisemmin esimerkiksi Internet- tai intranet-foorumeilla, joita kutsutaan myös viestipalveluiksi tai keskustelupalstoiksi. Työntekijät voivat myös kommunikoida online chat-palvelun välityksellä, pikaviestien ja videoneuvottelun avulla.¹⁰⁰

Viime aikoina on kiinnitetty huomiota **online-yhteistyöohjelmistoihin**, joiden avulla tiimi voi työskennellä hyvin yhdessä, vaikka se olisi jakautuisi kansallisesti tai kansainvälisesti eri paikkoihin. Työkalut voidaan ryhmitellä edelleen sähköposti- ja viestintävälineiksi, online-projektinhallinnan välineiksi, online-dokumenttien yhteistyöstämiseen ja tiedoston jakamiseen tarkoitettuihin työkaluihin.¹⁰¹



Sähköposti ja viestintä

Jokaisella sellainen on ja jokainen tietää, miten se toimii. Parhaiten sähköposti soveltuu kohtalaisen säännölliseen yksilöviestintään. Mikäli lähetät satoja viestejä kymmenille eri ihmisille, kannattaa harkita muita vaihtoehtoja. Seuraavassa on listattuna arvostettuja online viestintäohjelmistoja pienille yrityksille ja tiimeille. Ohjelmat ovat sähköposti, ryhmän tiedotussovellus, VOIP, videoviestipalvelu jne.:

- [Gmail](#)
- [Slack](#)
- [Skype](#)
- [GoToMeeting](#)



Online projektinhallintaohjelmistot

Projektinhallintaohjelmistot on suunniteltu pilkkomaan suuret projektit pienempiin tehtäviin, jakamaan ne ihmisille verkossa, pitämään kirjaa tapahtuneesta ja saattamaan suuret projektit loppuun. Seuraavassa on joitain tehokkaita projektinhallintasovelluksia, joita tiimisi voi käyttää:

¹⁰⁰ Lähde: <http://www.computerweekly.com/feature/The-best-software-for-small-businesses-SMEs-Essential-Guide>

¹⁰¹ Lähde: <https://business.tutsplus.com/articles/best-online-collaboration-software-tools--cms-29382>

- [Asana](#) on erinomainen tapa pilkkoa projektit tehtäviin ja seurata niiden etenemistä verkossa. Se on hyvin muokattavissa, joten se sopii moniin erilaisiin projekteihin. Voit määrittää tehtäviä, nähdä kuka työskentelee minkäkin tehtävän parissa, asettaa määräaikoja, keskustella tehtävistä.
- [Trello](#) on yksinkertainen visuaalinen projektinhallintasovellus, jossa tehtävät näkyvät kortteina ja sarakkeina. Sovelluksen avulla voit osoittaa tiettyjä henkilöitä tehtävään. Voit myös määritellä tehtäville eräpäiviä, jotka sitten laukaisevat muistutuksia ja ilmoituksia.



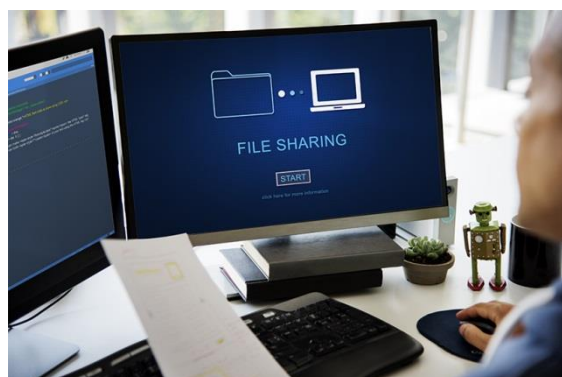
Ohjelmistot dokumenttien yhteistyöstäminen verkossa

Yksi yleisimmistä yhteistoiminnallisista tehtävistä on luoda ja muokata asiakirjoja yhdessä. Perinteisesti tämä on tehty Microsoft Wordissa. Täältä löydät joitain vaihtoehtoja, jotka mahdollistavat yhteistyön asiakirjan muokkauksessa:

- [Microsoft Office 365](#) tarjoaa täyden valikoiman verkkoyhteistyökaluja, joilla useat ihmiset voivat työskennellä yhtä aikaa saman Word-dokumentin parissa.
- [Google Docs](#) tekstinkäsittelyohjelma on karsittu versio, mutta riittävä dokumenttien yhdessä työstämiseen. Useat ihmiset voivat työskennellä samassa asiakirjassa samanaikaisesti, jättäen toisilleen muistiinpanoja ja tehdä reaaliaikaisia muokkauksia yhteiseen dokumenttiin. Ihmiset voivat samalla tavalla työstää myös laskentataulukkoja Google-taulukoita käyttäen.
- [Quip](#) yhdistää kaikki dokumenttien yhdessä työstämiseen tarvittavat ominaisuudet edistyneisiin projektin hallintatyökaluihin. Mikäli tiimisi keskeisin yhteistyön muoto on asiakirjojen työstäminen yhdessä (kuten taulukkolaskenta ja tekstidokumentit), on tämä ohjelma hyvä vaihtoehto.
- [GitHub](#) on olennainen työkalu tiimeille, jotka koodaavat yhdessä. Jokaisella tiimin jäsenellä on oma työkopio koodista omalla tietokoneellaan. Kun he tekevät siihen muutoksia, he "työntävät" uuden version GitHubille. Ohjelma hoitaa versionhallinnan, joten mikäli jonkun henkilön muutokset rikkovat koodin, on aiempi versio helppo ottaa takaisin käyttöön.

Online- tiedostonjako- ohjelmat

On olemassa paljon hyviä vaihtoehtoja tiedostojen jakamiseen. Näiden ohjelmien avulla tiimisi voi jakaa keskenään suuria tiedostoja. Kaikki ohjelmat toimivat suunnilleen samaan tapaan: Jokaisella on tietokoneellaan kansio, joka synkronoidaan netin kautta muiden tiimin jäsenten tietokoneella olevien kansioden kanssa. Näin tiedostot jaetaan automaattisesti ilman sähköposteja ja tiedostojen siirtoja.



Vaihtoehtoja ovat esimerkiksi:

- [Dropbox](#)
- [Google Drive](#)
- [Box](#)
- [OneDrive](#)

Mitä sinun kannattaa harkita yhteistyöohjelmiston hankittaessa?

Yhteistyöohjelmistojen hankkiminen ja toteuttaminen on yritykselle kriittinen päätös. On tärkeää arvioida yritykseksi kannalta keskeisiä vaatimuksia. Seuraavassa on muutamia tekijöitä, jotka on pidettävä mielessä (tässä nimenomaisessa järjestyksessä), kun hankitaan yhteistyöohjelmia:¹⁰²

1. Määritä yrityksesi **tarpeet**.
2. Tunnista ohjelmiston tarjoamat **ominaisuudet** (ja arvioi vastaavatko nämä yrityksesi tarpeita).
3. Selvitä **kustannukset** (ohjelmiston hankinta, ylläpito ja vaadittu laitteisto).
4. Selvitä, millaista **tukea** on tarjolla (koulutus, tutoriaalit, säännölliset päivitykset jne.).

ELEKTRONISET LÄHTEET

- 10 of the best project management tools for small business owners by Creative Boom (artikkeli)
<https://www.creativeboom.com/resources/10-of-the-best-project-management-tools-for-small-business-owners/>
- The best software for small businesses (SMEs) - Essential Guide by Arif Mohamed (artikkeli)
<http://www.computerweekly.com/feature/The-best-software-for-small-businesses-SMEs-Essential-Guide>
- 13+ Best Online Collaboration Software Tools for 2017 by Harry Guinness (artikkeli)
<https://business.tutsplus.com/artikkelis/best-online-collaboration-software-tools--cms-29382>
- What is Collaboration Software? Analysis of Features, Types, Benefits and Pricing by FinanceOnline (artikkeli)
<https://financesonline.com/collaboration-software-analysis-features-types-benefits-pricing/>

¹⁰² Lähde: <https://financesonline.com/collaboration-software-analysis-features-types-benefits-pricing/>

HARJOITUKSET

Harjoitus 1.

Etätyöstä on tulossa suosittu työskentelymuoto kaikenkokoisissa organisaatioissa ympäri maailmaa. Toimistokustannusten säästämisen lisäksi etätyöskentely tarjoaa paljon muitakin hyötyjä, kuten pienentynyt työntekijöiden vaihtuvuus, alentuneet yleiskustannukset ja työntekijöiden parempi tuottavuus. Spin-off-yritysten tapauksessa etätyön tarjoaminen on joustava ratkaisu kansainvälisten osaajien palkkaamiseen, sillä tällöin ihmisten ei tarvitse muuttaa toiseen maahan tai kaupunkiin. Etätyöstä hyötyvät eniten yritykset, jotka käyttävät modernia teknologiaa etätyöntekijöiden ohjaamisessa ja yhteydenpidossa. Eräs tärkeä tekijä on etätyöohjelmisto.

Etsi netistä etätyöohjelmistoja ja listaa neljä parasta. Varmista, että sisällytät luettelosi myös ilmaisohjelmiston (vaikka ilmaiset versiot eivät tue kaikkia ominaisuuksia). On hyvä etsiä artikkeleita lehdistä tai konsulttisivustoilta, joilla on luokituksia / arviointeja ja vertailuja ohjelmistoista sekä tietoa siitä, miten laajalti käytettyjä ne ovat.

Vinkki: käy katsomassa esimerkiksi seuraavat artikkelit:

[5 Best Teleworking Software](#)

[14 Collaboration Tools for Small Business](#)

[The Best Online Collaboration Software of 2018](#)

Harjoitus 2.

Saadaksesi käsityksen Google docsin yhteistyötä tukevista ominaisuuksista. Katso video [Google docs: Collaboration Tools](#), jonka on tehnyt Talent Development. Kokeile esitettyjä ominaisuuksia 2-3 kollegasi kanssa, kun työstätte yhteistä testidokumenttia, jonka luotte yhdessä ja jaatte toisillenne.

OSIO 3

PILARI 8: HENKILÖSTÖHALLINTO MONIKULTTUURISESSA YMPÄRISTÖSSÄ

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

- Ymmärtämään HRM –käytäntöjen merkitys kansainvälisessä toimintaympäristössä
- Tunnistamaan viisi keskeistä HRM-käytäntöä, jotka muodostavat korkean suorituskyvyn työjärjestelmän (HPWS)
- Ymmärtämään, miten ihmisten johtaminen eli johtajuus vaikuttavan yrityksesi kasvuun
- Soveltamaan erilaisia HRM-käytäntöjä ja malleja omassa tiimissäsi huippulahjakkuuksien sitouttamiseen ja motivoimiseen



MÄÄRITELMÄT JA JOHDATUS AIHEESEEN

Monimuotoisuus työpaikoilla kattaa paitsi rodun, myös sukupuolen, etnisen ryhmän, iän sekä joukon muita ulottuvuuksia, jotka kuvaavat työntekijöiden eroavuuksia. Monimuotoisuus edellyttää, että jokainen työntekijä nähdään ainutlaatuisena yksilönä ja tarkoittaa, että yksilölliset erot tunnustetaan monikulttuurisessa ympäristössä.

Monimuotoisuuden hallinta monikulttuurisessa ympäristössä tulisi nähdä prosessina, jonka avulla opitaan arvostamaan työntekijöiden yhtäläisyyksiä ja eroja, kehittämään työntekijöiden mahdollisuuksia ja tukea heidän panostaan organisaation strategian toteuttamisessa sekä tavoitteiden saavuttamisessa.

MENETELMÄT, MALLIT JA TYÖKALUT

Perusteet: HRM korkean suoriutuskyvyn työjärjestelmänä (Boxall & Macky, 2009)

Korkean suoriutuskyvyn työjärjestelmä (HPWS) on henkilöstöjohtamisen edistämisen malli, joka sisältää joukon HR-johtamiskäytäntöjä johdonmukaisella ja toisiaan vahvistavalla tavalla. Sen tavoitteena on saavuttaa parempi organisaation ja yksión suoriutuskyky.

