

KARELIA AMMATTIKORKEAKOULU  
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Jaana Puhakka

KANSAINVÄLISTYMISSVALMENNUKSEN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI JA  
KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2020

**OPINNÄYTETYÖ****Maaliskuu 2020****Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen  
koulutus****Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Tikkarinne 9

80200 JOENSUU

+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)

Jaana Puhakka

Nimeke

Kansainvälistymisvalmennuksen vaikuttavuuden arviointi ja kehittäminen

Toimeksiantaja

Pohjois-Karjalan kauppakamari

Tiivistelmä

Yritysten kansainvälistyminen nähdään tärkeänä tekijänä suomalaisessa hyvinvointiyhteiskunnassa. Keskeiseksi tekijäksi yritysten kansainvälistymisessä nousee henkilöstön osaaminen, jota tuetaan laajasti julkisilla ja yksityisillä koulutus- ja valmennuspalveluilla. Vuosittain henkilöstökouluksiin käytetty panostus on merkittävä, mutta koulutus- ja valmennuspalveluiden vaikuttavuutta arvioidaan vähän. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli pyrkiä selvittämään GLOBAL STEPS® -kansainvälistymisvalmennuksen vaikuttavuutta osallistujien ammatillisen osaamisen kehittämisessä sekä yrityksen kansainvälisen liiketoiminnan aloittamisessa ja kehittämisessä.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen lähestymistapa oli tapaustutkimus, johon liittyvä tiedonhankinta toteutettiin määrällisenä ja laadullisena tutkimuksena. Määrällinen tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä ja laadullinen tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla. Teoriaosuudessa kansainvälistymistä käsitellään yleisesti, lisäksi aihetta lähestytään yritysten kansainvälistymiseen liittyvien keskeisten osa-alueiden, kuten strategian, operaatiomuotojen ja kansainvälistymispalveluiden näkökulmasta. Koulutuksen ja valmennuksen vaikuttavuuden arviointia tarkastellaan Kirkpatrickin neliportaisen arviointimallin pohjalta.

Tulokset osoittavat, että GLOBAL STEPS® -valmennusohjelma on pystynyt lisäämään valmennusohjelmaan osallistuneiden kansainvälisen liiketoiminnan osaamista erityisesti strategisessa osaamisessa. Valmennusohjelman vaikuttavuutta valmennusohjelmassa mukana olleiden yritysten kansainvälisen liiketoiminnan aloittamisessa ja kehittämisessä voidaan tarkastella ainoastaan yleisellä tasolla, koska valmennusohjelmaan osallistuneiden yritysten kansainvälistymisprosessit ovat hyvin edelleen eritasoisia.

Kieli

Suomi

Sivuja 87

Liitteet 2

Liitesivumäärä 8

Asiasanat

kansainvälistyminen, vaikuttavuus, koulutus



**THESIS**  
**March 2020**  
**Degree Programme in Business**  
**Management and Leadership**  
**Master's degree**  
Tikkarinne 9  
FI 80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. +358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)  
Jaana Puhakka

Title  
The Evaluation and Development of the Internationalization Training Program

Commissioned by  
North Karelia Chamber of Commerce

Abstract

Internationalization of the companies is considered to play an important role in the Finnish welfare society. A key element in the internationalization of companies is the competence of their staff, which is widely supported by public and private education and training services. The annual investment in personnel training is significant, but the effectiveness of education and training services is rarely evaluated. The goals of this study were to determine the effectiveness of GLOBAL STEPS® internationalization training programme in the development of participants' professional skills and the company's start-up, as well as in the development of an international business.

The research approach of the thesis was a case study and the data were collected by quantitative and qualitative methods. Quantitative research was conducted as an electronic questionnaire and qualitative research material was collected through interviews. The theoretical background of the study concentrates on the internationalization in general. The theoretical background also focuses on key aspects of business internationalization, such as strategy, operations and internationalization services. Evaluation of the impact of education and training is based on Kirkpatrick's four levels of training evaluation model.

The results show that the GLOBAL STEPS® training program has been able to increase the participants' knowledge in international business skills especially in strategic skills. The effectiveness of the training program in starting and developing the international business of the participating companies can only be examined at a general level, since the internationalization processes of the companies participating in the training program are still very different.

Language  
Finnish

Pages 87  
Appendices 2  
Pages of Appendices 8

Keywords

Internationalization, effectiveness, training program

# Sisältö

1	Johdanto.....	6
1.1	Kehittämistyön taustaa.....	7
1.2	GLOBAL STEPS® -valmennusohjelman kuvaus .....	9
1.3	Kehittämistyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	10
1.4	Kehittämistyön rakenne .....	11
2	Yritysten kansainvälistymisestä .....	12
2.1	Lähestymiskulmia yritysten kansainvälistymiseen .....	12
2.2	Kansainvälistymisen syyt.....	14
2.3	Kansainvälistymisstrategia ja sen merkitys yritykselle.....	16
2.4	Kansainvälistymisen operaatiomuodot.....	18
3	Yritysten kansainvälistymistä tukevat palvelut ja niiden merkitys yritysten kansainvälistymisessä .....	21
3.1	Kansainvälistymispalveluiden tarpeet .....	21
3.1.1	Julkiset kansainvälistymispalvelut.....	22
3.1.2	Kauppakamarien kansainvälistymispalvelut.....	23
3.1.3	Hankkeiden avulla tuotetut kansainvälistymispalvelut .....	25
3.1.4	Yksityisen sektorin tarjoamat kansainvälistymispalvelut.....	26
3.2	Valmennuksen vaikuttavuuden arviointi .....	27
3.3	Aiheesta julkaistuja tutkimuksia .....	29
3.4	Kirkpatrickin malli.....	32
4	Kehittämistyön lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät .....	36
4.1	Kehittämistyön lähestymistapa ja prosessi.....	36
4.2	Tapaustutkimus ja tutkimusmenetelmät .....	39
4.2.1	Määrällinen tutkimusmenetelmä .....	41
4.2.2	Laadullinen tutkimusmenetelmä.....	42
4.3	Kehittämistyössä käytetyt tiedonkeruumenetelmät.....	42
4.4	Tutkimusaineiston kerääminen ja käsittely .....	44
4.5	Tutkimuksen eettisyys ja luetettavuus.....	47
5	Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen tulokset.....	48
5.1	Määrällisen tutkimuksen tulokset .....	48
5.1.1	Taustatiedot.....	48
5.1.2	Valmennuksen järjestelyt.....	51
5.1.3	Ammatillisen osaamisen lisääntyminen valmennuksen aikana .....	52
5.1.4	Yrityksen tai organisaation kansainvälistyminen .....	54
5.1.5	Terveiset GLOBAL STEPS® -valmennusohjelman järjestäjille .....	59
5.2	Laadullisen tutkimuksen tulokset .....	60
5.2.1	Taustatiedot.....	60
5.2.2	Kansainvälistymisen haasteet.....	61
5.2.3	Kansainvälistymisstrategia ja muutokset.....	62
5.2.4	Valmennusohjelman tuottamat tulokset yrityksille .....	63
5.2.5	Muut haastatteluissa esiin nousseet asiat.....	67
6	Kehittämistyön tulokset, kehittämisideat ja tulosten kriittinen tarkastelu .....	69
6.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset .....	69
6.2	GLOBAL STEPS® -valmennusohjelman vaikuttavuuden arvioiminen Kirkpatrickin malliin nojaten .....	72
6.3	Toteutuksen ja menetelmien tarkastelu.....	76
6.4	Saatujen tulosten kriittinen tarkastelu.....	78
6.5	Kehittämisideat ja suunnitelma niiden toteuttamiseksi .....	80

6.5.1	Valmennusohjelman siirtäminen sähköiseen oppimisympäristöön ....	81
6.5.2	GLOBAL STEPS® -alumnitoiminnan kehittäminen .....	81
	Lähteet .....	83

Liitteet

Liite 1	Määrällisen tutkimuksen kysymykset
Liite 2	Haastattelupyyntö ja haastattelun teemat

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä selvitetään Pohjois-Karjalan kauppakamarin tuottaman GLOBAL STEPS® -kehittämisen- ja valmennusohjelman vaikuttavuutta osallistujien kansainvälistymistaitojen kehittämisessä ja yritysten kansainvälisen liiketoiminnan aloittamisessa ja kasvattamisessa. Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Pohjois-Karjalan kauppakamarille, joka on toteuttanut GLOBAL STEPS® -kehittämisen- ja valmennusohjelmaa (myöhemmin GLOBAL STEPS® -valmennusohjelma) 2016 vuodesta alkaen ja sitä edeltävää INSTEPS-Kansainvälistymisen portaatin- valmennusohjelmaa (myöhemmin INSTEPS-valmennusohjelma) vuosina 2015 - 2016. Opinnäytetyön tietoperustassa aihetta lähestytään yritysten kansainvälistymisen, strategian ja valmennuksen vaikuttavuuden näkökulmasta. Valmennuksen vaikuttavuuden arviointia lähestytään Kirkpatrickin vaikuttavuusmallin pohjalta, jossa valmennuksen vaikuttavuutta arvioidaan reaktioiden, oppimisen, työkäyttäytymisen muutoksen ja tulosten näkökulmasta. Valittuun vaikuttavuuden arviointimalliin päädyttiin mallin selkeyden ja yleisyyden perusteella.

Tutkimuskohteena olivat kaikki INSTEPS- ja GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmaan osallistuneet henkilöt. Vuonna 2015 toteutettuun INSTEPS-valmennusohjelmaan ja vuosina 2016 - 2019 toteutettuihin GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmiin on osallistunut yhteensä 39 henkilöä 28 yrityksestä Pohjois-Karjalasta. Määrällinen tutkimusaineisto kerättiin kokonaiskyselynä Webropol-kyselytyökalun avulla. Sähköinen kysely lähetettiin kaikille INSTEPS- ja GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmiin osallistuneille henkilöille ja kyselyyn vastasi 19 henkilöä. Lisäksi haastateltiin kuutta osallistujaa. Haastattelujen valintaperiaatteena käytettiin kyselyn vastausten pohjalta saatuja arvioita yrityksen kansainvälistymisen aloittamisen ajankohtaan liittyen. Lisäksi haastateltavaksi valittiin kolme henkilöä, jotka eivät olleet vastanneet haastatteluun.

## 1.1 Kehittämistyön taustaa

Yritysten kansainvälistyminen nähdään yhteiskunnallisesti merkittävänä tekijänä ja hyvinvointimme perustana, josta syystä yritysten menestymiselle globaalissa markkinatilanteessa on luotava mahdollisimman parhaat edellytykset. Team Finlandin tuottaman ”Team Finland Kansainvälistymis- ja kaupanesteiden selvitys 2016” -raportin mukaan vuonna 2015 Suomessa oli vientiyrityksiä enemmän kuin koskaan aiemmin ja kansainvälisen liiketoiminnan merkitys oli kasvamassa. Tämä vaatii yrityksiltä entistä enemmän kansainvälisen liiketoiminnan osaamista. Selvityksen mukaan yritykset tarvitsevat tukea erityisesti kansainvälistymisen alkuvaiheessa asia- ja resurssiosaamisessa. (Team Finland 2016, 3-9.)

Yritysten kansainvälistymisessä korostuu henkilöstön osaaminen. Globaalista markkinasta kasvua hakevalle yritykselle on tarjolla erilaisia kansainvälistymistä tukevia palveluita, koulutuksia ja valmennuksia. Yritysten kansainvälistymistä tuetaan mm. ELY-keskusten kansainvälisyysneuvonnalla ja -valmennuksilla, joita tuotetaan yhteistyössä Team Finlandin kanssa (ELY-keskus 2019), kauppakamarien kasvu- ja kansainvälistymispalveluilla (Keskuskauppakamari 2020), Business Finlandin ohjelmilla (Business Finland 2019) sekä alueellisten kehittämisorganisaatioiden kansainvälistyspalveluiden sekä yksityisen sektorin avulla.

Perinteisesti on ajateltu, että koulutukseen ja kehittämiseen tehdyt investoinnit liittyvät moniin yksilöllisiin ja organisatorisiin hyötyihin ja yritysten menestymisen ja kasvun taustalle liitetään usein henkilöstön valmennus ja koulutus. Valmennus nähdään yrityksen kasvun ja kehittymisen avaintekijänä (Santos & Stuart 2003, 27). Henkilöstökoulutus on investointi, jonka aikaansaatuja hyötyjä voidaan tarkastella työntekijöiden ja yrityksen näkökulmasta. Työntekijät hyötyvät koulutuksesta parempien palkkojen ja lisääntyneiden taitojen myötä. Yrityshyödyt näkyvät lisääntyneessä innovaatiotoiminnassa sekä työn korkeammassa tuottavuudessa. (Dostie 2015,1.)

Yritykset näkevät henkilöstön osaamisen kehittämisen tärkeänä ja sijoittavat henkilöstökoulutukseen huomattavan summan rahaa. Tilastojen perusteella tietoa yrityksen henkilöstökoulutuksen kustannuksista on saatavilla pelkästään

kurssimuotoisesta koulutuksesta, joka kattaa ainoastaan osan henkilöstökoulutuskustannuksista. Kurssimuotoisella koulutuksella tarkoitetaan työajan ulkopuolella toteutettua yrityksen itsensä tai ulkoisesti erikseen järjestettyä muodollista koulutusta. Tilastokeskuksen CVTS Yritysten täydennyskoulutustilastojen perusteella vuonna 2015 kurssimuotoisen henkilöstökoulutuksen kustannukset olivat noin 580 miljoonaa euroa. Sitran 2018 julkaisemassa ”Millä rahalla – Katsaus elinikäisen oppimisen rahoitusvirtoihin”-selvityksessä arvioidaan yritysten investoivan kokonaisuudessaan noin miljardi euroa henkilöstökoulutukseen. (Aho & Ranki 2018, 24.) Etlan julkaisemassa ”Yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan vastuu työuranaikaisessa kouluttautumisessa” -muistiossa arvioidaan yritysten henkilöstökoulutusten investoinneiksi n. 1,5 miljardia euroa vuodessa (Kauhanen 2018, 4). Henkilöstön koulutukseen ja valmennukseen sijoitettujen investointien arvoa ja vaikuttavuutta tutkitaan kuitenkin varsin vähän.

Suomen Yrittäjien julkaisemassa ”Tuore väitös: suurin osa yritysikäisen valmennuksista hyödyttömiä” -artikkelissa käsitellään Ina Weinbauer-Heidelin julkaistua väitöstä valmennusten vaikuttavuudesta. Väitöksen mukaan vuositasolla yritysten henkilöstö- ja yritysvalmennuksiin sijoittamista miljoonista suurin osa valuu hukkaan ja ainoastaan alle 20 % valmennuksessa opituista asioista otetaan käyttöön työtehtävissä. Valmennuksista mitataan pääasiassa valmennuksen sisällöllistä onnistumista tai valmentajan ammattitaitoa. Tutkimuksessa on selvinnyt, että yrityksistä vain 7 % mittaa valmennuksen vaikuttavuutta. (Suomen Yrittäjät 2019c.)

Valmennusten vaikuttavuuden arvioinnin puuttumisen taustasyinä voivat olla aika- ja resurssipula, ylemmän johdon tuen puute, arviointiprosessin tehon suunnittelu tai epäselvät arviointiperusteet (Altarawneh 2009) tai se nähdään monimutkaisena (Santos & Stuart 2003, 27). Valmennuksen vaikuttavuuden arviointi on kuitenkin tärkeää ja sillä voidaan osoittaa valmennuksen arvoa, oppimiskokemuksen merkitystä ja siihen sijoitetun investoinnin kannattavuutta. Arvioinnilla myös parannetaan valmennusohjelman sisältöä. Vaikuttavuuden arviointi liittyy valmennuksen yrityksen tarpeisiin ja tavoiteltujen tulostulosten tunnistamiseen. Lisäksi valmennuksen arvioinnilla tuetaan oppimista ja tiedon siirtoa. (McCain 2016, 14.)



## 1.2 GLOBAL STEPS® -valmennusohjelman kuvaus

Pohjois-Karjalassa yrityksen kansainvälinen liiketoiminta on pääasiassa tuotteiden ja palveluiden suoraa vientiä ja se muodostaa pääosan kaikesta Pohjois-Karjalassa tehdystä kansainvälisestä liiketoiminnasta (Suomen Yrittäjät 2019b). Pohjois-Karjalan kauppakamari on toteuttanut yritysten kansainvälistymisvalmennusohjelmaa neljänä perättäisenä vuonna Pohjois-Karjalassa toimiville yrityksille. Kansainvälistymisvalmennusohjelma käynnistettiin alkuaan Pohjois-Karjalan maakuntaliiton tukemana INSTEPS-Pk-yritysten kansainvälistymisportaatin nimisenä hankkeena vuonna 2015. Hankkeen tavoitteena oli kehittää ja tuottaa uudenlainen kansainvälistymisen koulutus- ja toimintamalli Pohjois-Karjalassa toimiville yrityksille (Pohjois-Karjalan maakuntaliitto 2015). Hankkeen hallinnoijana toimi Pohjois-Karjalan kauppakamari.

INSTEPS-Kansainvälistymisen portaatin valmennusohjelma vakiintui Pohjois-Karjalan kauppakamarin koulutuspalveluksi vuonna 2016. Kansainvälistymisvalmennusohjelman nimeksi vaihtui GLOBAL STEPS® -kansainvälistymisen portaatin valmennusohjelma. Valmennusohjelman tavoitteiksi on kirjattu seuraavaa:

- nostaa merkittävästi pohjoiskarjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten ja ohjelmaan osallistuvien avainhenkilöiden kansainvälistymiseen liittyvää osaamista
- tuottaa ohjelman aikana yritykselle strategia ja suunnitelma yrityksen asettamien kansainvälistymistavoitteiden toteuttamiseksi
- käynnistää suunnitelman toteutus ohjelman aikana
- kasvattaa yritysten liikevaihtoa ja kannattavuutta kansainvälistymisen avulla
- tukea maakunnan talouden kasvua ja hyvinvointia. (Pohjois-Karjalan kauppakamari 2020.)

Lisäksi ohjelman tavoitteena on antaa kotimarkkinoilla toimiville ja jo vientiä harjoittaville pohjoiskarjalaisille yrityksille valmiuksia ja uskallusta kansainvälistymiseen tai sen laajentamiseen. GLOBAL STEPS® -valmennusohjelma tarjoaa kehitystyökalun ja valmennuskokonaisuuden, joiden avulla yritykset ja niiden avainhenkilöt voivat luottamuksellisessa ympäristössä kehittää kansainvälistymiseen

tähtäävää osaamistaan ja toimintaansa teorian, käytännön esimerkkien ja kokeiden sparraajien eli GLOBAL STEPS® -luotsien avulla. (Pohjois-Karjalan kauppakamari 2020.)

GLOBAL STEPS® -valmennusohjelma on tarkoitettu yrityksille tai organisaatioille, joilla on kansainvälisille markkinoille soveltuva tuote ja/tai palvelu. Yrityksellä ja etenkin yrityksen johdolla on oltava tahtotila ja resurssit kansainvälistymiseen. Valmennusohjelmaan voi hakeutua myös start-up-yritys, jolla on globaaleille markkinoille soveltuva tuote/palvelu, osaamista sen viemiseen markkinoille sekä hankittu rahoitus tai suunnitelma rahoituksen hankkimiseksi. Valmennusohjelmaan osallistuessaan yritys sitoutuu kansainvälistymisstrategian tekemiseen joko koko yritykselle, valitulle liiketoiminta-alueelle ja/tai tietylle tuotteelle/palvelulle sekä muihin valmennusohjelman ehtoihin. (Mutanen 2020.)

GLOBAL STEPS® -valmennusohjelma sisältää seuraavat osa-alueet: kansainvälisen liiketoiminnan ja liiketoimintaympäristön ja -kulttuurin tuntemuksen perusteet, myynti- ja neuvottelutaitojen kehittämisen, kansainvälistymisstrategian ja kansainvälisen liiketoimintasuunnitelman koostamisen, markkinoinnin, myynnin ja jakelukanavien rakentamisen perusteet ja rahoituksen, juridiikan, verotuksen ja ristien arvioinnin. Lisäksi osallistujille nimetään kokenut GLOBAL STEPS® -luotsi ja tarjotaan tukea kansainvälistymisstrategian ja -suunnitelman tekemiseen sekä toimenpiteiden käynnistämiseen. Noin kymmenen kuukautta kestävä valmennusohjelma toteutetaan kahden päivän koulutuksina erilaisissa virikkeellisissä ympäristöissä. Osallistujille toimitetaan ennakkotehtäviä kuhunkin liiketoimialaan liittyen ja valmentajina toimivat eri alojen ammattilaiset. (Pohjois-Karjalan kauppakamari 2020.)

### **1.3 Kehittämistyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia Pohjois-Karjalan kauppakamarin neljänä vuonna toteuttaman GLOBAL STEPS® -valmennusohjelman (mukaan lukien INSTEPS-valmennusohjelma) vaikuttavuutta keskittyen osallistujien

kansainvälistymistaitojen kehittämiseen ja yritysten kansainvälisen liiketoiminnan käynnistymiseen tai kasvattamiseen seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Kuinka valmennettavat kokevat GLOBAL STEPS® -valmennusohjelman hyödyttäneen heitä ammatillisesti ja mitkä ovat olleet valmennusohjelman keskeisimmät hyödyt?
2. Miten GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmassa toteutettu kansainvälisyysstrategia on jalkautettu yrityksen toimintaan ja mitä vaikutuksia sillä on ollut yrityksen kansainväliseen toimintaan?
3. Miten GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmaa voidaan kehittää saatujen tulosten perusteella?

Opinnäytetyössä tarkastellaan lisäksi yritysten kansainvälistymistä ja niiden syitä, kansainvälistymisstrategioita ja pääpiirteittäin kansainvälistymisen operaatiomuotoja. Valmennusohjelman vaikuttavuutta tarkastellaan Kirkpatrickin neliportaisen arviointimallin avulla, jossa valmennusohjelman vaikuttavuutta arvioidaan reaktiot-, oppiminen-, käyttäytyminen- ja tulokset-tasoilla.

#### **1.4 Kehittämistyön rakenne**

Johdantokappaleessa esitellään kehittämistyön taustaa, sekä kuvataan tutkimuskohteena olevaa GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmaa ja sen tavoitteita. Johdantokappaleessa esitellään myös tutkimuskysymykset, jotka ohjaavat tätä kehittämistyötä.

