

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
LAPPEENRANTA-LAHTI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY LUT

LUT School of Engineering Science

LUT Scientific and Expertise Publications

Tutkimusraportit – Research Reports

99

Ari Happonen & Ulla Santti

YLIOPISTO – PK-SEKTORI INNOVAATIO JA KOLLABORAATIO YHTEISTYÖ

Vauhdilla kansainvälistyvän PK-yrityksen yrityskulttuurin kehittäminen ja uusille markkinoille menemisen kulttuurihaasteiden analysoiminen.

 LUT
University

YLIOPISTO – PK- SEKTORI INNOVAATIO JA KOLLABORAATIO YHTEISTYÖ

Vauhdilla
kansainvälistyvän PK-
yrityksen yrityskulttuurin
kehittäminen ja uusille
markkinoille menemisen
kulttuurihaasteiden
analysoiminen.

2019
30 Toukokuuta

Kirjoittajat:
Ari Happonen ja Ulla Santti



LUT
Lappeenranta
University of Technology

LUT University
School of Engineering Science
Scientific and Expertise Publications
Research Reports #99

Ari Happonen ja Ulla Santti:

YLIOPISTO – PK-SEKTORI INNOVAATIO JA KOLLABORAATIO YHTEISTYÖ

Vauhdilla kansainvälistyvän PK-yrityksen yrityskulttuurin kehittäminen ja uusille markkinoille menemisen kulttuurihaasteiden analysoiminen.

LUT University
P.O.Box 20
FI-53851 Lappeenranta, Finland

ISBN printed publication: 978-952-335-408-1

ISBN PDF publication: 978-952-335-409-8

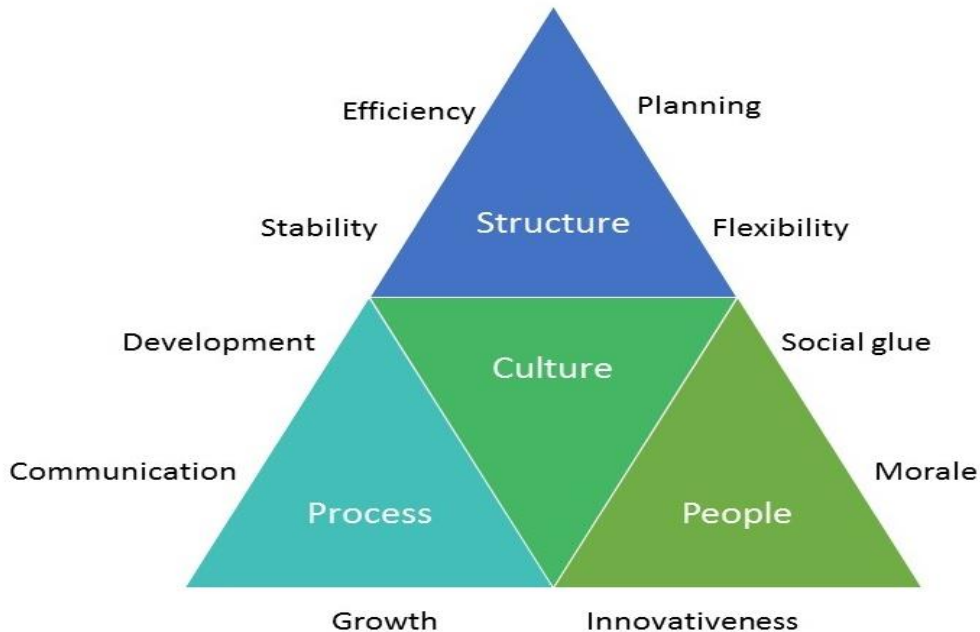
ISSN-L 2243-3376, ISSN 2243-3376

Lappeenranta / 30.05.2019

1. Johdanto

Tämä tutkimusraportti on osa LUT:n ja sen kumppaniyritysten yhteistä yrityskulttuurin muuttumiseen liittyvä tutkimusjulkaisusarjaa (Happonen & Santti, 2018). Sarjalla rakennetaan ymmärrystä suomalaisten kasvuyritysten ja eritoten kasvua tavoittelevien pk-yrityksien yrityskulttuurien muutosvaiheista. Tutkitaan myös sitä, kuinka olemassa oleva kulttuuri muuttuu digitalisaation, yrityksen kasvun ja henkilöstöä osallistavan TKI projektien kautta. Metodina hyödynnetään mm. kulttuurin analysoinnin viitekehystyökaluja ja toimintakulttuurien verrokkidatoiden tutkimustietopalveluja, sekä tapaustutkimusta osallistavaa työpajatyöskentelyä. Tässä sarjassa organisaation kulttuurilla tarkoitetaan organisaation yhteisiä arvoja, olettamuksia ja uskomuksia liittyen liiketoiminnan toteuttamiseen (Barney, 1986; Denison & Spreitzer, 1991; Schein, 1990) sekä yhteistä näkemystä päivittäisten rutiinien pyörittämisestä (Hofstede et al., 1990). Konkreettisesti tämän päivän työelämässä tyypilliseen organisaatiokulttuuriin kuuluu mm. se, että työntekijöiltä edellytetään joustavuutta, innovatiivisia ideoita, ongelmanratkaisukykyä useilla erilaisilla menetelmillä, sekä monipuolisia teknologian hyödyntämisen taitoja. Työntekijät taasen odottavat / toivovat työnantajalta joustavuutta ja etätömahdollisuuksia, mielenkiintoisia työtehtäviä, moderneja työvälineitä, viihtyisiä työtiloja ja työsuhte-etuja, sen lisäksi että he toivovat yritykseltä vakautta ja pysyvyyttä. Edellä mainittujen ohessa tai lisäksi on hyvä huomioida myös organisaatiokulttuuriin kuuluvan työilmapiirin vaikutus rekrytointiin, kilpailtaessa parhaasta mahdollisesta työmarkkinoilta saatavissa olevasta osaamisesta. Tämä on tärkeää mm. siksi, että tällaisten työntekijöiden kohdalla palkka ei ole enää ainoa asia, jolla alan huippuosaajat saadaan ”houkutelluksi” yrityksen palvelukseen, sekä kestävästi jatkossakin saman yrityksen palveluksessa. Mielenkiintoista on myös pohtia, että millainen rooli organisaatiokulttuurilla mahtaa olla innovaatioiden syntymisessä yrityksissä ja tietynlaisen ilmapiirin luomisessa (Linnenluecke & Griffiths, 2010).

”Kulttuuri syö strategian aamupalaksi” – Vahva ja yhteinen yrityskulttuuri on toisaalta erittäin jyrkää perusta luomaan kestävästä kilpailuetua



Kuva 1: Organisaatiokulttuurin ristiin linkittyminen organisaation rakenteeseen, henkilöihin ja prosesseihin (adaptoitu lähteistä Coffey (2010) ja Quinn & Rohrbaugh (1983)).

Organisaatiokulttuurin osalta pienien ja keskisuurten yritysten iso haaste on niiden monesti kohtaama “aikapula”. Kun yritys kasvaa kohtuullisen nopeasti ja sen pitäisi olla samaan aikaan kykenevä rakentamaan organisaationsa prosesseja ja rakenteita, kehittää tuotteita ja pyrkiä huolehtimaan henkilöstöstä ja samanaikaisesti myös yhtä suurella tunteenpalolla rakentaa liiketoimintaa asiakkaiden tarpeiden ympärille, vaikka taloudelliset toimintaedellytykset vaihtelevat loistavasta erittäin haastaviin. Mietittäessä tällaisessa asetelmassa vallitsevia menestyksen siemeniä, tulee hyvin nopeasti ajatelleeksi, että ratkaisun pitää löytyä jostain sellaisista ideologisista tavoista toimia, jossa yhden asian tekeminen vastaa samalla kertaa moniin yllä esille nostetuista haasteista. Tähän liittyen, tutkimuspuolella on nostettu esiin selkeitä yhteyksiä yrityksen organisaatiokulttuurin rakenteen ja sen innovatiivisuuden välillä (Sarros et al., 2008; Naranjo-Valencia et al., 2011; Hogan & Coote, 2014) ja toisaalta myös yrityksen etulinjan innovaatioprosessin formalisoinnista verkostotasolla (Salmela et al., 2013) on tuotu tutkimuksissa paljon esille yrityksen kokonaisinnovoinnin lähteenä. Ei olekaan ihme, että organisaatiokulttuuria on monesti kutsuttu myös ns. yrityksen ”sosiaalisiksi liimaksi”. Rakkaalla lapsella on toki monta nimeä, mutta tässä tapauksessa asian taustalla on vahva liiketoiminnallinen vaikutus, koska uniikiksi luoto organisaatiokulttuuri on jotain sellaista,

minkä yritys pystyy jalostamaan omaksi kilpailueduksensa. Tässä tapauksessa vielä sellaiseksi eduksi, joka on rakenteeltaan jotain sellaista, mikä on erittäin vaikeasti kopioitavissa olevaa, organisaation henkilöstön yhteen liimaaviin voimiin tiivistyvää osaamista, yhteisiä mielenmalleja ja tapoja toimia ”oman tavan mukaan”. Lisäksi mm. Ojo (2009) löydösten mukaan organisaatiokulttuurilla on vaikutusta työntekijöiden suoriutumiseen työssään, sekä se saattaa myös määritellä tuotannon tehokkuuden yrityksessä.

Vaikka ulkopuolisena näkisit, miten toinen organisaatio tuntuu ulospäin näkyvin osin toimivan, et silti pysty helposti kopioimaan kulttuuria omaan yritykseesi, toisin kuin esimerkiksi voisit helposti kopioida kilpailijaltasi teknisiä ratkaisuita tai toimintamalleja ja prosessikuvauksia. Tällainen vaikeasti kopioitavissa oleva differoiva ja kilpailuetua luova yrityskulttuuri selittää mm. merkittävää menestystä erittäin vahvasti kilpailluilla aloilla, kuten lentoliikenne, sekatarvakauppa, ruokakauppa, kuluttajaelektronikka. Nämä alathan eivät käytännössä viesti suuresta kilpailuedusta (perustuen Porterin viiden kilpailuvoiman malliin) ja siitä huolimatta viime vuosikymmenten suurimmat menestyjät USAn markkinoilla ovat olleet: Southwest Airlines, Wal-Mart, Tyson Foods, Circuit City ja Plenum Publishing, joista yksikään näistä yrityksistä ei ole tullut markkinoille markkinajohtajan asemassa vaan keskelle kovaa kilpailua (Cameron & Quinn, 2006).