Korkean suoriutuskyvyn työjärjestelmä sisältää viisi keskeistä HR-johtamisen käytäntöä, jotka tulisi sisällyttää järjestelmään (Boselie ym., 2005):



HRM ja kasvun johtaminen

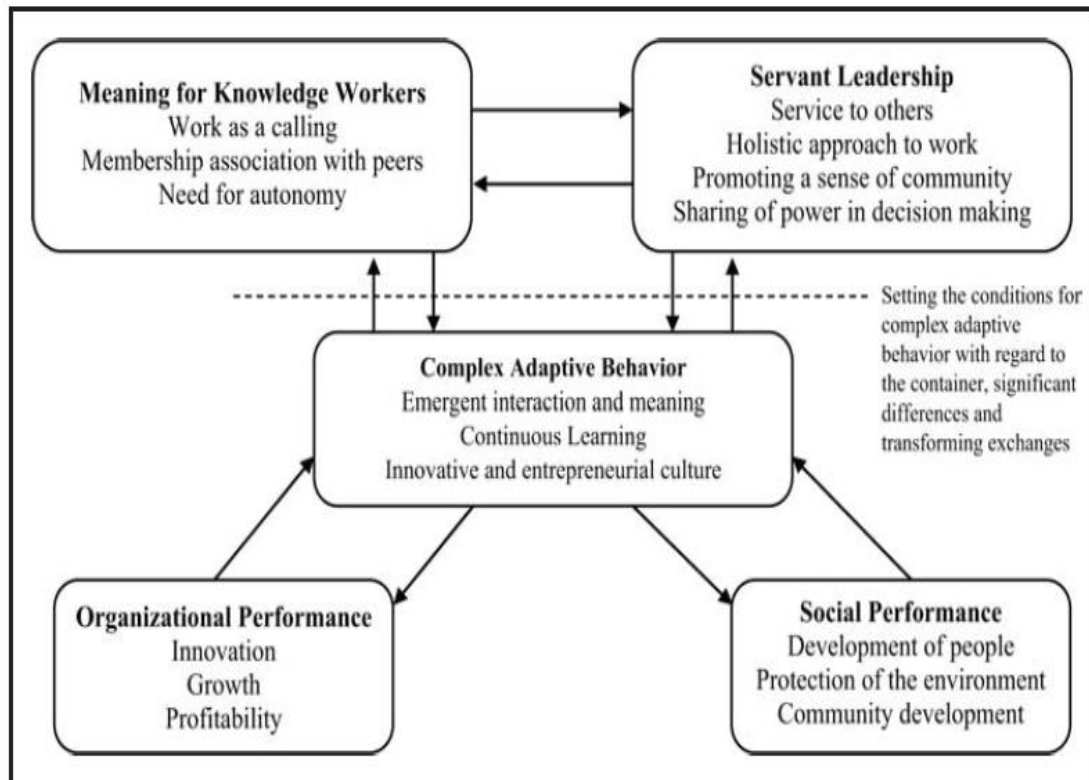
Jotta voitaisiin ymmärtää, miten ihmisten johtamiskäytännöt ja johtajuus voivat edistää yrittäjähenkisyyttä, on tärkeää selvittää, mikä todella luonnehtii kasvua ja siihen liittyviä henkilöstöhallinnon haasteita:¹⁰³

Kasvun tekijä	Ihmisten johtamisen haasteet	
Markkinoiden laajeneminen	Vaikuttaja: Motivaatio kasvaa ja saavuttaa	Operatiivinen: Markkinoiden ymmärtäminen Kulttuurillinen tietoisuus Koulutettujen ja osaavien ihmisten tunnistaminen
Uudet innovaatiot	Vaikuttaja: Motivaatio oppia ja kokeilla uusia asioita	Operatiivinen: Uuden osaamisen löytäminen Innovaation suojaaminen Koulutettujen ja osaavien ihmisten tunnistaminen
Tiimien monimutkaisuuden lisääntyminen	Vaikuttaja: Yhteisen ymmärryksen ja luottamuksen puute	Operatiivinen: Osaamisen jakaminen Projektin hallinta Tiimin johtaminen
Kumppanuuksien kehittyminen	Vaikuttaja: "Ei ole keksitty täällä" syndrooma	Operatiivinen: Verkostoitumistaidot Pääsy verkostoihin

¹⁰³ Lähde: Correia de Sousa, M. and Barroca, A. (2012). SPIN UP - HRM AND LEADERSHIP FOR GROWTH – Training Manual. Lifelong Learning Programme Project.

Merkityserustainen malli tehokkaaseen johtajuuteen tietopohjaisissa organisaatioissa²

Correia de Sousan ja van Dierendonckin (2010) kehittämä malli luo "suoran yhteyden merkityksellisyyden tunteen (eräs tietotyöntekijöiden motivaation peruselementeistä), johtajuuden (merkityksen luomisen mahdollistaja) ja organisaation monimuotoisen sopeutumiskäyttäytymisen välille niin, että se johtaa suorituskyyntiin".¹⁰⁴



ELEKTRONISET LÄHTEET

- What's Next: Future Global Trends Affecting Your Organization -Engaging and Integrating a Global Workforce (raportti)
<http://futurehrtrends.eiu.com/Raportti-2015/challenges-for-human-resource-management-and-global-business-strategy/>
- Best Practices for Managing Organizational Diversity (artikkeli)
<https://www.slac.stanford.edu/cgi-wrap/getdoc/slac-pub-12499.pdf>
- Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations (artikkeli)
<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/10748121011072681>
- Microsoft Workplace Advantage (video). To better respond to the market demands and the workforce needs for organisational growth, managers and the organisation in general need to rethink the way teams are built and managed to foster creativity and innovation.
<https://www.youtube.com/watch?v=AK6WW3m5P6w>
- How Brazil Has Taken Workers' Rights to a New Level (video). Semco - a Brazilian manufacturer - shows how employees can run the company by themselves. A radical model of leadership

¹⁰⁴ Lähde: Milton Correia de Sousa & Dirk van Dierendonck, 2010, ON THE HORIZON Journal VOL. 18 NO. 3, sivut: 230-239.

applied in the real life by Ricardo Semler.

<https://www.youtube.com/watch?v=gG3HPXoD2mU>

HARJOITUKSET

Harjoitus 1.

Monimuotoisuus liiketoimintana – “As Inclusive As Our Brands” – Case-tapaus

Kansainvälinen missio:

Coca-Cola-yhtiö seuraa markkina-alueidensa moninaisuutta. Yritys on tunnettu moninaisuuden johtamisestaan sekä oikeudenmukaisuuden sisällyttämisestä toimintaansa. Tämä vahvistaa yrityksen sosiaalista ‘oikeutusta’ toimia markkinoilla.

Perehdy [Coca-Colan kehittämään malliin](#) ja suunnittele HRM-käytäntöjä omalle yrityksellesi. Muista yrityksesi arvolutaus.

Harjoitus 2.

Esimerkkitapaus: Johnson & Johnson

“Onko tämä oikea paikka sinulle? Kyse ei ole pelkästään työpaikan löytämisestä. Kyse on pikemminkin siitä, että löydät paikan, jossa voit käyttää osaamistasi, jossa voit löytää intohimon työhön ja jossa muut ihmiset jakavat samat pyrkimykset. Johnson & Johnson -yritys tunnetaan korkeasta sitoutumisestaan työntekijöihinsä ja siihen, että työntekijät työskentelevät asiakkaan, kollegoidensa sekä tiimiensä hyväksi.

Kulttuurimme ovat sidoksissa Our Credo -ohjelman yhteisiin arvoihin. Se on kulttuuri, joka arvostaa monimuotoisuutta ja monipuolisia näkökulmia. Se auttaa työntekijöitä yhdistämään tehokkaasti työ- ja perhe-elämän ja tukee heidän pyrkimyksiään vaikuttaa myönteisesti yhteisöihinsä.

Oikean työympäristön löytäminen on kriittinen tekijä menestyksessänne. Kutsumme sinut tutustumaan lähemmin yritystoimintamme, jotta voimme varmistaa, että tavoitteemme ja arvomme ovat linjassa toiveidesi kanssa.”

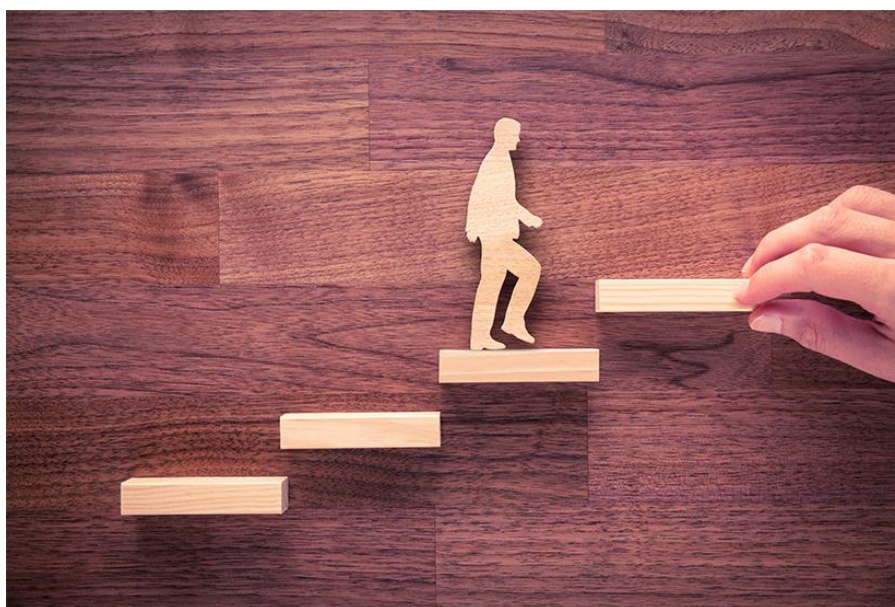
Luettuasi tämän Johnson & Johnson -yrityksen lausunnon, mieti, millainen HRM-mallin tulisi olla, jotta se ylläpitäisi huippuosaaajien sitoutumista tällaiseen organisaatioon.

OSIO 3

PILARI 9: INTEGRAATIO JA MENESTYSTÄ LUOVAT MENTOROINTISTRATEGIAT

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

- Tietämään mentoroinnin ja valmennuksen ero
- Tietämään, miten perustetaan työntekijöiden "kaverijärjestelmä"
- Ymmärtämään vertaisohjauksen ja kulttuurien välisen mentoroinnin hyödyt



MÄÄRITELMÄT JA JOHDATUS AIHEESEEN

Valmennus ja mentorointi

Valmennus ja mentorointi ovat keskenään hyvin samankaltaisia lähestymistapoja, mutta niiden prosessi ja tulokset eroavat toisistaan. Aiheiden ammattilaiset tukevat valmennettavan itseluottamusta ja kykyä saavuttaa todelliset mahdollisuutensa työpaikalla.

Seuraavaksi määrittelemme lähestymistavat:

Valmennus

Valmentaja auttaa ihmistä laajentamaan näkökulmaansa ja huomioimaan erilaisia näkökantoja lyhyellä aikavälillä tarjoamalla opastusta tarvittavissa taidoissa ja osaamisissa.

Valmennus:

- perustuu tapaamisiin tai sijoittuu tietylle aikavälille
- valmennuksessa keskitytään tyypillisesti tiettyihin teemoihin
- lyhytkestoista (viikko tai kuukausi)
- yksisuuntaista: valmentaja valmentaa valmennettavaa
- soveltuu tiettyjen taitojen kehittämiseen
- tavoitteena voi olla esimerkiksi tietyn työpaikalle tärkeän kehityshaasteen tai kysymyksen ratkaiseminen.

Mentorointi

Mentori auttaa ihmisiä laajentamaan perspektiiviä ja katsomaan asioita laajemmasta näkökulmasta pitkällä aikavälillä.

Mentoroitava on henkilö, jota mentori tukee oman potentiaalin täysimääräisessä hyödyntämisessä.

Mentorointi on:

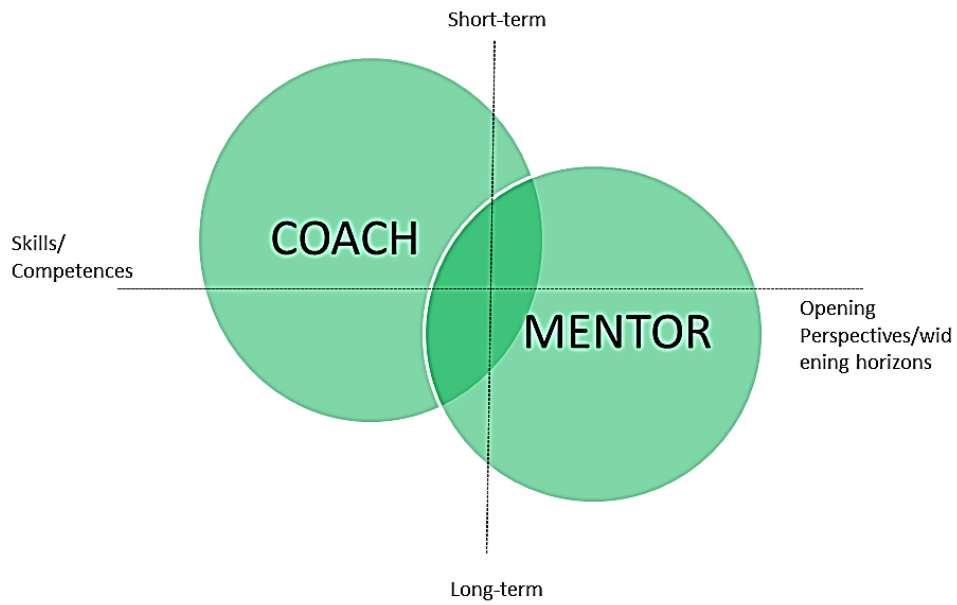
- suhdeperusteista
- pitkäkestoista (kuukausia, vuosia)
- monia erilaisia toteutustapoja esim. vertaistuki
- sovellettavissa koko henkilön kehittymiseen (esim. urakehitys)
- hyvä tapa osaamisen jakamiseen.