Toisessa luvussa perehdytään yritysten kansainvälistymiseen sekä niiden syihin. Lisäksi luvussa esitellään strategian merkitystä ja käsitettä ja pääpiirteittäin kansainvälistymisen operaatiomuotoja. Kolmannessa luvussa esitellään yrityksille tarjottavia kansainvälistymispalveluita sekä tutustutaan vaikuttavuuden arviointiin Kirkpatrickin neliportaisen mallin pohjalta. Lisäksi luvussa esitellään vaikuttavuuden arviointia ja muita aiheita koskettavia tutkimuksia sekä käydään läpi keskeisiä kansainvälistymiseen ja valmennukseen liittyviä käsitteitä.

Neljännessä luvussa esitellään kehittämistyön lähestymistapa ja menetelmät. Viidennessä luvussa esitellään tutkimustulokset. Opinnäytetyön lopussa kuudennessa luvussa käydään läpi kehittämisideoita sekä näiden pohdintaa.

## **2 Yritysten kansainvälistymisestä**

Suomessa yritykset ovat kansainvälistyneet varsin hitaasti länsieurooppalaisiin yrityksiin verrattuna. Suomalaisten yritysten kansainvälistyminen alkoi 1850-luvulla metalli- ja konepajateollisuudesta. Noin sadan vuoden kuluttua 1970-luvulla vahvasti Neuvostoliittoon ja Lähi-itään kohdistunut rakennusalan vienti käynnisti seuraavan kansainvälistymisaallon. Samaan aikaan käynnistyi myös palvelusektorin kansainvälistyminen. Kaupan alan kansainvälistymisen nähdään alkaneen 1980-luvulla. (Vahvaselkä 2009, 18.)

Suomalaisen teollisuuden kansainvälistymismuutosta kuvaavat hyvin tunnetut sanonnat eri vuosikymmeniltä, jotka tuovat esiin kansainvälisen liiketoiminnan merkityksen ja muutoksen vientiperusteisesta liiketoiminta-ajattelusta kansainvälistymisen kautta globalisaatioon. Vientilähtöistä kansainvälistymistä kuvaa 1960- ja 1970-luvuilla käytetty ”vie tai kuole” -sanonta, josta siirryttäessä 1980-vuosikymmenelle sanonnan sisältö muuttui ”kansainvälisty tai kuole”. Kansainvälistymisen globaalimarkkinalähtöinen ajattelumalli tuli yrityksiin 1990-luvulla, jolloin sanontana käytettiin ”globalisoidu tai kuole” (Luostarinen 1994a, 3; 2002b,18).

### **2.1 Lähestymiskulmia yritysten kansainvälistymiseen**

Yritysten kansainvälistyminen voidaan määritellä yritysten järjestelmällisenä pyrkimyksenä lisätä liiketoiminnan kansainvälistä ulottuvuutta (Cavusgil, Knight & Riesenberger 2008, 4). Kansainvälistymistä voidaan tarkastella makrotasolta (maailmantalous, kansantalous tai toimiala), mikrotasolta (yrityksen tai sen toiminnot) tai yrityksen henkilökunnan kansainvälistymisvalmiuksien kehittymisen

näkökulmasta (Vahvaselkä 2009, 17). Luostarinen puolestaan jakaa kansainvälistymisen maa-, teollisuus- ja yritystasolle (Luostarinen 1994, 3).

Kansainvälistymistä voidaan tarkastella edellisten lisäksi maantieteellisestä näkökulmasta. Kaupan- ja liiketoiminnan esteiden vähentyessä kansainvälistyminen on yhä enemmän koko maapallon kattavaa toimintaa, jolloin kansainvälistymistä kuvataan myös globalisoitumiseksi (Äijö 2008, 19-20). Kansainvälistyminen voidaan nähdä myös askel askeleelta etenevänä kansainvälisen liiketoiminnan kehitysprosessina, jonka avulla yritys sitoutuu entistä vahvemmin kansainväliseen liiketoimintaan tiettyjen tuotteiden avulla valituilla markkinoilla (Luostarinen 1994, 1). Vahvaselkä puolestaan kuvaa kansainvälistymistä yrityksen toiminnoksi, jonka tarkoituksena on kasvattaa kansainvälisen liiketoiminnan osuutta tai yrityksen läsnäoloa kansainvälisillä markkinoilla ja joka on osa yrityksen kasvustrategiaa (Vahvaselkä 2009, 17).

Äijö määrittelee kansainvälistymisen kokonaisvaltaiseksi muutos- ja oppimisprosessiksi, jonka tuloksena yritys laajentaa toimintaansa kansainvälisille markkinoille. Lisäksi Äijö toteaa, että kansainvälistysprosessin osa-alueiden ja kuten henkilöstön osaaminen, yrityskulttuurin, tuotannon, logistiikan jne. tulee olla huomioitu kansainvälistymisstrategiassa. (Äijö 2008, 41.)

Kansainvälistymisen ominaispiirteet voidaan yrityksen näkökulmasta tiivistää viiteen tekijään:

- 1 ensisijaisesti yritysten kansainvälistymistä edistävät työntö- ja vetotekijät
- 2 kansainvälistyminen voi olla myös sattumanvaraista tai suunnittelema-
- tonta
- 3 kansainvälistyminen on riskien ja tuottojen tasapainottelua
- 4 kansainvälistyminen on jatkuva oppimisprosessi
- 5 yritys kehittyy kansainvälistymisen eri asteiden myötä. (Cavusgil ym. 2008, 384-385.)

Kansainvälistymisen laajemman käsitteen mukaan kansainvälistyminen on sisäänpäin suuntautuvaa eli yrityksen tuontitoimintaa, ulospäin suuntautuvaa eli

yrittäjien vientitoimintaa sekä käsittää edellisten lisäksi erilaiset yhteistoiminta-  
operaatiomuodot ja strategiset liittoumat (Johansson & Vahvaselkä 2010, 23).

## 2.2 Kansainvälistymisen syyt

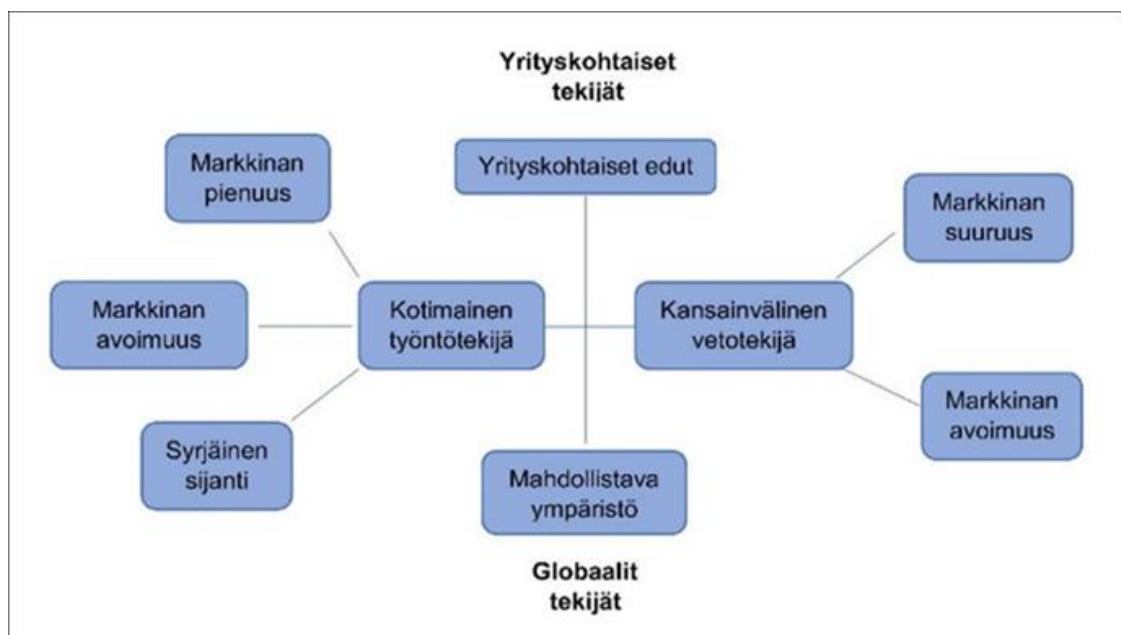
Yritykset hakevat kansainvälistymisestä kasvua. Suomen Yrittäjien julkaiseman ”Pk-yritysbarometri syyskuu 2019” -raportin mukaan yhä useampi pk-yritys hakee kasvua ja menestystä ulkomaankaupasta (Suomen Yrittäjät 2019a, 22-23). Yritysten kansainvälistymistä tutkineen Äijön mukaan yrityksen kasvu ja tuloksen turvaaminen ovat keskeiset syyt yrityksen kansainvälistymishalun taustalla (Äijö 2008, 39). Syyt kansainvälistymiseen ovat moninaiset ja kansainvälistymispäätös sisältää usein yhdistelmän useita eri yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä.

Kansainvälistymisen taustalla on yleensä konkreettinen yrityksen kehitykseen ja kasvuun liittyvä syy. Kananen (2010) tarkastelee erityisesti vientiperusteisen kansainvälistymisen syitä yrityksen kasvupotentiaalin hakemisella ulkomailta, tuotteen elinkaaren pidentämisellä, erikoistumisella, riskien pienentämisellä ja uusien ideoiden hankkimisella. Markkinoiden jatkuvan kehittymisen ja muuttumisen myötä tuotteiden elinkaari on rajallinen. Kotimaan markkinoilla menestyneelle tuotteelle voidaan hakea tuotekehityksen ja uusien käyttökohteiden kautta uusia markkinoita ulkomailta. Erikoistumisen avulla yritys voi keskittymällä tiettyyn tuotteeseen saada suurtuotantoetuja sekä jakelukanavahyötyjä alentuneina valmistuskustannuksina. Toiminnan hajauttaminen usealle markkinalle pienentää riskejä ja antaa yritykselle mahdollisuuksia reagoida syklisesti toimiviin globaalien markkinoiden muutoksiin. Ulkomainen toiminta myös avartaa yritystoiminnan näkemystä ja auttaa osaltaan ymmärtämään tulevaisuuden muutoksia. (Kananen 2010, 11-18.)

Kansainvälistymiseen vaikuttavat syyt voidaan jakaa kansainvälistymisen paine- tai imutekijöihin (vrt. työntö- tai vetotekijät) tai yrityksestä johtuviin tekijöihin. Paine- ja imutekijöihin katsotaan kuuluvan yrityksen toimintaympäristön ulkoiset koti- tai kohdemarkkinaan vaikuttavat tekijät kuten kotimaan markkinan pienuus tai syrjäisyys tai ulkomaan markkinan suuruus ja avoimuus. Yrityksestä itsestään

johtuviin tekijöihin kuuluvat mm. koko tai ikä, strateginen osaaminen, kansainvälinen kokemus tai päätöksentekoon liittyvät tilannetekijät. (Vahvaselkä 2009, 62.)

Luostarinen (1994) kuvaa kansainvälistymisen työntö- ja vetotekijöitä yrityksen tai globaalin ympäristön näkökulmasta (kuvio 1). Suomalaisten yritysten kolme tärkeintä kansainvälistymisen työntötekijää ovat kotimaan markkinan pieni koko ja avoimuus sekä syrjäinen sijainti. Kansainvälisten markkinoiden suuruus sekä avoimuus ovat tärkeimmät vetotekijät suomalaisten yritysten kansainvälistymisessä (Luostarinen 1994, 6-8).



Kuvio 1. Kansainvälistymisen työntö- ja vetotekijät yrityksen ja globaalin ympäristön näkökulmasta (Mukaillen Luostarinen 1994, 7).

Myös Äijö jakaa yritysten kansainvälistymishalukkuuden 2000-luvulla tehtyjen kyselytutkimusten perusteella työntö- ja vetotekijöihin, yrityksen osaamiseen ja johdon kansainvälistymishalukkuuteen sekä asiakkaan kansainvälistymiseen tai asiakkaalta tulleeseen impulssiin. Kansainvälistyminen vaatii kuitenkin yritykseltä kokonaisvaltaista osaamista ja strategista suunnittelua, joka vaikuttaa kaikkiin toimintoihin ja on osa yrityksen kasvua ja kehittymistä. (Äijö 2008, 38-39.) Äijö tiivistää kansainvälistymisprosessin yhteenvedoksi seuraavaa:

- ”Yritykset syntyvät reaktiona markkinoiden tarjoamiin mahdollisuuksiin ja sopeutuen niiden asettamiin rajoituksiin

- Käyttövoimana on kannattava kasvu, minkä tekee mahdolliseksi ylivoimainen osaaminen ja siihen liittyvä ylivoimainen asiakashyöty
- Kun kasvumahdollisuudet näyttävät ulkomaisilla markkinoilla paremmilta, yritys laajentaa toimintaansa kansainvälisesti, jos sen ylivoimainen osaaminen ja ylivoimainen asiakashyöty toimivat myös kansainvälisillä markkinoilla
- Koko kansainvälistymisprosessin ja toimintojen strategisen suunnittelun ydin on yrityksen kansainvälisen ylivoimaisen asiakashyödyn hyödyntäminen
- Laajeneminen ja kasvu edellyttävät yrityksen osaamisen kasvua samassa suhteessa”. (Äijö 2008, 43.)

Yrityksen kansainvälistymistä voidaan tarkastella yrityksen sisäisten ja ulkopuolisten tekijöiden tai reaktiivisten ja proaktiivisten eli ennakoivien tekijöiden näkökulmasta (taulukko 1). Proaktiiviset tekijät edesauttavat yrityksessä strategista muutosta, jonka johdosta yrityksen aktiivisuus lisääntyy ja käynnistää kansainvälistymisen.

Taulukko 1. Kansainvälistymiseen vaikuttavat yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät (Mukaillen Vahvaselkä 2009, 62).

	Yrityksen sisältä tulevat tekijät	Yrityksen ulkopuolelta tulevat tekijät
Proaktiiviset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ainutlaatuinen tuote</li> <li>• teknologiaosaaminen</li> <li>• mittakaava- ja kustannusetu</li> <li>• hintaetu</li> <li>• johdon aktiivisuus ja kunnianhimo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kohdemarkkinoiden tarjoamat mahdollisuudet</li> <li>• muutosagentit</li> </ul>
Reaktiiviset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ylimääräinen tuotantokapasiteetti</li> <li>• laskeva kotimaan myynti</li> <li>• myynnin kausiluonteisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ulkomailta tulevat kyselyt tai tilaukset</li> <li>• liian pienet kotimaan markkinat</li> <li>• kypsät kotimaan markkinat</li> </ul>

### 2.3 Kansainvälistymisstrategia ja sen merkitys yritykselle

Pohjois-Karjalassa yritysten kansainvälinen liiketoiminta on pääasiassa tuotteiden ja palveluiden suoraa vientiä ja muodostaa pääosan kaikesta Pohjois-Karjalassa tehdystä kansainvälisestä liiketoiminnasta (Suomen Yrittäjät 2019b.)



Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan yleisellä tasolla strategian merkitystä yrityksen kansainvälistymisessä.

Strategian merkitys yritykselle liittyy olennaisesti yrityksen menestymistekijöihin kilpailussa. Pärjätäkseen ja erottuakseen kilpailijoista sekä taatakseen olemassa olonsa kilpailussa yrityksellä on oltava strategia (Kamensky 2008, 16-17). Strategisesta näkökulmasta kansainvälistyminen on päätöksiä, joilla taataan yrityksen menestyminen toimintaa mukauttamalla asiakashyödyn tai kilpailuedun saavuttamiseksi (Vahvaselkä 2009, 17-19).

Strategiatyön tulee myös olla jatkuvasti uudistuva ja muuttuva prosessi, jonka luomiseen ja toteuttamiseen osallistuu koko organisaatio. Hyvä strategia on innovatiivinen, innostava ja joustava organisaation työkalu, joka on osa organisaation kaikkia toimintoja ja jota pystytään muuttamaan vaihtuvissa tilanteissa. (Åhman & Runola 2006, 32-34.) Onnistuneen strategiatyön perustana on lähtökohta, jossa kaikki yrityksen avainhenkilöt ymmärtävät strategian luomiseen ja sen toteuttamiseen sekä uudistamiseen liittyvät seikat. Yrityksen henkilökunnan on pystyttävä ymmärtämään strategian merkitys ja sen suhde omaan työhön. Strategiatyön prosessi on luonteeltaan elävää ja sen muuttamista ja kehittämistä on tehtävä jatkuvasti tilanteiden muuttuessa tai uusien tarpeiden tullessa esiin. (Kamensky 2008, 68.)

Kurkilahti ja Äijö määrittelevät globaaleilla markkinoilla pärjäämisen edellytykseksi seuraavaa: "Globaaleilla markkinoilla on saavutettava johtava asema valitsemillaan markkinoilla, mikä edellyttää visiota ja maailmanluokan strategista osaamista" (Kurkilahti & Äijö 2007, 290). Lisäksi Äijö määrittelee kansainvälisen kilpailustrategian kolmiosaiseksi integroiduksi kokonaisuudeksi, jossa kaikki osa-alueet ovat yhteydessä toisiinsa. Liiketoimintakonsepti määrittelee alueen, jossa yritys kilpailee. Menestyksen perustan muodostavat valitulla alueella ylivoimainen asiakashyöty ja -osaaminen sekä kynnystekijät. Kolmas kansainvälisen kilpailustrategian osa-alue muodostuu strategisista toimintaperiaatteista ja -toimenpiteistä. (Äijö 2008, 150-151.)

Pohjoiskarjalaisten yritysten kansainvälistymistä, kasvua ja menestystä selvittävässä esitutkimuksessa (Komppula, Lautanen & Löppönen 2004) tutkittiin Pohjois-Karjalan matkailun-, muovi- ja metalliteollisuuden ja ICT-alan yritysten kehittämistarpeita. Kaikille toimialoilla keskeisimmiksi kehittämistarpeiksi nousivat markkinointiin/imagoon, asiakasosaamiseen, strategiaan sekä henkilöstön osaamiseen liittyvät asiat. Kansainvälistymisen kehittämisen näkökulmasta tarkastelussa oli pohjoiskarjalaisten yritysten vientitoiminta. Tutkimuksessa selvisi, että vientitoimintaa kehittäville ja omaa suoraa vientiä harjoittavilla vain noin 40 %:lla yrityksistä oli käytössä kansainvälistymisstrategia tai -suunnitelma. Tutkimuksen kehittämistoimenpiteinä esitettiin yritysten suunnitelmallisen kansainvälistymisen tukeminen ja aktivoiminen julkisilla varoilla. (Komppula ym. 2004, 3.)

## **2.4 Kansainvälistymisen operaatiomuodot**

Operaatiomuotoa valittaessa tulisi huomioida yrityksen kansainvälistymisen aste, yrityksen koko ja resurssit, tuote ja strategia. Perinteinen tapa on edetä viennin kautta muihin vaativimpiin toimintamuotoihin, mutta yrityksen strategiavalinta voi johtaa myös hyvin nopeaan etenemiseen ja vaativimpiin toimintamuotoihin kohdemarkkinoilla. Erilaisia operaatiomuotoja yhdistelemällä yritys voi saavuttaa kustannussäästöjä, pienentää riskejä ja lisätä yrityksen vaikutusmahdollisuutta. Born globals -yritykset ovat luonnostaan globaaleille markkinoille suuntautuvia yrityksiä. Nämä nopeaa kansainvälistymistä kasvua tavoittelevat yritykset tarvitsevat suurempaa pääomaa ja osaamista riskien hallinnan lisäksi. Onnistuessaan born globals -yritykset voivat myös olla erittäin tuloksellisia. (Gabrielsson & Luostarinen 2002, 133-134.)

Kansainvälistymisen operaatiomuodot voidaan karkeasti jakaa vienti- tai yhteistyöoperaatioihin tai suoriin ulkomaisiin investointeihin. Vientioperaatiot voidaan toteuttaa epäsuorana, suorana tai välittömänä vientiä. Yhteistyöoperaatiot sisältävät alihankinnan, projektioperaatiot, kansainvälisen lisensoinnin, strategiset kumppanuudet, franchisingin ja verkostoitumisen. Suorilla ulkomaisilla investoinneilla tarkoitetaan toimintamuotoja, jotka sisältävät ulkomaille perustetun tai yrittäjällä hankitun yrityksen lisäksi yhteisomistajuuden ulkomaisen yrityksen

kanssa. (Johansson & Vahvaselkä 2010, 62-64.) Myös Kananen jakaa kansainvälistymisen operaatiomuodot kolmeen pääryhmään: vientiin, sopimuksellisiin operaatiomuotoihin ja investointeihin (Kananen 2010, 44-45).

Gabrielsson ja Luostarinen (2002) puolestaan määrittelevät kansainväliset operaatiomuodot tarkemmin jakaen ne seitsemään pääluokkaan (kuvio 2).



Kuvio 2. Kansainväliset operaatiomuodot (Mukaiillen Gabrielsson & Luostarinen 2002).

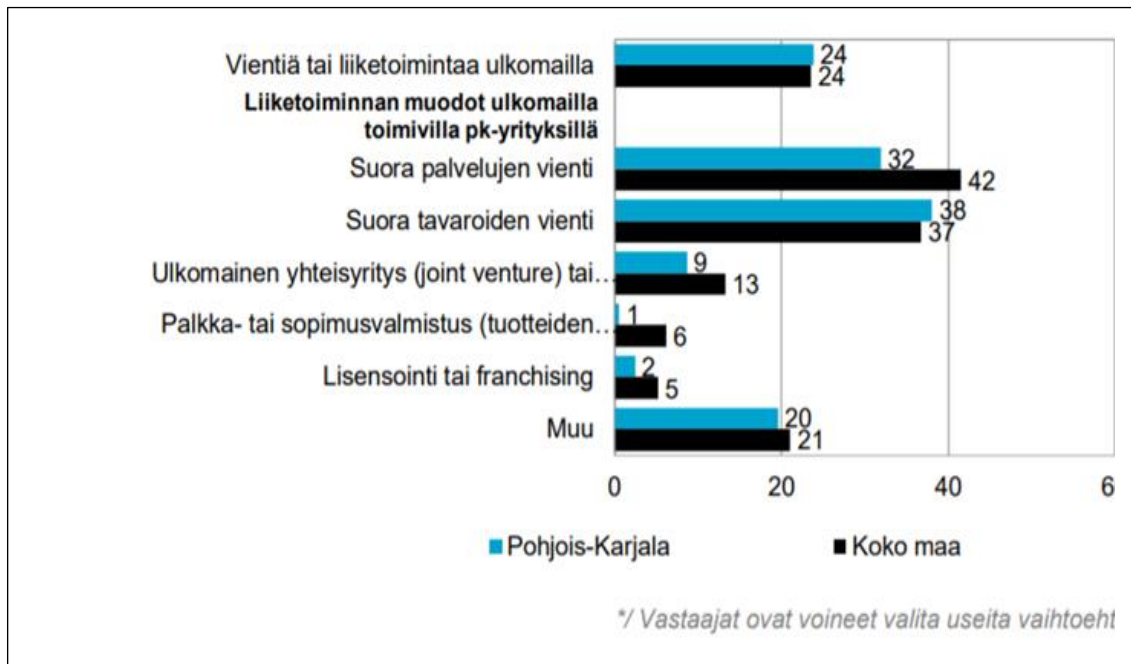
Vienti- ja tuontitoiminnalla viitataan tavarakauppaan, jossa joko kotimainen tuote viedään ulkomaille tai vastaavasti ulkomailta valmistettu tuote tuodaan Suomeen. Lisensoinnissa luovutetaan korvausta vastaan oikeus käyttää lisenssinomistajan tietotaitoa tekniikasta, valmistusmenetelmästä tai valmistukseen liittyvistä patenteista kohdemaassa sijaitsevalle yritykselle eli lisenssinhaltijalle. Franchisingissa puolestaan liikeidea ja markkinointimalli, esimerkiksi markkinointimateriaali, tuotemerkki tai liiketoimintaosaaminen luovutetaan korvausta vastaan toiselle osapuolelle. (Gabrielsson & Luostarinen 2002, 105-110.)