Tutkimuspuolella tällaista yrityksen kulttuurin rakennetta on tutkittu muun muassa 1) Hofstede (1980) voimaetäisyyttä, epävarmuuden välttämistä, yksilöllisyyttä vs. kollektiivisuutta ja maskuliinisuutta vs. feminiinisuutta, ja orientoituneisuutta pitkään- vs. lyhyen aikajaksoon 2) O’Reilly et al. (1991) työntekijän sopivuutta organisaation kulttuuriprofiiliin, jossa heidän päätelmä oli organisaatioprofiiliin sopivan työntekijä olevan keskimäärin tyytyväisempi työhönsä; 3) Schein (1990) oletukset, paradigmot ja muutos. Tässä artikkelissa tarkastelemme organisaatiokulttuuria kilpailevien arvojen menetelmällä, joka on alun perin Quinn & Rohrbaugh (1983) kehittämä, sekä Cameron and Freeman (1991) ja Quinn (1988) jatkojalostama. Puhuttaessa kilpailuedusta ja yrityskulttuurinrakenteesta, Competing Values Framework (CVF-tool) on todettu tutkimuksissa erinomaiseksi välineeksi organisaatiokulttuurin kartoittamiseen (Lamond, 2001). Teemme tässä tutkimuksessa alkukartoituksen organisaatiokulttuurin rakenteen tunnistamiseksi ja tutkimme jatkossa, muuttuuko organisaatiokulttuuri

haluttuun/toivottuun/johtotoimenpiteillä suunnattuun suuntaan yrityksen liiketoimintamallin ja operatiivisten toimintojen kehittämisen johdosta.

CVF menetelmällä mitataan yrityksen työkuulttuurin rakennetta, johtamista, mikä nähdään CVF mielessä organisaatiossa tärkeäksi ja minkä arvojen takia henkilöstö sitoutuu yritykseen. Tällaiseen menetelmään pohjautuvassa yrityksen perustilanteen kartoitustutkimuksessa tehdään ensiksi yritykselle alkuselvitys sen sisältämistä organisaatiotyypeistä, sekä samalla pyritään kartoittamaan suuntaa, johon organisaatiokulttuuria halutaan tulevaisuudessa kehittää. Nämä tutkimukset eivät kuitenkaan ole ottaneet kantaa siihen, missä järjestyksessä erilaisia toimenpiteitä pitäisi suorittaa, jotta haluttu lopputulos voidaan saavuttaa. Kehityksessä onnistumiseksi onkin itseasiassa erittäin tärkeää muistaa, että kulttuurin kehittämisessä oman yrityksen sisäiset tekijät ovat ihan yhtä tärkeitä asioita huomioitaviksi, kuin yritystä ympäröivä kulttuuri, jossa yritys toimii. Ja toiseen toivottuun kulttuurimuutokseen pääsemiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa. Esimerkiksi kulttuurin kääntäminen hierarkkisesta mallista lähemmäs dynaamista mallia voidaan tehdä yrityksen sääntöjä muuttamalla, muokkaamalla yritys rakenteita yhdistettynä uusiin rekrytointeihin ja vastuiden uudenlaisiin tasapainotuksiin jne. Kulttuurin kehittämisen mielessä, CVF-työkalua voidaan hyödyntää myös organisaation valvonnan ja johtamisen kehittämisessä, apuvälineen opettamiseen ja toimintojen tai roolien tulkitsemiseen, sekä organisaatiokulttuurin tunnistamattomien aukkojen havaitsemiseen. Cameron et al. (2014) mukaan CVF-työkalu yksinkertaistaa monimutkaista organisaatiokulttuurin ilmiötä, luo teoriaa tehokkaaseen johtamiseen ja arvonluonnon tueksi, rohkaisee luomaan johtamiseen uusia vaihtoehtoja, auttaa luokittelemaan organisaatiokulttuuria, sekä kehittää tehokkuutta ja ennustettavuutta.

Toisaalta huippuunsa hiottu kulttuuri (suhteutettuna esim. yrityksen visioon ja strategiaan) on jotain sellaista mitä kilpailijoiden on todella vaikeata kopioida, toisin kuin esimerkiksi toimintamallit, tuotteet ja hallinnolliset rakenteet yms. vastaavat asiat. Konkreettisestihan yrityksen sosiaaliset rakenteet ovat hyvin vaikeasti imitoitavissa johtuen ilmiön monimutkaisuudesta ja onkin itseasiassa tutkittu, että organisaatiokulttuuri voi sopivia elementtejä hyödyntäen mm. kasvattaa yrityksen toiminnan tehokkuutta (Barney, 1991). Ghorbanhosseinin (2013) löydökset osoittavat

organisaatiokulttuurilla, tiimityöllä ja organisaation kehittymisellä olevan suora ja merkittävä vaikutus inhimillisen pääoman suuruuteen, jolla kilpailuetua rakennetaan.

Esimerkkinä eri kulttuurityyppien rakenteellisista vaikutuksista yrityksen tuloksiin, Hartnell et al. (2011) tutkimuksen mukaan Market –kulttuurityyppi korreloi intuition vastaisesti / useita tahoja yllättävästi kaikista voimakkaimmin organisaation innovatiivisuuden ja rahallisen tehokkuuden kanssa. Tätä havaintoa selittänee vaade rakentaa asiakkaiden tarpeiden ja markkinan rakenteen osalta yleisesti ottaen syvällisempää ymmärrystä asioiden todellisesta tilanteesta, kuin mitä missään muussa kolmessa yrityskulttuurin perustyyppissä on yleensä tarve. Samassa tutkimuksessa on myös todettu se, että Clan kulttuurityyppi assosioituu eniten positiiviin työntekijämielikuviin, sekä tuotteen ja palvelun laatuun, mutta kritiikkinä tuloksille sanottakoon, että tehokkuuden ja kulttuurityyppien välinen suhde ei ollut ollenkaan yhtä selkeästi esillä.

Strategiaa tai strategian muutosta suunnitellessa, johtajien on tärkeää ymmärtää organisaation nykyisen kulttuurityypin yhteensopivuus suunnitelmissa olevan strategian kanssa (Hartnell et al., 2011). Toisin sanoen, jotta organisaatio voi onnistuneesti palvella jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä olevia ja lähes jatkuvasti vaihtelevia asiakastarpeita, organisaation täytyy tuntea selvästi, millainen on sen oma ”persoonaa” ja toisaalta muutos ja muuttumisvalmius ja halukkuus (Igo & Skitmore, 2006). Kulttuurin tunteminen on pohja muutoksen ja kehityksen mahdollistamiselle, eritoten siksi, että positiivisiksi muutetut kulttuurin elementit ovat organisaation kehityksen pääoma ja edellytys jatkuvalla parantamiselle (Pervaiz et al., 1999). Esimerkkinä kulttuurin avulla tapahtuvasta muutoksen mahdollistamisesta (viedä yrityksen kulttuuria haluttuun suuntaan), mm. Büschgens et al. (2013) tutkimus suosittelee, että radikaaleja innovaatiota yritykseltään tavoittelevien johtajien tulisi valita organisaatioonsa jatkuvasti kehittyvä kulttuuri (Bates & Khasawneh, 2005) tai kääntäen jos innovaatio nähdään vain ja ainoastaan pienenä osana organisaation pitkäaikaista visiota, on tällöin paljon parempi tähdätä tehokkuuteen pyrkivään kulttuuriin, jossa panostetaan paljon vahvemmin pienempiin mutta jatkuviin toiminnan kehittämisen askeleisiin. Toisin sanottuna: 1) jatkuvan parantamisen malliin, joka Bessant (2007) mukaan tarkoittaa parannuksia ja lähes samaa kuin innovaatio, organisaatioiden uudistamisohjelmat tai jatkuvaa tiedon

rakentumisesta johtuvaa muutosta ja 2) organisaation oppimiseen, joka on Huber (1991) mukaan kokonaisuus jossa opitaan tiedon prosessoimisesta, käyttäytymisen muutoksesta ja tiedon soveltamisesta käytäntöön (Savolainen & Haikonen, 2007). Muutokseen liittyen, mm. Lapiņa et al. (2015) mukaan menestyksellinen vuorovaikutus organisaatiokulttuurin ja laatujohtamisen välillä on avaintekijä, kun yrityksessä pyritään saavuttamaan erinomaisia suoritus tasoja. Ja juuri oikeanlainen johtaminen on avaintekijä onnistuneessa muutoksessa, kun pyritään esittelemään ja ajamaan yritykseen sisään uusia toimintamalleja, joista toivotaan muodostuvan uusia perustavaa laatua olevia “de-facto” standardeja. Tässä puhutaan hyvin vahvasta toimintakulttuurin muutoksesta ja usein siinä onnistumiseksi vaaditaan merkittävää esimerkillä johtamista, valmiutta toistaa asioita usein ja kykyä osoittaa uuden toimintamallin laajamittaiset edut, aiempaan toimintatapaan verrattuna. Se mistä ja miten näitä muutosmalleja haetaan, on osin kiinni siitä, millainen yrityksen nykyinen kulttuuri on. Esimerkiksi Naranjo-Valencia et al., (2011) tutkimuksessa ilmeni, että Adhocracy-kulttuuri edistää innovaatiostrategiaa, kun taas hierarkkinen kulttuuri sitä vastoin imitaatiota. Banerjee (2016) tutkimus indikoi, että organisaatio joka vastustaa uusia ideoita ja haasteita ei ole ideaali rohkaisemaan työntekijöitä jakamaan osaamistaan muille. Kääntäen jos johtoporras näyttää positiivista mallia, eikä vastusta uusia ideoita (tulivat ne sitten organisaation sisältä tai ulkopuolelta), kasvattaa se kaikenlaista yhteistoiminnan motivaatiota ja usein myös siten laatua. Kaiken tämän huomioiden voikin kysyä että kuinka usein yritys voi olla huippumenestyvä, jos sen yksi selittävä tekijä menestykselle ei ole yrityksen muista erottuva organisaatiokulttuuri?

Toisaalta iso kysymys yrityksen menestymiseen liittyen on se, että vaikuttaako esimerkiksi yrityksessä tehtävä uuden innovaation tutkimus ja kehitystyö ja myöhemmin markkinoille vieminen organisaatiokulttuuriin kehittymiseen, vai onko asia toisinpäin eli tukeeko ja/tai käynnistääkö/vahvistaako merkittävästi kehittyvä organisaatiokulttuuri myös yrityksen TKI toimintaa ja markkinoiden valtaamista? Schein totesi jo 1984, että dynaamiset voimat vaikuttavat organisaatiokulttuurin kehittymiseen ja olisi ihme, ellei kiihtyvä teknologian ja prosessien kehittäminen, sekä jatkuva muutos vaikuttaisi organisaatiokulttuuriin. Esimerkiksi Deterd et al. (2000) esittävät, että meidän tulisi tutkia organisaation keskeisten näkyvien henkilöiden viestimää kulttuuria, sekä tutkia eroavaisuuksia henkilöstölle esitetyn sekä ulospäin viestityn organisaatiokulttuuriin

välillä. Näiden eroavuuksilla voi olla vaikutusta mm. sisäisen-, että ulkoisenviestinnän uskottavuuteen ja toki myös vallitsevan organisaatiokulttuuriin rakenteeseen. Riippumatta erinäisistä organisaatiokulttuurin vaikutussuhteista, asia on käytännössä mahdollista tutkia mm. yksittäisten yritysten osalta kohtuullisen suoraviivaisesti. Ja koska tällä vallitsevalla yrityskulttuurilla on niin merkittävä rooli yritysten menestystekijänä, niin käsittelemme seuraavassa kappaleessa yksityiskohtaisemmin erästä tapaa tutkia ja/tai kartoittaa yrityskulttuurin nykytilaa.