Mentoroinnin ja valmennuksen eri tasot

- liiketoimintavalmennus ja –mentorointi
- johtajuusvalmennus ja –mentorointi
- suorituskkyvalmennus ja –mentorointi
- osaamisvalmennus ja –mentorointi
- henkilökohtainen valmennus ja mentorointi.

Oheinen kuvio kiteyttää mentoroinnin ja valmennuksen keskeiset erot:¹⁰⁵

¹⁰⁵ Lähde: Megginson, D. (2000)



Mentorointiohjelmat voivat sisältää erilaisia näkökulmia¹⁰²



Mentoring programs can range from full protégé sponsorship to self-directed role modeling.

MENETELMÄT, MALLIT JA TYÖKALUT

Mentorointistrategioilla intergaatiota ja menestystä

'Kaverijärjestelmä'

Uusien työntekijöiden sopeutumisen helpottamiseksi työpaikalle voidaan rakentaa 'kaveri-järjestelmä' niin, että työntekijällä on joku, jolle puhua. "Kaveri" ei ainoastaan selitä työpaikan rakenteita, vaan myös kertoo uusille työntekijöille tärkeitä **kirjoittamattomia sääntöjä**.

Kun uusi työntekijä integroidaan tehokkaasti uuteen työpaikkaansa, uusi työyhteisön jäsen voi **tuoda uusia ideoita ja tekniikoita yritykseen**. Kaverin on oltava kärsivällinen. Hän ei saa yrittää kattaa kaikkea tietoa kerralla. On tärkeää **pysyä positiivisena, avoimena ja olla käytettävissä**, jotta uusi työntekijä voi luottaa kaveriin ja kääntyä hänen puoleensa tarvittaessa.

Kaverin **taidot ja osaaminen**:

- opettaa, ohjata, selittää, jakaa näkemyksiä, hyvät kommunikointikyvyt ja vuorovaikutustaidot
- H hyvä työpaikkatuntemus ja tieto siitä, kuka voi auttaa, millaisissakin kysymyksissä.

Kaverijärjestelmän **hyötyjä**:

- vähentää stressiä
- vahvistaa kommunikointia
- auttaa ymmärtämään työpaikan kulttuuria, visiota ja liiketoimintaprosesseja
- nopeuttaa yrityksen uusia työntekijöitä integroitumaan ja menestymään työpaikalla.



Käytännön askeleita

1. Määrittele kaverijärjestelmän toimintaperiaatteet, esim. tarkoitus, roolit ja perussäännöt.
2. Tunnista sopivat kaverit; varmista, että he ovat halukkaita toimimaan tässä roolissa ja käy läpi kaverille kuuluvat tehtävät heidän kanssaan.
3. Suunnittele esittely:

- Miten kokenut uusi työntekijä on? Kaverijärjestelmän toimenpiteitä tulee räätälöidä kunkin uuden työntekijän tarpeiden mukaan.
 - Mitä uusien työntekijöiden tulee tietää?
 - Keneltä he voivat kysyä lisätietoa?
4. Luo muistilista esittelyä varten.
 5. Ennen työntekijän aloittamista:
 - Lähetä hyödyllistä tietoa (yrityksestä ja kaupungista).
 - Pyydä uutta työntekijää täyttämään [koulutustarpeen analyysi](#),¹⁰⁶ kehitettävien taitojen tunnistamiseksi
 - Valmistelee tiimi uuden työntekijän tuloon.
 6. Ensimmäinen päivä:
 - Esittele uusi työntekijä tiimille ja muille työpaikalla.
 - Anna yleiskuvaus yrityksestä.
 - Käy läpi työntekijän työnkuva.
 7. Integrointi on jatkuva prosessi, jossa tavataan säännöllisesti, annetaan palautetta ja rohkaistaa tiedon hankintaan. [Lue lisää kaverijärjestelmästä.](#)¹⁰⁷

Vertaisohjaus

Vertaisohjaus on yksi mentoroinnin tapa, jota voi käyttää silloin, kun henkilö tarvitsee lisätukea jollain tietyllä osa-alueella. Lisätukea voi tällöin antaa oma **mentori**.

Hyvällä ohjaajalla tulisi olla vahva **opetusosaaminen**, jotta hänen tietämyksensä ja taitonsa voisi siirtyä uudelle työntekijälle. Lisäksi hänellä tulisi olla **hyvät sosiaaliset taidot** suhteen luomiseen. Sosiaalinen näkökulma on tärkeä toimivassa mentorointisuhteessa, sillä mentoroinnilla on **pitkäaikaiset vaikutukset**. Mentorin ja mentoroitavan yhteensopivuus tulee arvioida jo etukäteen. Lisäksi molempien on oltava valmiita sitoutumaan vertaisohjausohjelmaan.

Vertaisohjaus on hyödyllistä sekä mentoroitavalle että mentorille. Mentoroitava saa **käytännön neuvoja** ja he oppivat mentorin kokemuksesta. Mentorit voivat kehittää **johtajuutta ja johtamistaitoaan** sekä saada **tunnustusta** erityisosaamistaan.

Sekä mentoroitavat että mentorit voivat vahvistaa **sosiaalisia taitojaan ja verkostoaan** kehittämällä **kommunikaatiotaan ja henkilökohtaisia taitojaan**. [Lue lisää vertaisohjelmasta.](#)¹⁰⁸

¹⁰⁶ Lähde: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_89.htm

¹⁰⁷ Lähde: <https://www.pmi.org/learning/library/implementing-buddy-system-workplace-9376>

¹⁰⁸ Lähde: https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/peer_mentoring_programme.pdf

Kulttuurien välinen mentorointi

Hyvä **kulttuurienvälinen viestintä** on välttämätöntä, jotta **työpaikan yhteistyö** voisi toimia. Se on erityisen tärkeää **kansainvälisessä tiimissä tai kansainvälisessä yhteistyössä**, jotta vastavuoroinen hyväksyntä voisi kukoistaa:

*"Monikulttuurinen mentorointi liittyy jatkuvaan, tarkoitukselliseen ja keskinäisesti rikastuttavaan suhteeseen eri rodun, sukupuolen, etnisen alkuperän, uskonnon, kulttuuritaustan, sosioekonomisen taustan, seksuaalisen suuntautumisen tai kansallisuuden omaavien ihmisten kesken."*¹⁰⁹

Ensimmäinen askel kulttuurienvälisessä ohjauksessa on **kehittää tietoisuutta** yksittäisistä kulttuureista ja kykyä huomata, että henkilön oma käyttäytyminen on kulttuurin muokkaamaa. Oman käyttäytymisen tulee olla sopusoinnussa muiden kulttuurien kanssa.

Kulttuurienvälinen mentorointi auttaa myös yksilöitä ymmärtämään **kulttuurien monimuotoisuutta**. Tätä kautta he oppivat kommunikoimaan paremmin erilaisista taustoista tulevien yksilöiden ja ryhmien kanssa. On tärkeää, että mentorit kehittävät aktiivista **kuuntelutaitoa, ei-tuomitsevaa asennetta, kärsivällisyyttä ja monimuotoisuuden ymmärtämistä**.

Parhaat käytännöt

Kaikkien tiimin jäsenten tulisi olla mukana. Koska kielitaitoon liittyvät esteet ovat yhteinen tekijä kulttuurienvälisissä väärinymmärryksissä, on tärkeää korostaa **yksinkertaisen** kommunikaatiotavan merkitystä sekä **avoimuutta** työntekijöiden kysymyksiä kohtaan. Erityisesti kulttuurienvälisessä mentoroinnissa tavoitteiden saavuttaminen vie aikaa. Tästä johtuen ne onkin asetettava **pitkän aikavälin näkökulmasta**. [Lue lisää kulttuurienvälisestä mentoroinnista](https://www.aacu.org/liberaleducation/2014/spring/crutchner).¹⁰⁶



Ystävyysohjelmat

"Ystävyys on prosessi, jossa kaksi tai useampi ihminen ovat yhdessä pyrkiäkseen luomaan ja vahvistamaan epävirallisia ja sosiaalisia suhteita. Ihannetapauksessa suhde ei ole tuomitseva, se on keskinäinen, tarkoituksellinen ja siinä on pitkäkestoista sitoutumista." (Home Office)

¹⁰⁹ Lähde: <https://www.aacu.org/liberaleducation/2014/spring/crutchner>

Ystävyysohjelmat auttavat ennaltaehkäisemään ennakkoluuloja. Yksilökohtaiset kontaktit luovat **ymmärrystä** yksilöiden ja eri kulttuuritaustoista tulevien henkilöiden välillä. Keskeiset ominaisuudet kuten **empatia, aitous ja hyväksyntä** korostuvat. [Lue lisää ystävyysohjelmista.](#)¹¹⁰



ELEKTRONISET LÄHTEET

- How Coaching & Mentoring Can Drive Success In Your Organization
<https://goo.gl/GNFDqg>
- Implementing a buddy system in the workplace
<https://www.pmi.org/learning/library/implementing-buddy-system-workplace-9376>
- Successful Inductions, Integrating New Starters effectively
https://www.mindtools.com/pages/artikkeli/newTMM_99.htm
- Cross-Culture Communication, Good Collaboration Is a Must
<https://www.mindtools.com/CommSkill/Cross-Cultural-communication.htm?route=artikkeli/Cross-Cultural-communication.htm>
- Cross-Cultural Mentoring: A Pathway to Making Excellence Inclusive
<https://www.aacu.org/liberaleducation/2014/spring/crutcher>
- Mentoring and Befriending: A case study approach to illustrate its relevance to cohesion and cross cultural issues
http://www.mandbf.org/wp-content/uploads/2013/07/4484-MBF_Cohesion_final.pdf
- Integrating New Employees to the Workplace
<http://hr.oregonstate.edu/sites/hr.oregonstate.edu/files/elearning/integrating/integrating-handbook.pdf>
- Running a Befriending Project for Adults with Learning Disabilities The Final Raportti
<http://www.mandbf.org/wp-content/uploads/2012/05/Running-a-Befriending-Project-for-Adults-with-Learning-Disabilites-The-Final-Raportti.pdf>
- Benefits of Peer Mentoring
<http://www.aston.ac.uk/current-students/get-involved/mentoring-at-aston-university/peer-mentoring/benefits-of-mentoring/>
- A guide to setting up a Peer Mentoring Programme
https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/peer_mentoring_programme.pdf

¹¹⁰ Lähde: <http://www.mandbf.org/wp-content/uploads/2012/05/Running-a-Befriending-Project-for-Adults-with-Learning-Disabilites-The-Final-Report.pdf>

HARJOITUKSET¹

Harjoitus 1.

Itsearviointiharjoitus sekä mentorille että mentoroitavalle¹

Arvioi omia kokemuksiasi uuden työn aloittamisessa:

- Mikä sujui hyvin?
- Mikä ei sujunut hyvin?
- Miksi?
- Mikä olisi parantanut kokemusta?

Harjoitus 2.

Itsearviointiharjoitus sekä mentorille että mentoroitavalle¹¹¹

Arvioi seuraavia kysymyksiä:

- Mikä on hyvä tapa johtaa sinua?
- Mikä on paras tapa kommunikoida kanssasi?
- Miten usein haluaisit tavata?
- Mikä sinua haastaa? Mikä on sinulle vaikeaa?
- Mitä haluaisit oppia?

¹¹¹ Lähde: <http://hr.oregonstate.edu/sites/hr.oregonstate.edu/files/elearning/integrating/integrating-handbook.pdf>

OSIO 3

PILARI 10: TASAVERTAISUUDEN JA YHTÄLÄISTEN MAHDOLLISUUKSIEN TUKEMINEN

Tämän pilarin suorittamisen jälkeen sinun tulisi kyetä:

- Ymmärtämään tasavertaisuuteen liittyviä asioita
- Tietämään monimuotoisuuden ohjaukseen liittyvät keskeiset toiminnot
- Ymmärtämään, kuinka työvoiman monimuotoisuutta voidaan tukea



MÄÄRITELMÄT JA JOHDATUS AIHEESEEN

Yhtäläiset mahdollisuudet

‘Yhtäläiset mahdollisuudet’ tarkoittaa sitä, että kaikilla organisaation työntekijöillä tulisi olla samanlaiset mahdollisuudet päästä liikkumaan organisaation tiloissa kaikilla työntekijätasoilla, kattaen myös työn aloittamista edeltävän ajan.¹¹² Tämä tarkoittaa sitä, että kaikilla yksilöillä tulisi olla:

- Tasavertaiset mahdollisuudet hakea ja tulla valituksi.
- Tasavertaiset mahdollisuudet kouluttautua ja edetä.
- Tasavertaiset mahdollisuudet saada vietyä työnsä loppuun tasapuolisesti ja reilusti.