Johtamissopimukset voidaan jakaa palkkioperusteisesti, resurssiperusteisesti ja niiden yhdistelmiksi. Sopimuksilla yrityksen tietty toiminto esimerkiksi markkinointi tai hallinnointi siirretään toisen yrityksen hallintaan, johtamiseen ja vastuulle. Sopimus- ja palkkavalmistuksella tarkoitetaan päämiehelle tehtävää työtä tai valmiiden tuotteiden tekemistä. Alihankintamuodossa puolestaan sovitaan puolivalmiin tuotteen tai komponentin valmistuksesta tai palveluiden teettämistä suuremman kokonaisuuden osana. Tytär- ja yhteistyrietykset ovat toimintamuotoja, jossa yritys hankkii omistukseensa joko osan ulkomaisesta yrityksestä, perustaa kokonaan uuden yrityksen kohdemarkkinoille tai fuusioituu kohdemarkkinoilla olevan yrityksen kanssa. Tytär- ja yhteisyrietyksiä hallinnoidaan itsenäisesti tai yhteistyössä toisen yrityksen kanssa. (Gabrielsson & Luostarinen 2002, 110-128.)

Allianssi on kahden tai useamman yrityksen sopimusperustainen liittouma, jossa eri yritykset tuottavat toisilleen hyötyä jonkun tietyn toiminnon kautta. Yrietykset voivat sopia allianssin liittyen esimerkiksi tutkimukseen, kuljetukseen tai ostotoimintaan. Projektitoiminnassa tilaaja laatii valmistusta koskevat erittelyt tai määräykset, joiden mukaan toimittaja tuottaa tilaajalle tietyn kokonaisuuden tai siitä osan. Tätä varten perustetaan projektiorganisaatio. Projektitoiminnan tyypit voidaan jakaa osaprojekteihin, avaimet käteen -projekteihin tai avaimet käteen plus -projekteihin. (Gabrielsson & Luostarinen 2002, 128-136.)

Pohjois-Karjalassa noin joka neljännellä yrityksellä on kansainvälistä liiketoimintaa ja suurimmat markkinat ovat Pohjoismaissa ja EU:n alueella (pois lukien Englanti, Wales, Skotlanti tai Pohjois-Irlanti) sekä Venäjällä. Pohjoiskarjalaisten yritysten kansainvälinen liiketoiminta on pääasiassa suoraa palvelujen tai tavaroiden vientiä. Kansainvälisestä liiketoiminnasta suora tavaroiden tai palveluiden vienti muodostaa 70 % kaikesta kansainvälisestä liiketoiminnasta. Ulkomaisen yhteis- tai tytäryrietyksen kautta kansainvälistä liiketoimintaa tekee pohjoiskarjalaisista yrityksistä 9 %. Palkka- tai sopimusvalmistusperustainen ja lisensointi- tai franchising perustainen kansainvälinen liiketoiminta muodostaa muutaman prosentin kaikesta Pohjois-Karjalassa tehdystä kansainvälistä liiketoiminnasta. Pohjoiskarjalaisten yritysten kansainvälisen liiketoiminnan osuuksia esitellään kuviossa

3. Suoraa tuontitoimintaa Pohjois-Karjalassa tekee 16 % kaikista kansainvälistä liiketoimintaa tekevästä yrityksistä. (Suomen Yrittäjät 2019b, 14-15.)



Kuvio 3. Pohjoiskarjalaisten pk-yritysten kansainvälisen liiketoiminnan operatiomuotojen osuudet kaikesta kansainvälisestä liiketoiminnasta (Suomen Yrittäjät 2019b, 14).

### 3 Yritysten kansainvälistymistä tukevat palvelut ja niiden merkitys yritysten kansainvälistymisessä

Tässä luvussa esitellään yrityksille tarjottavia kansainvälistymispalveluita, vaikutavuuden arviointia ja keskeisiä käsitteitä. Luvussa esitellään myös koulutuksen/valmennuksen vaikuttavuuden arviointia Kirkpatrickin nelipohjaisen arviointimallin pohjalta sekä aiheesta julkaistuja tutkimuksia.

#### 3.1 Kansainvälistymispalveluiden tarpeet

Kansainvälistymisestä kasvua hakevilla yrityksillä merkittävimmät puutteet liittyvät resurssi- ja asiaosaamiseen sekä oikeiden kontaktien ja verkostojen

hallintaan. Apua tarvitaan erityisesti kansainvälistymisen alkuvaiheessa osaamisen vahvistamiseen. (Team Finland 2016, 8-9.)

Äijön mukaan keskeisimmät suomalaisten yritysten kansainvälistymisen menestyksen ongelmat liittyvät yrityksen tuntemattomuuteen ja luottamuksellisten asiakassuhteiden puuttumiseen. Lisäksi kansainvälisillä markkinoilla menestymisen ongelmiksi Äijö nimeää puutteelliset markkinatiedot ja resurssit erityisesti kansainvälisen liiketoiminnan osaamisessa sekä muut yleiset kansainvälisen toiminnan hankaluudet kuten esimerkiksi kaupan esteet tai etäisyys markkinoista (Äijö 2008, 49).

Myös Larjovuori, Laiho ja Talonen (2004) nostavat esille tutkimuksessaan kansainvälisen liiketoimintaosaamisen yrityksen kriittiseksi menestystekijäksi (Larjovuori, Laiho & Talonen 2004, 9). Kansainvälinen liiketoimintaosaaminen nousee erityisen merkitykselliseksi nopeasti ja aktiivisesti kansainvälistymistä tavoittelevassa yrityksissä (Larjovuori ym. 2004, 23).

Kasvua ja menestystä hakeville suomalaisille pk-yritykselle kansainvälisille markkinoille lähteminen vaatii uudenlaista osaamista ja tukea eri kansainvälisen liiketoiminnan osa-alueilla (Suomen Yrittäjät 2019a, 4-5). Pk-yrityksissä strategisesta näkökulmasta tarkastellen henkilöstön kansainvälistymis- ja vientiosaaminen nousevat yritysten kriittisiksi menestystekijöiksi, jotka vaikuttavat yrityksen liiketoiminnan ja kilpailukyvyn kehittymiseen (Airola 2014, 17).

### **3.1.1 Julkiset kansainvälistymispalvelut**

Yritysten kansainvälistymisen aloittamisen tueksi ja globaalista markkinasta kasvua hakevalle yritykselle on tarjolla erilaisia julkisia kansainvälistymispalveluita. Kansallisesti koordinoitu yrityksille kansainvälistymispalveluita tarjoavien julkisten toimijoiden verkosto Team Finland pyrkii tarjoamaan yrityksille tietoa palveluketjun avulla neuvonnasta rahoitukseen. Työ- ja elinkeinoministeriön ja ulkoministeriön ohjaamaan Team Finland verkostoon kuuluvat ELY-keskukset, Business Finland (entiset Finpro ja Tekes), Finnvera, opetus- ja kulttuuriministeriö,

Patentti- ja rekisterihallitus, Teknologian tutkimuskeskus VTT, Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit, Tesi (Suomen Teollisuussijoitus), Suomalais-Venäläinen kauppakamari, Suomalais-ruotsalainen kauppakamari, Finnfund sekä Finnpartnership. Operatiivisesta koordinaatiosta vastaa Business Finland. (Team Finland 2019.)

Alueellisia kansainvälistymispalveluita järjestävät ELY-keskukset osana Team Finland -verkostoa kasvu- ja kansainvälistymishaluisille pk-yrityksille. Palvelut sisältävät vienti- ja kansainvälistymisneuvontaa, kansainvälistymisen rahoitusneuvontaa ja tukea sekä ohjausta yhteistyökumppaneiden palveluihin ja eri tietolähteisiin. ELY-keskusten järjestämä kansainvälistymisvalmennus sisältää kansainvälistymiseen liittyviä seminaareja, tilaisuuksia ja valmennuksia. (ELY-keskus 2019.)

Rahoituspalveluita yritysten kansainvälistymisen, kasvun ja viennin tukemiseksi pk-yrityksille tarjoaa Suomen valtion omistama Finnvera. Viennin tukemiseksi ja vientitoiminnan riskien hallitsemiseksi Finnvera tarjoaa yrityksille lainoja, takauksia, vientitakuita, vientiluottoja ja pääomasijoituksia. Esimerkiksi suomalaisen pk-yrityksen ulkomaista liiketoimintaa voidaan rahoittaa kansainvälistymislainalla. Kansainvälistymistakausta puolestaan voidaan hakea ulkomaisen liiketoiminnan rahoittamisen vakuudeksi. (Finnvera 2020.)

### **3.1.2 Kauppakamarien kansainvälistymispalvelut**

Kansainvälistymispalveluita järjestävät myös keskuskauppakamari ja alueelliset kauppakamarit. Team Finlandin kanssa tekemän yhteistyön lisäksi kauppakamarit järjestävät kansainvälistyvälle yritykselle verkostoitumismahdollisuuksia, koulutusta ja erilaisia kansainvälistä kauppaa helpottavia ja tukevia neuvonta- ja asiakirjapalveluita (Keskuskauppakamari 2020).

Kauppakamaritoiminta tarjoaa mahdollisuuden verkostoitua maailmanlaajuisesti yli 12 000 kauppamarin kanssa. FinnCham-verkostoon kuuluu eri puolilla maailmaa toimivia kauppakamareita, kiltoja ja kauppayhdistyksiä. Yhteistyössä Team

Finlandin ja Kivinetin kanssa toteuttama FinnCham-verkosto edistää suomalaisten yritysten kansainvälistymistä järjestämällä seminaareja ja muita tapahtumia sekä yritystapaamisia. World Chambers Network WNC-maailmanlaajuinen tietoverkko palvelee miljoonia yritysjäseniä. Kansainvälinen kauppakamari ICC International Chamber of Commerce toimii kauppakamarien maailmanlaajuisena kattojärjestönä ja koordinoi kansainvälistä poliittista yhteistyötä kauppaan, kilpailuun, talouteen ja verotukseen liittyvissä asioissa. Eurochambers eli eurooppalaisten kauppakamarien yhteiselin toteuttaa yritysten kasvun ja kansainvälistymisen tukemiseksi erilaisia EU-hankkeita ja pyrkii vaikuttamaan kauppaa ja taloutta koskevaan EU:n päätöksentekoon. Lisäksi kansainvälistä yhteistyötä tehdään muun muassa Baltian, Pohjoismaiden, Saksan ja Venäjän kauppaja teollisuuskamarien kanssa. Barentsin alueen kauppakamarien kanssa tehtävää yhteistyötä koordinoidaan Euroarktisen kauppamariverkoston EACC:n kautta. (Keskuskauppakamari 2020.)

Kauppakamarit palvelevat yrityksiä ulkomaankauppaa tukevilla asiakirja- ja dokumenttipalveluilla myöntämällä erilaisia kauppaan ja vientiin liittyviä asiakirjoja. Näistä esimerkkinä voidaan mainita ATA carnet, kauppalaskuvahvistukset, Force Majeure-erityistodistukset ja Euroopan Unionin yleinen alkuperätodistus. Ulkomaankaupan kansioihin on koottu hyödyllisiä ja tärkeimpiä kansainvälisen kaupan aineistoja. Mallisopimusten avulla turvataan ja helpotetaan yritysten kansainvälistymiseen liittyvien asioiden sopimista. (Keskuskauppakamari 2020.)

Kauppakamarien kasvu- ja kansainvälistymispalvelut sisältävät FinnCham-verkoston ja kahdenvälisen kauppayhdistysten avulla tuotettujen maa- ja markkinainfojen lisäksi myös koulutusta ja erilaisia hankkeita. Hallitus- ja yritysjohtajien osaamista edistävällä, Hyväksytty hallituksen jäsen eli HHJ-koulutuksella kehitetään ja aktivoidaan erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten hallitustyöskentelyä (Keskuskauppakamari 2020). KasvuOpen sparrausohjelmalla tarjotaan maksutonta apua kasvuhakuisille yrityksille muun muassa markkinoinnissa, kansainvälistymisessä, rahoituksessa, ja ulkomaankaupassa. Sparraajina ohjelmassa toimivat eri alojen asiantuntijat vapaaehtoisperiaatteella (KasvuOpen 2020).



### 3.1.3 Hankkeiden avulla tuotetut kansainvälistymispalvelut

Yritysten kansainvälistymistä on tuettu ja tuetaan erilaisilla hankkeilla. Tässä luvussa esitellään esimerkkityyppisesti joitain yritysten kansainvälistymistä tukevia hankkeita. Laajalla ”Viennin Uudet Horisontit” -hankkeella 2008-2013 toteutettiin eri tyyppisiä Globaali-ohjelmia ja vientivalmennushankkeita (mm. Go Global - ja Go Global Plus -ohjelmat), joiden tavoitteena oli kehittää pk-yritysten kansainvälistymisvalmennuksia ja kannustaa yrityksiä liiketoiminnan lisäämiseen kansainvälisillä kohdemarkkinoilla. (EURA 2007.)

Pk-yrityksille suunnattua Go Global Plus -kansainvälistymisen valmennusohjelmaa toteutettiin kansallisesti kaikissa maakunnissa vuonna 2012 - 2014. Yrityskohtaisesti räätälöidyssä valmennusohjelmassa tavoitteena oli laajentaa yrityksen näkemystä kansainvälisen liiketoimintaympäristön mahdollisuuksista ja kilpailueduista sekä kehittää yrityksen ja henkilöstön kansainvälistymisedellytyksiä. Lisäksi valmennusohjelmassa tuettiin kumppaniverkoston löytämistä sekä kehittämissuunnitelmien tekemistä rahoituksen järjestämiseksi. (Finpro 2012; Ropo 2012.)

Pohjois-Karjalassa 1.6.2018 - 31.12.2019 toteutetulla ExportGrowth-viennillä kasvuun -hankkeen päätavoitteena oli edistää pohjoiskarjalaisten yritysten vientiä Ruotsiin, Saksaan ja Pietarin ja Moskovan alueelle. Hankkeen kolmeen työpakettiin jaettujen toimenpiteiden tavoitteena oli selvittää yritysten vientivalmiuksia-, tarpeita ja -potentiaalia. Lisäksi tavoitteena oli edistää yritysten tunnettuutta arvoverkostoja hyödyntämällä sekä osallistumalla kansainvälisiin messuihin ja tapahtumiin, sekä toteuttamalla vienninedistämismatkoja. Hanketta koordinoi Business Joensuu ja sitä rahoitettiin Euroopan aluekehitysrahastosta, Vipuvoimaa EU:lta 2014 – 2020 -ohjelmasta ja Pohjois-Karjalan maakuntaliitosta. (Business Joensuu 2020a.)

Etelä-Savossa käynnistyi lokakuussa 2019 toisen kerran Export Expert -Viennin valmennusohjelma 2019 - 2020. Kaksivuotisen (2018 - 2020) Etelä-Savon Vientiosaajat -hankkeen toteuttamassa Export Expert -viennivalmennusohjelmassa tavoitteena on vahvistaa Etelä-Savossa sijaitsevien mikro- ja pk-yritysten

henkilöstön ja johdon kansainvälistymisosaamista ja vientivalmiuksia sekä rohkaista yrityksiä suuntautumaan kansainvälisille markkinoille. Valmennus on jaettu kuuteen koulutusjaksoon. Yhden päivän kestävässä koulutusjaksoissa käsitellään kansainvälistymisen perusteita ja strategiaa, kohdemarkkinaa ja kilpailijoita, tuoteistamista, markkinointi- ja myyntiviestintää, vientilogistiikan järjestämistä, vientisopimustekniikkaa sekä viennin rahoituksen järjestämiseen liittyviä seikkoja. Yksi koulutuskokonaisuus järjestetään Euroopan kohdemaassa. Lisäksi koulutuksessa tarjotaan osallistujille ohjausta ja tukea viennin suunnitteluun ja kehittämiseen. (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu XAMK 2019a.) Hanketta rahoitetaan Etelä-Savon ELY-keskuksen ESR-ohjelmasta. Pää toteuttajana on Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Oy ja osatoteuttajina Etelä-Savon kauppakamari ja Mikkelin kehitysytio, Miksei Oy (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu XAMK 2020b).

Pohjois-Karjalassa käynnistyi uusi yritysten kansainvälistymisohjelma elokuussa 2019. Business Joensuun toteuttaman kaksivuotisen GoGlobal-kasva kansainväliseksi -hankkeen tavoitteena on synnyttää kansainvälisiä menestysyrityksiä ja kehittää kansainvälistymistä tavoittelevia yrityksiä Pohjois-Karjalassa. GoGlobal-intensiiviohjelmassa pyritään kehittämään konkreettisten toimenpiteiden avulla kansainvälistä liiketoimintaa ja valmiuksia, löytämään yrityksen ylivoimainen asiakashyöty ja vahvistamaan kansainvälistä myynti- ja markkinointiosaamista. Lisäksi ohjelmassa pyritään rekrytoimaan kansainvälistä osaamista erityisellä "GoGlobal goes ICT" -työpakettin avulla. (EURA 2014.) GoGlobal-ohjelmaa toteutetaan intensiivipäivillä, joiden välissä osallistuvat yritykset tekevät sovitut toimenpiteet. GoGlobal-ohjelmaa markkinoidaan jatkopolkuna Pohjois-Karjalan Kauppakamarin GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmalle (Business Joensuu 2020b).

### **3.1.4 Yksityisen sektorin tarjoamat kansainvälistymispalvelut**

Yksityisellä sektorilla on myös tarjolla erilaisia kansainvälistymispalveluita ja valmennuksia tarjoavia yrityksiä. Tässä luvussa esitellään muutamia kansainvälistymiskoulutusta tai -valmennuksia tarjoavia yrityksiä ja toimijoita.

Fintra tarjoaa kansainvälisen liiketoiminnan kaikkien osa-alueiden valmennusta ja koulutusta keskittyen ulkomaankaupan kansainväliseen kasvuun ja kannattavuuden parantamiseen. Fintra järjestää yritysten sisäisiä sekä kaikille yrityksille tarjottavia avoimia koulutuksia. Käytettävissä on valmentajaverkosto, jossa on mukana 150 asiantuntijaa. Vientikoulutuksessa huomioidaan yrityksen tarpeet, joiden pohjalta koulutusta suunnitellaan joko yritysjohdolle tai operatiivisella tasolla toimiville vientiasiantuntijoille. Lisäksi Fintra järjestää lyhytkoulutusta mm. jakelukanavien hallinnasta, erilaisista liiketoimintakulttuureista ja kansainvälistymisen operaatio- ja sopimuskäytännöistä. (Fintra 2020.)

Driver for Growth DFG yritys tarjoaa yrityksille kansainvälistymisen tueksi kasvuohjelmia, palveluita ja koulutuksia. Kasvuohjelmilla tähdätään liiketoimintamallin kirkastamiseen, kansainvälisen liiketoimintamallin rakentamiseen ja myynnin kasvattamiseen. Koulutuksissa keskitytään muun muassa vientikanavan valintaan, projektivientiin, kansainvälisen kaupan sopimuksiin ja kulttuuritekijöihin. Kansainvälistymispalvelut sisältävät yrityksen kansainvälistymisasteen analyysin lisäksi myös vientivalmennusta ja erilaisia markkinaselvityksiä. (Driver for Growth DFG 2020.)

Konsulttitoimisto Seppo Hoffrén tarjoaa yrityksille maa- ja markkinaselvityksiä, messupalveluita, kumppanuushakujia, rekrytointitukea ja erilaisia kohdennettuja toimiala- tai maakohtaisia analyyskejä ja selvityksiä. Yrityksellä on myös konsulttiverkosto seitsemässä eri maassa, jonka avulla helpotetaan kohdemarkkinalle pääsyä. (Konsulttitoimisto Seppo Hoffrén 2018.)

### **3.2 Valmennuksen vaikuttavuuden arviointi**

Tässä alaluvussa keskitytään tarkastelemaan valmennuksen vaikuttavuuden arviointia ja sen määritelmää ja keskeisimpiä käsitteitä. Tämän kehittämistyön tavoitteena on tutkia kansainvälistymisvalmennuksen vaikuttavuutta. Vaikuttavuuden arviointia tarkastellaan Kirkpatrickin neliportaisen mallin avulla, jossa koulutuksen/valmennuksen vaikuttavuutta arvioidaan reaktiot, oppiminen, työkäyttämisen muutos ja tulokset -tasoilla.

Kansainvälistymisvalmennuksen voidaan katsoa kuuluvan yritysten henkilöstökoulutukseen. Henkilöstökoulutuksella tarkoitetaan yrityksen sisäisesti tai ulkoisesti järjestettyä kurssi- tai muunlaista koulutusta, joka on kokonaan tai osittain yrityksen kustantamaa (Tilastokeskus 2020).

Valmennuksen ja valmennusmenetelmän määrittelyn haasteeksi nousee sen rinnalla useasti käytetty coaching-termi ja -menetelmä. Menetelmien välisten erojen kuvaamisessa hämmennystä aiheuttaa myös se, että englanninkielinen coaching käännetään usein suomenkielellä valmennukseksi tai siitä käytetään termiä valmennus (Carlsson & Forssell 2012, 46; Hirvihuhta 2006, 8). Toisaalta coaching ja coach ovat kuitenkin vakiintuneet jo suomenkielisiksi termeiksi, joita käytetään yleisesti coaching-menetelmästä puhuttaessa (Suomen Coaching -yhdistys, 2019).