2. Yrityskulttuurin nykytilan tutkiminen

Seuraamalla aiemmin tehtyjen tutkimusten jalanjalkia ja hyödyntämällä Competing Values Framework ideologiaa, yrityskulttuurin nykytilan tutkimuksessa jaetaan jokaisessa kulttuuria kartoittavassa peruskysymyksessä 100 käytettävissä olevaa arviointipistettä neljän eri vastausvaihtoehdon kesken. Nämä 4 vastausvaihtoehtoa edustavat rakenteellisesti tyypillisiä yksilön tuntemuksia siitä, millainen hänen kokemuksensa on oman yrityskulttuurin nykytilasta. Tämä kokemuksen miettiminen tapahtuu edellä mainittujen 100 pisteen jakamisen kautta, pohtimalla yrityksessä työskentelyn kokemusta, peilattuna tutkimustiedon kautta esiin nostettuun neljään organisaatiokulttuurityypin perusmalliin. Vastaaja toisin sanoen allokoii käytettävissä olevasta 100 pisteestä enemmän niille vastausvaihtoehdoille / organisaatiotyypeille, jotka kuvaavat hänen mielestään eniten oman organisaation kulttuuria / toimintatapoja. Nämä neljä tutkimustiedosta esiin nostettua organisaatiokulttuurin perustyyppiä on avattu alla tiivistetysti taulukossa 1.

Taulukko 1: Eri kulttuurityyppien lyhytkuvaus (Santti et al. 2017 mukaillen)

Organisaatiotyyppi	Yleistason kuvaus ko. organisaatiotyypistä
Clan (luonne henkii yhteistyötä)	Yhteistyö ja perheenomainen kulttuurityyppi, johtaja on usein fasilitaattori, valmentaja ja tiimin rakentaja. Tyypillistä: korkea moraalit, kommunikaatio, henkilöstön kehitys. Teoria: henkilöstön kehitys ja osallistaminen tuo tehokkuutta.

Adhocracy (luovuus ja impulsiivinen/nopea toiminta)	<p>Luova ja yrittäjämäinen, johtaja on innovaattori, yrittäjä ja visionääri.</p> <p>Tyypillistä: joustavuus, valmius, innovatiiviset ratkaisut, muuntautumiskyky, ketteruus, kasvu, resurssienhankinta.</p> <p>Teoria: innovatiivisuus, visio ja uudet resurssit.</p>
Hierarchy (kontrolloiva/hyödyntää määrämuotoisia rakenteita)	<p>Kontrolloiva, perustuu sääntöihin ja säännöksiin, johtaja on koordinaattori, valvoja ja organisoija.</p> <p>Tyypillistä: tiedonhallinta, kommunikaatio, tehokkuus, ajantasaisuus, johdonmukaisuus, yhtenäisyys, pysyvyys ja hallinta.</p> <p>Teoria: kontrolli ja tehokkuus yhdistettynä toimiviin prosesseihin.</p>
Market (kilpaileva/keskittyy paljolti asiakastarpeisiin)	<p>Kilpailullinen ja tavoitehakuinen kulttuurityyppi, johtaja on työn vauhdittaja, kilpailuhenkinen ja tuottaja.</p> <p>Tyypillistä: suunnittelu, tavoitteiden asettaminen, markkinaosuudet, tuottavuus ja tehokkuus.</p> <p>Teoria: aggressiivinen kilpailu ja asiakaskeskeisyys.</p>

Avaamme seuraavassa yllä listattuja kulttuurityyppejä lyhyesti, yksityiskohtaisempaan kulttuurityyppeihin tutustumiseen suosittelemme mm. Quinn & Rohrbaugh (2006) ja Naranjo-Valencia et al. (2011) teoksia. Cameron & Quinn (2006) mukaan seuraavia kulttuurityypikuvauksia läpikäydessä on hyvä muistaa, että on erittäin harvinaista, että yrityksessä vallitsisi mustavalkoisesti vain ja ainoastaan yksi näistä kulttuureista. Käytännössä on paljon todennäköisempää, että yrityksen sisältä voidaan havaita useampia kulttuurien vivahteita ja on hyvin tyypillistä, että yksi kulttuurityypeistä on hallitseva eli ns. dominoiva kulttuurityyppi. Gupta (2011) löytöjen perusteella intialaisissa yrityksissä vallitsee enimmäkseen Adhocracy- tyyppinen kulttuuri ja toiseksi yleisin avattu kulttuurityyppi oli Clan-kulttuuri. Lisäksi havaittiin se, että kulttuurit vaihtelevat merkittävästi toimialoittain, esimerkiksi Adhocracy-kulttuuri valitsee farmasia- ja Clan rakennusalalla. Cameron & Quinn (2006) tutkimusten mukaan teknologiavalmistajilla valitsee enimmäkseen Adhocracy-, nopeasti kasvavalla rahoitusalan yrityksellä Market-, standardisoidulla osien valmistajalla Hierarchy-, monikansallisella valmistavalla yrityksellä Market-, U.S. valtionhallinnon konttorilla Hierarchy-, IT-firmalla Market- ja osittain Adhocracy-kulttuuri.

Clan-kulttuurissa johtajatyyppejä on fasilitaattori, mentori ja tiimien rakentaja, joka on luonut ”perhemäisen” ja avoimen viestinnän kulttuurin yhteisöön. Työntekijät ovat vahvasti sitoutuneita, missä sitoutumisen pohjan luo hyvät henkilökemiat, avoimuus ja yhteisöllisyyden luoma tehokkuus. Tälle kulttuurityypille tuntuu olevan myös ominaista se, että kanssatyöntekijöiden nähdään omaavan korkean työmoraaalin ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisen.

Adhocracy-kulttuurin johtajatyyppejä on luova yrittäjä, jolla on vahva visio ja ote kehittää yritystä. Tässä kulttuurityypissä arvoa tuovat ketteryys, muutosvalmius, innovatiivisuus ja edelläkävijyys, sekä toimintaa tehostavat uudet resurssit. Tälle kulttuurityypille on myös ominaista eräänlainen (liiketoiminta)riskien ottaminen ja valmius kokeilla uusia asioita, joille ei ole vielä olemassa (tai joille ei vain ole löydetty) selkeää näyttöä siitä, että ajatuksen implementointi toisi niitä tuloksia, mitä sen odotetaan tuovan mukanaan. Käytännössä onkin niin, että mikäli organisaatio haluaa parantaa työtyytyväisyyttä, Lund (2003) tutkimuksen mukaan organisaation on suositeltavaa pyrkiä juuri Clan tai Adhocracy tyyppisiä kulttuureja kohti ja jos organisaatio pyrkii kohti innovaatiostrategiaa ja pioneeriasemaa / ensimmäisenä markkinoille pääsemistä, kannattaa työskennellä kohti Adhocracy-kulttuuria (Naranjo-Valencia et al., 2011). Rohenkol et al. (2018) löysi tutkimuksessaan Clan kulttuurin korreloivan odotetusti työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen suuntaan, samoin teki myös hierarchy kulttuurimalli, jossa kuitenkin ei ilmennyt tunnepitoista sitoutumista. Adhocracyssä ilmeni eniten velvollisuudentuntoon ja palkkioon perustuvaa sitoutumista, mutta Market kulttuurissa ilmeni vähiten työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista.

Hierarchy-kulttuurissa pidetään ohjat käsissä ja noudatetaan prosesseja ja ohjeistuksia kurinalaisesti. Johtaja toimii koordinaattorina, tarkkailijana ja järjestelijänä. Arvoa tuovat sujuvat prosessit ja hyvin rullaava tuotannon, sekä tärkeimpänä eteenpäin vievänä voimana on tehokkuuden maksimointi. Tälle kulttuurityypille on yleistä löytää yrityksestä hyvin selkeitä prosessimaisia malleja toimia. Asioille on määritetty vakiokäytänteet, toimenpiteille on olemassa selvät kirjalliset ohjeet, yrityksessä vallitsee jonkinlainen ”komentoketju” ja muutoksille haetaan hyväksyntää hierarkiassa ”yläpuolella” olevilta tahoilta.

Market-kulttuuri perustuu kilpailuun markkinoilla ja johtaja kuvastaa myös kilpailua, vauhdittamista ja tuottamista. Markkinaosuuden kasvattamista ja tavoitteiden saavuttamista pidetään suuressa arvossa ja niihin panostetaan suuresti. Yritys on hyvin asiakaskeskeinen, joka luo tehokkuutta toimintoihin.

Edellä kuvattujen kulttuurityyppien esittelyn päätteeksi on vielä hyvä mainita se, että tällaisten yrityskulttuureja kartoittavien tutkimusten tuloksia tarkasteltaessa, mikään ylläkuvausta neljästä organisaatiokulttuurin perustyyppistä ei ole itseisarvoisesti parempi kuin toinen. On vain yksinkertaisesti olemassa erilaisia toimintatapoja ja kulttuurimalleja joista yritykset muodostuvat. Totta kai täytyy myös muistaa se, että liiketoimintamielessä on selvää, että tietylle markkinalle, tiettyyn maahan ja tietyn asiakaskunnan kanssa toimimiselle on mahdollista, että jokin organisaatiokulttuuri on taloudellisesti luonnollisella tavalla parempi ja tehokkaampi malli kuin toinen. Tämä toimintaan ja toimialaan liittyvä paremmuus on normaali ilmentymä erilaisten organisaatiokulttuurien ja asiakaskulttuurien ”yhteensopivuudesta”. Übius & Alas (2009) mukaan eri maissa tietyt kulttuurityypit dominoivat karkeasti ottaen muita enemmän: Suomessa ja Virossa Clan, Kiinassa Market ja Adhocracy, Japanissa Market ja Hierarchy, Venäjällä ja Saksassa Market, Tsekeissä ja Slovakiassa Hierarchy, joten organisaatiokulttuurin muodostumiseen vaikuttaa selvästi myös kansallinen kulttuuri ja taustalla olevat historialliset perinteet. Näin ollen tietynlainen organisaatiokulttuuri yhdessä kansallisen kulttuurin kanssa vaikuttanee kansainvälisten markkinoiden avautumiseen ja niille pääsemisen helppouteen yritykselle, jotka pyrkivät itselle aivan uusille ja tuntemattomille markkinoille.

Oikea kulttuurikombinaatio, yhdistettynä tietynlaisiin asiakastarpeisiin, sekä vallitsevaan markkinatilanteeseen antaa yritykselle esim. tehokkuusedun, nopeusedun tarpeisiin reagoinnissa tai vaikkapa kyvyn luoda sellaisia ratkaisuita, joita muissa yrityksissä ei ole tultu ollenkaan ajatelluksi. Toisaalta organisaation sisällä, yrityksen johdon asettamat tavoitteet ja visiot ovat monesti vahvoja rakenteellisia tekijöitä ohjaamaan yritystä kohti jotain tiettyä kulttuurityyppiä, koska jos katsotaan peruskulttuurityyppien rakenteellisia kuvauksia, on helppo kuvitella erilaisiin ydinelementteihin perustuvien liiketoimintamallien kaipaavan parikseen ko. elementtejä luontaisesti tukevia yrityskulttuurimalleja.