¹¹² Lähde: <https://www.eoc.org.uk/>

Euroopan lainsäädännön vastaista on työntekijöiden syrjintä seuraavien ominaisuuksien perusteella:

- ikä
- sukupuoli
- taloudellinen asema
- sosiaalinen tausta, syntyperä ja varallisuus
- etnisyys, kansalaisuus tai kansallinen alkuperä
- vammaisuus
- raskaus
- siviilisääty
- mielenterveys
- seksuaalinen suuntautuneisuus
- sukupuoli
- sukupuolen muuttaminen
- uskonto tai vakaumus
- yksilön poliittiset mielipiteet.¹¹³

Mitä on monimuotoisuuden ohjaus?

*'Monimuotoisuuden ohjaus on henkilökohtaisen muutoksen instrumentti, joka auttaa mentoroitavaa tunnistamaan, miten hän ja hänen ympäristönsä voisi olla erilainen sekä, miten hän voi toteuttaa muutoksia. Kyseessä on sosiaalisen muutoksen työkalu. Työpaikalla se auttaa organisaatioita saavuttamaan yhtäläisiä mahdollisuuksia koskevat tavoitteet, valjastamaan laajan osaamisalueen käyttöönsä ja olemaan entistä edustavampi ja kuuntelemaan asiakkaitaan paremmin.'*¹¹⁴

Monimuotoisuuden ohjauksen hyötyjä:

- Ylläpitää **kilpailuetua** kansainvälisessä ympäristössä ja houkuttelee erilaisia osaajia (tieto ja taito).
- **Osaajien löytäminen.**
- Työntekijöiden **valtuuttaminen.**¹¹⁵

MENETELMÄT, MALLIT JA TYÖKALUT

Monimuotoisuuden ohjauksen ohjelma – Vaiheet¹¹⁶

1. Erojen ja heikkouksien tunnistaminen:

Mentoreiden ja mentoroitavien tulee sopia siitä, millainen rooli heillä on ja mitä asiaa mentoroitava haluaa **nostaa esiin**.

Molempien tehtävänä on **haastaa ja esittää kysymyksiä** toisilleen. Tarkoituksena on, että osapuolet kehittävät toistensa taitoja erilaisuuden hallinnassa ja antavat tukea, kun prosessissa tulee eteen vaikeita kysymyksiä.

¹¹³ Lähde: <http://fra.europa.eu/en/publication/2011/handbook-european-non-discrimination-law>

¹¹⁴ Lähde: <https://www.davidclutterbuckpartnership.com/wp-content/uploads/Diversity-book-sample-chapter.pdf>

¹¹⁵ Lähde: <https://www.insala.com/mentoring-diversity.asp>

¹¹⁶ Lähde: <https://www.davidclutterbuckpartnership.com/wp-content/uploads/Diversity-book-sample-chapter.pdf>

2. Stereotyytit ja puolueellisuus:

Jopa silloin, kun **monimuotoisuustietämys** on rationaalista ja omaksuttua, stereotyytit säilyvät ja näiden piilevien ennakkoluulojen kitkeminen on **pitkä prosessi**. Monimuotoisuuden ohjauksen tavoitteena on tarjota "**turvallinen ympäristö**, jossa ihmiset voivat oppia kohtaamaan, hyväksymään ja hallitsemaan stereotyyppioita ja stereotyyppisiä oletuksia."

3. Monimuotoisuuskeskustelun hallinta:

Monimuotoisuuskeskustelu voidaan määritellä '**sopivan kielen löytämiseksi toisen henkilön kanssa**'. Vuorovaikutus helpottuu, kun osapuolet sopivat seuraavista ohjeista:

- Salli **keskinäinen palaute** tapauksissa, joissa käytetty kieli mahdollisesti loukkaa toisia.
- **Vahvista tietoisuutta** kehonkielestä, esim. katsekontaktin merkitys vaihtelee kulttuureittain.
- **Tunnista tekemäsi virheet** ja vastaa niistä asianmukaisesti; myönnä ne ja käy ne läpi muiden osapuolten kanssa.
- Keskity palautteenannossa **tiettyyn käyttäytymiseen tai toimintaan** – ei henkilöön – ja käytä asianmukaista kieltä.



4. Valtakäsitys:

- Valtakäsitysten vaikutus tulee ymmärtää, jotta voitaisiin vähentää valtasuhteiden vaikutusta ohjaussuhteessa. Jokaisessa kulttuurissa on **erilainen käsitys vallasta** (katso Osio 1, Pilari 6) ja joissain kulttuureissa on sisäänrakennettuja valta-asetelmia (esim. sukupuoleen, rotuun tai sosioekonomiseen taustaan liittyen).
- Valtakäsitykset voivat näkyä käyttäytymisessä monella tavalla, kuten kyvyttömyytenä kyseenalaistaa sanottua, velvollisuudentunteena noudattaa toisten antamia ohjeista tai odotuksena, että joku toinen ottaa asiat johtaakseen.
- Mentorin tulee rohkaista mentoroitavaa viemään omaa näkemystään eteenpäin. Lisäksi mentorin tehtävänä on käyttää kieltä, joka korostaa tasavertaisuutta. Molempien osapuolten tulee sitoutua oppimistavoitteisiin ja arvioida suhdettaan säännöllisesti.



5. Yksilölliset ja jaetut tarinat:

- Tarinat ovat yksi tehokkaimmista tavoista **luoda ymmärrystä**. Tämä ei tarkoita sitä, että osallistujien pitäisi jakaa henkilökohtaisia tarinoitaan keskenään, vaan että he voivat tunnistaa **metaforia**, jotka kuvaavat ja välittävät sanomaa sosiaalisesta monimuotoisuudesta.

6. Viestintäkanavan valinta:

- Kasvokkain tapahtuva mentorointi on yleisin muoto, mutta myös muita vaihtoehtoja on käytettävissä, kuten e-mentorointi. E-mentorointi voi antaa osapuolille enemmän aikaa **arvioida ja madaltaa valta-asetelmiin liittyviä haasteita**.

7. Suhteen ylläpito:

- Mentorointi on **pitkäjänteistä**. Osapuolet voivat kokea henkilökohtaisten näkemystensä jakamisen vaikeaksi varsinkin suhteen alussa. Monimuotoisuuden ohjauksen tulisi kestää niin kauan kuin sille on tarvetta. Tällöin mentori ja mentoroitava voivat molemmat oppia suhteesta.

Yhtäläisistä mahdollisuuksista eroavaisuuksien hyödyntämiseen

Seuraava kuvio¹ osoittaa, miten huomio on siirtynyt **yhtäläisistä mahdollisuuksista** kohti eroavaisuuksien hyödyntämistä monimuotoisuuden johtamisen avulla.

Ensimmäisessä vaiheessa vaaditaan yhtäläisiä mahdollisuuksia ja siihen liittyvät ongelmakohdat on ratkaistava. **Monimuotoisuuden johtaminen** tunnistaa, että monimuotoisuus voi olla organisaation vahvuus, mikäli sitä johdetaan hyvin.

Organisaatiot ovat nyt siirtymässä **eroavaisuuksien hyödyntämiseen**. Vallalle on noussut näkemys siitä, että **'eroavaisuuksien arvostaminen on luovuutta ja innovaatioita ruokkiva lähde'**.



Yhtäläiset mahdollisuudet	Monimuotoisuuden johtaminen	Eroavaisuuksien hyödyntäminen
Ongelmalähtöinen	Keskittyy mahdollisuuksiin	Yksilöön keskittyvää
Taktinen painotus	Strateginen painotus	Taktista ja strategista
Keskittyy muutamiin henkilöstöryhmiin	Suunnattu laajemmalle ihmisjoukolla	Laaja osaamisen määritelmä
HR-asia	Kuuluu kaikille	Kaikenlaisen erilaisuuden arvostaminen
Määrälliset tavoitteet	Ajattelun ja käyttäytymisen muuttaminen kulttuurin muuttamiseksi	työntekijöiden ja organisaation välisten keskustelujen laatu
Valvoo valtasuhteiden, etuoikeuksien ja etuuksien jakautumista	Yhteistyön ja jakamisen lisääminen	
Lainsäädäntövetoista	Organisaation tarpeesta lähtevää	Syntyy yksilöllisistä ja organisatoorisista tarpeista

Menestystekijöitä:

- Vahvista luottamusta aloittamalla työhön liittyvillä kysymyksillä.
- Tunnista yhteiset kiinnostukset ja arvot.
- Pyri oppimaan toisilta.
- Osoita empatiaa.
- Ole selkeä tarpeissa ja odotuksissa.
- Vältä stereotyyppioita ja olettamuksia.
- Siedä epämukavuutta suhteen vuoksi.¹¹⁷



¹¹⁷ Lähde: <https://www.davidclutterbuckpartnership.com/wp-content/uploads/Diversity-book-sample-chapter.pdf>

ELEKTRONISET LÄHTEET

- “Only” a gender issue?
<http://www.davidclutterbuckpartnership.com/only-a-gender-issue/>
- Understanding diversity mentoring
<https://www.davidclutterbuckpartnership.com/wp-content/uploads/Diversity-book-sample-chapter.pdf>
- Equality Act 2010
<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/15/contents>
- Handbook on European non-discrimination law - 2011 edition
<http://fra.europa.eu/en/julkaisu/2011/handbook-european-non-discrimination-law>
- Mentoring for Diversity and Inclusion
<https://www.insala.com/mentoring-diversity.asp>
- Equality and diversity
<http://www.shu.ac.uk/about-us/equality-and-diversity>
- Equality Priorities 2014–2020
<https://www.shu.ac.uk/~media/home/about-us/equality-and-diversity/files/equality-priorities-o8-16.pdf?la=en>
- Six Thinking Hats
http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php
- Inclusion and Diversity Training Tools
<http://www.prismdiversity.com/products/inclusion-diversity-training-tools.html>

HARJOITUKSET

Esimerkkitapaukset

Lue Sheffield Hallam University ‘[Equality Priorities 2014–2020](#)’

Yhtäläisten oikeuksien ohjelman rooli: [Ford case-tapaus](#)

Tehtävät

Kuusi hattua:

Tietoisuuden lisäämiseen yhtäläisistä mahdollisuuksista ja monimuotoisista tiimeistä, voi käyttää ‘[Kuuden hatun](#)’ –menetelmää, joka voi auttaa osallistujia näkemään, miten erilaiset ajattelutavat vahvistavat luovuutta ja innovatiivista ajattelua.

Tutki ‘[Inclusion and Diversity Training](#)’ –työkaluja.

EPÄONNISTUNEITA KÄYTÄNTÖJÄ ESIMERKKITAPAUKSIA UUSIEN TUOTTEIDEN JA PALVELUIDEN KAUPALLISTAMISESTA ULKOMAILLA



ESIMERKKITAPAUUS: HOME DEPOTIN LAAJENTUMINEN KIINAAN

Kuvaus

Home Depot on kodinkunnostustarvikkeita myyvä vähittäiskauppa, joka myy huonekaluja, kodinkoneita ja laitteita, rakennusmateriaaleja ja työkaluja. Sen pääkonttori sijaitsee Atlantassa, Georgiassa. Yrityksellä on tällä hetkellä useita myymälöitä kaikissa Yhdysvaltojen, Kanadan ja Meksikon osavaltioissa.



Vuonna 2006 yhtiö päätti laajentua Kiinaan. Vuoden lopussa yritys julkisti hankkineensa kiinalaisen "The Home Way" -yrityksen, joka on keskittynyt kodinkunnostustarvikkeisiin. Yrityksellä oli 12 myymälää 6 kaupungissa. Vuoden 2012 loppuun mennessä **kaikki Kiinassa sijaitsevat kaupat on suljettu.**

Johtopäätös

Sekä analyytikoiden että yrityksen itsensä mukaan keskeinen syy Home Depotin laajentumisen epäonnistumiseen oli se, että Kiinassa ei ole "tee-se-itse" -kulttuuria. Kulttuurisesti fyysinen työ edustaa alempiarvoista tekemistä, joten kuluttajat haluavat ostaa valmiin tuotteen.

Toisin kuin lännessä, Kiinassa kodin omistaminen oli lähestulkoon olematonta vielä noin viisi vuotta sitten. Suurin osa perheistä käytti yhteistä pientä huonetta lähes kaikkien toimintaan. Koska kodin omistaminen on uusi asia, kiinalaisella väestöllä ei ole kokemusta kodin sisustuksesta ja kalustamisesta. Lisäksi he haluavat ostaa tuotteet valmiina. Yritys ei ollut huomionnut tätä erityistä kulttuurista piirrettä, kun he yrittivät laajentaa toimintaansa Kiinassa.