Valmennuksen voidaan myös katsoa kuvaavan perinteisen luokahuoneoppimisen lisäksi minkä tahansa laatuista sähköistä-, sosiaalista tai epämuodollista oppimista, jonka ansiosta yksilö saavuttaa tietoja tai taitoja työnsä tehokkaampaan suorittamiseen (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2016, 4). Valmennus- ja coaching-menetelmät kuitenkin poikkeavat toisistaan lähestymistavalla. Valmennuksessa siirretään tietoa valmennettavalle toimintatapojen kehittymiseksi. Valmennuksessa käytetään valmentajina asiantuntijoita, jotka opettavat, kannustavat ja tukevat valmennettavaa. Valmentaja-asiantuntijat hyödyntävät konsultointiprosessissa omia tietoja ja kokemuksia. Valmennuskokonaisuuksissa keskitytään yleensä johonkin tietyn asiakokonaisuuden kehittämiseen, esimerkiksi muutosjohtamiseen tai johtamistaitoihin. Coachaamisessa taas lähtökohdana on couchattavan omat lähtökohdat. Valmennus- ja coaching-menetelmät eroavat tiedon siirtämisessä. Coachingissa suoran tiedon siirtämisen sijaan, menetelmä keskittyy oivaltavaan oppimiseen, jota seurataan kokoontumisten välissä. (Carlsson & Forssell 2012, 46-49).

Koulutuksen/valmennuksen vaikuttavuuden arvioinnin pääsyiksi aihetta tutkineet Kirkpatrick ja Kirkpatrick (2016) esittävät koulutus/valmennusohjelman kehittämisen, oppimisen käyttöönoton ja organisaatiotasolla saavutettavien tulosten maksimoinnin ja koulutuksen/valmennuksen arvon osoittamisen organisaatiolle.

Organisaatioiden näkökulmasta valmennuksessa opittujen tietojen ja taitojen käyttöönottoa työssä ja siitä seuranneiden organisaation avaintulosten paranemista pitää pystyä mittaamaan. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2016, 5.)

Koulutuksen/valmennuksen vaikuttavuutta tutkinut Bramley (1991) puolestaan esittää koulutuksen/valmennuksen päätavoitteiksi seuraavaa:

- Koulutuksen/valmennuksen tulee olla järjestelmällinen prosessi, johon sisältyy suunnittelua ja hallintaa satunnaisen oppimiskokemuksen sijaan.
- Koulutuksessa/valmennuksessa tulee huomioida yksilöiden ja ryhmien käsitteiden, taitojen ja asenteiden muutokset.
- Koulutuksen/valmennuksen tavoitteena on parantaa yksilön tai ryhmän nykyisten ja tulevien tehtävien suorittamista ja lisätä organisaation sen osan tehokkuutta missä yksilö tai ryhmä työskentelee. (Bramley 1991, xv.)

Laukkanen määrittelee koulutuksen vaikuttavuuden tarkoittavan koulutukselle asetettujen tavoitteiden toteutumista ja koulutuksen avulla saatuja tuloksia ja laajempia vaikutuksia. Koulutuksen vaikuttavuutta voidaan tarkastella oppimisen, työllistymisen, tyytyväisyyden tai hyvinvointiin liittyvistä näkökulmista. Vaikuttavuustavoitteet voidaan jakaa sosiaalisiin, taloudellisiin, poliittisiin tai teknisiin tavoitteisiin tarkastellen niitä yksilön ja yhteiskunnan näkökulmasta. (Laukkanen 2014, 64-66.)

Henkilöstökoulutuksen vaikuttavuudesta on julkaistu varsin paljon tutkimuksia. Erilaisten liikejohdollisten valmennusten ja -menetelmien vaikuttavuudesta, erityisesti coachaamis-menetelmästä on julkaistu pro gradu -tutkielmia ja opinnäytetöitä. Pelkästään yrityksen kansainvälistymisvalmennuksen vaikuttavuustutkimuksia on puolestaan julkaistu valitettavan vähän. Seuraavassa alaluvussa esitellään aihetta sivuavien tutkimusten tuloksia pääpiireittäin.

### **3.3 Aiheesta julkaistuja tutkimuksia**

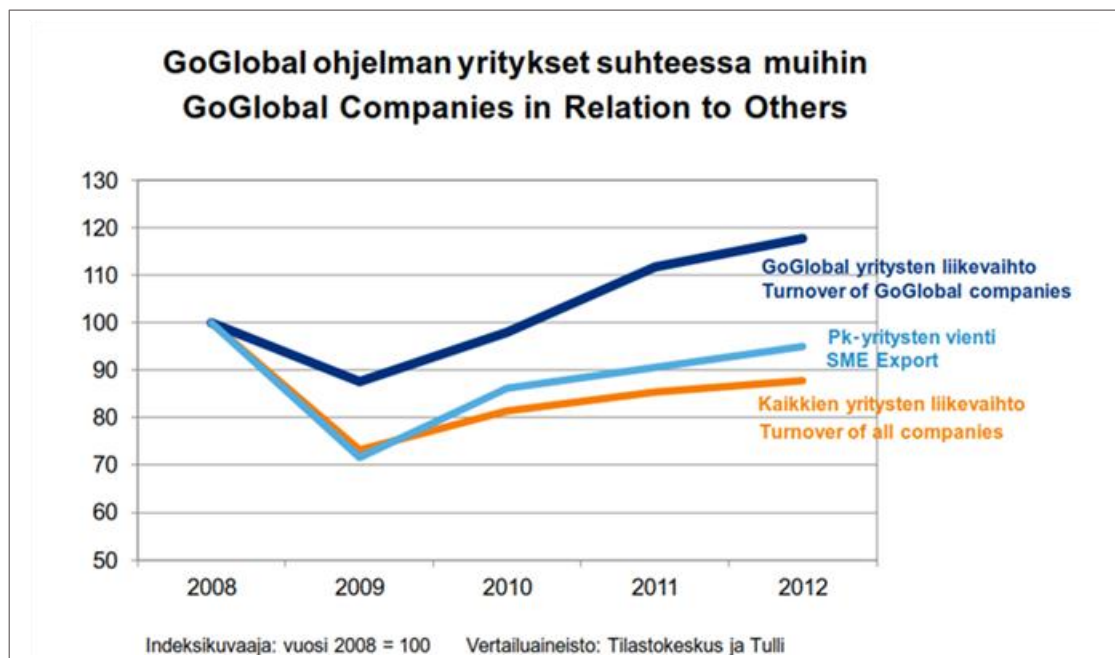
Yritysten kasvua ja kansainvälistymistä tukevan KasvuCamp-toimenpiteen vaikuttavuutta on tutkittu vuonna 2015 julkaistussa ylemmän

ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössä (Holja 2015). ”Team Tampere -hankkeen vaikuttavuuden arviointi” -opinnäytetyössä tarkastellaan Tampereen kauppakamarin toteuttaman kaksipäiväisen KasvuCamp-toiminnon vaikutuksia osallistuneiden yritysten näkökulmasta. KasvuCamp-toiminto sisältää yrityksen kansainvälistymisen strategisen suunnittelun, kansainvälisen liiketoiminnan sopimusriskit, myynti ja erottautuminen ja viennin ja kansainvälistymisen rahoitusratkaisut -osiot. Tulosten perusteella osallistuminen KasvuCamp-toimintoon edesauttoi yritysten kasvua, kansainvälistymistä tai molempia. Yhtenä tärkeimpänä antina tutkimuksen tuloksissa mainitaan kokemusten jakaminen osallistujien kanssa sekä mentorointiohjelman sparraus. (Holja 2015.)

”Vientipääällikkövalmennuksen kehittäminen Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksessa” -ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen järjestämää vientipääällikkövalmennusta (Huhtala 2012). Noin vuoden mittaisen vientipääällikkövalmennuksen tavoitteena oli antaa osallistujille valmiuksia tuottaa kansainvälistymisstrategia ja -liiketoimintasuunnitelma, selvittää jakelutievaihtoehtoja, tuntea erilaisia markkinaselvitystekniikoita ja antaa valmiuksia eri kulttuurien kohtaamiseen. Tutkimuksen päätuloksena selvisi, että valmennuksen hyödyt näkyivät pääasiassa ammatillisen osaamisen lisääntymisenä kuin yritystasolla tuloksen kasvuna. (Huhtala 2012.)

Valmennusohjelman vaikuttavuutta on tutkittu Lehtisen (Lehtinen 2010) pro gradu -tutkielmassa ”Valmennuksen vaikuttavuuden arviointi oppimisen, tavan toimia ja hyötyjen tasolla -Case Leadership -valmennusohjelma asiantuntijaorganisaatiossa”. Leadership-valmennusohjelman tavoitteena oli valmentaa yritysjohtoa muutostilanteessa hyödyntäen erityisesti coaching-menetelmää. Tässä pro gradu -tutkielmassa valmennusohjelman vaikuttavuutta tutkittiin coaching-menetelmän näkökulmasta. Aineiston analyysin teoriassa nojaututtiin Kirkpatrickin malliin. Pro gradu -tutkielman tuloksena Leadership-valmennusohjelman katsottiin onnistuneen arvioitaessa vaikuttavuutta oppimisen ja toimintatavan muutoksen ja epäsuorasti siten myös vaikuttaneen organisaation tuloksiin. (Lehtinen 2010.)

Team Finland Uutiskirjeessä julkaistussa ”Kannustavia oppeja kansainvälistymisen ohjelmista” -artikkelissa tarkastellaan vuosien 2004 - 2013 aikana toteutettujen kasvu- ja kansainvälistymisohjelmien tuloksia. Tarkastelussa olleissa Tiikeriloikka-, Kasvumarkkina-, GrowNow- (Lappi, Kainuu, Techno), Go Global - ja Go Global Plus -ohjelmissa oli mukana yhteensä 545 yritystä. Asiakasprojekteja toteutettiin 830 kappaletta, joihin osallistui yritysten johtotasolta noin 2000 henkilöä. Kasvu- ja kansainvälistymisohjelmista kerätyn asiakaspalautteen perusteella arviotiin ohjelmien vastanneen yritysten tarpeisiin. Asiakastytyväisyyskeskiarvo oli 4,2, jota mitattiin asteikolla 1 - 5. Saatujen kokemusten perusteella katsottiin, että kansainvälistymisohjelmat lisäävät kansainvälistä liiketoimintaosaamista ja rohkaisevat yritysjohtoa. Ajanjaksolla 2008 - 2012 myös Go Global -ohjelmiin osallistuneiden yritysten henkilöstömäärä kasvoi merkittävästi. Ohjelmaan osallistuneiden yritysten liikevaihdon muutos ajanjaksolla 2008 - 2012 oli +18% (kuvio 4). Vastaavasti verrokkiryhmän liikevaihdon muutos oli -11%. (Team Finland 2014, 5.)



Kuvio 4. Go Global -ohjelmaan osallistuneiden yritysten liikevaihdon muutos 2008-2012 (Team Finland 2014).

### 3.4 Kirkpatrickin malli

Koulutus- tai valmennusohjelman vaikuttavuutta selvitetessä väistämättä nousee esiin yhä edelleen käytössä oleva Kirkpatrickin neliportainen koulutuksen/valmennuksen vaikuttavuuden arviointimalli. Donald Kirkpatrick julkaisi arviointimallinsa ensimmäisen kerran neliosaisessa väitösartikkelisarjassa *Journal of The American Society of Training Directors* -julkaisussa vuonna 1959 (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2016). Tässä kehittämistyössä päädyttiin käyttämään Kirkpatrickin neliportaista vaikuttavuuden arviointimallia sen varsin selkeän ja yksinkertaisen lähestymistavan vuoksi. Menetelmän käyttöä tukee myös sen yleisyys.

Alkuperäisestä mallista julkaistiin uudistettu, ”The New World Kirkpatrick Model” -malli vuonna 2016 Donald Kirkpatrickin pojan, Jim Patrickin ja hänen vaimonsa Wendy Keyser Kirkpatrickin toimesta (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2016). Uudistetun neliportaisen mallin tavoitteena on sisällyttää siihen unohtuneet tai huomioimattomat alkuperäisen mallin tavoitteet Donald Kirkpatrickin mukaan, korjata mallin yleisimpiä väärin tulkintoja sekä lisäksi osoittaa mallin käytettävyys nykyaikaisissa ja hyvin erilaisissa organisaatioiden koulutus- ja valmennustoiminnoissa. Uudistetussa mallissa huomioidaan muuttuneet työympäristöt, sekä koulutuksen ja valmennuksen siirtyminen yhä enenevässä määrin sähköisiin työ- ja oppimisympäristöihin. Uudistetussa mallissa vaikuttavuuden arviointimallin määritelmiä on tarkennettu ja täydennetty eri tasoilla. Alkuperäisen ja uudistetun neliportaisen mallin keskeisimmät määritelmät, tarkennukset ja täydennykset ovat esitetty taulukossa 2. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2016, 10-11.)



Taulukko 2. Alkuperäisen Kirkpatrickin mallin ja uudistetun mallin arviointitasojen määritelmät, tarkennukset ja täydennykset (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2016, 10-19).

	Alkuperäinen Kirkpatrickin malli	New World Kirkpatrick - malli
Taso 1 Reaktiot	Mittaa koulutuksen / valmennuksen sisältöä ja laatua → asiakastytyvyyttä	Lisäksi mittaa osallistujien sitoutumista koulutukseen/valmennukseen ja sekä sen sisällöllistä yhteyttä työtehtäviin
Taso 2 Oppiminen	Mittaa koulutuksen/ valmennuksen sisällöllisten tavoitteiden toteutumista tietojen, taitojen ja asenteen osalta	Lisäksi mittaa osallistujan varmuutta ja sitoutumista hyödyntää koulutuksessa / valmennuksessa saavutettuja tietoja ja taitoja työssä työtehtävissä
Taso 3 Käyttäytyminen	Mittaa koulutuksen tai valmennuksen ansiosta tapahtunutta työssä käyttäytymisen muutosta	Lisäksi mittaa koulutukseen /valmennukseen osallistuvan toimintaa, jolla on ratkaiseva merkitys haluttujen tulosten saavuttamisessa organisaatiotasolla (critical behaviors) sekä tapoja ja käytäntöjä, joilla vahvistetaan, seurataan, kannustetaan ja palkitaan työn suorittamista (required drivers) ja työssäoppimista
Taso 4 Tulokset	Mittaa koulutuksen / valmennuksen ansiosta saavutettuja tuloksia organisaatiotasolla	Lisäksi mittaa tulosten saavuttamista lyhyellä aikavälillä erilaisten mittareiden avulla (leading indicators) kuten esimerkiksi myynnin lisääntymisellä, laadun ja asiakastytyvyyden parantumisella

Kirkpatrickin neliportainen vaikuttavuuden arviointimalli pohjautuu olettamukseen, jossa jokainen taso on merkityksellinen ja vaikuttaa seuraavan tason onnistumiseen. Koulutuksen/valmennuksen voidaan katsoa olleen vaikuttava, kun koulutuksessa/valmennuksessa opitut tiedot johtavat parempaan työtehtävien suorittamiseen ja siten vaikuttavat organisaatiotasolla haluttujen tulosten saavuttamiseen. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2016, 6.)

Ohjelman vaikuttavuuden ja sen arvon osoittamiseksi, koulutusta/valmennusta ja siihen liittyviä arviointitoimia tulisi tarkastella kolmivaiheisesti perehtyen ohjelman suunnitteluun, toteutukseen ja sen arvon osoittamiseen. Konkreettisen suunnittelun lisäksi, tulisi huomioida myös osallistujien valmistelu koulutus/valmennusohjelmaan. Edellisten lisäksi tulisi suunnitella ohjelman jälkeiset tukitoiminnot sekä arviointimenetelmä, jota käytetään koko ohjelman aikana. Vaikuttavuuden arvioinnin suunnittelu aloitetaan tulokset-tasolta, jossa määritellään halutut ja tavoitellut organisaatiotason tulokset. Käyttäytyminen-tasolla määritellään työssä tavoitellut ja tapahtuvat muutokset. Lopuksi vaikuttavuuden arvioinnin

suunnittelussa määritellään ne tiedot ja taidot, joita tarvitaan edellä mainittujen tasojen saavuttamiseen. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2016, 22-24).

Reaktiot-tasolla kerätään yleisimmin osallistujilta palautetta koulutuksen/valmennuksen onnistumisesta. Tarkoituksenmukaisemmassa lähestymistavassa oppimista tulisi seurata jatkuvasti ohjelman aikana pyrkien tunnistamaan ja poistamaan oppimista estäviä tekijöitä. Lisäksi reaktiotasolla tulisi seurata osallistujien sitoutumista ja aktiivisuutta oppimiskokemukseen sekä seurata tasoa, jolla osallistujat kokevat koulutuksen/valmennuksen hyödyllisyyden omassa työssä (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2016, 17). Yleisimmin palautetta kerätään välittömästi koulutuksen/valmennuksen päätyttyä, joka ei välttämättä anna oikeaa kuvaa koulutuksen/valmennuksen onnistumisesta. Välittömästi ohjelman jälkeen kerätyssä palautteessa ei huomioida sitä, etteivät osallistujat välttämättä pysty arvioimaan koulutuksen/valmennuksen kokonaisuutta ennen kuin opittuja tietoja ja taitoja on päästy soveltamaan omaan työhön. Reaktiot-tason mittaaminen tulisi tehdä nopeasti ja tehokkaasti ja koulutus-/valmennusohjelman lopulliseen arviointiin tulisi määritellä ainoastaan ne tärkeät seikat, joita halutaan seurata konkreettisesti ja mitattavasti. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2016, 39-41.)

Oppiminen-tasolla arvioinnin tavoitteena on mitata koulutuksen/valmennuksen ansiosta tapahtunutta oppimista tietojen lisääntymisen, taitojen kehittymisen, asenteen muuttumisen ja luottamus- ja sitoutumistason näkökulmasta. Asenteen arvioimisella tarkastellaan osallistujan aktiivisuutta ja käyttäytymistä valmennuksessa. Koulutukseen/valmennukseen myönteisesti suhtautuminen nähdään vaikuttavan suoraan oppimiseen. Oppiminen-tasolla arvioidaan myös osallistujien luottamusta ja sitoutumista uusien tietojen ja taitojen hyödynnettävyyteen omassa työssä. Oppimisen mittaamiseksi tulee määritellä tarkasti ne taidot ja tiedot, joita koulutuksella/valmennuksella tavoitellaan sekä määritellä tavoitteet siitä, miten osallistuja pystyy uusia tietoja ja taitoja hyödyntämään työtehtävissä. Jos oppimista ei ole tapahtunut joillain edellä mainituista oppimisentasoista, ei työkäyttämisen muutosta saavuta. Kirkpatrickin alkuperäisessä mallissa oppimisen arvioinnin tueksi esitetään ennen- ja jälkeen mittaamista, kun taas uusissa mallissa suositellaan oppiminen -tason arviointia koko ohjelman ajan

reflektoimalla opittuja asioita esimerkiksi yksilö- tai ryhmätasolla keskustellen tai haastattelun avulla. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2016, 42-48.)

Käyttäytyminen-taso nähdään koulutuksen/valmennuksen arvioinnissa tärkeimpänä tasona. Yksinomaan koulutus/valmennus ei johda organisaatiotason tuloksiin. Ratkaisevaa on koulutuksen/valmennuksen ansioista tapahtuva oppiminen ja sen ansiosta tapahtuva muutos työssä. Käyttäytyminen-tason arviointi voidaan nähdä työn jatkuvana, kokonaisvaltaisena seurantana ja kehittämisenä, jossa tarkastellaan uusien taitojen ja tietojen käyttöönottamisesta johtuvaa muutosta työtehtävissä. Oleellista on määritellä halutut muutostekijät työtehtävissä. Muutostekijöiden pitää olla selviä, seurattavia ja mitattavia ja niitä voidaan kuvata seuranta-, tuki-, kannustus- ja palkitsemisprosesseina, joiden avulla haluttua työkäyttäytymisen muutosta voidaan arvioida. Käyttäytyminen-tason arviointia lähestytään merkittävien tehtävien, tarpeellisten kannustimien ja työssäoppimisen näkökulmasta. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2016, 48-59.)

Tulokset-tasolla arvioidaan koulutuksen/valmennuksen ansiosta syntyneitä muutoksia ja tuloksia organisaatiotasolla. Tulosten määrittely vaihtelee erilaisten organisaatioiden välillä. Koulutuksen/valmennuksen vaikutus pitää pystyä todentamaan tuloksina ja sen tuottama arvo pitää pystyä osoittamaan asiakkaalle. Tuloksia voidaan arvioida sisäisesti ja ulkoisesti ennakoivilla muuttujilla valmennuksen aikana. Organisaation sisäisillä muuttujilla seurataan muun muassa tuotantoa, laatua, myyntiä. Ulkoisilla muuttujilla puolestaan seurataan muun muassa asiakasuskollisuutta ja brändin tunnettuutta. On kuitenkin huomattava, että tulokset-tasolla konkreettisten tulosten arvioiminen esimerkiksi liiketoiminnan tunnusluvuilla ei ole aina mahdollista. Tulokset-tasoa arvioitaessa on otettava myös huomioon, että tulosten konkreettinen ilmeneminen voi viedä aikaa. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2016, 59-66.)

Kirkpatrickin mallia on arvosteltu useissa tutkimuksissa liian yksinkertaiseksi ja suppeaksi, joka ei huomioi oppimiseen ja valmennukseen liittyviä moniulotteisia vaikuttajia (Lehtinen 2010, 36-37; Renko 2017, 37; Hietanen 2012, 16-17). Kirkpatrickin neliportaista mallia arvostellut Bates näkee mallin rajoitteena kolme pääsyytä. Batesin mukaan malli esittää valmennuksen vaikuttavuudesta

yksinkertaistetun näkökulman, jossa ei huomioida henkilökohtaisia tai asiayhteysvaikutusta. Toiseksi malli olettaa, että mallin eritasoilla olevien eri syy-seuraussuhteiden ansioista positiiviset reaktiot johtavat parempaan oppimiseen ja joiden avulla saavutetaan enemmän tuloksia. Kolmantena rajoitteena Bates näkee Kirkpatrickin mallin oletuksen siitä, että jokainen taso tuottaa edellistä taso enemmän tietoa. (Bates 2004, 342.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskohteena olevan kansainvälistymisvalmennuksen vaikuttavuutta lähestytään Kirkpatrickin neliportaisen arviointimallin pohjalta. Mallin käytettävyyttä tässä opinnäytetyön tutkimuksessa tukee edelleenkin sen yleisyys. Malliin pohjautuvaa vaikuttavuuden arviointimenetelmää käytetään esimerkiksi yksityisellä sektorilla asiantuntija- ja koulutuspalveluiden vaikuttavuuden arvioinnissa (Celkee Oy 2020).