3. Tapaustutkimusyrittäjien tiivistetty tilannekuvaus

Yllä kuvatun mukaisesti, tällainen yrityskulttuurin tutkiminen alkaa yleensä kulttuurin nykytilan kartoituksella. Tässä tapaustutkimuksessa kartoitus aloitettiin webropol kyselyn avulla. Kysely oli varta vasten muotoiltu siten, että se tulee keräämään yrityksestä vastaajien näkemyksen eri kulttuurimallien ilmentymistä ja lisäksi kyselyllä kerättiin vastaajien verbaleja näkemyksiään siitä, miten yrityksessä kulttuurimielessä käytännössä arjen ohessa toimitaan.

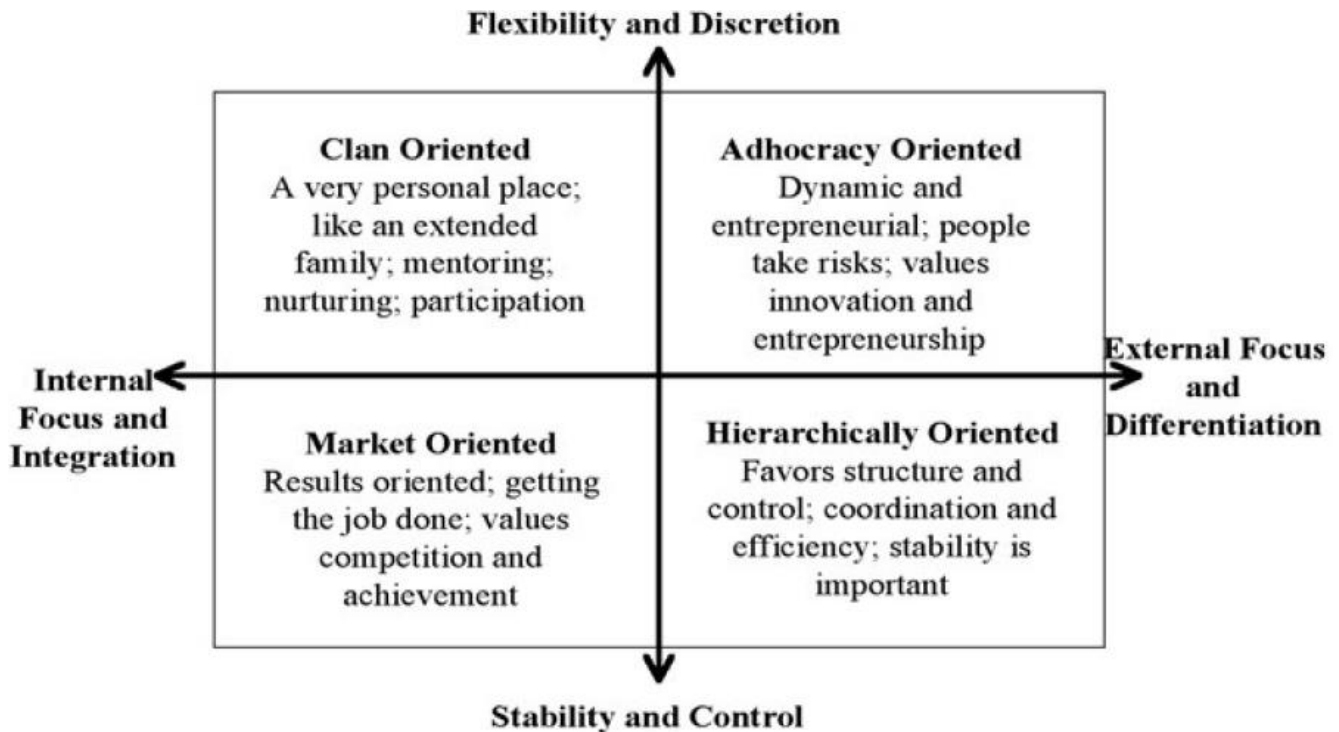
Kun yrityksen edustajien vastaukset käytiin lävitse, tehtiin niistä numeerinen analyysi ja lopulta tulkittiin saadut vastaukset suhteessa yrityskulttuuritutkimuksen teoriaan (Deshpande et al., 1993; Cameron & Quinn, 2006; Cameron et al., 2014) havaittiin tapaustutkimusyrittäjien yrityskulttuurin olevan pääpiirteissään seuraavanlainen:

- Työkulttuurin rakennetta kuvastavat eniten Clan ja Adhocracy-kulttuurit.
- Yrittäjien johtamiskulttuuria kuvastaa eniten Adhocracy -kulttuuri.
- Yrittäjien sitoutuneisuutta selittää parhaiten Adhocracy tyyppinen kulttuurimalli ja
- Yrittäjien on tärkeää Clan ja Adhocracy tyyppinen kulttuurikäyttäytyminen

Tiivistäen kaksi ydin kulttuurityyppiä, jotka nousivat tämän tapaustutkimusyrittäjien tapauksessa vahvasti pintaan, ovat Clan ja Adhocracy kulttuurityypit eli luovuus, impulsiivisuus ja yhteistyötä suosivat kulttuurimallit.

Tulkitsamalla alla olevaa kuvaa 2, jossa kulttuurimallien riippuvuuksia on esitetty visuaalisesti, voidaan huomata, että näihin molempiin kulttuurityyppeihin kuuluu luonnollisesti joustavuutta ja ympärillä olevien ihmisten erilaisuuden sietämistä. Ollaan siis valmiita antamaan vähintäänkin hieman joustoa poiketa omista perinnetavoista toimia ja samalla valmiita hyväksymään muitakin näkökulmia kuin se, joka on muodostunut oman ydinosaamisen kautta. Samalla näissä löydetyn kaltaisissa

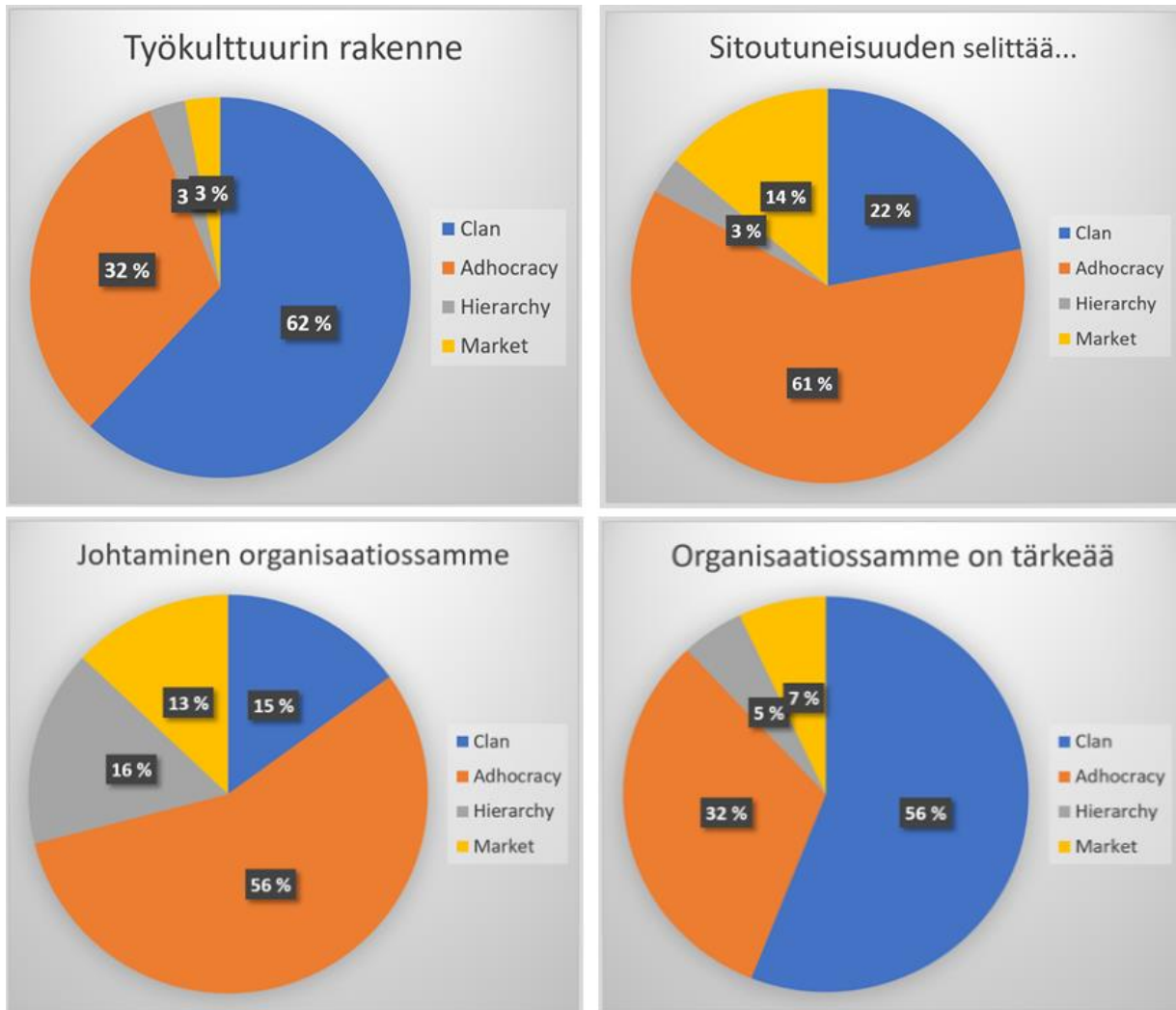
kulttuureissa kokonaisuus muodostuu siten, että työympäristö koetaan omaksi ja persoonalliseksi paikaksi, mutta toisaalta samalta työympäristössä arvostetaan yrittelijäisyyttä ja dynaamista toimintaa.



Kuva 2: Yrityskulttuurityyppien väliset keskinäiset suhteet (muotoiltu lähteistä Hartnell et al., 2011 ja Santti et al., 2017)

Yllä sanallisesti kuvatut tulokset on avattu myös alla esitettävässä kuvassa 3. Tässä graafisessa muodossa on helppo nähdä eri kulttuurimuotojen suhteelliset, vastaajien kokemat esiintymät, tutkitussa tapaustutkimusyrityksessä. Katsomalla yrityksen kulttuureja suhteosuuksia kuvaavan graafisen visualisaation avulla, voimme tehdä kyseisen yrityksen tapauksessa seuraavia tulkintoja. Ensinnäkin tässä yrityksessä Clan- ja Adhocracy-kulttuurit ovat yhdessä hyvin vahvassa yleisasemassa (riippuen näkökulmasta, nämä kaksi edustavat yrityksen kulttuuriesiintymistä yksinään 71-94% osuutta). Lisäksi riippuen siitä, että mitä yrityskulttuurin neljästä osa-alueesta pidetään tarkastelun kohteena, toinen näistä kahdesta on tyypillisesti merkittävästi vahvempi, kuin toinen. Suhteellisia vahvuuksia tarkasteltaessa huomataan myös se että 2 tapauksessa neljästä Clan on merkittävästi Adhocracy kulttuuria vahvempi, likimain 60%

vs. 30% ja 55% vs. 30%). Ja taas tasapainottavasti kahdessa muussa vahvuus on Adhocracy:n puolella (noin 60% vs. 20% ja 55% vs. 15%).