Lisäksi, toisin kuin tyypillinen amerikkalainen keskiluokkainen perhe, kiinalaiset eivät asu omakotitaloissa eikä heillä ole autotalleja, joissa he voivat varastoida työkaluja ja tikkaita. Valmiit paketit, jotka sopivat paremmin osakehuoneistoihin, sopisivat paremmin paikallisille markkinoille. Tässä tapauksessa yritys ei ymmärtänyt kohdemarkkinoita eikä sopeutunut niihin.

ESIMERKKITAPAUUS: HAILO – BRITILÄISEN TAKSIVARAUSOVELLUKSEN MATKA YHDYSVALTOJEN MARKKINOILLE

Kuvaus

Hailo oli älypuhelinsovellus, jonka avulla matkustajat pystyivät varaamaan takseja verkossa matkapuhelimella. Yritys perustettiin Lontoossa vuonna 2011. Palvelu oli saatavilla 16 eri kaupungissa, siihen oli rekisteröitynyt 30 000 taksinkuljettajaa ja se mahdollisti yli 3 miljoonaa kyytiä sovelluksen parhaina päivinä vuonna 2013.



Vuonna 2013 Hailo päätti astua Yhdysvaltojen markkinoille. Yritys aloitti New Yorkissa tavoitellen kaupungin yli 40 000 keltaisen taksin kuljettajaa. Valitettavasti laajentuminen osoittautui epäonnistuneeksi. Sovelluksen toimivuus liittyi suoraan siihen, miten moni kuljettaja latasi ja käytti sovellusta. Hailo onnistui tavoittamaan vain pienen osan kaikista kuljettajista. Tästä syystä Hailo joutui luovuttamaan ja keskittymään muualle maailmaan. Saksalainen yritys mytaxi osti Hailon vuonna 2016.

Johtopäätös

Tärkein syy siihen, miksi sovellus epäonnistui, johtui siitä, että Hailo yritti suoraan kopioida Lontoossa toimivaa ratkaisua New Yorkiin. Yritys jätti huomiotta keltaisten taksien kuljettajien haluttomuuden käyttää työssään älypuhelinsovelluksia. Väestön tiheydestä ja taksien tarpeesta johtuen, kuljettajilla ei New Yorkissa ollut vaikeuksia löytää asiakkaita, joten he eivät olleet erityisen motivoituneita lataamaan ja käyttämään sovellusta.

Tämä tapaus on esimerkki siitä, kuinka tärkeää teknologiapohjaisen palveluntuottajan on huomioida kohderyhmien tottumukset matkapuhelinsovellusten ja teknologian käyttämisessä yrittäessään laajentua uuteen maahan. Lontoossa taksin ajaminen on paljon arvostetumpaa työtä kuin New Yorkissa. Lisäksi Lontoossa kuljettajat ovat hyvin koulutettuja ja käyttävät teknologiaa, joka auttaa heitä tekemään työtään. New Yorkin vanhanaikainen, keltaisten taksien armeija ei toimi samalla tavalla. Lisäksi Yhdysvalloissa kaupunkien tarkkaan määritellyt lohkot helpottavat uutta kuljettajaa navigoimaan kaduilla ilman GIS-sovellustakin.

ESIMERKKITAPAU: BEST BUYN EPÄONNISTUMINEN ISOSSA-BRITANIASSA

Kuvaus

Best Buy on monikansallinen kuluttajaelektroniikan vähittäiskaupparyitys, joka perustettiin Minnesotassa USA:ssa. Yritys myy päivittäiseen käyttöön tarkoitettuja elektronisia laitteita, kuten televisioita, tulostimia, matkapuhelimia, videopelejä ja keittiökalusteita. Best Buy on suurin amerikkalainen kulutuselektroniikkayritys.

Vuonna 2010 Best Buy päätti laajentaa toimintaansa Ison-Britannian markkinoille. Yritys osti 50 % Carphone Warehouseista, joka on brittiläinen matkaviestinyhtiö. Yritys aikoi avata 100 mega-myyrälää seuraavien kahden vuoden aikana. Vuoden 2011 lopulla vain 18 kuukautta ensimmäisen myymälänsä avaamisen jälkeen Best Buy päätti vetäytyä Isosta-Britanniasta. Yritys kuitenkin jätti itselleen mahdollisuuden ostaa toisen puoliskon Caphoneista ja omistaa edelleen puolet Wireless World –yrityksestä, joka myy tabletteja ja älypuhelimia.

Johtopäätös

Analyttikkojen mukaan BB epäonnistui Euroopassa useista eri syistä. Ilmoittaessaan suunnitelmistaan kaksi vuotta ennen varsinaista markkinoille tuloa, antoi se kilpailijoille aikaa varautua. Lisäksi yritys ei ymmärtänyt riittävästi Euroopan elektroniikkamarkkinoita. Best Buy käytti kaupunkikeskustojen ulkopuolella sijaitsevaa mega-myyräläkonseptia maassa, jossa ihmiset mieluummin asioivat pienemmissä liikkeissä. Euroopassa ei myöskään osteta elektroniikkaa yhtä usein kuin Yhdysvalloissa.

Lopulta, samaan aikaan kun Best Buy tuli markkinoille, verkkokaupoissa tapahtui kasvua (mukavuus- ja kustannussyistä) sekä ihmisten kiinnostus tabletteja ja älypuhelimia kohtaan kasvoi. Markkinoilla Applen ja muiden erikoisbrändien osuus on suuri. Viimeisimmät trendit ja markkinatottumukset näkyvät nopeammin joissakin maissa kuin toisissa. Tämä asia yrittäjän on syytä pitää mielessä kansainvälistymisen aikana.

ESIMERKKITAPAUUS: FABIN ENNENAIKAINEN LAAJENEMINEN

Kuvaus

Fab oli Jason Goldbergin ja Bradford Shellhammerin vuonna 2010 perustama sähköisen kaupankäynnin yritys, jonka pääkonttori sijaitsee New Yorkissa. Yritys myy ainutlaatuisia koti-, taide- ja teknisiä lisävarusteita, jotka tunnetaan erityisesti riippumattomien suunnittelijoiden tuotteista. Parhaimmillaan Fab myi 5,4 tuotetta minuutissa ja saavutti vuonna 2012 lähes 4,4 miljoonan myydyn tuotteen rajapyykin. Se saavutti miljoona jäsentä nopeammin kuin Facebook ja Twitter.

Fabin menestyksen siivittämänä USA:n markkinoilla, vastaavanlaisia yrityksiä alkoi näkyä muualla maailmassa. Fab oli päättänyt vallata Euroopan markkinoita kilpailijoilta mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, joten se päätti hankkia kolme näistä yrityksistä vuonna 2012 ja perustaa toimiston Berliiniin Saksaan. Tämä toimenpide maksoi yritykselle lähes 100 miljoonaa dollaria, samaan aikaan kun se yritti edelleen vahvistaa asemiaan myös kotimarkkinoillaan.

Yhtiöllä oli liikaa työntekijöitä eikä sillä ollut riittävästi myyntiä. Yrityksen oli pakko sulkea Saksan toimipiste heinäkuussa 2013, jolloin 100 työntekijää irtisanottiin. Lopulta PCH International osti yrityksen vain 15 miljoonalla dollarilla. Tällä hetkellä se toimii uutena yrityksenä ilman mitään yhteyttä alkuperäisiin perustajiin.

Johtopäätös

Vaikka ennenaikainen kansainvälistyminen ei ollutkaan ainoa syy siihen, että Fab epäonnistui vahvan käynnistyksen jälkeen, se oli varmasti yksi vaikuttavista tekijöistä. Yritys ei koskaan toipunut 100 miljoonan dollarin kansainvälistymispanostuksista, mikä oli noin puolet vuosien 2011-2013 aikana yrityksen käyttämästä rahamäärästä. Yritys ei ollut luonut kestäväää asemaa kotimarkkinoilla samaan aikaan kun se yritti vallata ulkomaisia markkinoita, mikä oli Fabille liian suuri pala purtavaksi. Jälkikäteen on spekuloitu, että Fab olisi onnistunut kansainvälistymään hyvin 2 vuotta myöhemmin.

ESIMERKKITAPPAUS: HOMEJOY

Kuvaus

Homejoy oli online kodin siivouspalvelu, joka yhdisti asiakkaita itsenäisiin, ammattitaitoisiin siivoajiin. Yhtiön pääkonttori oli San Franciscossa, Yhdysvalloissa. Adora ja Aaron Cheung perustivat yrityksen vuonna 2010 ja se palveli asiakkaita yli 30 kaupungissa Yhdysvalloissa, Isossa-Britanniassa ja Kanadassa. Palvelun hinta vaihteli 25-35 dollaria tunnilta.



Huhtikuussa 2014 Homejoy otti ensimmäisen askeleen kansainvälistymiseen laajentamalla Iso-Britanniaan. Valitettavasti vuosi myöhemmin, 31. heinäkuuta 2015, Homejoy lopetti toimintansa useiden ongelmien jälkeen, mukaan lukien työntekijöiden asemaa koskevat oikeudenkäynnit, kyvyttömyys saada lisärahoitusta sekä korkeat toiminta- ja laajentamiskustannukset verrattuna asiakkailta perittyihin maksuihin.

Johtopäätös

Yksi Homejoy:n epäonnistumisen tärkeimmistä tekijöistä oli heidän aggressiivinen kansainvälinen kasvupalunsa. Kun yritys aloitti toimintansa Lontoossa, yrityksen johtajat huomasivat pian, että he eivät kyenneet vastaamaan siivouksen kysyntään. Yritys panosti liikaa kasvuun liiketoiminnan vakiinnuttamisen ja kustannusten alentamisen sijaan. Lisäksi yritys pyrki laajentamaan toimintaansa useilla alueilla samaan aikaan. Perustoiminnot ja käytännöt jäivät ilman huomiota. Yritys jätti esimerkiksi päivittämättä aikataulutuksessa käytettyä laskentakaavaa. Tästä johtuen siivoajilla ei ollut riittävästi aikaa siirtyä asiakkaalta seuraavaan. Lisäksi yritys jätti palkitsematta parhaita siivoajia, jotta he välttyisivät siivoajien ja asiakkaiden välisiltä itsenäisiltä sopimuksilta.

Homejoy on esimerkki siitä, kuinka liian suuri panostaminen kansainväliseen ja taloudelliseen kasvuun voi johtaa epäonnistumiseen. Jokaisen kansainvälistymiseen pyrkivän yrittäjän onkin tärkeää ratkaista ensin liiketoiminnan perusongelmat ja huolehtia elinkelpoisuuden turvaamisesta kotimaassa.

LÄHTEET

- Why Best Buy Failed in the UK: Risks of Global Expansion (artikkeli)
<https://risnews.com/why-best-buy-failed-uk-risks-global-expansion>
- Why a taxi app with \$100 million in funding failed in the U.S. (artikkeli)
<http://fortune.com/2014/10/14/hailo-taxi-app-funding-failure>
- Why Homejoy failed (artikkeli)
<https://www.wired.com/2015/10/why-homejoy-failed>

- Why Home Depot Struggles and IKEA Thrives in China? (artikkeli)
<https://www.forbes.com/sites/helenwang/2011/02/10/why-home-depot-struggles-and-ikea-thrives-in-china>
- How the billion-dollar startup Fab died (artikkeli)
<http://www.businessinsider.com/how-billion-dollar-startup-fab-died-2015-2>

ESIMERKKITAPAUKSIDA KANSAINVÄLISTEN OSAAJIEN REKRYTOINNISTA



ESIMERKKITAPAUSS: ULKOMAALAISEN TYÖNTEKIJÄN INTEGROITUMISTA UUTEEN YMPÄRISTÖÖN EI TUETA RIITTÄVÄSTI

Kuvaus

Matkustaminen vieraaseen maahan ja uuden elämän aloittaminen siellä on jokaiselle merkittävä muutos. Pelkästään uuteen työympäristöön ja yrityskulttuuriin sopeutuminen voi olla haastavaa, mutta tätä ei aina oteta riittävästi huomioon uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. Uusilta työntekijöiltä saatetaan odottaa välittömästi täyttä työtehoa sekä kykyjen ja taitojen maksimaalista hyödyntämistä, mutta huomioimatta jää, millaisia vaikeuksia työntekijä voi kohdata muuttaessaan uuteen maahan.



Johtopäätös

Ulkomaille muuttavia työntekijöitä on tärkeää auttaa muun muassa

- ymmärtämään, miten maassa eletään ja tehdään töitä
- löytämään omasta yhteisöstään tuttavlia
- löytämään asunnon
- paikallisten kulkuvälineiden käyttämisessä
- (tarvittaessa) sosiaaliturvatunnuksen hankkimisessa
- pankkitilin avaamisessa

Mikäli työntekijät eivät saa riittävästi tukea uuteen maahan sopeutumisessa, heidän pitämisenensä voi osoittautua vaikeaksi, vaikka he hyväksyisivätkin työpaikan.