## **4 Kehittämistyön lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät**

Tässä luvussa kuvataan kehittämistyön toteutusta ja lähestymistapaa. Lisäksi luvussa esitellään aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät.

### **4.1 Kehittämistyön lähestymistapa ja prosessi**

Tämä opinnäytetyö on toteutettu tutkimuksellisena kehittämistyönä. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on pyrkiä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja tuottaa uusia ratkaisuja keräämällä systemaattisesti käytännöstä ja teoriasta kerättyä tietoa, jota arvioidaan kriittisesti. Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaavat käytännölliset tavoitteet, mutta kehittämistyössä kerätty tutkimustieto ja tulokset pitää pystyä liittämään teoreettiseen tietoon. Tyypillisesti tutkimuksellisessa kehittämisessä hyödynnetään erilaisia menetelmiä monipuolisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014,18-21.)

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta voidaan nähdä myös tutkimuksen ja kehittämistoiminnan rajapinnassa ja sitä voidaan lähestyä kehittävän tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämisen näkökulmasta. Kehittävässä tutkimustoiminnassa tiedontuottamista ohjaa käytännön kehittämisprosessit tiedeyhteisön kiinnostuksen mukaisesti. Tutkimuksellisessa kehittämisessä käytännön kysymykset ja ongelmat ohjaavat tiedontuotantoa ja aihetta lähestytään kehittämisen näkökulmasta hyödyntäen tutkimuksellisia periaatteita. (Toikko & Rantanen 2009, 21-22.) Lähestymistavan valintaa ohjaa kehittämistyön kokonaisvaltainen tavoite. Lähestymistapoja voidaan tarkastella tutkimiseen ja kehittämiseen painottuvasta näkökulmasta ja valintaa ohjaa kehittämistyön luonne (Ojasalo ym. 2014, 36). Erilaiset lähestymistavat esitellään seuraavissa kappaleissa pääpiirteittäin.

Konstruktiiviselle lähestymistavalle on tunnusomaista erityisesti tutkimustiedon pohjalta sekä käytännöstä kerätyn tiedon pohjalta luotu todellinen tuotos esim. suunnitelma, järjestelmä, malli tai uusi tuote, joka toteutetaan suunnitelmallisesti ja käsitteellisesti mallintamalla. Tavoitteena on lisäksi tuottaa uutta tietoa liike-elämään ja tiedeyhteisöön. Konstruktiivisella lähestymistavalla tavoitellaan organisaation käytäntöjen ja toiminnan muuttumista. Lähestymistapana konstruktiivinen tutkimus on lähellä palvelumuotoilua ja innovaatioiden tuottamista. (Ojasalo ym. 2014, 66.)

Yhdessä eri toimijoiden kanssa käytännön ongelmia ratkaisevaa ja muutosta aikaansaavaa lähestymistapaa kutsutaan toiminta- eli osallistavaksi tutkimukseksi. Toimintatutkimusta leimaa tyypillisesti tutkijan ja tutkittavien välinen yhteistyö, ongelma-keskeisyys sekä tutkittavien ja tutkijan aktiivisuus muutostoinijoina. Toimintatutkimus lähestymistapana kehittämistyössä soveltuu lähtökohtaisesti toimintojen ja käytäntöjen kuten esimerkiksi työn ymmärtämiseen tai työn menetelmien kehittämiseen ja muuttamiseen. (Ojasalo ym. 2014, 58-60.)

Innovaatioiden tuottamisessa tavoitellaan puolestaan täysin uuden luomista. Lähestymistapana se soveltuu esimerkiksi uudenlaisen asiakaslähtöisen kaupallisen toiminnan kehittämiseen tai jo olemassa olevan toiminnan uudistamiseen. Innovaatioprosessissa uusia tuote-, toiminta- tai palvelumalleja haetaan

erilaisista ammattilaisista tai toimijoista koostuvien aivoriihien tai kohtaamisten törmäyttämällä. (Ojasalo ym. 2014, 58-60.)

Tavoiteltaessa asiakas- ja käyttäjäkeskeisten palveluiden ja palvelukokemusten kehittämistä ja palveluorganisaatioiden vaikuttavien ja tehokkaiden palvelukonseptien luomista, voidaan kehittämistyön lähestymistapana käyttää palvelumuotoilua. Käyttäjäkeskeisen toiminnan ja tarpeiden ymmärtämiseen käytetään palvelumuotoilussa erilaisia menetelmiä monipuolisesti ja laajasti. Osallistaminen kehittämistyössä on palvelumuotoilun oleellinen toimintatapa. (Ojasalo ym. 2014, 71-72.)

Tapaustutkimusta käytetään kehittämissuositusten ja -ideoiden sekä syvällisemmän ja yksityiskohtaisemman tiedon tuottamiseksi. Tyypillisesti tapaustutkimuksessa tutkittavia kohteita on vähän tai ainoastaan yksi. Tutkittavana kohteena voi olla esimerkiksi organisaatio, ihmisryhmä tai toiminto ja kohde valitaan aina käytännön tarpeen ja kehittämistyön tavoitteiden mukaisesti. Tutkimusmenetelminä voidaan käyttää määrällistä ja laadullista tutkimusta esim. kyselyjä, haastatteluita tai havainnointia. (Ojasalo ym. 2014, 52-53.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskohteena on palvelu, joten lähestymistavan valintaa ohjasi erityisesti palvelun kehittämiseen soveltuvat lähestymistavat. Sopivimpana menetelmänä nousi esiin tapaustutkimus, jota käytetään tämän kehittämistyön lähestymistapana. Valitun lähestymistavan käyttäminen tässä kehittämistyössä tukee lisäksi tapaustutkimuksen luonne ja tavoite tuottaa kehittämissuoksia ja -ideoita sekä syvällisempää ja yksityiskohtaisempaa tietoa. Tyypillisesti tapaustutkimuksessa tutkittavia kohteita eli tapauksia on vähän tai ainoastaan yksi. Tutkittavana tapauksena voi olla esimerkiksi organisaatio, ihmisryhmä tai toiminto ja kohde valitaan aina käytännön tarpeen ja kehittämistyön tavoitteiden mukaisesti. Tapaustutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollinen yleistäminen vaan tutkimuksessa huomioidaan erilaiset yhteydet ja tilanteet ajallisesti, paikallisesti tai sosiaalisesti. (Ojasalo ym. 2014, 52-53.) Tapaustutkimusmenetelmän valintaan tässä kehittämistyössä vaikutti myös kyseisen palvelun uutuusarvo tutkimuskohteena. Tässä kehittämistyössä tutkittavana kohteena eli tapauksena on GLOBAL STEPS® -valmennusohjelma, jonka vaikuttavuutta ei ole tutkittu

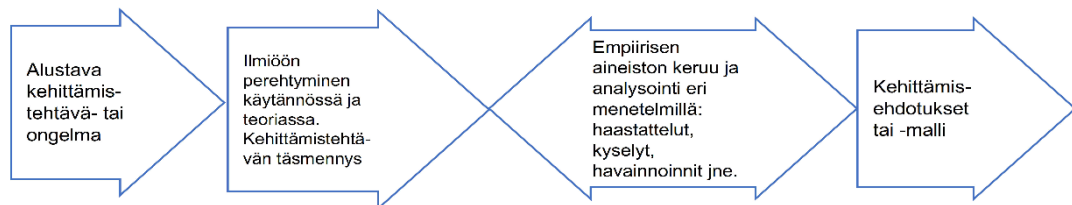
aiemmin. Tapaustutkimus – lähestymistapaa sekä siinä käytettäviä menetelmiä esitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

## 4.2 Tapaustutkimus ja tutkimusmenetelmät

Yin (2009) suosittelee tapaustutkimusta tutkimusmenetelmäksi, kun tutkimuksessa esitetään kysymykset ”miten” ja ”miksi”, tutkijalla on vähän vaikutusta tapahtumien kulkuun ja kun fokus on tosielämän asiayhteyteen liittyvissä ilmiöissä (Yin 2009, 2). Tapaustutkimus voidaan määritellä kaksiosaiseksi. Tapaustutkimus voidaan nähdä kokemusperäisenä tutkimustapana, joka tutkii nykyajan ilmiötä syvällisesti tosielämän asiayhteydessä erityisesti niissä tapauksissa, joissa ilmiön ja asiayhteyden väliset rajat eivät ole ilmeisiä. Toisaalta tapaustutkimuksessa käsitellään lisäksi teknisesti eroteltavia tilanteita, nojataan useaan todistusaineistoon ja hyödynnetään aiemmin kehitettyjä tiedonkeruun ja analyysien menetelmiä. (Yin 2009,18.) Tapaustutkimus soveltuu käytettäväksi tapauksissa, joissa kokonaisvaltaisesti tarkastellaan tutkimuskohdetta, tapahtumaketjua tai toiminnan kehittämistä (Vilkkä 2015, 99).

Tapaustutkimuksessa voidaan hyödyntää määrällisiä, laadullisia tai yhdistäviä menetelmiä monipuolisen ja syvällinen kuvauksen saamiseksi tutkittavasta tapauksesta. Menetelmänä se soveltuu tutkimuskohteisiin eli tapauksiin, kun halutaan tutkia syvällisesti käyttäytymistä, epätyypillisiä prosesseja tai esimerkiksi henkilöstösuhteita. Tapaustutkimus ei rajaa pois mitään tiettyä kohdetta, oleellista menetelmässä on kohteen rajaaminen. Rajaaminen voidaan tehdä erottamalla selvästi joko fyysinen yksikkö tai yksikköjen joukko, toiminnallinen kokonaisuus tai prosessi tai tilanne. Tapaustutkimus nojautuu muiden tutkimusmenetelmien tavoin teoriaan painottaen samankaltaisten ongelmien käsittelyn taustoihin ja menetelmiin perehtymistä. Lähtökohtana tapaustutkimuksessa on yleisten teorioiden lisäksi tutkittava tapaus. Tapaustutkimusprosessia leimaa muutosalttius, jossa kehittämiskohteen määrittely voi muuttua prosessin myötä luonnollisesti. (Ojasalo ym. 2009, 52-54.)

Tutkimusprosessina tapaustutkimus ei ole lineaarinen vaan tapaustutkimusprosessille on tyypillistä ja luonnollista, että aiheeseen perehtymisen ja aineiston keruun jälkeen alkuperäinen kehittämistehtävä täsmentyy tai sitä on aiheellista muuttaa. Ojasalo ym. (2009) esittävät tapaustutkimusprosessin seuraavasti (kuvio 5):



Kuvio 5. Tapaustutkimuksen vaiheet (Mukaillen Ojasalo ym. 2009, 54).

Tapaustutkimuksessa hyödynnetään laajasti erilaisia tutkimusmenetelmiä tai niiden yhdistelmiä. Laadullinen tutkimus liitetään usein syvällistä ja monipuolista tietoa tutkittavasta tapauksesta hakevaan lähestymistapaan, mutta lisäksi voidaan käyttää kyselyitä, haastatteluita tai erilaisia kirjallisia materiaaleja. (Ojasalo ym. 2009, 55.) Tiedonkeruunmenetelmät voidaan jakaa perinteisesti määrällisiin eli kvantitatiivisiin tai laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Kehittämistyön menetelmän valinnassa voidaan hyödyntää useita eri menetelmiä väljemmin kuin tieteellisessä tutkimuksessa. (Ojasalo ym. 2014, 104.)

Perl & Noldon (2000, 38) esittävät laadullisen ja määrällisen tutkimuksen eroksi laadullisen tutkimuksen tavoitteen ymmärtää yksittäisiä tapauksia, kun taas määrällisten tutkimusten tarkoituksena on yleistäminen tai yleisen käsityksen saaminen tietystä perusjoukosta.

Laadullisen ja määrällisen tutkimustavan eroja voidaan lähestyä esimerkiksi Heikkilän (1998) kuvaamalla tavalla (taulukko 3):



Taulukko 3. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen eroja (Mukaiillen Heikkilä 1998, 17).

Määrällinen tutkimus	Laadullinen tutkimus
Vastaa kysymyksiin: Mikä? Missä? Paljonko? Kuinka usein?	Vastaa kysymyksiin: Miksi? Miten? Millainen?
Numeerisesti suuri, edustava otos	Suppea, harkinnanvaraisesti koottu näyte
Ilmiön kuvaus numeerisen tiedon pohjalta	Ilmiön ymmärtäminen ns. pehmeän tiedon pohjalta

Yleisimpiä tiedonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelujen, kyselyiden, havainnointien ja dokumenttianalyysojen lisäksi myös erilaiset ideointi- ja ennakointimenetelmät (Ojasalo ym. 2014, 55).

#### 4.2.1 Määrällinen tutkimusmenetelmä

Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on olemassa olevan tilanteen ja tutkittavan ilmiön tai asioiden välisten riippuvuuksien muutoksien selvittäminen. Aineiston keruussa käytetään yleensä yhtenäistä tutkimuslomaketta kuvaamalla numeerisesti kysyttäviä asioita. (Heikkilä 1998, 16.) Määrällisen tutkimusmenetelmän aineistonkeruussa voidaan lisäksi käyttää systemaattista havainnointia tai valmiita rekistereitä ja tilastoja. Tutkittaviksi kohteiksi sopivat ihmisten lisäksi kaikki ihmisen tuottamat kuva- tai tekstimateriaalit. (Vilka 2015, 61.)

Tavallisin määrällisen tutkimuksen menetelmä on lomakekysely tai strukturoitu haastattelu. Menetelmä soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa testataan olemassa olevan teorian paikkansapitävyyttä väittämien ja oletusten avulla. Saatu aineisto käsitellään tilastollisin menetelmin arvioiden sen luotettavuutta eli reliabiliteettia ja tarkkuutta eli validiteettia. (Ojasalo ym. 2014, 104-105.)

#### **4.2.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä**

Laadulliset tutkimusmenetelmät ovat erityisen käyttökelpoisia haluttaessa lisätietoja ja syvempää ymmärrystä määrällisen kyselyn tuloksista tai hankittaessa tutkittavasta aiheesta tarpeeksi tietoa hyvän tutkimuksen suunnitteluun (Perl & Noldon 2000, 45). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään selvittämään ja ymmärtämään tutkimuskohteen käyttäytymisen ja päätösten syitä vastaamalla kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Tapausmäärät ovat rajallisia, mutta ne analysoidaan mahdollisimman tarkasti. Laadullisella tutkimuksella ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan tutkittavat on valittu usein harkinnanvaraisesti. Aineisto kerätään tekstimuotoisena ja usein vähemmän jäsennehtynä kuin määrällisessä tutkimusmenetelmässä. Tiedonkeruumenetelminä käytetään valmiita aineistoja, haastatteluja tai lomakehaastatteluja. Lisäksi tutkija voi havainnoida osallistumalla yhteisön toimintaan. (Heikkilä 1998, 16-17.)

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä käytetään useimmiten avointa, teema- tai ryhmähaastattelua tai lähestytään tutkimuskohdetta osallistuvan havainnoinnin avulla. Laadullista menetelmää käytetään halutessa ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisemmin. Menetelmän tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa. Tutkimusmenetelmässä luotettavuus todennetaan tutkimusprosessin tarkan kuvauksen sekä perusteltujen tulkintojen pohjalta. Lisäksi voidaan käyttää triangulaatiota eli ilmiön tutkimista useasta eri näkökulmasta. (Ojasalo ym. 2014, 105.) Myös Vilkka (2015) esittää laadullisia tutkimusmenetelmiä määrälliseen tutkimukseen yhdistävää triangulaatiota käyttökelpoiseksi menetelmäksi niissä tutkimuksissa, joista on ollut saatavilla ainoastaan vähän aiempaa tietoa (Vilkka 2015, 46).

#### **4.3 Kehittämistyössä käytetyt tiedonkeruumenetelmät**

Tässä kehittämistyössä käytetään sekä määrällistä että laadullista tiedonkeruuta. Määrällisenä tiedonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kokonaiskyselyä, joka lähetettiin kaikille INSTEPS- ja GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmiin osallistuneille henkilöille. Kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena, joka sopii menetelmäksi, kun perusjoukko on pieni (Heikkilä 1998, 33).

Kysely soveltuu tehokkuuden ja nopeuden lisäksi tiedonkeruumenetelmäksi myös aikaresurssien puitteissa. Osa kysymyksistä käsitteli arkaluontoisempia yrityksen liiketoimintaan liittyviä asioita ja vastaajille haluttiin antaa mahdollisuus vastata näihin kysymyksiin anonyymisti ilman haastattelijan läsnäoloa. (Ojasalo ym. 2014, 121.) Valmennusohjelmaan osallistuneilta ei ole aiemmin kerätty palautetta valmennusohjelmasta tai sen vaikuttavuudesta, jolloin kokonaiskyselytutkimus oli tiedonkeruumenetelmänä perusteltua (Ojasalo ym. 2014, 122).

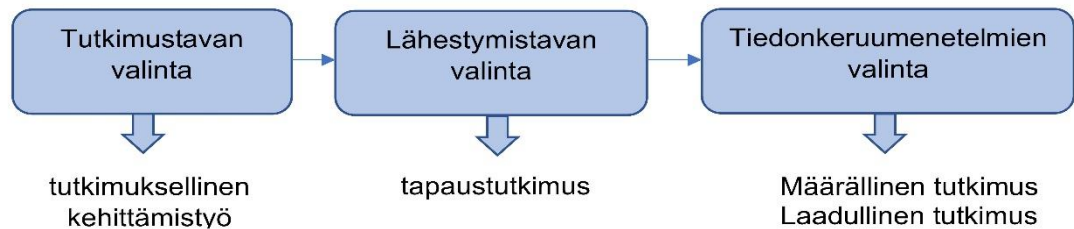
Sähköisen kokonaiskyselytutkimuksen haasteena metodologisesti on sähköisten kyselyjen suuri määrä, joka voi vaikuttaa kyselyn vastausprosenttiin alentavasti. Kyselytutkimuksessa aineiston yleistettävyys ja edustavuus on myös haasteena silloin, jos tutkijalla ei ole tarkkaa tietoa vastaajista ja vastaajien määrästä. (Ojasalo ym. 2014, 129). Tässä kokonaistutkimuksessa osallistujien lukumäärä ja yhteystiedot olivat tiedossa ennen kyselyn lähettämistä. Lisäksi sähköisestä kyselytutkimuksesta kerrottiin osallistujille etukäteen ja pyrittiin näin vaikuttamaan kyselyn vastausmäärään.

Kyselylomakkeen suunnittelussa on huomioitava lomakkeen pituus ja selkeys. Kysymysten tulee olla tarkkoja ja yksiselitteisiä ja lomake pitää testata ennen lähettämistä (Ojasalo ym. 2014, 130-133). GLOBAL STEPS® -valmennusohjelman kehittämisen näkökulmasta kyselylomakkeen kysymyksissä haettiin tilastoitavia mittareita kehittämisenäkökulman ja tärkeimpien tunnuslukujen selvittämiseksi. Kysymysten asettelu nojasi väljästi Kirkpatrickin neliportaiseen arviointimalliin, jonka avulla pyrittiin selvittämään valmennuksen vaikuttavuutta reaktiot-, oppiminen-, käyttäytyminen- ja tulokset-tasolla (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2016, 10-11). Kyselylomaketta testattiin viidellä henkilöllä ennen kyselyn lähettämistä.

Toisena tiedonkeruumenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin haastattelua. Haastattelu soveltuu hyvin täydentävänä ja syvällisempänä tiedonkeruun menetelmänä tukemaan kyselytutkimuksen tuloksia. Haastattelussa hyödynnettiin kriittisten tapahtumien tekniikkaa eli CIT-menetelmää. Menetelmällä pyritään saamaan selville erityisen onnistunut tai epäonnistunut palvelukokemuksen prosessi. (Ojasalo ym. 2014, 106-107.) Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna menetelmänä, jossa haastateltaville toimitettiin etukäteen haastattelun yleiset

teemat. Tavoitteena oli lisäksi saada selville GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmaan liittyviä mahdollisia kehittämistarpeita. Saatuja tuloksia hyödynnetään GLOBAL STEPS® -valmennusohjelman kehittämisessä.

Tämän kehittämistyön lähestymis- ja tutkimustapa sekä menetelmät voidaan tiivistetysti kuvata seuraavassa kuviossa (kuvio 6):



Kuvio 6. Kehittämistyön prosessin eteneminen.

#### 4.4 Tutkimusaineiston kerääminen ja käsittely

Tämän kehittämistyön tutkimusaineistoa kerättiin määrällisesti sähköisen kyselyn avulla ja laadullisesti haastattelemalla. Määrällisenä tiedonkeruumenetelmänä käytettiin tässä kehittämistyössä sähköistä kyselyä. Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla (liite 1) ja lähetettiin kaikille INSTEPS- ja GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmiin osallistuneille henkilöille sähköpostilla kesäkuussa 2019. Valmennusohjelmiin on osallistunut neljän vuoden aikana yhteensä 39 henkilöä, joista tavoitettiin 38. Yhtä ohjelmaan osallistunutta henkilöä ei tavoitettu, koska ei saatu selville missä yrityksessä hän työskentelee nykyisin. Sähköisestä kyselystä tiedotettiin osallistujille etukäteen sähköpostilla, jossa kuvattiin kyselyn taustaa ja tarkoitusta. Kyselystä lähetettiin kaksi erillistä muistutusta (13.6.2019 ja 26.6.2019) niille henkilöille, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn. Kyselyyn vastasi 19 henkilöä ja siten kokonaisvastausprosentiksi muodostui n. 49 %.

Kyselylomakkeessa oli 21 kysymystä, joista pakollisia kysymyksiä oli 15. Kysymysten otsikoinnissa viitattiin GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmaan valmennusohjelman nimen vakiintumisen vuoksi. Kyselylomakkeeseen oli rakennettu kysymysten uudelleenohjaussääntöjä vastauksesta riippuen. Esimerkiksi jos

vastaaja vastasi kysymykseen ”Valmennusohjelman aikana luotiin (sisältää kansainvälisyysstrategian päivityksen) yritykselle tai organisaatiolle kirjallinen kansainvälistymisstrategia/-suunnitelma” ”ei” tai ”ei, mutta valmennuksessa saatu kansainvälisyysoppi otettiin yrityksessä käyttöön muutoin, miten”, kysely ohjasi vastaajan vastaamaan kysymykseen ”Arvioi oma kansainvälisen liiketoiminnan osaamisen taso valmennusta ennen ja jälkeen” -kysymykseen.