Kuva 3: Tapaustutkimusyrityksen vastauksista johdetut yrityskulttuurin osa-alueiden visualisatiot

Numeroiden valossa, sekä yrityksen johtoa haastateltaessa, kyseisen tapaustutkimusyrityksen työkuultuuri on hyvin perhemäinen, mitä myös tulosten valossa esiin nousut dynaamisen toiminnan mielekkääksi mieltäminen tukee. Samalla yrityksessä nousi dynamiikkaa suosiva ideologia esille, jonka hengessä yritys tähtää hyvin vahvasti ”turhan” byrokratian minimointiin, itsenäisesti itseään johtavien persoonien palkkaamiseen ja vastuu & vapaus ideologiien perusteella toimimisen kannustamiseen. Työntekijöiden suunnalta on havaittu vahva yritykseen sitoutuminen, etenkin koska siellä kokeillaan paljon uusia asioita ja ollaan valmiita nopeaan mukautumiseen, sekä uusille

markkinoille menemiseen. Nämä ovat ideologiat ovat myös ne, minkä ympärillä tämän yrityksen "clanin" toimintamallit ovat paljolti rakentuneet. Ei liene myöskään sinänsä mitenkään yllättävää, että näihin kahteen kulttuurivivahteeseen kytkeytyy johtamisen saralla vahva innovatiivisuutta tukeva johtamistyyli ja vilkas uusien asioiden kokeilu. Ja lopuksi on vielä hyvä mainita, että tässä yrityksessä tunnutaan panostettavan paljon yhteisten arvojen vaalimiseen, niiden jakamiseen, sekä kasvuhenkisyyden ja yritteliäisyyteen kannustavan toiminnan tukemiseen.

Lopuksi, kun katsotaan tulosten yhteenvetoa kuvaavaa visualisaatiota (Kuva 4), joka esittää yrityksen kulttuurin osa-alueiden saamien pisteiden kokonaismäärän suhteessa toisiinsa, huomataan Clan- ja Adhocracy kulttuurien osa-alueissa olleiden vaihteluiden tasapainottavan toisiansa. Samalla tästä visualisaatiosta näkyy selvästi miten vähäiseen rooliin tämän kasvuyrityksen nykyisessä kulttuurimallissa Hierarchy- ja Market kulttuurit jäävät kerätyn tutkimusdatan valossa.



Kuva 4: Tapaustutkimusyrityksen vastauksista koostettu yrityskulttuurin kokonaiskuva esittävä visualisaatio

Käytännön yritys haastatteluihin ja yrityksen julkiseen materiaaliin peilaten, oikeastaan ainoa yllättävä tulos on Market kulttuurin vähäinen ilmentymä tutkimustuloksissa, koska

käytännössä kyseinen yritys on ulkopuolisen tarkkailun valossa erittäin asiakas- ja markkinahenkinen. Tulosta selittää se, että asiakaslähtöisyydestä johtuen yritys on äärimmäisen dynaaminen ja eteenpäinsuuntautunut, mikä johtaa vahvaan pisteiden jakoon Adhocracy kulttuurin suunnalle. Ja toisaalta yrityksen haastateltu henkilöstö näkee kulttuurin suurimpina ilmentyminä dynaamisuuden, itsenäisen ja yrittäjähenkisen toiminnan tukemisen, sekä perhemäisyyden. Ja tästä johtuen Market kulttuuri, joka on yrityksessä ulkoapäin hyvin vahvasti esillä, ei saa painoarvoa pisteidenjaossa, jossa pakotetaan jakamaan pisteytys kokonaisvaltaisesti omaan yrityksen sisällä toimimisen kokemukseen peilaten.

4. Avoimen palauteen kautta esiin nousseet tutkimushavainnot

Tässä tapaustutkimustapauksessa avoimet vastaukset ovat hyvin yhdenmukaisia saatujen graafisten koontien ja tutkimuksessa kerättyjen numeeristen arviointidatojen kanssa. Yrityksen edustajat kokevat dynaamisuuden erittäin isoksi kilpailueduksi, tosin sillä seuraamuksella, että yrityksen henkilöstömäärän koko ajan kasvaessa, ns. ”idearyöppyjen maaliin viejälle” tuntuu olevan yhä enemmän tilausta. Tällä haastateltavat tarkoittivat sitä, että kun yrityksessä on hyvin vahva kokeilukulttuuri syvälle ihmisiin ja työntehtäviin sisällytettynä, niin nopeasti uutta kokeilevassa organisaatiolla on samalla myös paljon intoa päästä näkemään uudet ideat myös todellisella pelikentällä. Tämän koetaan johtavan siihen, että kaikista kirkkaimmat ideat viedään maaliin saakka, tuotteistetaan ja hypätään seuraaviin uusiin ideoihin ja monta hyvää ideaa saattaa jäädä matkalla viimeistelemättä (resurssivajeen takia). Johdon kanssa asiasta keskusteltaessa, yrityksessä koettiin tärkeäksi katsoa tulevaisuudessa mahdollisuuksia palkata Clan- ja Adhocracy-kulttuureihin sopiva persoona, joka olisi henkilökohtaisesti keskimäärin nykyistä henkilöstöä hieman enemmän introverttiuteen kallellaan ja pitäisi Belbin tiimiroolityypityksen (Aritzeta et al., 2007; Belbin et al., 1976) kaltaisessa jaottelussa viimeistelijän roolista, sekä omaisi hyvän paletin analyttisiä kykyjä.

Erilaisista palkkaustarpeista, laaja-alaisesta kansainvälisten markkinoiden valtaamisen tavoitteista ja hyvin vahvasta tahtotilasta pitää yritys vahvalla kasvu-uralla toivotaan yrityksen perhemäisen kulttuurin kuitenkin säilyvän jatkossakin, sellaisena kuin se nyt on. Yrityksen johto kokee, että yritykselle on suuri etu siitä, että asioista voi puhua hyvin suoraan, niiden omilla nimillä. Perhemäisen kulttuurin ylläpitämiseksi, yrityksessä on pyritty systemaattisesti ”byrokratian” minimoimiseen ja ”dokumenttiviidakon” välttämiseen. Tämä kyseinen tavoitetila taas näkyy siinä, että toiminnassa on vahvasti esillä nykyaikainen digitaalisten viestintäkanavien ja dokumenttien jaon työkalut, joiden ylläpitoon, kehittämiseen ja käytön kouluttamiseen saatettaneen tarvita yrityksen kasvaessa lisää henkilöstöä, joka toimii nykyistä kulttuuria hierarkkisemman ajattelumallin mukaisesti. Peilattaessa toivetta säilyttää nykyinen kulttuurijakauma ja yrityksen henkilöstömäärän tarpeen kasvatus yrityksen kasvaessa, herätti keskusteluissa paljon pohdintaa siitä, kuinka rekrytoinneissa voitaisiin tunnistaa persoonapiirteitä siten, että vaikka toimintaan on henkilöstömäärän kasvaessa tuotavakin lisää hierarkiaa, se olisi jotenkin nykyistä kulttuuria henkivän joustavan ja dynaamisen toiminnan kanssa yhteensopivaa hierarkkista ajattelua.

Haastattelujen ja yrityskulttuurin tutkimusdatan vapaata palautetta läpikäytessä, datasta nousi pintaan tarvetta lisätä erilaista kommunikointia, joka toisi nopeammin yrityksen sisällä tapahtuvat asiat koko henkilöstön tasolla kaikille tietoiseksi. Henkilöstö koki, että kun yritys on niin dynaaminen kuin se on, niin viestinnän osalta ihan kaikki työntekijät eivät kestä kaikessa kehittämisen uusimmissa tapahtumissa (saatavilla olevan tiedon valossa) mukana. Yrityksessä kyllä jaetaan paljon tietoa ja edellä kuvatusti asioista puhutaan hyvin avoimesti, mutta kun asioita tapahtuu paljon lyhyen ajan sisällä, kaivattaisiin yllä kuvattua hierarkiaa tiedotusprosesseihin. Tässä ei toisaalta ollut kyse jäykästä määrämittäisestä, sekunnilleen samalla ajalla tapahtuvasta tiedottamisesta, vaan enemmänkin siitä, että tietojen paikat on hyvin pohdittu ja työntekijöillä on selvä kokonaiskuva mistä kanavasta löytyy mitäkin, miten usein tieto keskimäärin päivittyy ja kuinka mistäkin asioista tyypillisesti viestitään. Asioiden tulevaisuuden kehittämisen osalta, keskusteluissa oli mukaan mm. toimitusjohtajan miniblogit, yhteiskehittämisen työkalut jaetuilla työpöytänäkymillä, sekä viikon päättävät (etä)minipalaverit ja eritoten yrityksen applikaation edelleen kehittäminen, jotta viimeisimmät tiedot ovat aina ja koko ajan vain yhdessä paikassa saatavilla. Käytännössä yrityksen sisällä ei siis nähtäisi

ollenkaan huonommaksi asiaksi sitä, että viestintää olisi vähän enemmän ja se olisi syklisesti toistuvaa ja mahdollisesti myös ennakoitavalla tavalla tehtyä, mitä viestintäkanavan valintoihin tulee.

5. Yrityskulttuurin ja etäjohtamisen kehittäminen tutkimustulosten valossa

Tutkimustulosten analysoinnin ja esikäsittelyn jälkeen, yrityksen kanssa pidettiin toiminnan kehittämisen workshop, jossa käytiin läpi mm. kansainvälistymiseen liittyvää uudenlaisen etäjohtamiskulttuurin synnyttämistä, kv. myynnin insentiivimalleja, sekä tapoja toteuttaa osaamiskartoituksia ja käsiteltiin mm. tutkijoiden esiin nostamia asioita kumppaniverkostojen rakentamiseen liittyvistä haasteista, teknisten tuotteiden myyntimarkkinoilla (Salmela et al., 2011). Alla on esitetty yhteenvetotaulukon avulla yhteenveto tulevaisuuden suunnista, joiden kautta yrityksen ylin johto ja avainhenkilöt kokivat nykyisen yrityskulttuurin ja suunnitelmissa olevan kansainvälisen myynnin mm. USA:n markkinoiden tapauksessa olevan parhaiten yhteen sovitettavissa.