ESIMERKKITAPPAUS: TYÖNTEKIJÄN PUOLISON TAI PERHEEN LAIMINLYÖNTI

Kuvaus

Usein avainasemassa ulkomaalaisten työntekijöiden sopeutumisessa on se, miten tyytyväisiä heidän puolisonsa tai lapsensa ovat uudessa ympäristössään. Ongelmat henkilökohtaisessa elämässä kuormittavat työntekijää ja heikentävät hänen tuottavuuttaan. Tyytyväinen ja onnistuneesti uuteen maahan sopeutunut puoliso voi sen sijaan auttaa myös työntekijää sopeutumaan, säilyttämään motivaationsa, vahvistamaan työmoraalia ja työtehoa. Houkutellakseen ja palkatakseen kansainvälisiä osaajia, yrityksen on huolehdittava siitä, että se voi tarjota myös työntekijän puolisolalle sosiaalista ja työnhakuun liittyvää tukea.



Journal of Business Studies Quarterly kertoo tapauksesta, jossa pariskunta muuttaa Japaniin miehen työn vuoksi. **Fred Bailey** työskenteli päällikkönä monikansallisessa **Kline & Associates** konsulttiyrityksessä. Neljän vuoden työskentelyn jälkeen hänelle tarjottiin ylennystä. Hänestä tulisi yrityksen Tokion konttorin johtaja. Fred, hänen vaimonsa Jenny ja heidän lapsensa tekivät ison päätöksen muuttaa Japaniin. Jennyn näkökulmasta tutkimus nostaa esiin seuraavaa:

"Aluksi Jenny oli innoissaan Japaniin muutosta, koska se olisi täynnä seikkailua. Ei kuitenkaan mennyt kauaa, ennen kuin hänen kokemuksensa Japanista olivat yhtä turhautuneet kuin Fredinkin. Hän väsyi siihen, että ei onnistunut sopeutumaan eikä ymmärtänyt kieltä. Kuukausien aikana kasvanut turhautuminen sekä muuton aiheuttamat haasteet ja paineet saivat Jennyn haluamaan pois Japanista. Jenny esitti Fredille vaatimuksen: joko he lähtisivät yhdessä pois Japanista tai hän lähtisi yksin."

Johtopäätös

Yllä oleva tarina osoittaa, miten puolison tyytymättömyys ja turhautuneisuus voivat vaikuttaa työntekijän työtehoon, halun työskenellä yrityksessä ja jopa siihen, haluaako hän enää koskaan työskenellä ulkomailla. Yritys joka epäonnistuu **"mukana tulevan puolison"** syndrooman ratkaisemisessa ei todennäköisesti pysty pitämään tarvitsemiaan kansainvälisiä osaajia riveissään.



ESIMERKKITAPAU: KANSALAISUUTEEN JA USKONTOON LIITTYVÄ PUOLUEELLISUUS

Kuvaus

Yllä esitetyt tapaukset nostavat esiin sen, miten tärkeää yrityksen on tukea ulkomaalaisen työntekijän ja hänen perheensä sopeutumista paikalliseen kulttuuriin. Ei kuitenkaan tule unohtaa sitä, että ulkomaalaiset työntekijät edustavat omaa kulttuuriaan. Kansainvälisten osaajien rekrytoinnissa onkin tärkeää kyetä ymmärtämään erilaisia kulttuureja sekä välttämään vääriä ennakkoluuloja ja stereotypioita.

Case: Vahva monimuotoisuus: Overcoming Us vs. Them on Shakil Choudhury'n kirjoittama kirja, joka pyrkii ehkäisemään rasismia kertomalla tarinan kahdesta ihmisestä: osastonhoitaja Jackiesta ja työntekijä Humerasta, joka muslimina pukeutuu hijabiin. Tarina nostaa esiin seuraavia asioita:

”Jackie tulkitsee Humeran hiljaisen, kärsivällisen käyttäytymisen ja hijabin käyttämisen merkinä siitä, että Humera on passiivinen seuraaja, jolla ei ole riittävää osaamista työhön. Todellisuudessa muut työntekijät arvostavat suuresti Humeran ongelmaratkaisukykyä ja panosta tiimin projekteissa. Häntä pidetään käytännöllisenä ja kyvykkäänä, arvostettuna kollegana. Jackie ei kuitenkaan näe tiimin antamaa positiivista palautetta totuudenmukaisena vaan tulkitsee sen pikemminkin Humeran suojelemiseksi. Jackien virheellinen ennakkokäsitys ”musliminaiset ovat säyseitä ja alistettuja”, vääristää hänen tulkintaansa ja estää häntä näkemästä Humeraa persoonana stereotyyppin takana. Jackien puhetapa työntekijöiden palaverissa on Humeraa kohtaan usein holhoava, mikä hämmentää Humeraa. Tämä johtaa siihen, että hän puhuu näissä palaverissa vähemmän kuin muissa tiimipalaverissa. Jackien olettamukset johtavat siihen, että Humera saa keskinkertaisia ja vääriin perusteisiin nojaavia suoritusarviointoja. Masentunut Humera alkaa etsiä uusia työmahdollisuuksia muualta. Lopulta hän irtisanoutuu saatuaan työpaikan toisesta yrityksestä.”

Johtopäätös

Esimiehen musliminaisiin kohdistuvien ennakkoluulojen seurauksena yritys epäonnistui arvokkaan työntekijän sitouttamisessa. Työntekijä saattoi päätyä jopa kilpailijan leipiin.

ESIMERKKITAPAU: MONIMUOTOISUUSSTRATEGIAN EPÄONNISTUMINEN

Kuvaus

Nykypäivän organisaatioissa globaali ajattelutapa on ratkaisevan tärkeä. Enemmän kuin koskaan, yritykset etsivät kansainvälisiä lahjakkuuksia, joilla on kulttuurista osaamista. Kulttuurisen osaamisen määrittäminen on haasteellista: Siihen liittyy yhtäältä käsitys omasta kulttuurista suhteessa muihin kulttuureihin, mikä on edellytys kansainvälistymiseen tähtääville yrityksille. Toisaalta taas kulttuurisella osaamisella, tai sen puutteella, tarkoitetaan ongelmia, jotka aiheutuvat riittämättömästä kielitaidosta.

Monimuotoisuusstrategiat ovat välttämättömiä kansainvälisten työryhmien tehtävien hallintaan, jotta varmistetaan tuottavan, osallistavan ja monikulttuurisen työympäristön rakentaminen.

Case: CopCorp (yrityksen nimi muutettu) on vuonna 2008 Kööpenhaminassa perustettu yritys. CopCorp on erikoistunut: neuvomaan kansainvälisiä yrityksiä kaupallisissa kysymyksissä ja tarjoamaan poliittisstrategisen panoksen kuntien liiketoimintastrategiaan. Yritys tunnetaan monimuotoisuudestaan tanskalaisessa kontekstissa etnisesti monimuotoisen ja ammattitaitoisen työvoiman ansiosta.

Työntekijöiden yhdenvertaisuuden edistämiseksi CopCorp hyödyntää matalaa organisaatiohierarkiaa. Strategian tarkoituksena ei ole sivuuttaa henkilökohtaisia eroja vaan perustaa tehtävien jakautuminen osaamiseen. Tämä on kuitenkin luonut käytännön, jossa enemmistönä olevat tanskalaiset ottavat korkeammin arvostettuja tehtäviä kuin taas yrityksen ulkomaalaiset työntekijät saavat hoitaakseen "matalan arvostuksen" tehtäviä. Lopulta epätasa-arvo ja hierarkia (täsmälleen ne asiat, joita yritys yrittää välttää) paisuvat siihen pisteeseen, että lähes 30 prosenttia yrityksen työntekijöistä ilmoittaa kokevansa häirintää ja kiusaamista perustuen kieleen, ihon väriin ja etniseen alkuperään.

Johtopäätös

Edellä kuvattu tapaus osoittaa, miten organisatoriset käytännöt ovat epäonnistuneet organisaation sitoutumisesta ja tukemisesta huolimatta. Monimuotoisuutta edistävä muutoshanke, johti itse asiassa organisatorisen epätasa-arvon lisääntymiseen. Monimuotoisuusstrategioiden vaikutusta onkin arvioitava kriittisesti. Toimenpiteiden vaikutusta on tarkasteltava organisatoristen ja eettisten vaikutusten kannalta monimuotoisuutta tukevassa prosessissa.

ESIMERKKITAPAU: KULTTUURISEN MONIMUOTOISUUDEN HAASTEET EKSPATRIAATTIEN JOHTAMISESSA

Kuvaus

Ekspatriaattien käyttäminen on yksi tärkeimmistä toimintatavoista, joita monikansalliset yritykset käyttävät johtotehtävien täyttämiseen ulkomailla. Vuosien aikana useat tutkimukset ovat osoittaneet, että ulkomaankomennusten epäonnistuminen - kansainvälisen toimeksiannon ennenaikainen lopettaminen - on suuri ongelma monikansallisille yrityksille.¹¹⁸

Case: Albanian Shkoder-alueella suoritettuun tutkimukseen osallistui 30 satunnaisesti valittua ulkomaista yritystä, joilla ulkomaankomennusten kanssa oli ollut ongelmia. Tutkimustulokset osoittivat, että ennenaikaiset kotiuttamiset johtuivat pääosin kulttuurisista ja kielellisistä ongelmista.

¹¹⁸ Lähde: Guidelines for the preparation of expatriates on international assignments in south African multinational enterprises by Adolf Johan Vogel

Tutkimuksessa havaittiin puutteita rekrytointiprosessissa: Ennen lähtöä tapahtuvassa koulutuksessa keskityttiin pääsääntöisesti teknisiin näkökohtiin ja jätettiin kulttuurikysymykset huomiotta.

Kansainvälisten toimeksiantojen epäonnistumisaste on keskimäärin 45 prosenttia, joten työnantajien on syytä tunnistaa, miten tärkeää työntekijöiden valmistautuminen, tukeminen ja kouluttaminen ovat kansainvälisiin tehtäviin lähdettäessä.



Johtopäätös

Ulkomaankomennusten epäonnistumiseen johtavien tekijöiden tunnistaminen on yrityksille ensiarvoisen tärkeää, jotta voitaisiin välttää komennusten ennen aikaiselta päättymiseltä.

Integrointi- ja koulutusprosessiin voivat osallistua yritysten lisäksi myös yliopistot, jotka tarjoavat kursseja kansainvälisessä johtamisessa ja kansainvälisessä henkilöstöhallinnossa.

Kansainväliset tutkimukset ovat osoittaneet, että vahvistamalla ekspatriaattien kielellisiä, kulttuurisia ja teknisiä taitoja koulutuksella ennen lähtöä voidaan myötävaikuttaa ulkomaankomennusten onnistumiseen.

LÄHTEET:

- Deep Diversity: Overcoming Us vs. Them | *Shakil Choudhury* (KIRJA)
<http://deepdiversity.animaleadership.com/2015/10/28/bias-and-racism-in-the-workplace-a-case-study/>
- Journal of Business Studies Quarterly (Artikkeli)
<http://jbsq.org/wp-content/uploads/2011/10/Sep-2011-4.pdf>
- Putting diversity to work: An empirical analysis of how change efforts targeting organizational inequality failed
http://research.cbs.dk/files/45075992/lotte_holck_putting_diversity_to_work_postprint.pdf
- International Journal of Economics, Commerce and Management OSIOed Kingdom
<http://ijecm.co.uk/>
- Guidelines for the preparation of expatriates on international assignments in South African multinational

<https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/25913/Complete.pdf?sequence=10&isAllowed=y>

HYVIÄ KÄYTÄNTÖJÄ

ESIMERKKITAPAUKSIA UUSIEN TUOTTEIDEN JA PALVELUIDEN KAUPALLISTAMISESTA ULKOMAILLA

CASE: YORKSHIRE PIANOS

Kuvaus

Yorkshire Pianos, sijaitsee Yorkshire Dalesissa, Englannissa. Yritys valmistaa pianoja. Yritys on toinen kahdesta pianoja valmistavasta yrityksestä Englannissa. Yritys tunnetaan valmistamistaan kuuluisista Cavendish pianoista.

Toukokuussa 2014 YP tekee viisivuotisen sopimuksen Cavendishien toimittamisesta Pekingissä toimivalle kiinalaiselle jakelijalle. Tähän mennessä yritys on lähettänyt yli 20 käsityönä tehtyä pianoa Pekingiin. Yrityksen toimitusjohtaja Adam Cox kertoo, että avain onnistumiseen oli kiinalaisen jälleenmyyjän saaminen, sillä oli tärkeää "saada joku toimimaan kentällä, jotta hän voisi tehdä työtä kokopäiväisesti, puhua paikallista kieltä ja ymmärtää paikallista järjestelmää".