Kyselylomakkeessa oli monivalinta- ja asteikkokysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymyksillä selvitettiin pääasiassa vastaajien taustatietoja kuten vastaajan sukupuolta, ikää, yrityksen toimialaa sekä valmennuksessa tuotetun kansainvälisyysstrategian käyttöönottoon liittyvää ajankohtaa tai sen jalkauttamiseen liittyviä vaikeuksia.

Asteikkokysymyksissä käytettiin Likert-asteikkoa ja niillä pyrittiin selvittämään valmennuksen järjestämiseen liittyviä arvioita, ammatillisen osaamisen lisääntymistä eri aihepiireittäin ja kansainvälisen strategian käyttöönoton näkymistä yrityksen toiminnassa. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin selvittämään osallistujan motiiveja, tavoitteita, oppimista sekä valmennuksessa tuotetun kansainvälisyysstrategian käyttöönottoon liittyviä haasteita tai strategian käyttöönottoa edesauttavia asioita yrityksessä. Kyselytutkimuksen monivalinta- ja asteikkokysymysten analysoinnissa käytettiin Webropol-ohjelman tuottamia valmiita kuvioita ja tietoja. Lisäksi apuna aineiston käsittelyssä käytettiin excel-taulukointia. Avoimet kysymykset analysoitiin teemoittelemalla vastaukset.

Määrällisen tutkimuksen aineistoa täydennettiin ja syvennettiin haastatteluilla. Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää syvemmin INSTEPS- ja GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmissa tuotettujen kansainvälisyysstrategioiden käyttöönottoon liittyviä haasteita tai niitä edesauttavia seikkoja, mahdollisesti yrityksen vientitoiminnan alkamista strategian käyttöönoton myötä, arvioita viennin osuudesta suhteessa liiketoimintaan lähitulevaisuudessa sekä viiden vuoden kuluessa sekä kuulla yleisesti kokemuksia INSTEPS- ja GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmasta.

Haastattelujen valintaperiaatteena käytettiin kyselyjen vastausten pohjalta saatuja arvioita yrityksen kansainvälistymisen aloittamisen ajankohtaan liittyen. Haastateltavat edustivat yrityksiä, joissa INSTEPS- ja GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmissa tuotettu kansainvälisyysstrategia otettiin käyttöön valmennuksen päättymisestä joko heti, noin vuoden kuluessa, myöhemmin tai kansainvälisyysstrategiaa ei otettu käyttöön tai vastaaja ei tiennyt, miksi sitä ei otettu käyttöön.

Haasteltaviksi valittiin yhteensä seitsemän henkilöä, joista kuusi osallistui haastatteluun. Yksi pyydetyistä haasteltavista ei pystynyt osallistumaan haastatteluun yrityksen valmistautuessa messuille. Haastateltavista kolme olivat vastannut sähköiseen kyselyyn ja kolme muuta haastateltavaa valittiin niiden joukosta, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn. Näistä yksi (haastateltava 4) ei ollut osallistunut kyselyyn, mutta samasta organisaatiosta oli vastannut kyselyyn samaan aikaan valmennusohjelmaan osallistunut henkilö. Viimeksi mainittujen haastateltavien valintaperusteena oli eri tyyppiset liiketoiminta-alat ja yrityksen koko.

Haastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostiviestinä (liite 2), jossa kuvattiin haastattelun taustaa ja tavoitteita, haastattelun oletettua kestoja ja siihen osallistumisen vapaaehtoisuutta. Haastattelujen kestot vaihtelivat n. 20 minuutista 50 minuuttiin ja ne toteutettiin lokakuussa 2019. Ainoastaan tähän opinnäytetyöhön käytettäväksi tarkoitetut haastattelut nauhoitettiin digitaalisella nauhurilla. Kaikki haastattelut litteroitiin haastattelujen analysoimiseksi välittömästi haastattelun jälkeen. Nauhoitukset hävitetään ja poistetaan opinnäytetyön valmistuttua. Aineistosta ei käy selville haastateltavan henkilöllisyys, yritys tai liiketoiminta-ala.

Haastattelut tapahtuivat kahta lukuun ottamatta yrityksen tiloissa. Näistä toinen haastattelu toteutettiin Skype-ohjelman avulla ja toinen Karelia ammattikorkeakoulun Värtsilä-kampuksen kokoustilassa. Haasteltaville lähetettiin ennen haastattelua sähköpostilla haastattelun yleiset teemat (liite 2). Yhden haastateltavan kanssa teemat käytiin vielä ennen haastattelua läpi. Ennen haastattelun alkua kaikille haastateltaville kerrottiin haastattelun vapaaehtoisuudesta. Lisäksi haastateltaville kerrottiin nauhoitusten hävittämisestä haastattelujen litteroinnin

jälkeen, haastatteluaineiston säilyttämisestä haastattelijan hallussa sekä aineiston käsittelemiseen liittyvistä seikoista.

Haastatteluaineisto käsiteltiin sisällönanalyysimenetelmällä. Sisältöanalyysimenetelmällä valmiita tekstimuotoisia aineistoja, kuten haastatteluja, keskusteluita tai puheita analysoidaan hakemalla aineistosta eroja ja samankaltaisuuksia tavoitteena saada tiivistelmä, joka liittyy aiempaan tutkimukseen tai tapauksen asiayhteyteen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastatteluissa käytettiin puolistrukturoituja kysymyksiä ohjaamassa keskustelua ja aineiston analyysivaiheessa vastaukset käsiteltiin teemoittain, joista yleisimmin esiinnoituneet seikat esitellään seuraavassa luvussa.

#### **4.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus**

Yleisesti hyväksytyt tutkimuseettiset periaatteet määrittelevät tiedon hankintaa ja julkistamista ja edellyttävät hyvän tieteellisen käytännön noudattamista. Hyvää tieteellistä käytäntöä noudatetaan tekemällä tutkimus, aineistonhankinta ja arviointi huolellisesti, rehellisesti ja tarkasti ja saadut tulokset julkaistaan avoimesti (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008, 23-24).

Tutkimukseen osallistuvien on ymmärrettävä tutkimuksen tavoitteet ja tutkittava kohde. Takaamalla nimettömyys ja vastausten tarkastelu yleisellä tasolla voidaan saada aitoja ja rehellisiä vastauksia tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä. Tutkimusaineiston säilyttämiseen liittyvä luottamuksellisuus ja aineiston käyttötarkoitus tulee olla myös tutkimukseen osallistuvilla selvillä (Osasalo ym. 2014, 48-49).

Tutkimuksen luottavuudella viitataan tutkimustulosten tarkkuuteen. Tutkijalta tämä vaatii tietojen keräämisessä, käsittelyssä ja tulosten tulkinnassa tarkkuuden lisäksi myös kriittisyyttä. Aineiston koko määrittelee tulosten sattumanvaraisuutta. Erityisesti kyselytutkimuksessa otoksen koko on ratkaiseva ja se tulee huomioida jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. (Heikkilä 1998, 30.) Tämän kehittämistyön tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta kuvataan tarkemmin 6.3 – 6.4-alaluvuissa.

## 5 Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään määrällisen ja laadullisen tutkimuksen tuloksia. Määrällisenä tutkimusmenetelmänä käytettiin sähköistä Webropol-kyselyä. Kyselytutkimuksen tulokset esitellään 5.1.1 - 5.1.5-alaluvuissa. Laadullinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoitujen kysymysten pohjalta. Haastattelututkimuksen tulokset esitellään luvun loppupuolella 5.2.1 - 5.2.5-alaluvuissa.

### 5.1 Määrällisen tutkimuksen tulokset

#### 5.1.1 Taustatiedot

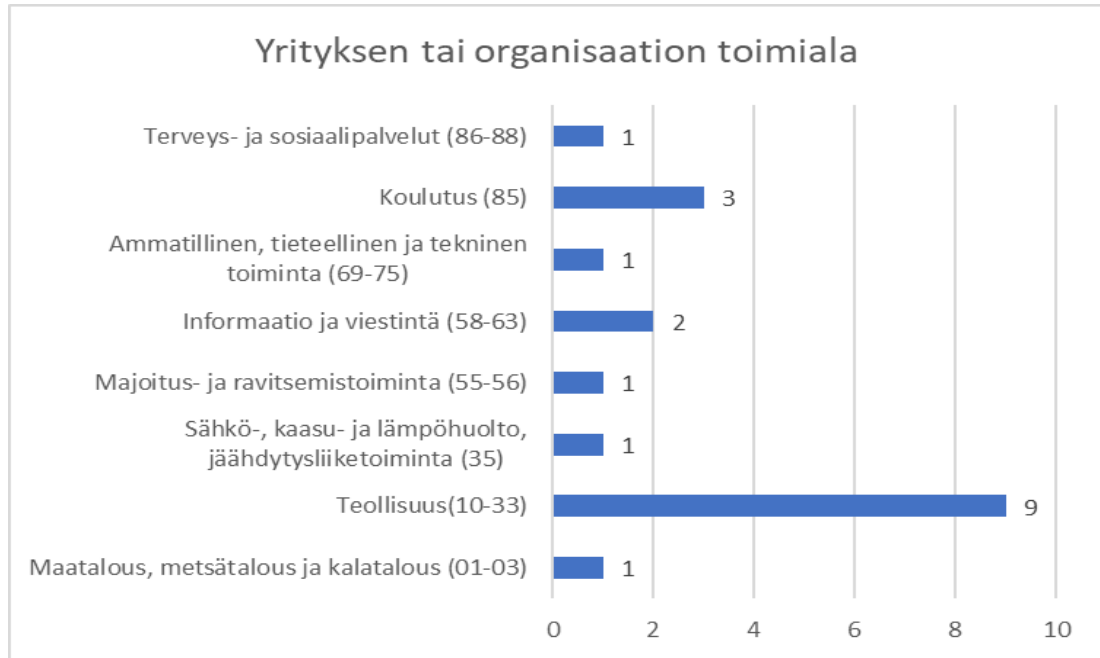
Sähköiseen kyselyyn vastanneet edustivat kattavasti neljänä vuonna järjestettyä valmennusohjelmaa (taulukko 4).

Taulukko 4. Osallistuminen INSTEPS- ja GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmiin eri vuosina (n=19).

	n
2015-2016 (INSTEPS-valmennusohjelma)	4
2016-2017	6
2017-2018	5
2018-2019	4

Vastaajista yhdeksän oli naisia ja kymmenen miehiä. Keski-ikä oli n. 43 vuotta. Noin puolet vastaajista edustivat toimialaltaan teollisuutta (9 henkilöä), kolme vastaajista edusti koulutustoimialaa ja kaksi vastaajista informaatio- ja viestintätoimialaa (kuvio 7).





Kuvio 7. Yrityksen tai organisaation toimiala (n=19).

Kyselyyn vastanneista (6 henkilöä) suurin osa oli asemaltaan toimitusjohtajia. Asiakkuustehtävissä työskenteli vastaajista neljä henkilöä ja seuraavaksi eniten vastaajista työskenteli myynti-, projekti- tai liiketoimintapäällikköinä tai niiden tehtävissä. Vastaajista yksi työskenteli yrityksen vientipäällikkönä (kuvio 8).



Kuvio 8. Vastaajien asema yrityksessä tai organisaatiossa (n=19).

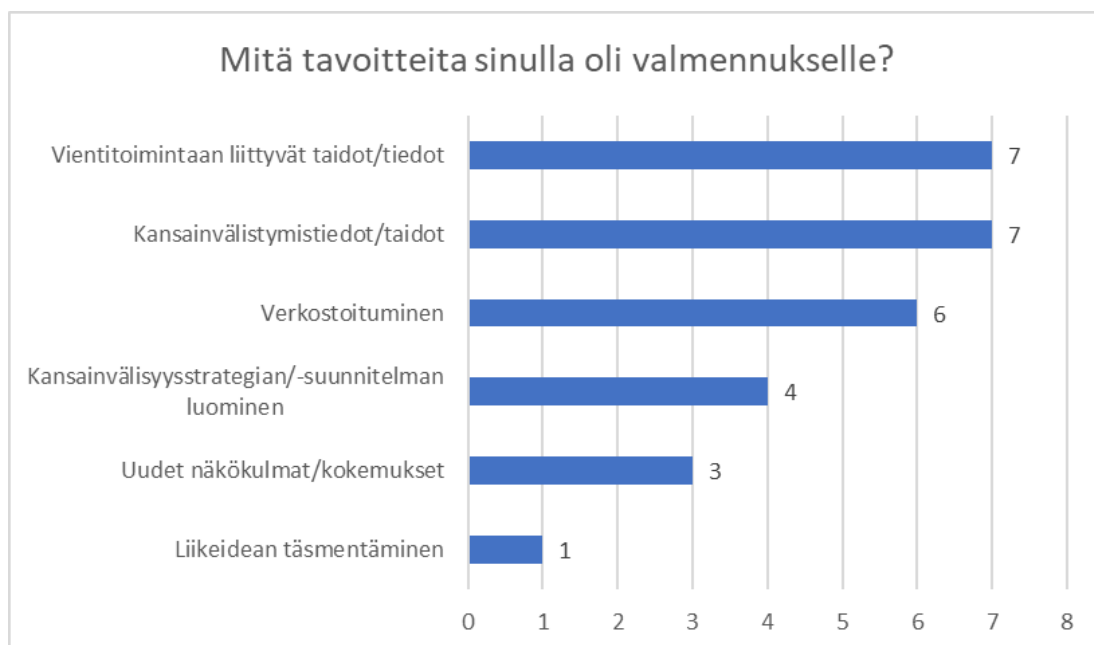
Kyselylomakkeessa avoimessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin kuvaamaan syitä, miksi osallistuja oli valinnut INSTEPS- tai GLOBAL STEPS® -

valmennusohjelman. Vastaajista osa oli nimennyt useamman kuin yhden syyn valmennuksen valinnalle. Useimmiten vastauksissa nousi esille kansainvälisten tietojen ja -taitojen lisääminen. Seuraavaksi useimmin mainittiin valmennusohjelmaan osallistumisen syyksi valmennusohjelmasta kuultu hyvä palaute tai valmennusohjelmaan hakeuduttiin jonkun suosituksesta. Ohjelman sisältö, viennin edistäminen ja oman osaamisen kehittäminen mainittiin seuraavaksi useimmiten (kuvio 9).



Kuvio 9. Miksi valitsit GLOBAL STEPS® -valmennusohjelman?

Valmennukseen liittyvistä tavoitteista vastaajat nimesivät ensisijaisesti kansainvälisyys- ja vientitoimintaan liittyvän tietotaidon lisäämisen. Seuraavaksi eniten valmennukseen liittyvistä tavoitteista vastauksissa mainittiin verkostoituminen ja kansainvälisyysstrategian tai -suunnitelman luominen (kuvio 10).



Kuvio 10. Mitä tavoitteita sinulla oli valmennukselle?

### 5.1.2 Valmennuksen järjestelyt

Kyselyyn vastanneita pyydettiin arvioimaan valmennuksen järjestelyihin ja käytäntöihin liittyvien asioiden toteutumista eri väittämien (1 huonosti, 2 välttävästi, 3 hyvin, 4 erinomaisesti ja 5 ei mielipidettä) avulla. Aineiston käsittelyssä on huomioitu kahden vastaajan kaksinkertainen merkintä samassa kysymyksessä arvolla 0. Lisäksi aineiston käsittelyssä on merkitty 0-arvolla "ei mielipidettä" -vastaukset, joita oli kolme.

Valmennuksen eri osa-alueisiin ja järjestelyihin oltiin varsin tyytyväisiä (taulukko 5). Onnistuneimmaksi arvioitiin valmennuksen järjestelyt, jonka keskiarvo oli 3,6. Valmennuksen keston, valmentajien ammattitaitoon ja verkostoitumiseen muiden osallistujien kanssa oltiin myös varsin tyytyväisiä. Näiden osalta keskiarvoksi muodostui 3,4. Kriittisimmin arvioitiin valmennusmateriaaleja sekä luotsitoimintaa, joiden keskiarvo oli 2,9. Valmennuksen hinta/laatusuhde sai huonoimman keskiarvon (2,7). Tosin on huomattavaa, että tässä tapauksessa myös vastauksen keskihajonta oli toiseksi suurin (0,98).

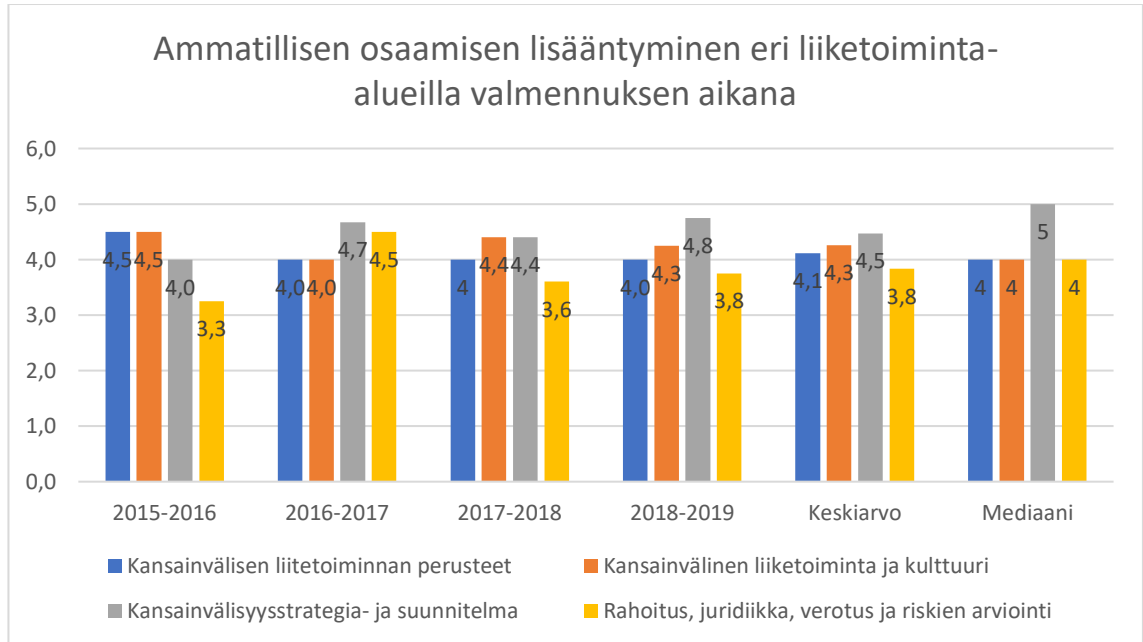
Taulukko 5. Valmennuksen järjestelyihin ja käytäntöihin liittyvien asioiden arviointi.

	N=192	ka	KeskihajontaP
Järjestelyt	n=19	3,6	0,42
Ennakkotehtävä(t)	n=19	3,0	0,32
Valmentajien ammattitaito	n=19	3,4	0,67
GLOBAL STEPS® -valmennusmenetelmä	n=19	3,0	0,92
Valmennusmateriaalit	n=18	2,9	0,91
Valmennuksen kesto	n=19	3,4	0,59
Luotsitoiminta	n=18	2,9	1,21
Verkostoituminen toisten osallistujien kanssa	n=19	3,4	0,67
Vertaistuki omalle kehitysprojektille	n=19	3,1	0,83
Hinta/laatusuhde	n=19	2,7	0,98

### 5.1.3 Ammatillisen osaamisen lisääntyminen valmennuksen aikana

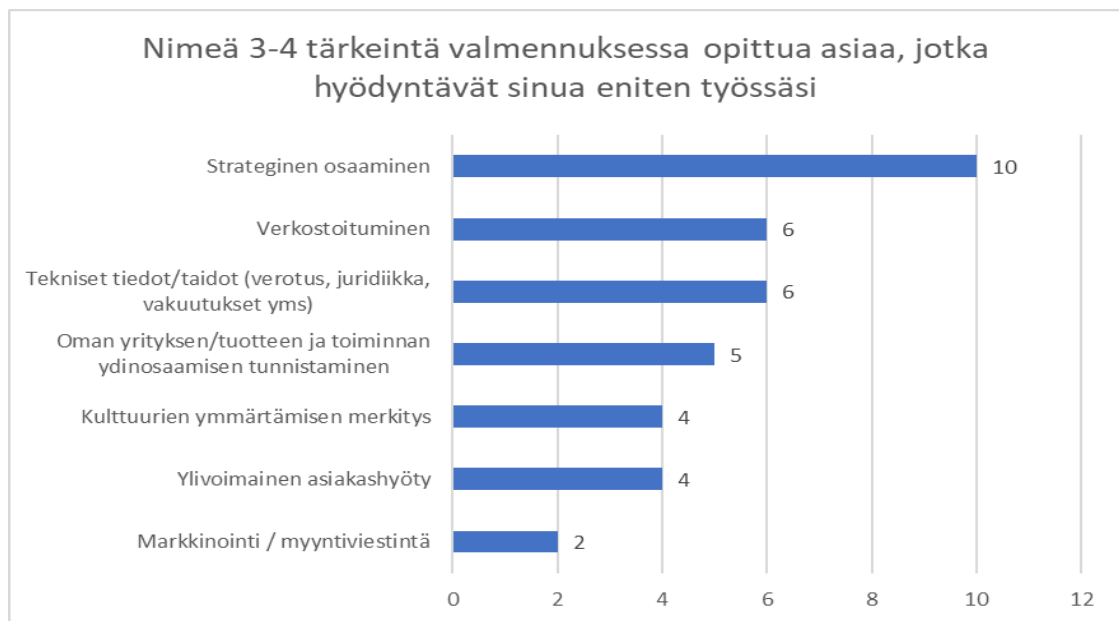
Tutkimukseen osallistuneita pyydettiin arvioimaan ammatillisen osaamisen lisääntymistä kansainvälisen liiketoiminnan osa-alueilla väittämien 1 täysin eri mieltä, 2 osittain eri mieltä, 3 ei samaa eikä eri mieltä, 4 osittain samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä avulla. Tarkasteltavana olivat kansainvälisen liiketoiminnan perusteet, kansainvälisyysstrategia ja -suunnitelma, sekä kansainvälinen liiketoiminta ja kulttuuri. Lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan rahoitukseen, juridiikkaan, verotukseen ja riskien arviointiin liittyvän osaamisen kehittymistä (kuviot 11).