Taulukko 2: Yhteenveto tutkimuksen jälkeisen workshopinkautta linjatuista kehityskohteista

Kehitettävä toiminnan osa-alue	Kehitystoimet ja huomioitavat asiat yrityskulttuurin saralla
Myynnin edustajien insentiivimallit	<p>Kokeiluhenkiselle ja dynaamiselle yritykselle nähtiin parhaaksi rakentaa ansaintamalleja tulospalkkaustyyppiseksi.</p> <p>Myynnin osaamisen kehittymiselle, myös hyvän myyntitoimintaan ja asiakkuuksiin liittyvän tiedon luomisesta tulisi palkita siinä hyvin ansioituneita yrityksen edustajia. Käytännössä ei palkita pelkästään toteutuneista kaupoista, vaan tarjolla on palkkioita myös uudenlaisista myyntiä tukevista toimintamallien kehittämisestä, muille myyjille luotujen työkalujen ja myyntiprosessia vauhdittavien käytänteiden luomisesta ja myyntityön yhteydessä luotavasta ja julkiseen levitykseen sopivasta promootio ja markkinointi materiaalista.</p>

	<p>Osoptimointien välttämiseksi, esim. myynnin vauhdittamiseksi käytettävien asiakkaille tarjottavien alennusten ja myyjän oman palkkakehityksen välinen toisiinsa korreloituminen pitäisi sovittaa siten, että myyjän työssä oman henkilökohtaisen tuloksen maksimointi, johtaa myös samalla lähes automaattisesti yrityksen tuloksen maksimoitumiseen. Toisin sanoen, halutaan luoda sellaiset kannustinmallit, joihin yrityksen on helppo sitoutua ja jotka ovat samalla yksikäsitteisiä ja suoraviivaisia ymmärtää työntekijän näkökannalta asiaa tarkastellen.</p> <p>Yhteisöllistä kulttuuria halutaan tukea jatkossakin vahvasti. Yrityksen ja sen edustamien henkilöiden hyväksi tehtävästä työstä halutaan tarjota selkeitä palkkioita ja yhteisöllisen toiminnan edistämiseksi ollaankin tämän takia miettimässä uusia kannustinmalleja. Uusien kannustinmallien osalta on mietitty myös yrityksen tiedonjaossa esiin nostetun applikaation kehittämistä, mikä nähtiin tärkeäksi osaksi myös tulevaa etäjohtamiseen liittyvää kehitystyötä.</p>
<p>Uusien työntekijöiden osaamisen kartoitusmallit</p>	<p>Jotta uudet työntekijät kokisivat yrityksen kulttuurin omaksensa, halutaan yrityksessä panostaa rekrytoinnissa oman yrityskulttuurin ja uusien palkattavien persoonien kulttuurimieltyymysten yhteensovittamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksessä aloitetaan tutkimuksellinen kartoitus yksilötason kulttuurimieltyymysten analyysityökalujen läpikäynnistä ja niiden tulosten vertaamisesta yleisiin yrityskulttuurin analysointityökaluihin.</p> <p>Kansainvälistymisen osalta, yrityksen kehityspolussa oli vaikeata nähdä taloudellisesti kestäväenä ajatuksena mallia, jossa yrityksen edustajat matkustavat jatkuvalla soitolla Suomen ja USA:n välillä, etsien koko ajan uusia asiakkaita ja sopivia uusia rekrytoitavia tahoja myynnin edistämisen talkoisiin. Tämän etäisyyksiin liittyvän haasteen minimoimiseksi, yrityksen kanssa käytiin läpi toimintamalleja, joissa yhdistyisi:</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Videopohjainen uusien työntekijöiden esikarsinta ja tähän karsintaan liittyvä sähköisillä työkaluilla tehtävä tiimityöskentelyn ja yrityskulttuuriin mieltymysten kartoitus 2. Työtä hakevan henkilön sosiaalisen median näkyvyyden tarkistaminen (haetaanhan yritykseen juurikin kasvua tukevia, ulospäin suuntautuneita ja myyntiä edistäviä uusia työntekijöitä), sekä henkilön julkisesti saama vertaispalaute (pyrkien kartoittamaan henkilön verkostoitumisasteesta kertovia indikaattoreita) 3. Kokemuksen määrä erilaisilta ja yritykselle tärkeiltä toimialoilta (monialaisuus nähtiin yrityksen innovaatio henkisyiden takia isoksi plussaksi) 4. Lisäksi kaikenlainen konsultointityö hakijan historiassa voidaan nähdä plussaksi, kun kyseessä on vahvasti asiakaspalveluhenkiset myyntitehtävät 5. Pienoistesti rekrytoitavan henkilön sähköisten työkalujen käytöstä markkinoinnissa (tällä kartoitetaan uuden rekrytoitavaksi harkitun persoonan luovuutta käytettävissä olevan materiaalin markkinointikäytössä)
<p>Kuinka yrityskulttuuriin sopivat uudet työntekijät löydetään?</p>	<p>Tämä puoli on monessa mielessä yksi haastavin tekijä, koska tapaustutkimusyrityksen brändi ei ole vielä kohdemarkkinoilla vahvasti tunnettu. Workshopissa menestystekijöiksi listattiin verkostojen, sosiaalisen median ja yrityskumppaneiden kontaktien hyödyntäminen.</p> <p>Lisäksi keskusteluissa nousi esiin selkeästi viestityt ja sovitut testi jaksot, joilla on hyvin yksikäsitteisiä tavoitteita myynti, kontakti ja sähköisissä kanavissa saavutetun näkyvyyden mittareiden osalta. Näiden avulla luodaan toisaalta uudelle henkilölle hyvä pohja edetä työssä, johon hänet on valittu, ja yritetään auttaa henkilöä fokuoitumaan alussa kaikista oleellisimpaan. Toisaalta samalla pyritään kartoittamaan sitä, että voiko ko. henkilö sitoutua yritykselle tärkeisiin asioihin heti työsuhteen alussa ja jos ei voi niin silloin lienee vakava tarve keskustella yhteisesti siitä, miten tilannetta voitaisiin jatkossa parantaa.</p>
<p>Etäjohtamisen ja sähköisten työkalujen hyödyntämispotentiaali.</p>	<p>Ensinnäkin, etäjohtamisen saralla yritys on päättänyt ottaa jatkossa kehityskohteeksi sähköisten palaverien lisäämisen ja varsinkin kohdistaa voimavaroja eri kohdemaiden välisten yhteisten jaettujen tiedonjakokanavien ja verkostokokousten kehittämiseen. Tällä pyritään puhtaasti resurssitehokkuuteen,</p>

	<p>kun tiedetään että tulevaisuudessa henkilöstöä tulee olemaan yhä enemmän globaalisti toisistaan fyysisten hyvin pitkien välimatkojen päähän sijoitettuna. Samalla pyritään siihen, että jakamalla eri markkinoille tyypillisesti hyvin toimivia asiakaspalvelun ja myynnin edistämisen malleja, voitaisiin toisilla markkinakentillä oppia näistä ja samalla tuoda tapaustutkimusyritystä differentioidulla tavalla esille.</p> <p>Lisäksi aiotaan panostaa lisää yrityksen applikaation kehittämiseen, jotta osa etäjohtamisesta, tiedon jaosta, materiaalien päivittämisestä, kontaktikanavista ja avunhakemisesta saataisiin yhteen ja keskitettyyn paikkaan. Samalla pyritään yhdistämään CRM järjestelmää applikaatioon siten, että asiakkaisiin liittyvä kommunikointi tallentuisi myös CRM tietokantaan.</p> <p>Jälleenmyyjien tiedolla etäjohtamisen osalta, yrityksen omaan dynaamiseen kulttuuriin peilaten, workshopissa tultiin johtopäätökseen, että voisi olla hyvä eriyttää jälleenmyyjäkanavassa ja TKI toiminnassa tapahtuva viestintä toisistaan. Yrityksen oman kokemuksen mukaan, jälleenmyyjäkanavassa on parempi pitää viestintää ja markkinointimateriaalin jakoa tehokkaan tasaisena ja fokusoituna, kun taas TKI puolella voi tempoilla enemmänkin ja jakaa hyvinkin nopealla päivitystahdilla uutta tietoa. Jatkossa tullaankin luultavammin kehittämään tiedonjakokanaviin viestintäkulttuurifilttereitä, jossa teknisillä työkaluilla pyritään suitsimaan kanavakohtaisesti toimintaa siten, että viestintäkulttuuri olisi paremmin linjassa sen kanssa, minkä uskotaan olevan kohdemarkkinoille paras tahti viestiä muutoksista, tuoteuutuuksista, hintojen päivityksistä jne.</p>
<p>Minne työpanos tullaan fokuoimaan</p>	<p>Yrityksen toimialalla ja tuotemarkkinoilla, USA:n markkinat ovat suomeen verrattuna valtavat. Pelkästään USA:n fyysinen koko tarkoittaa sitä, että järkevän työpanoksen fokuoinnin osalta, tapaustutkimusyrityksen on alussa suoritettava valikoidusti USA:n markkinoille menoa. Käytännössä siis laajamittaisen myynninkasvattamisen työssä, markkinoille on mentävä muutaman osavaltion kautta ja aloitettava sitten</p>

resurssien sallimalla tavalla laajentaa edustusta uusien osavaltioiden alueella.

Workshopin aikana selvitystyöt valittavista osavaltioista olivat vielä menossa, tiedettiin kuitenkin, että aluksi tullaan valitsemaan 1-2 osavaltiota ja mahdollisesti vielä niiden sisältä ydinalueet, joissa tapahtuu tapaustutkimusyritykselle sopivaa liiketoimintaa. Näiden kautta uskotaan nopeaan myynnin kasvuun, kunhan samalla valitaan tehokas ja asiansa osaava myyjä. Suomen yksikön tehtäväksi jää vahva yrityksen brändimarkkinoinnin tuki ja USA markkinoiden myyjän kaipaaman taustamateriaalin tuottamisen työ. Lisäksi tapaustutkimusyrityksen tarvitsee panostaa teknisten tuotteidensa myynnissä kysyntä- ja toimitusketjunsä tutkimukseen ja toisiinsa synkronointiin (Hietajärvi et al., 2009a; Hietajärvi et al., 2009b), kansainvälisen kysyntäketjun sisältäessä huomattavasti haasteellisempi kysyntävaihteluita, kuin mihin aiemmin on keretty kotimarkkinoilla ja lähimaiden kanssa toimittaessa tottumaan. Samalla tarvitaan nykyistä optimoidumpaa algoritmistoa, mitä varastojen ohjaamiseen ja tasapainottamiseen tulee (Happonen, 2012), sekä mahdollisesti myös vahvasti automatisoituun varastonhallintaan panostamista (Minashkina & Happonen, 2018). Aluksi tarvitaan myös eri kumppaneille ns. "hands on" koulutusta, koskin yrityksen tuotteita, sekä niillä työskentelemisen prosesseihin ja tuotteiden etuihin perehtymistä, joita uusien myyntiedustajien ja yksityisten partnerimyyjien toivotaan eritoten nostavan esille.