YP tekee yhteistyötä kansainvälisen kauppakamarin kanssa, joka auttaa yritystä kehittämään kansainvälistä läsnäoloaan ja aloittamaan tai kasvattamaan kansainvälistä liiketoimintaa. Adam Cox jatkaa: "Emme olisi onnistuneet ilman kansainvälistä kauppakamaria, varsinkaan ensimmäisellä kerralla. On hyvä, että me tiedämme, että kaikista tarvittavista asioista huolehditaan."



Johtopäätös

Pianot ovat erittäin suosittuja Kiinassa. Aasia on valtava markkina, joilla eurooppalaisia instrumentteja pidetään hienostuneina ja paikallisesti valmistettuja tuotteita parempina. Tapaus on esimerkki siitä, miten ulkomaalainen tuote voi vedota paikallisten markkinoiden mieltymyksiin kulttuurisista syistä, vaikka tuontituotteen kustannukset ovatkin korkeammat kuin saman tuotteen hankkiminen paikallisesti.

Lisäksi on tärkeää tehdä yhteistyötä tahojen kanssa, jotka tuntevat paikalliset markkinat. Tässä tapauksessa YP teki yhteistyötä kansainvälisen kauppakamarin kanssa, joka auttoi solmimaan yhteyksiä, neuvottelemaan, selviämään lainsäädännöstä sekä kuljetuksista ja muista asioista.

CASE: INTERMET

Kuvaus

Intermet, joka sijaitsee luoteis-Puolassa, on innovatiivisia metallituotteita lähinnä lanka-suojajärjestelmiä, kuten piikkilanka-aitoja valmistava ja myyvä yritys. Yrityksen tuotteita käytetään pääasiassa terrorististen hyökkäysten torjuntaan, kuten alusten suojelemiseen merirosvoilta. Vaikka Intermetin pääasiakkaat ovat Euroopasta, yhtiöllä on myös asiakkaita Syyriassa, Egyptissä, Jordaniassa ja Turkissa, joissa on usein aseellisia konflikteja. Lisäksi yrityksellä on vientiä Nigeriaan, Kameruniin, Kongoon ja Ruandaan, jossa köyhät tarvitsevat asuntoja.

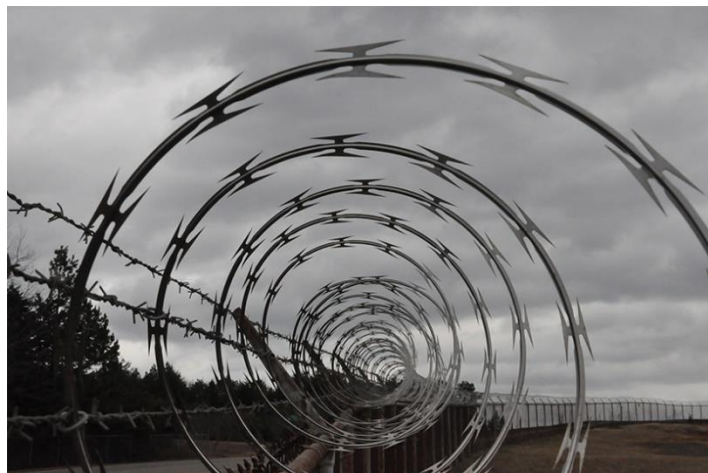
Intermetin kansainvälistyminen alkoi vuonna 2004, kun yritys oli havainnut, että puolalaismarkkinat olivat liian pienet yhtiön erikoistuotteille. Yritys kehitti kontakteja useilla eri tavoilla, etenkin osallistumalla ulkomaisille messuille sekä hyödyntämällä puolalaisten suurlähetystöjen ja ulkomaankauppajärjestöjen järjestämiä kokouksia. Ulkomaille myynnistä aiheutuvien kustannusten pienentämiseksi, yritys myy tuotteita myös asiakkaan nimen alla.

Intermetin suurimmaksi haasteeksi kansainvälistymisen aikana nousivat erot yrityskulttuurissa. Esimerkiksi Lähi-idässä tulee viestinnän ja kielenkäytön kanssa olla erityisen huolellinen. Tästä syystä yritys käyttää näihin markkinoiden erikoistuneita viestintätoimistoja.

Johtopäätös

Yksinkertaisia tapoja luoda yhteyksiä ulkomaisiin asiakkaisiin ovat erilaiset näyttelyt, kauppakamarit ja suurlähetystöt. Tässä tapauksessa paikallinen liiketoimintaympäristö oli olennainen osa mahdollistamassa yrityksen kehityksen. Yrityksen tuotteet sopivat maihin, joissa aseelliset konfliktit, turbulenssi ja suojelun tarve ovat arkipäivää. Markkinoiden kulttuuristen erojen voittamisessa voivat auttaa alueeseen erikoistuneet paikalliset toimistot tai kansainväliset konsultit.

Käytäessä kauppaa kehitysmaiden kanssa, yrityksen on oltava yhteydessä kauppakumppaneiden lisäksi myös paikallishallintoon, jotta se sitoutuisi hankkeeseen. Siksi läheinen yhteistyö paikallisen suurlähetystön kanssa voi olla erittäin hyödyllistä.



CASE: KAPRO INDUSTRIES

Kuvaus

Kapro Industries on yritys, jonka pääkonttori on Kadarimissa, Israelissa. Yritys kehittää käsityökaluja sekä ammattilaisille että kuluttajille. Yritys on tunnettu laadukkaista ja innovatiivisista tuotteista, kuten vatupasseista, lasertasoista sekä merkintä- ja mittaustyökaluista.

Kapron kansainvälistyminen sai alkunsa Israelin pienistä kotimarkkinoista. Yhtiö on perustanut myyntiin keskittyvän tytäryhtiön Yhdysvaltoihin sekä israelilaisten johtaman tuotantolaitoksen Kiinaan. Koska suurin osa tutkimus- ja tuotekehityksestä tapahtuu Israelissa, kiinalaiset insinöörit ovat päivittäin yhteydessä pääkonttoriin VoIP- ja puhelinpalveluiden avulla. Myynnissään Kapro luottaa laajaan paikallisten jakelijoiden verkostoon, mikä mahdollistaa yrityksen paikallisen näkyvyyden markkinoilla ilman vahvaa paikallista läsnäoloa.



Kansainvälistymisen esteet liittyivät lähinnä kulttuurillisiin eroihin, joita Kapro kohtasi Kiinaan laajentuessaan. Tämä loi tarpeen kehittää viestintätapoja erilaisten toimintatapojen ja kieliongelmien ratkaisemiseksi. Lisäksi pääkonttorin fyysinen ja aikaetäisyys oli pienoinen haaste. Ongelman ratkaisemiseksi yritys on antanut viestinnän paikallisten jakelijoiden hoidettavaksi. Myös tehtaan israelilainen johtaja toimii pääkonttorin "fyysisenä" ilmentymänä Kiinassa.

Johtopäätös

Kapron tapaus osoittaa, että paikallisten jälleenmyyjien verkosto voi olla täysin riittävä ulkomaille suuntautuvassa myynnissä. Laajennetulle fyysiselle läsnäololle tai pitkälle kehitetyille käytännöille ei ole ollut tarvetta. Lisäksi toiminnan laajentaminen useisiin maihin paikallisia ominaispiirteitä hyödyntäen voi olla varsin kannattavaa. Kapro on keskittänyt kotimaahan tutkimus- ja kehitystoiminnan, perustanut tuotannon edullisen työvoiman Kiinaan sekä ylläpitää myyntiin keskittyvää tytäryhtiötä Yhdysvalloissa, joka on yksi maailman suurimmista markkinoista.

CASE: BREWD OG

Kuvaus

BrewDog on skotlantilainen käsintehtyjä oluita valmistava yritys, joka aluperin sijaitsi Fraserburghissa, Isossa-Britanniassa. Yrityksen perustivat vuonna 2007 oluen ystävät Martin Dickie ja Scots James, jotka perustivat yhdessä panimon. Yritys sai alkunsa kahdesta osakkeenomistajasta, jotka myös olivat yrityksen työntekijöitä. Vuonna 2016 yrityksellä oli 750 työntekijää ja 55 000 osakkeenomistajaa. Yrityksellä on 82 erilaista olutta, 46 omaa baaria ja uusi huippumoderni ekologinen panimo Ellonissa.

Vuonna 2013 BrewDog avasi ensimmäisen kansainvälisen baarinsa Ruotsissa ja seuraavana vuonna avattiin baari Japanissa Roppongissa, joka on suosittu alue Tokiossa. Hyvän jalansijan löytämiseksi Japanissa, yritys työskenteli japanilaisen Whisk-e Limitedin kanssa, joka on ollut mukana juomakaupassa vuodesta 1995. Aluksi iso haaste yritykselle oli sekä vähittäiskauppojen että baarien pienet tilat. Tämän vuoksi BD päätti siirtyä 12x305 ml:n pullojen pakkauksiin. Rahtikustannusten alentamiseksi yritys teki yhteistyötä hollantilaisen yrityksen kanssa kertakäyttöisen muoviasiastian kehittämisessä. Tällä pyrittiin ratkaisemaan palautettavien terästuotteiden kuljetusongelma.



Johtopäätös

Markkinoiden tarpeiden kuunteleminen oli BD:n kannalta ratkaisevan tärkeässä roolissa Japanissa onnistumiseen. Kyseisessä maassa tila on hyödyke, joten yritys mukautui pienentämällä pullokotelon kokoja. Lisäksi yritys pyrki alentamaan kuljetuskustannuksia käyttämällä kertakäyttöisiä muovipakkauksia uudelleenkäytettävien teräslaitteiden sijaan. Myös tämä tapaus osoittaa, miten tärkeää on löytää kumppaneiksi tahot, joilla on hyvät tiedot paikallisista markkinoista. Kumppaneiden merkitys korostuu erityisesti kansainvälisen toiminnan alkuvaiheessa.

CASE: KEYGENE

Kuvaus

KeyGen on AgroBiotech-yhtiö, joka sijaitsee Wageningenissa, Hollannissa. Yrityksen päätoimiala on maatalousbioteknologian tutkimus- ja kehitystoiminta, ja sen pääasiallinen toiminta on vihannesten ja muiden viljelykasvien geneettinen muuntelu.

Yhtiö on kehittänyt useita innovatiivisia tekniikoita, joita käytetään parempien viljelykasvien tutkimuksessa, kuten KeyPoint®-teknologia, joka edistää viljelykasvien hyötysuhdetta ja ratkaisee näin osaltaan sellaisia haasteita kuten kasvava väestömäärä ja veden saatavuusongelmat ja viljelyalan pieneneminen.

KeyGene kansainvälistyi perustamalla tytäryhtiön Yhdysvaltoihin, etsimällä t&k-kumppanin Kiinasta ja ylläpitämällä yhteyksiä eri laitoksiin eri puolilla maailmaa. USA:n tytäryhtiö perustettiin maan suurien t&k-investointien vuoksi. Tällä hetkellä USA:n tytäryhtiössä työskentelee 10 työntekijää. Lisäksi yritys tuki kansainvälisyyttä sisäisesti muuttamalla yrityksen pääkielen hollannista englanniksi ja rekrytoimalla aktiivisesti ulkomaalaisia työntekijöitä. Arjen van Tunenin mukaan yritys pyrkii saamaan hallitukseen neljännen jäsenenä, jotka eivät ole syntyneet Hollannissa.

Toiminta-alueestaan johtuen suurin haaste, jonka KeyGene kohtasi kansainvälistymisensä aikana, oli sääntely. Arjen van Tunenin mukaan EU:n asetus uudesta jalostustekniikasta on ollut pitkään työn alla eikä päätöksiä ole vielä tehty. Muita ongelmia olivat joidenkin elintarviketurvallisuutta korostavien maiden, kuten Kiina ja Intia, yhteistyöhaluttomuus. Joissain maissa puolestaan IPR-oikeuksien kunnioittamisen taso on heikko.



Johtopäätös

Yrityksen politiikan ja käytäntöjen uudistaminen ja mukauttaminen kansainvälistymiseen voi olla yritykselle suuri haaste ennen maailmanlaajuista toimintaa. Kuten KeyGene, yritykselle, joka haluaa

laajentaa ulkomaille, on kenties muutettava pääkielensä englantiin ja haettava aktiivisesti ulkomaalaisia työntekijöitä.

Samaa liiketoimintaa saattaa koskea erilaiset säädökset maasta riippuen. Tämä voi osoittautua merkittäväksi esteeksi kansainvälistymiselle. Erityisesti aineettomien tuotteiden osalta on yrityksen selvitettävä myös se, miten kukin maa puuttuu immateriaalioikeuksien loukkauksiin.