Eri vuosina toteutettujen valmennusohjelmien välillä kyselyyn osallistuneiden arvioissa ammatillisen osaamisen lisääntymisessä nähtiin kasvua kaikilla liiketoiminta-alueilla. Eniten osaamisen kasvua ilmeni strategisessa osaamisessa, jonka keskiarvoksi muodostui 4,5. Seuraavaksi eniten osaamisen kasvua arvioitiin tapahtuneen kansainvälisen liiketoiminnan ja kulttuurin osalta, jonka keskiarvo kaikkien valmennusohjelmien osalta oli 4,3. Vähiten osaamisen kasvua arvioitiin tapahtuneen rahoitukseen, juridiikkaan, verotukseen ja riskien hallintaan liittyvissä asioissa. Mediaaniarvoilla tarkasteltuna osaamisen kasvua kuitenkin on nähtävissä kaikilla liiketoiminta-alueilla.



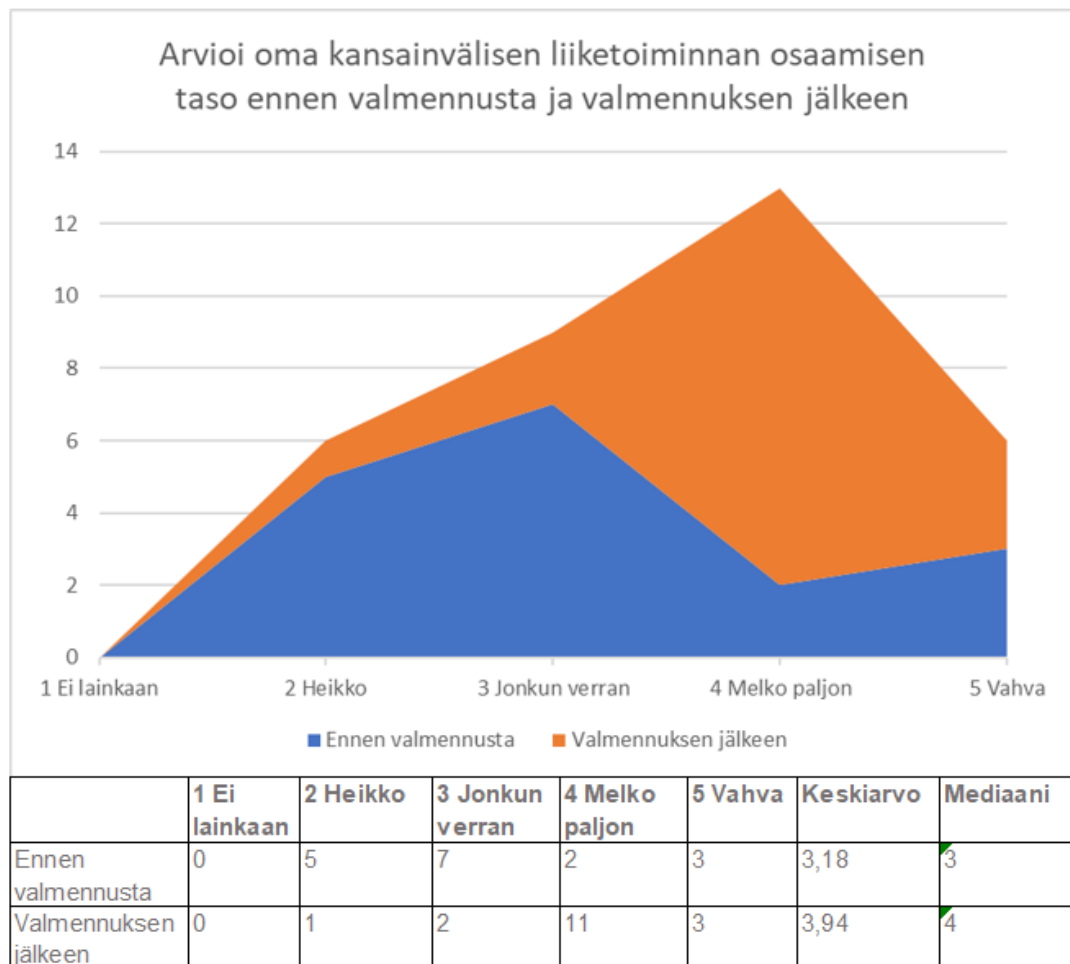
Kuvio 11. Ammatillisen osaamisen lisääntyminen eri liiketoiminta-alueilla valmennuksen aikana (n=17).

Lisäksi vastaajia pyydettiin nimeämään 3-4 tärkeintä valmennuksessa opittua ja omaa työtä eniten hyödyntävää asiaa. Vastauksissa nousi esiin useimmiten strateginen osaaminen. Seuraavaksi suosituimpina mainittiin verkostoituminen ja liiketoimintaan liittyvät tekniset tiedot ja taidot (kuvio 12).



Kuvio 12. Tärkeimmät valmennuksessa opitut ja omaa työtä hyödyntävät asiat.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa kansainvälisen liiketoiminnan osaamisen tasoa ennen GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmaa ja sen jälkeen väittämien ei lainkaan, heikko, jonkun verran, melko paljon tai vahva -avulla. Kysymykseen vastasi 17 henkilöä (kuvio 13). Valmennuksella vastausten perusteella oli merkittävä vaikutus osallistujien kansainvälisen liiketoiminnan osaamisen tason nostamisessa. Vastaajien kansainvälisen liiketoiminnan osaamisen taso nousi valmennuksen aikana noin 24 % ”jonkin verran”-tasolta ”melko paljon” -tasolle. Mediaaniarvo nousi yhden numeron verran.



Kuvio 13. Osallistujan kansainvälisen liiketoiminnan osaamisen tason kehittymisen valmennusohjelman myötä (n=17).

#### 5.1.4 Yrityksen tai organisaation kansainvälistyminen

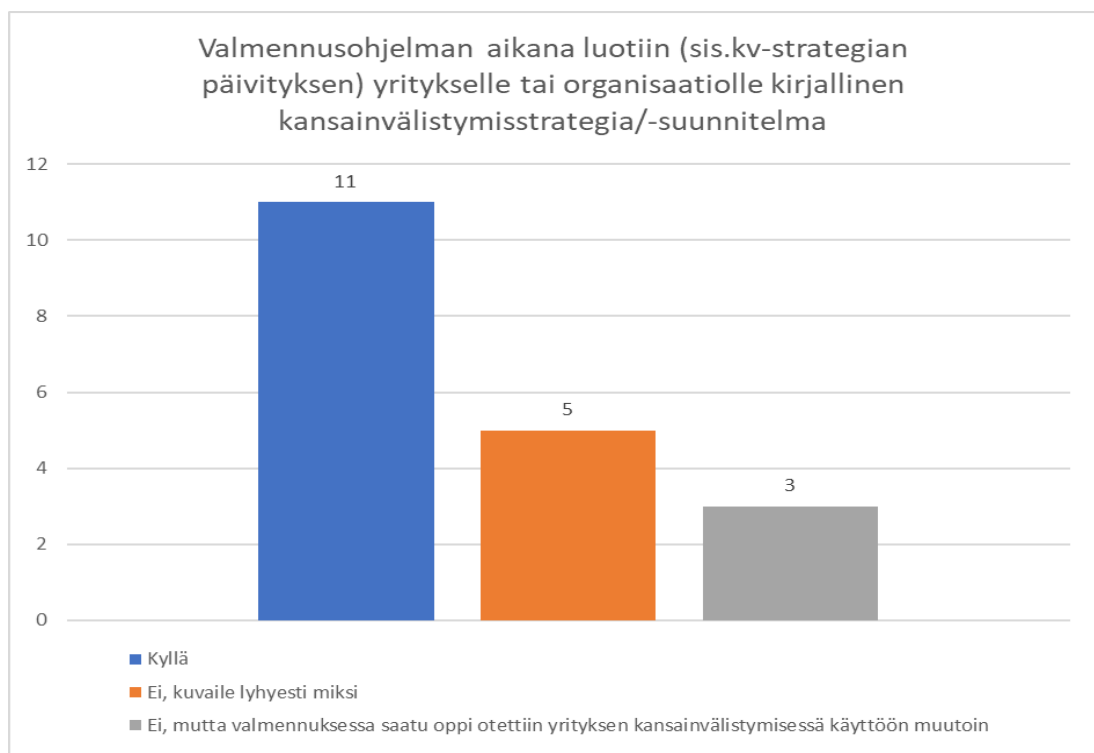
GLOBAL STEPS® -valmennusohjelman tavoitteena on luoda osallistuville yrityksille tai organisaatiolle kirjallinen kansainvälistymisstrategia tai -suunnitelma tai strategian päivitys, jonka toteutumista selvitettiin myös kyselyssä. Vastaajista

yksitoista ilmoitti, että valmennuksen aikana tuotettiin kansainvälistymisstrategia tai -suunnitelma (kuvio 14). Viisi vastaajista ilmoitti, ettei kansainvälistymisstrategiaa tai -suunnitelmaa ollut tehty valmennuksen aikana. Syiksi tähän mainittiin seuraavaa:

- ”Aikaa käytettiin vähän tähän ja jäi liikaa itsenäiseksi työskentelyksi.”
- ”Jo valmiiksi kansainvälinen yritys, ei tarvetta luoda uutta.”
- ”Yritys on jo kansainvälinen, keskityttiin spesifiseen projektiin, jolla saada lisää businesta Pohjois-Karjalaan.”
- ”Tällä hetkellä keskitytään kotimaan markkinaan”.

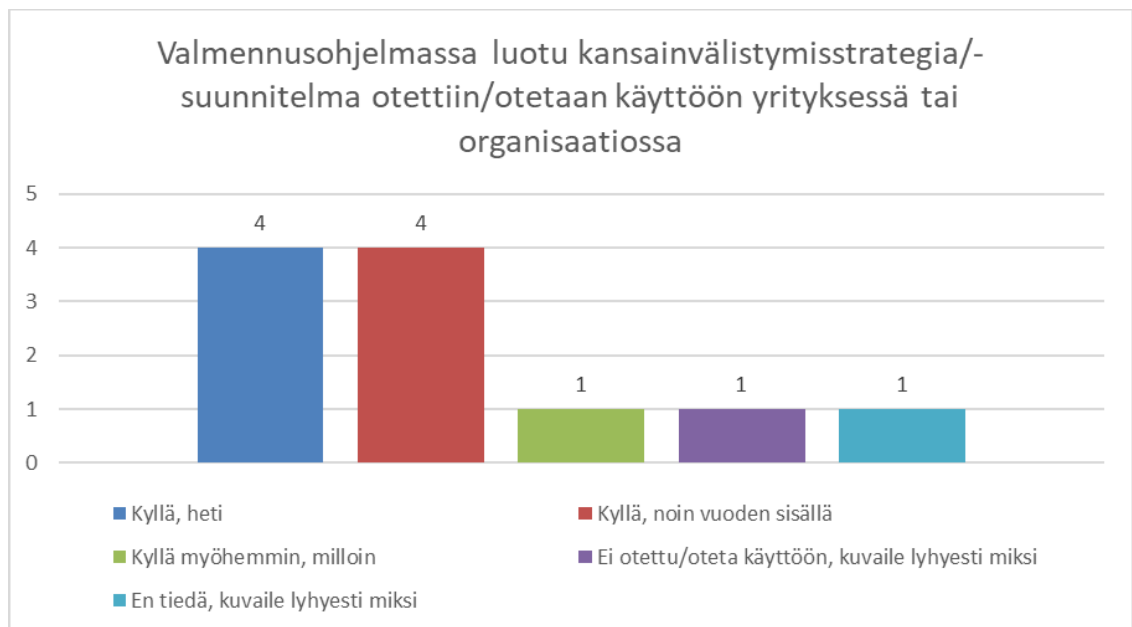
Kolme vastaajista ilmoitti, ettei kansainvälistymisstrategiaa tai -suunnitelmaa ollut luotu valmennusohjelman aikana, mutta valmennuksesta saatu oppi otettiin yrityksen käyttöön muutoin seuraavasti:

- ”Kansainvälisyysstrategian pohjaksi, kartoitukseen tuotteistamisen tueksi”
- ”Linkitettiin käynnissä olevaan strategiatyöhön (käynnissä ohjelman ulkopuolella)”
- ”Rakensimme hankkeen toimintamallia”.



Kuvio 14. Kirjallisen kansainvälistymisstrategian tai -suunnitelman luominen valmennusohjelmassa (n=19).

Kyselyssä pyydettiin vastaajia arvioimaan kansainvälistymisstrategian tai -suunnitelman käyttöönoton ajankohtaa yrityksessä tai organisaatiossa (kuvio 15). Kysymykseen vastanneista yli puolet ilmoitti, että valmennusohjelmassa luotu kansainvälistymisstrategia otetaan käyttöön yrityksessä tai organisaatiossa heti (4 vastaajaa) tai noin vuoden kuluessa (4 vastaajaa). Vastaajista yksi ilmoitti kansainvälisyysstrategian tai -suunnitelman otettavan käyttöön myöhemmin (vuonna 2019 – 2020). Vastaaja, joka ilmoitti, ettei kansainvälisyysstrategiaa tai -suunnitelmaa oteta tai otettu käyttöön kuvasi syyksi, ettei päätöstä ajankohdasta ole vielä tehty koska kotimaan markkinat vievät tällä hetkellä kaiken kapasiteetin. Vastaaja, joka ilmoitti, ettei tiedä miksi kansainvälisyysstrategiaa tai -suunnitelmaa otettu tai tulla ottamaan käyttöön, kuvasi syyksi yrityksen markkina- ja tuotantotilanteen olevan sellaisen, että yrityksessä vielä mietitään kansainvälisille markkinoille pyrkimisen edellytyksiä ja järkevyyttä.



Kuvio 15. Kansainvälisyysstrategian/suunnitelman käyttöönoton ajankohta yrityksessä (n=11).

Vastaajia pyydettiin arvioimaan valmennuksessa tuotetun kansainvälistymisstrategian tai -suunnitelman jalkauttamista yritykseen eri väittämien avulla (erittäin helppoa, kohtuullisen helppoa, ei vaikeaa eikä helppoa, kohtuullisen vaikeaa tai vaikeaa). Kysymykseen vastasi yhdeksän henkilöä. Kansainvälistymisstrategian tai -suunnitelman jalkauttaminen yritykseen kuvattiin vastaajien mielestä pääosin kohtuullisen helpoksi (5 vastaajaa) tai erittäin helpoksi (1 vastaaja). Vastaajista



kolme kuvasi kansainvälistymisstrategian tai -suunnitelman jalkauttamista yritykseen tai organisaatioon olevan ei vaikeaa eikä helppoa.

Kansainvälistymisstrategian tai -suunnitelman yrityksessä tai organisaatiossa käyttöönottoaneita vastaajia pyydettiin nimeämään tekijöitä, jotka edesauttoivat kansainvälistymisstrategian tai -suunnitelman käyttöönottoa yrityksessä tai organisaatiossa ja kuvaamaan keskeisiä haasteita strategian jalkauttamisessa. Kysymykseen vastasi yhdeksän henkilöä. Yksi vastaajista oli merkinnyt vastauksensa x –merkillä, josta syystä tätä vastausta ei käsitellä. Kansainvälisyysstrategian tai -suunnitelman käyttöönottoa edistäviksi tekijöiksi nimettiin useimmin yrityksen sitoutuminen ja tahtotila. Keskeisimmiksi haasteiksi kansainvälisyysstrategian tai -suunnitelman käyttöön otossa nimettiin resurssien riittämättömyys kuten aika, osaaminen, raha tai niiden oikea kohdentaminen (taulukko 6).

Taulukko 6. Kansainvälisyysstrategian tai -suunnitelman käyttöönottoa edistävät tekijät ja jalkauttamisen haasteet yrityksessä (n=8).

Kansainvälisyysstrategian / -suunnitelman käyttöönottoa edistävät tekijät	Kansainvälisyysstrategian / -suunnitelman jalkauttamisen keskeisimmät haasteet
Kaikki yrityksessä sitoutuneet kansainvälistymiseen	Resurssien riittävyys (henkilöstö, raha, osaaminen)
Yrityksen ensimmäinen kansainvälistymisstrategia. Niin sitä rakennettiin alusta asti yrityksen ehdoilla	Markkinat eivät ole vielä tiedossa, vasta muodostumisessa
Aika ja tahto	Aika, kielitaito
Koko asia on meillä uutta, mutta tahtotilaa on, tiimi tarvitaan toteuttamaan	Markkina-analyysit ja toimijajoukon luominen ja valmennus sekä tuotteistus skaalattaviksi kärkituotteiksi
Ko. työtä oli tehty organisaatiossamme aiemmin. Global Stepsin avulla menttiin aiheeseen uudella näkökulmalla ja monissa kohdin syvemmälle	Strategian viestiminen ja konkreettisten tavoitteiden asetanta ei ole helppoa. Myös resurssien oikea kohdentaminen on toisinaan hankala päättää oikein
Yrityksen hyvä henki ja rehellinen palaute	Tilanne muuttuu jatkuvasti pienen yrityksen edessä. Jokainen liike on yrityksen kokoon nähden valtava
Tarve strategialle ja ajoitus	Ajanhallinta
Suunnitelma otetaan käyttöön vasta vuoden kuluttua	Rahoitus ja tuotteen valmistukseen liittyvät haasteet

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan kansainvälistymisstrategian käyttöönoton vaikutuksia yrityksessä eri osa-alueilla väittämällä: 1 ei lainkaan, 2 vähän, 3 jonkin verran, 4 huomattavasti, 5 en osaa sanoa. Kysymykseen vastasi 9 henkilöä (taulukko 7).

Kansainvälistymisstrategian käyttöön otolla oli merkitystä kaikilla kansainvälisen liiketoiminnan alueilla, mutta suuria eroja eri liiketoiminta-alueilla ei vastausten perusteella ole nähtävissä. Merkittävää muutosta strategian käyttöönotto yrityksessä tai organisaatiossa sai vastaajien mielestä aikaan erityisesti vientimaiden tai -alueiden valinnan selkiintymisessä, jossa vastausten keskiarvo oli 3,9. Seuraavaksi eniten vaikutusta vastaajat arvioivat olevan kansainvälisen osaamisen hankkimisessa hallitukseen. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,6. Muut vaikutuksen kohtaan nimettiin tarve rekrytoida kansainvälisyysvastaava yritykseen (1 vastaaja) sekä luotsin tuleminen hallituksen jäseneksi (2 vastaajaa).

Taulukko 7. Kansainvälisyysstrategian käyttöön oton näkyminen yrityksessä eri kansainvälistymisen osa-alueilla (n=9).

	1 Ei lainkaan	2 Vähän	3 Jonkin verran	4 Huomattavasti	5 En osaa sanoa	ka	Md
Vientituotteen/palvelun valinta selkeytyi	0	0	5	4	0	3,4	3
Vientimaiden /-alueiden valinta selveni	0	0	1	8	0	3,9	4
Valituissa maissa/alueilla asiakkaiden määrittely selveni	0	0	6	3	0	3,3	3
Ylivoimainen asiakashyöty/arvo selkeni	0	1	4	4	0	3,3	3
Yritys muutti/aikoo muuttaa tuotteiden/palveluiden markkinointiviestintää	0	3	3	3	0	3,0	3
Yritys lisäsi/aikoo lisätä resursseja/panostuksia vientiin	0	1	4	4	0	3,3	3
Yritys/organisaatio hankki/aikoo hankkia ulkopuolista rahoitusta	2	0	2	5	0	3,1	4
Yritys hankki/ aikoo hankkia hallitukseen kansainvälistä osaamista	1	1	2	2	3	3,6	4
Muut vaikutukset, mitkä	1	0	0	2	1	3,5	4

Kyselylomakkeen lopussa vastaajia pyydettiin arvioimaan valmennusohjelmassa tuotetun kansainvälisyysstrategian merkitystä yrityksen vientiin sekä viennin tuomia työllisyysvaikutuksia omassa ja/tai alihankintayrityksessä vapaavalintaisesti. Kysymykseen ”Arvioi miten yrityksen/organisaation vienti kasvaa viiden vuoden kuluessa valmennusohjelmassa tuotetun kansainvälistymisstrategian pohjalta prosentteina ja euroina” vastasi ainoastaan neljä henkilöä, joten vastauksista ei voi tehdä johtopäätöksiä valmennusohjelmassa tuotetun strategian konkreettista vaikutuksista yrityksen viennin kehittymiseen. Vastausten arviot viennin kasvusta vaihtelivat suuresti ollen pienimmillään 5 % ja suurimmillaan 400 %. Euromääräisesti arviot vaihtelivat 200 000€ ja 1 000 000€ välillä.

Kysyttäessä arvioita miten monta uutta henkilötyövuotta vienti tuo viiden vuoden kuluessa valmennusohjelmassa tehdyn strategian seurauksena omassa yrityksessä, vastaajat arvioivat viennin tuovan keskimäärin n. 2,7 uutta henkilötyövuotta yritykseen. Kysymykseen vastasi seitsemän henkilöä eikä siten vastauksista voida tehdä yleistä johtopäätöstä. Myöskään kysymykseen ”Arvioi miten monta uutta henkilötyövuotta vienti tuo viiden vuoden kuluessa valmennusohjelmassa tehdyn strategian seurauksena alihankkijoille” vastausten perusteella ei voida arvioida yleisesti strategian käyttöönoton vaikutuksia yrityksessä. Kysymykseen vastanneet kuusi henkilöä arvioita viennin tuovan alihankkijoille keskimäärin n. 3,8 uutta henkilötyövuotta.

#### **5.1.5 Terveiset GLOBAL STEPS® -valmennusohjelman järjestäjille**

Kyselylomakkeen viimeisessä kysymyksessä pyydettiin vastaajia kertomaan terveiset GLOBAL STEPS® -valmennusohjelman järjestäjille. Kysymykseen vastasi 15 henkilöä. Valmennusohjelman järjestäjille välitettiin kiitokset kuudessa vastauksessa. Ohjelman sisältöä arvioitiin hyväksi neljässä vastauksessa ja verkostoituminen mainittiin tärkeäksi vastauksissa kaksi kertaa. Vastauksissa mainittiin lisäksi kaksi kertaa asiantuntevat ja innostavat esiintyjät/puhujat. Yksi vastaajista piti kiinnostavana valmennuksessa esiteltyjä yritys esimerkkejä ja yksi vastaajista koki valmennuksen hyödyntäneen vastaajaa enemmän henkilökohtaisella kuin yritystasolla.