6. Yhteenveto

Tehdyn kulttuuritutkimuksen ja sitä seuranneen workshopin valossa on selvää, että tälle tapaustutkimusyritykselle on jatkossakin äärimmäisen tärkeää pitää yllä yhtenäisen kulttuurin luomisen ideologiaa. Yrityksessä halutaan pitää huoli siitä, että heillä eteenpäin suuntautunut ilmapiiri, siellä ollaan avoin uusille kokeiluille ja heillä säilyisi

kasvusta huolimatta perheyrittymäinen toiminnan ja keskustelukulttuurin henki. Ja kaikki tämä siitäkkin huolimatta, että yrityksessä ollaan hyvällä kasvu-uralla ja siellä aiotaan myös säilyä jatkossakin.

Yrityskulttuurin potentiaalisen muuttumispaineiden osalta on selvää, että tapaustutkimusyrittäjien tulee luoda tulevaisuudessa paikallisjohdon kaltaista toimintaa USA:n markkinoille ja samalla vastuuttaa heitä vetämään USA:n myyntitiimiä. Tätä kautta pintaan nousee myös uusia TKI paineita ja tarvetta löytää henkilökuntaa osallistavia menetelmiä (Happonen & Salmela, 2019) kehittämään näille markkinoille kohdennettua tuotetarjontaa ja lisätä alueella tarjottavien konsultaatiopalveluiden kirjoa. Yllä kuvatussa menestymiseksi, yrityksessä on tarvetta jatkossa pitää silmällä erilaisia vahvasti toimintaan osallistuvuuden tukemisen menetelmiä, sillä esimerkiksi Kotterin (1996) teorian mukaan osallistamisen on todettu vähentävän muutoksien aiheuttamia pelkoja. Tässä yhteydessä muutoksella tarkoitetaan etäjohtamisen mallien lisäksi, tuote tarjonnan ja ydinalueiksi valittujen myyntialueiden muutokset, sekä tuotteiden käytöstä tehtävät suositusmuutokset, jotka kaikki tarkoittavat mm. jonkin vanhan poisoppimista ja uuden omaksumista. Käytännössä asia on niin, että mitä vähemmän ihmisillä on muutoksiin liittyviä pelkoja, sitä vähemmän he näkevät muutokset (henkilökohtaisina)riskeinä ja sitä enemmän he toimivat (koko)yrityksen yhteisen edun hyväksi.

Esimerkkinä yrityksen tulevaisuuden vision, strategian ja käytännön toimenpiteiden suunnittelun jalkauttaminen tulisi tapahtua jatkossa niin, että vastuu annettaisiin eri kehittämisen osa-alueista vastaaville tiimeille. Näin yritys pitää myös kasvunsa aikana vahvasti esimerkillä näkyvänä toimintakulttuurinsa luottamushenkisiä peruspilareita ja osoittaa että ihmisten osaamiseen todellakin luotetaan ja toisaalta halutaan esimerkillä kertoa siitä, että asetettuihin tavoitteisiin tahdotaan päästä työntekijöiden ydinosaaminen esille tuomalla. Tällainen toimintamalli vaatii sitä, että erialueilla asioita kehittävät tiimit muistavat viestiä tehokkaasti keskenänsä ja toisaalta sähköisiä työkaluja tulee käyttää niin, että viestintä ei syö liikaa aikaa, jonka sisällä asetettu operatiivisen työn tavoitteet tulee saada aikaiseksi. Tällaisella johtamiskulttuurilla pyritään säilymään itseohjautuvassa ja yrittelijäisyshenkisessä mallissa, samalla kun pyritään välttämään yrityksen pääjohtoa sanelemasta pakollisia töitä, joiden koetaan olevan ristiriidassa

niiden asioiden kanssa, joissa suoriutumista pidetään työntekijän palkkaamisen perusteena (niin työnantajan kuin myös työntekijän silmin työsuhdetta katsoen). Tiedon jakamisen ja työnteon mielekkyyden tukemiseksi, yrityksen on kehitettävä viestinnän tukikulttuuria, jossa eri tiimit viestivät kehitystoimista toisille tiimeille (esim. eri maiden myyntitiimit ja yrityksen tuotekehitys ja palvelukehitys tiimit), jotta kulttuurin perhemäinen henki ei ala rakoilla esim. siksi, että työntekijät kokisivat eri toiminnoista vastaavien tahojen siilouttavan yrityksen johtamis- ja tiedonjaon kulttuureja.

Käytäessä yrityksen johdon tutkimusvastauksia lävitse, nousivat vahvimaksi kilpailueduksi innovatiivinen toiminta, yrityksen edustamalla melko perinteisillä markkinoilla. Lisäksi yrityksen eduksi katsottiin jatkuva kehittämiseen panostaminen ja vahva alan ammattitaito. Tehdyn data-analyysin valossa näkemyksiä tukee mm. se, että yrityksen johto ottaa uusia ideoita mielellään vastaan ja samalla tukee niiden edelleen kehittämistä. Tutkimuksen analyysin valossa näyttäisi sille, että yrityksessä kannatetaan kaikista vahvimmin sellaisia ideoita, jotka kehittävät ydinliiketoimintaa, tuovat loppukäyttäjälle hyötyä, ovat luonteeltaan teknisiä ratkaisuja, tuottavat lisää myyntiä tai parantavat asiakkaiden palvelukokemusta. Ja tiivistäen, kun katsotaan yrityksen parhaita nykyisiä toimintaan liittyviä menestymisen selittäviä tekijöitä, niin jos yrityksessä tullaan siirtymään perhemäisestä yrityskulttuurista kohti hierarkkisempaa ja organisoidumpaa toimintaa, olisi varmasti toivottavaa pystyä säilyttämään tietynlainen innovatiivisuus ja ketteryys, joka tukisi yllä kuvattua tuotekehitys ja markkinahenkisyyttä. Tästä esimerkkinä loistavan innovaation tehnyt Kodak, joka päätti kuitenkin olla lähtemättä digitaaliselle valokuvaamisen markkinarintamalle pioneerina, koska yritys arveli tämän kehityssuunnan tuhoavan heidän olemassa olevan ydinliiketoiminnan Kodakin sisäisen työntekijä keksiessä digitaalisen kameran 70-luvulla (Tekniikka & Talous, 2012). ”Case study esimerkkinä, Kodakin epäonnistumista analogisesta digitaaliseen teknologiaan on vaikea päihittää” (Nunan, 2017). Kodakin tapaus kuvastaa sitä, miten tekniikka muuttaa kuluttajakäyttäytymistä ja markkinoiden itselleen tärkeiksi kokemia asioita. Tästä johtuen myös tapaustutkimusyrityksen on ensisijaisen tärkeää kartoittaa kohderyhmän tarpeita ja pohtia miten toimintaympäristö kehittyy tulevana vuosina, sekä myös toteuttaa kartoituksia aina uudelleen ja uudelleen, liiketoiminta-alueeseen sopivalla syklillä.

Uusille markkinoille menemisen workshopissa nousi päällimmäiseksi kysymykseksi se, että miten voimme tehdä parhaiten päätöksiä niin, että ne perustuvat asiakkaiden todellisiin tarpeisiin? Lisäksi iso pohdinnan kohta oli se, että mistä tunnistamme kohderyhmiemme tuotteisiin kohdistuvia tarpeita ja arvoperusteisia päätösmalleja, samalla kun haluaisimme pystyä lukemaan ns. markkinoiden heikkoja signaaleja tehokkaasti, siten kuin se tapahtuu jo omilla kotimarkkinoilla. Kaikki tämä tähtää paljolti riskien minimoimiseen (väärät investoinnit ja kehitys, myynti ja markkinointiresurssien sitouttaminen väriin tuote- ja palvelukonsepteihin). Workshopin ja saadun tutkimusmateriaalin kautta vedetty yhteinen johtopäätös on se, että tässä yrityksessä riskejä pystytään kyllä minimoimaan (ulkopuolisilla) asiakastutkimuksilla ja oikeilla rekrytointiratkaisuilla, mutta innovatiivisen tuotekehityksen puolella, yritys joutuu yksinkertaisesti sietämään pioneerityöhenkisen kehityksen mukanaan tuomat haasteet (eritoten ainakin nopean kasvuvaiheensa aikana). Näihin haasteisiin kuuluu suoran taloudellisen kehittämiseen sitoutuvan pääoman lisäksi mm. johdon oman vapa-ajan menetyksen riski ja mm. henkilöstön työaikaresurssina riski sitoa sitä tulosta tuottamattomaan kehitystyöhön.

Kehitystoimenpiteiden osalta, järjestelmät ja tiedonhallinta olivat tärkeimpiä uusille markkinoille menemisessä nähtävät prosesseihin ja tukijärjestelmiin liittyvät aihealueet, joissa yllä kuvattuja riskejä kuviteltiin ”pesivän”. Yhteisen mahdollisuuksien ja toimintavaihtoehtojen työstämisen kautta yrityksen johto näki nykyaikaisten, pk-yrityksille suunnattujen asiakkuudenhallintajärjestelmien olen mitä todennäköisimmin täysin riittäviä ensimmäisessä vaiheessa käyttöön otettavia uusia työkaluja, nyt kun ollaan vahvasti menossa kansainvälisille markkinoille. Enemmänkin kysymysmerkiksi jäi lopulta se, että kuinka monikäyttöisiä tällaiset, usein erittäin prosessimaiseen työhön tarkoitetut työkalut ovat. Esimerkiksi jatkossa pitää kartoittaa mahdollisuus kerätä asiakastapaamisissa nousseet uudet tarpeet ja ratkaisuideat välittömästi jo asiakastapaamisen aikana talteen siten, että tieto löytyy helposti ko. asiakkuuden alta ja niin että tieto on helposti käytettävissä kansainvälisellä tasolla (mm. kirjauskieleksi on sovittava Englanti ja toisekseen kirjaustapojen osalta sovitaan muutamasta valittavissa olevasta tyylistä jokaiseen kohdemahan aina parhaiten sopiva toimintatapa).

Prosessitehokkuuden osalta seuraavat työstettävät ja jatkokehittettävät asiat liittyivät mm. asiakkuuksiin sidoksissa olevaan dataan, kuten:

- mistä asiakkaat ovat löytäneet yrityksen ja sen tuotteet, jotta tiedetään millaiset toimenpiteet ovat toimivia
- millainen kuva asiakkailla on yrityksen myyntiprosessista verrattuna siihen, miten kyseinen prosessi on viestitty ja kuvattu yrityksen sisällä, yrityksen omille työntekijöille
- Millainen on yrityksen myyntiprosessin kuvaus, siitä lähtien kun yritys saa asiakkaalta ensimmäisen tiedustelun / yhteydenoton?
- Pidemmällä aikajänteelle yritys haluaa saada sidottua sosiaalisen median markkinoinnin luontaiseksi osaksi perinteisempää face-2-face markkinointia, luodaksensa brändille hyvin tunnetun ja helposti samaistuttavan / asiakas miellyttävän imagon.
- yrityksen oman applikaation monipuolistaminen ja kehittäminen hyvin keskeiseksi ydintyökaluksi, jolla operoivat yhtälailla yrityksen omat työntekijät, kumppaniverkostossa olevat myyntiedustajat ja jälleenmyyjät, yrityksen asiakkaat, sekä yrityksen tuotteilla palveluita tarjoavat kolmannet osapuolet.