LÄHTEET

- Exporting to China is grand for Dales Piano maker (artikkeli)
<http://exportbritain.org.uk/case-studies/exporting-to-china-is-grand-for-dales-piano-maker.html>
- Success is Brewing for Scottish craft beer company BrewDog (artikkeli)
<http://www.exporttojapan.co.uk/case-studies/success-is-brewing-for-scottish-craft-beer-company-brewdog>)
- Internationalization of innovation in SMEs, Directorate-General for Research and Innovation (European Commission), 2016-08-24, sivut 45-57

ESIMERKKITAPAUKSIDA KANSAINVÄLISTEN OSAAJIEN REKRYTOINNISTA

VAHVISTA TYÖNANTAJAKUVAASI

Kuvaus

"Työpaikan tarjoama toiminnallisista, taloudellisista ja psykologisista eduista koostuva paketti, joka liitetään työnantajayritykseen." - Amber & Barrow. 1996

"Työnantajan brändi vahvistaa yrityksen identiteettiä työnantajana. Se kattaa yrityksen arvojärjestelmän, toimintatavat ja käyttäytymismallit yrityksen nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemisessa, motivoimisessa sekä sitouttamisessa". - Dell, Ainspan, Bodenberg, Troy, Hickey 2001.

Työnantajan brändin tarkoituksena on rakentaa kuvaa organisaatiostasi haluttuna työpaikkana keskittyen sekä fyysisiin että ei-fyysisiin etuihin, joita potentiaalinen työntekijä voi yrityksessä työskennellessään saada. Sama käytäntö toimii sekä paikallisen että kansainvälisen inhimillisen pääoman houkuttelemiseksi. Kansainvälisen henkilöstön houkuttelemiseksi on tärkeää, että yritys luo itsestään kuvaa paikkana, jossa ulkomaalaista autetaan sopeutumaan paikalliseen ympäristöön auttamalla häntä ratkaisemaan perusasioita kuten **majoitus** ja **kuljetus**.

Johtopäätös

- Työnantajabrändäyksellä yritys voi kirkastaa omaa sanomaansa, arvojaan, kulttuuriaan, historiaansa, missiotaan ja tulevaisuuden visiotaan.
- Hyvän mielikuvan luominen henkilöstölle luo ainutlaatuisuutta ja auttaa erottautumaan kilpailijoista.
- Työnantajabrändäyksessä on myös omat riskinsä. Epäonnistuminen lupauksen täyttämässä on yritykselle haitallinen asia sekä uusien työntekijöiden houkuttelemisen että nykyisten työntekijöiden kannalta.



SÄHKÖISET KANAVAT TYÖNTEKIJÄHAKUUN

Kuvaus

Internet on hyvä väline lähestyä lahjakkaita ihmisiä maailmanlaajuisesti. Monissa maissa on julkisten tai yksityisten tahojen ylläpitämiä nettisivustoja, joissa työnantajat ja HR-johtajat voivat tehdä työpaikkailmoituksia, joiden perusteella ihmiset voisivat lähettää ansioluettelonsa. Seuraavassa tapaustutkimuksessa kerrotaan, miten eräs yritys pyrki tavoittamaan maailmanlaajuisesti osaajia ja houkuttelemaan ulkomaista henkilöstöä.



Case: James Frizelle's Automotive Group

James Frizelle's Automotive Group on autojen jälleenmyyjä, jonka pääkonttori sijaitsee Queenslandissa Australiassa. Yrityksellä on viisi liikettä ja se myy yli 8000 autoa joka vuosi. Yritys kärsi osaamisvajesta erityisesti amerikkalaisten ja eurooppalaisten autojen tuntemuksen osalta, joten se päätti palkata osaavia ja kokeneita ulkomaalaisia.

Työvoimatoimiston verkkosivujen kautta yritys lähetti työkuvausten ja työssä vaadittu taidot. Ilmoituksessa yritys korosti Australiaan muuton etuja. Yritys kertoi auttavansa jokaista hakijaa maassa työskentelyyn tarvittavan 457 VISAn hankkimisessa. Lopulta yritys onnistui palkkaamaan tarvitsemansa henkilökunnan, jolla on kokemusta amerikkalaisista ja eurooppalaisista autoista.

SOSIAALISEN MEDIAN KÄYTTÖ

Kuvaus

Sosiaalinen media yhdistää ihmisiä eri puolilta maailmaa. Tätä mahdollisuutta ovat hyödyntäneet useat yritykset, jotka käyttävät aktiivisesti sosiaalista mediaa työntekijöiden etsimisessä. Sosiaalisen median avulla yritykset pyrkivät vahvistamaan imagoaan ja houkuttelemaan ihmisiä maailmanlaajuisesti.



Case: L'Oreal

L'Oreal on tunnettu kosmetiikka-alan yritys, jolla on useita aktiivisia sosiaalisen median tilejä, jotka keskittyvät sopivien ihmisten löytämiseen. Tällä hetkellä L'Oreal käyttää ainakin:

- Facebook: L'Oreal Talent Recruitment Facebook -sivu, jolla kerrotaan yrityksen avoimista positioista maailmanlaajuisesti. Tähän sivustoon liittyvät maakohtaiset sivustot kuten Yhdysvallat, UK and Intia.
- Twitter: L'Orealilla on käytössään yleinen twitter tili kansainvälisten osaajien houkuttelemiseen. Tilillä on lähes 16,000 seuraajaa. Yrityksellä on myös twitter tilit uramahdollisuudet UK ja Irlanti, joilla on 25,000 seuraajaa.
- LinkedIn: LinkedIn on alusta, joka on luotu rekrytoijia ja työnantajia varten, jotta ne löytäisivät osaavaa henkilökuntaa. LinkedInissä on erillinen sivusto kansainväliselle työnhauille.

YHTEISTYÖ KANSAINVÄLISEN HR-KONSULTTITOIMISTON KANSSA

Kuvaus

Rekrytointikonsultit ovat yrityksiä, jotka auttavat HR-tehtävissä kuten henkilöstön rekrytoinnissa. Monilla tällaisilla rekrytointiyrityksillä on osaavat ja kokeneet konsultit, jotka pystyvät hoitamaan kaikenlaisia HR-toimeksiantoja. Monissa tapauksissa yritys pyytää neuvoa konsultilta oikean osaajan löytämiseksi tietyltä maantieteelliseltä alueelta.



Case: Blutip Power Technologies ja Globe 24-7

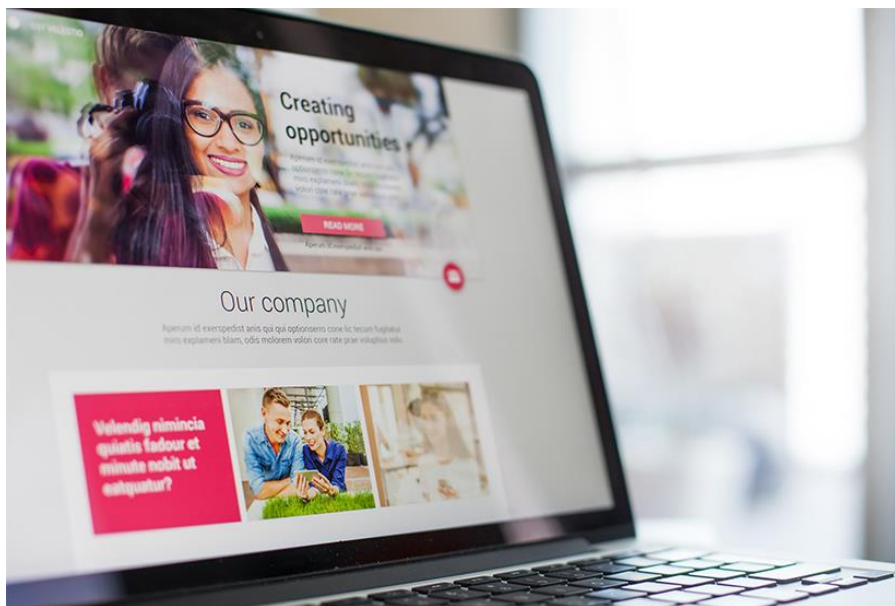
Globe 24-7 on kansainvälisesti toimiva rekrytointiyritys, joka tekee yhteistyötä kaivos-, energia-, koneteollisuuden sekä öljy- ja kaasuteollisuuden alan yritysten kanssa maailmanlaajuisesti. Yrityksen nettisivujen mukaan, Globe 24-7 palkkaa ammattikonsultteja, joilla on vahva tausta kansainvälisestä HR-alasta sekä vankka kenttäkokemus sellaisista kohteista kuten Peru, Kenia, Senegal, Sudan, Sierra Leone ja Tansania. **Blutip Power Technologies** on kanadalainen yritys, joka on keskittynyt moottorien valvonta- ja tehoratkaisuihin tarjoten erityisesti polttoaineen kulutuksen ja laitepäästöjen vähentämiseen liittyviä ratkaisuja.

Vuonna 2012, Blutip käynnisti kansainvälistymistoimet, joiden myötä yrityksen tuotteiden on tarkoitus levitä kaivosmarkkinoille myös Pohjois-Amerikan ulkopuolella. Kohdealueita olivat Australia, Etelä-Amerikka ja Afrikka. Yritys halusi palkata osaavaa työvoimaa, joten se palkkasi Globe 24-7 konsulttitoimiston avustamaan työvoiman hankkimisessa. Yhteistyössä Blutip'sin johtotiimin kanssa, HR konsulttitoimisto onnistui löytämään osaavia hakijoita useisiin positiioihin kuten Business Development Manager, Technical and Field Services Technicians.

ETSI KANSAINVÄLISIÄ OSAAJIA ESITTELYSIVUSTOILTA, HENKILÖKOHTAISISTA PORTFOLIOISTA JA JULKISISTA PROJEKTEISTA

Kuvaus

Yksi internetin eduista on, että kuka tahansa voi laittaa oman esittelytyönsä verkkoon. On olemassa lukuisia sivustoja, jotka ylläpitävät online portfolioita (taiteilijoille, arkkitehdeille, ohjelmistokehittäjille). Rekrytoijat voivat löytää näistä portaaleista kiinnostavia osajia. On kuitenkin hyvä muistaa, että käydään kiivasta keskustelua myös siitä, onko eettisesti oikeudenmukaista ja reilua palkata, tai olla palkkaamatta henkilöä sen perusteella mitä hän tekee vapaa-ajallaan.



Case: Ohjelmistokehittäjän palkkaaminen GitHubin avulla

GitHub on pilvipohjainen alusta, jota miljoonat ohjelmoijat, tutkijat ja insinöörit käyttävät avoimen lähdekoodin (OS) jakamiseen. Alustan perustivat Tom Preston-Werner, Chris Wanstrath, ja PJ Hyett vuonna 2008. Palveluna GitHub tarjoaa käyttäjilleen yksityistä ja ilmaista tallennustilaa, josta käsin he voivat julkaista näytteitä tekemistään töistä.

Käyttäjien tilit ovat julkisesti nähtävillä ja GitHub tarjoaa rekrytoijille erilaisia suodattimia, joilla ne voivat hakea ja tunnistaa kiinnostavaa osaamista omaavia ohjelmoijia.

LÄHTEET

- International Recruitment: A Case Study (Post)
<https://employmentoffice.com.au/international-recruitment-a-case-study>
- What is Employer-Branding (artikkeli)
<https://universumglobal.com/what-is-employer-branding>
- How L'oreal uses Social Media for Recruitment (artikkeli)
<https://linkhumans.com/blogi/how-loreal-use-social-media-for-recruitment>
- How to: Use GitHub to Find Super-Talented Developers
<https://www.socialtalent.com/blogi/recruitment/how-to-use-github-to-find-super-talented-developers>



GLOBAL-SPIN

Global-Spin -projektin (Kansainvälinen yrittäjyys ja yritysten oppiminen: akateemisten spin off -yritysten toimivien kansainvälistymisstrategioiden edistäminen) tavoitteena on ollut edistää eurooppalaisten akateemisten spin-off -yritysten ja startuppien kilpailukykyä auttamalla niitä kohtaamaan kansainvälistymiseen liittyviä haasteita.

Projektissa on kehitetty akateemisten spin off -yritysten johdolle innovatiivinen valmennustyökalu kansainväliseen yrittäjyyteen. Työkalu hyödyntää uusia yritysoppimisen lähestymistapoja, verkko- ja tablettiteknologiaa sekä kokoaa yhteen kansainvälistymisstrategioiden tehokkaaseen toimeenpanoon liittyvää tietoa. Projektilla on pyritty tukemaan yritysten kansainvälistymisstrategioihin liittyvää päätöksentekoa tarjoamalla tietoa, joka liittyy erityisesti: a) uusien tuotteiden ja palvelujen kaupallistamiseen ulkomailla sekä b) kansainvälisten lahjakkuuksien houuttelemiseen ja rekrytointiin.

Global-Spin -valmennusohjelma voidaan toteuttaa hyödyntämällä tätä käsikirjaa tai avoimessa verkko-oppimisympäristössä sijaitsevaa valmennustyökalua. Lisätietoa: <https://globalspin.eu/>



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Tämä asiakirja on laadittu Euroopan komission tuella, mutta se edustaa ainoastaan asiakirjan tekijöiden näkemyksiä eikä komissio ole vastuussa siinä olevien tietojen käyttämisestä.