Jatkossa tapaustutkimusyrityksen kanssa lähdetään kartoittamaan tutkimus- ja selvitystyönä yrityksen toimintaan ja etäviestintään sopivia, sekä kehitystarpeisiin vastaavia tukityökaluja, joilla markkinoilla olevia potentiaalisia uusia asiakkuuksia voisi löytää keskitetysti ja olemassa olevia toimintamalleja tehokkaammin. Yrityksessä halutaan päästä digitalisoimaan markkinoiden liidien tutkiminen ja samalla nopeuttamaan ja kasvattamaan asiakkaiden suunnalta tulevaa yhteydenottojen määrää. Tätä seuraavana vaiheena kasvatetaan osaamista ja ymmärrystä hienostuneemmat kysyntään vaikuttavat vivahteet ja eritoten kartoittamaan ns. heikot markkinasignaalit, jotta tuotekehityksen kärjessä säilymisen lisäksi, osattaisiin lukea markkinoita siten, että uusien tuotteiden tullessa markkinoille, ne tavoittaisivat mahdollisimman tehokkaasti aikaiset omaksijat ja luonnolliset tuotepromoottorit. Tähän haasteeseen on alustavasti löydetty 3 potentiaalista tietopalvelun tarjoajaa, joista ensimmäinen on jo tarjonnut oman näkemyksensä siitä, miten he voisivat palvella rakennustietoa hakevaa B2B sektorin yritystä. Kahdelta muulta löydetyltä palveluntarjoajalta odotamme tämän raportin kirjoitushetkellä vielä lopullista vastausta.

Tiivistetysti yhteenvetona voikin sanoa, että vaikka kulttuuritilan tutkimus ja siihen liittyvä workshop työskentely ja jälkiselvitystyöt toivat omalla tavallaan yritykselle enemmän kysymyksiä kuin lopullisia vastauksia, niin yritys itse koki, että kysymykset ovat juuri nyt niitä ns. oikeita kysymyksiä, jotka täytyykin kysyä ja joihin pitää lähteä hakemaan vastauksia. Etenkin kun suunta on eteenpäin, kohti haluttua globaalien markkinoiden valtaamista. Yhtenä lupaavana tulevaisuudensuuntana, yhteistyössä yrityksen kanssa tehdyssä workshop työskentelyssä nousi pintaan selkeä potentiaalinen fokuskenttä kv. markkinoiden valloittamisessa vihreiden arvojen ja kiertotalouden huomioiminen. Tuotteilla on pystyttävä erottumaan muiden tarjonnasta ja jos on mahdollista tarjota sellaisia tuotteita, jotka ovat kustannustehokkaita ja hyvää laatua tuottavia, mutta edesauttavat silti vihreiden arvojen edistämistalkoissa. Paketoimalla tuotteen markkinoitten tarpeita ja hieman myös tulevia tarvevisioita silmälläpitäen, on yrityksellä globaaleille markkinoille fokusoitavissa oleva ja niitä kiinnostava tuote käsissään. Hyvänä esimerkkinä kehittyvät markkinat ja esim. Aasian suunta, sekä heidän jatkuvasti kehittyvät lainsäädäntö ja rakennusteknologiaan kohdistuvat lainsäädäntöasiat, jotka voivat lähitulevaisuudessa luoda tapaustutkimusyritykselle paljon uusia mahdollisuuksia.

Lyhyesti voi vielä lopuksi todeta, että tässä on hyvä ja esimerkillinen osoitus siitä, miten oikealla tavalla yhteistyötä lähestyen, tutkimus ja yritysmaailma voi tehokkaasti tukea toinen toistansa, pyrkimällä näkemään yhdessä mahdollisuuksia ja uusia ratkaisuita, yhtä lailla sekä lyhyen tähtäyksen kehitysasioissa, kuin myös pitkän tähtäyksen innovaatio ja tutkimushaasteiden ratkaisemiseksi. Tällainen yhteistyö mahdollistaa yritysten liiketoimintamallien kehittämiseen panostamista, minkä on nähty tarjoavan heille myös positiivisia vaikutuksia yrityskulttuurin osalta (Santti et al., 2017).

Lähteet

Aritzeta, A., Swailes, S. & Senior, B. (2007). Belbin's Team Role Model: Development, Validity and Applications for Team Building. *Journal of Management Studies*, 44(1), 96–118, DOI: 10.1111/j.1467-6486.2007.00666.x

Aungst, T. D. (2015). Using a hackathon for interprofessional health education opportunities. *Journal of medical systems*, 39(5), 1.

Banerjee, P., Gupta, R. & Bates, R. (2017). Influence of an Organizational Learning Culture on Knowledge Worker's Motivation to Transfer Training: Testing Moderating Effects of Learning Transfer Climate. Springer Science+Business Media New York 30.04.2016.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bates, R. & Khasawneh, S. (2005). Organizational Learning Culture, Learning Transfer Climate and Perceived Innovation in Jordanian Organizations. *International Journal of Training and Development in Jordanian Organizations*.

Belbin, M., Aston, R. & Mottram, D. (1976). Building effective management teams. *Journal of General Management*, 3(3), 23–29.

Bessant, J., & Caffyn, S. (1997). High-involvement innovation through continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, 14(1), 7-28.

Büschgens, T., Bausch, A. & Balkin, D. B. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. *J PROD INNOV MANAG* 30(4), 763–781

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. John Wiley & Sons. Jossey-Bass.

Cameron, K.S., Quinn, R.E., Degraff, J., Thakor, A.V. (2014). *Compating Values Leadership*. 2nd edition. New Horizons in Management.

Carvalho, C. R. S. P., Castro, M. A. R., Silva, L. P. & Carvalho, L. O. P. (2018). The Relationship Between Organizational Culture, Organizational Commitment and Job Satisfaction. *REBRAE*, 11(2), 201-215.

Coffey, V. (2010). *Understanding organizational culture in the construction industry*. London: Spon.

Deshpande, R., Farley, J. U., Webster, Jr. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-27.

Ghorbanhosseini, M. (2013). The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: The mediating role of human capital. *Tehnički vjesnik*, 20(6), 1019-1025.

Gupta, B. (2011). A comparative study of organizational strategy and culture across industry. *Benchmarking: An International Journal*, 18(4), 510-528.

Happonen, A. (2012). Adjusting inventories based on demand prediction using dynamic inventory balancing model. *Proceedings of PICMET'12: Technology Management for Emerging Technologies*, 3549-3565

Happonen, A., Santti, U., 2018, YLIOPISTO – PK-SEKTORI INNOVAATIO KOLLABORAATIO. Yrityskulttuurin nykytila-analyysi & innovaatioyhteistyö., LUT Research Report 85, ISBN 978-952-335-279-7, ISSN 2243-3376, p. 19

Happonen, A., Salmela, E., 2019, Markkinoille menemisen strategia epävarmassa toimintaympäristössä, LUT Reports series report 94, ISBN 978-952-335-293-3, ISSN 2243-3376

Hartnell, C.A., Ou, A. Y. & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694.

Hietajärvi, A-M., Salmela, E., Happonen, A. & Hemilä, J. (2009a). Demand-supply chain synchronisation in the Finnish machinery industry, *Proceedings of Logistics Research Network (LRN 2009)*, p. 8

Hietajärvi, A-M., Salmela, E., Happonen, A. & Könönen, V. (2009b). Kysyntä- ja toimitusketjun synkronointi metalli- ja konepajateollisuudessa Suomessa. VTT Working Papers 118, ISBN: 978-951-38-7179-6, ISSN: 1459-7683, p. 39, DOI: 10.13140/RG.2.2.20491.28965

Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. *Organizational dynamics*, 9(1), 42-63.

Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.

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

Igo, T. & Skitmore, M. (2006). Diagnosing the Organizational Culture of an Australian Engineering Consultancy Using the Competing Values Framework. *Construction Innovation*, 6(2), 121-139.

Karlsen, J. & Løvlie, A. S. (2017). 'You can dance your prototype if you like': independent filmmakers adapting the hackathon. *Digital Creativity*, 28(3), 224-239.

Lamond, D. (2003). The Value of Quinn's competing values model in an Australian context. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 46-59.

Lapiņa, I., Kairiša, I., & Aramina, D. (2015). Role of organizational culture in the quality management of university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774.

Linnenluecke, Martina K., and Andrew Griffiths. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of world business* 45 (4), 357-366.

Lund, D.B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.

Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72.

Nunan, D. (2017). Reflections on the future of the market research industry: is market research having its 'Kodak moment'?. *International Journal of Market Research*, 59(5), 553-555.

Minashkina, D., Happonen, A. (2018). Operations automatization and digitalization – a research and innovation collaboration in physical warehousing, AS/RS and 3PL logistics context. Lappeenranta University of Technology, Reports series report 86, ISBN 978-952-335-293-3, ISSN 2243-3376, p. 66

O'Reilly, C.A., Chatman J., Caldwell, D.F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy Management Journal*, 34(3), 487-516.

Pervaiz, K. A., Ann, Y.E. & Mohamed, Z. (1999). Cultures for Continuous Improvement and Learning. *Total Quality Management*, 10, 456-434.

Salmela, E., Happonen, A. & Huiskonen, J. (2011). Best collaboration practices in supply chain of technical wholesale items, *International Journal of Collaborative Enterprise*, Vol. 2, No. 1, p. 16-38, DOI: 10.1504/IJCENT.2011.040663

Salmela, E., Santos, C., & Happonen, A. (2013). Formalization of Front End Innovation in Supply Network Collaboration, *International Journal of Innovation and Regional Development*, 5(1), 91-111

Santti, U., Eskelinen, T., Rajahonka, M., Villman, K., & Happonen, A. (2017). Effects of Business Model Development Projects on Organizational Culture: A Multiple Case Study of SMEs. *Technology Innovation Management Review*, 7(8), 15-26, DOI: 10.22215/timreview/1096

Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.

Savolainen, T., & Haikonen, A. (2007). Dynamics of organizational learning and continuous improvement in six sigma implementation. *The TQM Magazine*, 19(1), 6-17.

Schein, Edgar H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture , *Sloan Management Review*, 25(2), p.3.

Tekniikka & Talous, 2012. viitattu [12-2-2019]
<https://www.tekniikkatalous.fi/tekniikka/ict/2012-01-06/Mahtiyrityksest%C3%A4-tuli-konkurssikyps%C3%A4-n%C3%A4in-virhearviot-tuhosivat-Kodakin-3306368.html>

Übuis, Ü., & Alas, R. (2009). Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility. *Engineering economics*, 61(1).

Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377

ISBN 978-952-335-408-1

ISBN 978-952-335-409-8 (PDF)

ISSN-L 2243-3376

ISSN 2243-3376

Lappeenranta 2019

 LUT
University