Kritiikkiä ohjelman toteutuksesta annettiin vastauksissa seuraavasti:

- ”Ohjelma on toimiva, mutta jonkin verran suoraviivaistamista ehkä kaipaisi. Prosessin kulku oli epäselvä, esim. jouduin järjestämään Luotsin itse itselleni, eikä hän saanut ohjeistusta Luotsitoimintaan”
- ”Kv-strategian työstö olisi kaivannut vierellä kulkemista läpi talven myös järjestäjien puolelta, nyt jäi täysin oman aktiivisuuden varaan avaustapah-tuman jälkeen”
- ”Tuotteen lanseeraus kohdemaassa ja jälleenmyyjä/agentti aiheet jäivät liian vähälle huomiolle. Nämä asiat nousivat keskeiseksi mentorin kanssa

käydyissä keskusteluissa. Olisin tarvinnut pohjatietoa aiheesta enemmän ennen strategian kirjoitusta”.

Vastauksissa esiin nousseet kehittämisideat koskivat valmennusmateriaaleja, valmennuksen järjestämistä yhteisten keskustelujen osalta sekä valmennuksen alumnitoimintaa seuraavasti:

- ”Toivoisin että materiaalikansio tulisi sähköisenä.”
- ”Olisi ollut enemmän yhteistä aikaa keskusteluun ja asioiden läpikäymiseen ”ilman agendaa”
- ”Miten saisi tätä yhteisöä vielä tiiviimmin tapaamaan toisiansa alumniperiaatteella?”.

## **5.2 Laadullisen tutkimuksen tulokset**

Määrällisen tutkimuksen lisäksi haastateltiin kuutta henkilöä. Haastateltavat henkilöt edustivat yrityksiä ja organisaatioita, joissa kansainvälistyminen oli hyvin eri vaiheissa. Haastattelututkimuksen tuloksia tarkastellaan pääasiassa kansainvälistymisen haasteiden näkökulmasta. Haastatelluista ainoastaan yksi vastaaja kertoi yrityksen käynnistäneensä kansainvälistymistoimet välittömästi valmennusohjelman jälkeen. Muut haastateltavat kuvasivat yrityksen tämänhetkistä kansainvälistymisen tilannetta ja pystyivät ainoastaan arvioimaan valmennusohjelmassa tuotetun kansainvälistymisstrategian mahdollisia vaikutuksia yrityksen kansainvälistymistoimien aloittamisessa.

### **5.2.1 Taustatiedot**

Haastatellut edustivat kattavasti eri vuosina toteutettua valmennusohjelmaa. Vastaaajista kaksi oli osallistunut INSTEPS-valmennusohjelmaan 2015 - 2016. GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmaan oli osallistunut yksi haastatelluista vuosina 2016 - 2017, yksi vuosina 2017 – 2018 ja kaksi vuosina 2018 - 2019. Haastatelluista kolme henkilöä toimivat yrityksen toimitusjohtajina, yksi henkilö hallituksen jäsenenä, yksi yrityksen vientipäällikkönä ja yksi avainasiakaspäällikkönä.

Haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden yrityksiin tai organisaatioihin oli tuotettu INSTEPS- tai GLOBAL STEPS® -valmennusohjelman aikana kansainvälisyysstrategia tai -suunnitelma. Haastateltava, jonka yritykselle ei tuotettu kansainvälisyysstrategiaa valmennusohjelman aikana, ilmoitti syyksi yrityksellä olleen jo valmennusohjelman aikana oma kansainvälisyysstrategia (haastateltava 2).

## 5.2.2 Kansainvälistymisen haasteet

Tässä luvussa käsitellään haastatteluissa esiin tulleita seikkoja liittyen valmennusohjelmassa tuotettuun kansainvälistymisstrategiaan tai sen käyttöönottoon liittyviin haasteisiin. Haastatelluista kuudesta henkilöstä yksi ilmoitti INSTEPS- tai GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmassa tuotetun kansainvälisyysstrategian otetun käyttöön heti yrityksessä (haastateltava 1). Haastateltava, jonka yrityksessä kansainvälistymistoimet aloitettiin heti valmennusohjelman jälkeen kuvasi kansainvälistysprosessin suurimpien haasteiden liittyneen ajankäyttöön ja epäselvään työnkuvaan. Haastateltava, jonka yrityksessä valmennusohjelmaan osallistuessa oli jo kansainvälisyysstrategia, kuvasi suurimmaksi haasteeksi nykytilanteessa myyntityön järjestämisen ohjatuksi ja suunnitelmalliseksi (haastateltava 2).

Haastateltavat, joiden yrityksissä tai organisaatioissa kansainvälistymisstrategian käyttöönotto oli kuvattu alkavan myöhemmin, kuvasivat kansainvälistymisen aloittamisen tilannetta ja -toimia erilaisista lähtökohdista. Haastateltavista kolme henkilöä nimesivät suurimmaksi haasteeksi ja esteeksi kansainvälistymisen aloittamisessa vahvasti vetäneen kotimaan markkinan:

- ”Se miksi ei olla lähdetty vielä Global Stepsin jälkeen, vaikka siitä on jo 3-4 vuotta aikaa, miksi ei olla lähdetty siihen vielä vientiin, sehän johtuu siitä, että kotimaan myynti on vetänyt niin hyvin (haastateltava 4)”
- ”Kotimaan markkinat on vetäneet hyvin, ei olla haluttu ottaa sitä vielä yhdeksi lisäelementiksi vielä ainakaan (haastateltava 5)”
- ”Oli niin paljon tilauksia, ettei pystytty tekemään enempää (haastateltava 3)”.

Lisäksi mainittiin kansainvälistymisen aloittamisen haasteeksi alihankintatuotantoon liittyvät haasteet:

- ”Miten myö lähdetään kansainvälisesti tätä viemään, kun ei saada edes kotimaahan tätä tuotettua (haastateltava 6)”.

Haastatteluhetkellä kansainvälistymisprosessi ja -toimet olivat käynnistyneet kolmessa haastatelluista yrityksistä (haastateltava 3, haastateltava 4 ja haastateltava 6). Käynnistyneiden kansainvälistymisprosessien haasteiksi haastatteluissa nousivat esiin ajankäyttö- ja rahoitusresurssit, jotka mainittiin kahden haastateltavan toimesta. Lisäksi haasteiksi mainittiin:

- puutteellinen kaupankäynnin kulttuurin tai toimintatapojen ja kielitaidon tuntemus (haastateltava 4)
- sopimussanktioiden pelko tai pelko siitä, että tilaukset tai markkinat ovat niin suuret, ettei yritys pysty toimittamaan tuotetta sopimuksen mukaisesti (haastateltava 5, haastateltava 4)
- vientituotteeseen tai sen modifiointiin liittyvät myyntikatetta pienentävät seikat ja siitä johtuvat varastoinnin ja tuotannon haasteet (haastateltava 5).

Haastateltavista yksi kertoi yrityksellä olevan allekirjoittamista valmiit vientisopimukset, joiden allekirjoittamista on lykätty, koska viennin aloittamiseen yrityksellä ei ole pakottavaa tarvetta (haastateltava 5).

### **5.2.3 Kansainvälistymisstrategia ja muutokset**

Haastateltavilta kysyttiin, mitä muutoksia valmennusohjelmassa tuotettu kansainvälisyysstrategia on tuonut yritykseen tai organisaatioon. Haastatteluihin osallistuneen henkilöt kuvasivat tilannetta hyvin erilaisista lähtökohdista. Haastateltavista ainoastaan yksi yritys oli aloittanut kansainvälistymistoimet valmennusohjelmassa tuotetun kansainvälistymisstrategian pohjalta.

Konkreettisiksi toimenpiteiksi mainittiin useimmiten kansainvälisyysstrategian käyttöönoton myötä yrityksen palkanneen (haastateltava 4) tai haastatelleen

(haastateltava 3) tai palkkaavan yritykseen vientiasiantuntijuutta (haastateltava 6). Konkreettisina toimenpiteitä mainittiin myös vientimarkkinoihin tutustuminen messukäyntien avulla kolmessa haastattelussa tai muuten markkinoihin tutustamalla yhdessä haastattelussa. Lisäksi yhdessä haastattelussa kerrottiin kansainvälisyysstrategian myötä yrityksen rekrytoineen hallitukseen kansainvälisyysasiantuntijuutta. Yhteistyökumppaneiden ja rahoituksen hakeminen kansainvälistymisen aloittamiseksi nousi esiin kahdessa haastattelussa.

Haastateltavista yksi kertoi yrityksen henkilökunnan lisääntyneen n. 20 % kansainvälistymisprosessin aikana (haastateltava 1). Tuotantokapasiteetin lisääminen ja uudet koneinvestoinnit kansainvälistymisprosessin aloittamiseksi mainittiin yhden kerran (haastateltava 4).

Muutokset näkyivät myös yrityksen vientituotteen tai vientitoiminnan kirkastumisena valmennusohjelmassa tuotetun kansainvälistymisstrategian myötä.

- ”Ja sit meille tulee uus tuote ja se oli ihan niinku uus juttu kokonaan et mites tätä lähetään nyt myymään ja markkinoimaan. Ja silloin se tavallaan niin kuin lokshti paikoilleen, et hei et meidän pitää miettiä tää eri tavalla (haastateltava 1)”.
- ”Sieltä se kirkastui, että meidän kannattaa lähteä tällä tuotteella alkuun, koska kilpailu on vähäisempää kuin normaalituotteella. On niche markkina ja vieläkin ollaan sitä mieltä, että se oli hyvä ratkaisu” (haastateltava 4).

Haastateltavilta kysyttiin myös yleisiä kokemuksia INSTEPS- tai GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmasta. Vastauksissa nousi esiin valmennusohjelman arvioiden lisäksi kehittämisehdotuksia. Kehittämisehdotuksia käsitellään tämän opinnäytetyön viimeisessä luvussa.

#### **5.2.4 Valmennusohjelman tuottamat tulokset yrityksille**

Valmennusohjelmaan osallistuneille yrityksille ja organisaatioille tuotetun kansainvälistymisstrategian konkreettista hyötyä yrityksille tai organisaatioille itselleen ei ole mahdollista kuvata laajemmin tämän haastatteluaineiston myötä,

koska vain yhden haastatteluun osallistuneen henkilön yrityksessä kansainvälistymisstrategia oli otettu käyttöön välittömästi valmennusohjelman päätyttyä. Muiden haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden yrityksissä tai organisaatioissa kansainvälistymistoimia ollaan aloittamassa (haastateltava 3) tai kansainvälistymistoimet ovat juuri alkaneet (haastateltava 4 ja haastateltava 6). Yksi haastateltavista kertoi, että yritys miettii edelleen kansainvälistymisen aloittamista (haastateltava 5) viennin aloittamiseen liittyvien riskien takia. Yritys, jolle valmennusohjelmassa ei tuotettu kansainvälistymisstrategiaa, on toteuttanut yrityksen omaa strategiaa (haastateltava 2). Tässä tutkimuksessa voidaan tarkastella pääasiassa haastateltavien yleisiä arvioita yrityksen kansainvälistymistoimien aloittamisen vaikutuksista liiketoimintaan.

Arvioita yritysten tai organisaatioiden viennin osuudesta liikevaihdosta haastatteluhetkellä sekä viiden vuoden kuluttua on kuvattu taulukossa 8. Arviot viennin osuudesta vaihtelivat suuresti. Kansainvälistymisstrategian heti käyttöön ottaneessa yrityksessä ei ollut lainkaan vientiä valmennuskurssin aikana. Kansainvälistymisstrategian käyttöönoton tulokset näkyivät kuitenkin hyvin konkreettisesti yrityksessä (haastateltava 1). Yrityksessä selkeytettiin työnkuvia, uudistettiin markkinointimateriaalituotantoa ja palkattiin lisää henkilökuntaa. Yrityksen vienti kasvaa 100% vuodessa. Haastatteluhetkellä yrityksen vienti muodostaa noin 50 % liikevaihdosta. Viennin arvioidaan olevan viiden vuoden kuluttua noin 70 – 80 % yrityksen liikevaihdosta.

Yrityksissä ja organisaatioissa, joissa haasteltavat kuvasivat kansainvälistymistoimien olevan käynnissä parasta aikaa, arvioivat viennin osuuden liiketoiminnasta olevan viiden vuoden kuluttua 30 – 40 % (haastateltava 4) ja 70 % (haastateltava 6). Edellä mainituilla yrityksillä ei haastatteluajana ollut vientitoimintaa. Haastateltavat kuvasivat yritysten kansainvälistymistoimien olleen messukäynnejä kotimaassa ja ulkomailla, yhteistyökumppanuuksien ja rahoituksen selvittämisestä sekä vientituotteeseen liittyviä toimia. Haastateltavista eräs (haastateltava 4) kertoi yrityksen palkanneen kansainvälistä asiantuntijuutta sekä vastuuttaneen yrityksen henkilökunnasta henkilön vientitehtäviin haastattelun ajankohtana. Toisessa yrityksessä haastateltava kertoi yrityksen tarpeen palkata vientihenkilö ensimmäisten vientitoimien käynnistyttyä (haastateltava 6).



Haastateltava, jonka yrityksessä kansainvälistymistoimia ollaan aloittamassa vähitellen (haastateltava 3), arvioi viennin osuuden olevan liiketoiminnasta viiden vuoden kuluttua noin 20 – 25 %. Yrityksen kansainvälistymistoimet ovat aloitettu haastatteleamalla vientimarkkinoita tuntevaa konsulttia.

Taulukko 8. Yrityksen vienti nyt ja arvio viennin osuudesta viiden vuoden kuluttua.

	Vienti nyt	Vienti 5 kuluttua
Haastateltava 1	50 %	70-80 %
Haastateltava 3	10 %	20-25 %
Haastateltava 4	0 %	30-40 %
Haastateltava 5	0 %	15 %
Haastateltava 6	0 %	70 %

Haastatteluissa nousivat esiin kansainvälistymisstrategian ajantasaisuuden tärkeys ja päivitystarpeet. Haastateltavat kuvasivat valmennusohjelmassa toteutetun kansainvälistymisstrategian muuttumista tai sen päivittämiseen liittyviä toimia yrityksessä tai organisaatiossa jatkuvaksi prosessiksi, joka muuttuu koko ajan.

- ”Saatiin jonkinäköinen strategia, se tietysti kehittyy ja elää koko ajan nyt sitten. Varmaan alkoi siitä ohjelmasta ja kenties vähän toteutuu, mutta kyllä varmaan on mennyt aika paljon uusiin puihin sen jälkeen (haastateltava 4).”
- ”... strategian tekeminen ja strategian jalkauttaminen on jatkuvaa työtä ja se harvoin säilyy kuukausia samana (haastateltava 2)”.
- ”Se (strategiatyö) kirkasti sitä mitkä markkinat ne oikeestaan ne meidän markkinat ja sitten toisaalta on tullut ihan uusia markkinoita mitä ei koskaan mietittyä, että sinne oltais edes lähdetty. Että kyl se auttoi, mutta pitää olla tosi avoin sen suhteen, että mitä tahansa tapahtuu matkan varrella (haastateltava 1)”.

INSTEPS- tai GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmaa haastateltavat arvioivat pääasiassa onnistuneeksi.

- ”Ihan minusta onnistunut ja hyvä koulutus, ei huonoa sanottavaa (haastateltava 3)”.
- ” Ehkä se oli semmoinen peruskurssimainen siihen aikaan. Ihan ok. Oon ihan tyytyväinen osallistumisesta (haastateltava 2)”.

- ”Siis tähän oli ihan tosi hyvä koulutus. Kaiken kaikkiaan täytyy sanoa, no siitä on ollut jo monta vuotta, mutta ei tule mieleen mitään mikä olisi pitänyt tehdä paremmin (haastateltava 1)”.
- ”Mulla on niin positiiviset ajatukset tästä, tää oli tosi hyvä siihen. En mie voi tätä paljo moittia. En tähän Global Steps koulutukseen osaa risuja antaa, enempi se meni siihen ruusukimpun puolelle (haastateltava 4)”.

Valmennusohjelmien toteutukseen liittyvää kritiikkiä annettiin kolmessa haastattelussa. Valmennusohjelman puutteellinen implementointi ja sen suunnittelu nousivat esiin yhdessä haastattelussa. Lisäksi yhdessä haastattelussa arvioitiin kansainvälistymisstrategian ohjeistus puutteelliseksi. Myös kansainvälistymisstrategian ohjeistusta arvioitiin vaikeaksi yhdessä haastattelussa. Muuten valmennusohjelmaa arvioitiin seuraavasti:

- ”Tietysti se on kallis kurssi käydä ja siitä kurssista pitäis saada sitä couchaamista suoraan enemmän sille tuotetasolle tai siihen niin kuin strategiaan alkuvaiheessa et onko tää nyt oikee strategia ylipäätänsäkin tuotteelle. Et tää tuote on hyvä mut se ei oo hyvä missään muualla kuin Pohjois-Karjalassa. Niin se niin kuin pitää miettiä (haastateltava 5)”.
- ”Insteps oli hyvä semmoinen peruskurssi, silmänaukaisija, muistuttelija ja semmoinen niin kuin yhteisöllinen tapa olla, mut ei siellä mitään huonoa. Mutta mikä sieltä täysin puuttui implementoinnin suunnittelu ja implementointiasiat (haastateltava 2)”.

Valmennusohjelman osallistumisen hyötyinä nimettiin yleinen kansainväliseen toimintaan ja strategiatyöhön liittyvä oppiminen haastatteluissa kaksi kertaa.

- ”Varmaan ihan strategiatyön tekeminen ja ymmärrys siitä mitä se vaatii, että lähdetään ulkomaille (haastateltava 3)”.
- ”Jos siitä kurssista vielä pitää jotain sanoo, niin se oli siihen omaan strategiseen ajatteluun ja tuotteiden vientikuntoon saattamiseen abstraktiin tasoon niin se on ollut tosi hyödyllistä (haastateltava 5)”.

Kolme haastateltavaa nimesi INSTEPS- tai GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmassa annetun ja saadun palautteen sekä keskustelut muiden osallistujien kanssa tärkeäksi.

- ”Palaute muilta oli tosi tärkeää ja että pääs siellä esittelemään omaa näkemystään. Ja hiomaan sitä omaa tuotetta. Välillä tuntui, että sen pystyi myymään niille muille paremmin kuin mihin itse uskoi (haastateltava 5)”.
- ”Pääs vaihtamaan ajatuksia ja tutustumaan ihmisiin, jotka painii eri vaiheessa, mutta saman kysymyksen äärellä (haastateltava 2)”.
- ”..myös vertaistuki ja yhdessä ajattelu ja miettiminen niin sieltä sai myös muitten alojen ihmisiltä hyviä vinkkejä mikä vois myös omaan alaan käydä ja toivottavasti itekkin antoi myös vinkkejä muille (haastateltava 4)”.

Haastateltavista kaksi nosti esille hyötyinä onnistuneen mentorointiohjelman.

- ”Ensinnäkin se mentori oli ihan älyttömän hyvä. Mulle sattui ihan huippu mentori, siis aivan huippu. Joka tiesi ja joka oli vienyt vaikka mitä kv-markkinoille (haastateltava 6)”.
- ”Se mikä oli todella hieno, oli tää mentorointi ohjelma. Mentorista oli kyllä tosi suuri apu koko prosessin ajan (haastateltava 1)”.

INSTEPS- ja GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmassa hyödylliseksi koettiin myös verkostoituminen muiden osallistujien kanssa.

- ”Kyllä sieltä on jäänyt semmoisia vahvempia kuin hyvänpäivän tuttavuuksia, se oli ehkä se keskeinen asia (haastateltava 2)”.
- ”No tosi kivoja yrityskumppaneitahan siellä oli, ja pitää tässä syksyllä koittaa jotain niitä käydä tapaamassa (haastateltava 6)”.

### **5.2.5 Muut haastatteluissa esiin nousseet asiat**

Valmennuskurssin kehittämiseksi ja erityisesti pienten yritysten kansainvälistymiskustannusten ja riskin hajauttamiseksi toivottiin yritysysteistyöverkoston luomista kurssin aikana (haastateltava 5).

Mut se mitä siihen vois integroida on se yhteistyö. Tavallaan kun monet yritykset on liian pieniä lähtee tekemään sitä vientiä yksin. Sen yhteistyöverkoston luominen kurssin aikana ja yritysten identifioiminen kenen kanssa vois tehdä (yhteistyötä) koska sillä helposti leikataan niitä

kustannuksia aika paljon pienemmiksi ja tavallaan jaetaan myös sitä riskiä. Se voi luoda jollekin muulle yritykselle mahdollisuuksia.

Samainen haastateltava esitti myös, että GLOBAL STEPS® -valmennusohjelman tulisi olla kaksiosainen siten, että ensimmäisessä vaiheessa selvitetäisiin konkreettisesti yritysten kansainvälistymisen mahdollisuudet ja tarpeet. Tulokista riippuen, yritys jatkaisi valmennusohjelman kakkosvaiheessa tai päättäisi keskittyä kotimaan markkinaan.

Et siinä olis niin kuin kaksi vaihetta, että katottais se yritys, että onko oikeesti mahdollisuutta vientimarkkinoille. Nyt se jättää hirveen paljon sille yritykselle itelleen sitä, että tavallaan sen pitäisi enemmän olla se luotsivaihe tai joku että arvioitaisiin yhdessä rehellisesti, että onko näillä tuotteilla mahdollista ja mitä tehdä markkinan selvittämiseksi alussa. Et tarvitaanko tehdä niitä markkinaselvityksiä ja että oisko sille tuotteelle niin kuin myyntiä tai menekkiä kohdemaassa. Ja sitten jos jostain löytyis, että se vois olla, niin sitten tehdä se strategia niin kuin kakkosvaiheessa.

Haastatteluissa nousi esiin kansainvälistymisen aloittamisen kalleus yritykselle. Haastateltavista yksi (haastateltava 4) esitti samalla liiketoimialalla toimivien yritysten yhteisen vientiasiantuntijan palkkaamista, jolloin yrityskohtainen kustannus tuli pienemmäksi. Lisäksi haastateltava toivoi konkreettisemmän ja ruohonjuuritason yhteistyön aloittamista julkisia kansainvälistymispalveluita tarjoavan toimijan kanssa, jolloin valmennusohjelman tavoitteet saataisiin linkitettyä laajempaan kansalliseen kokonaisuuteen konkreettisten toimenpiteiden käynnistämiseksi.

Yksi haastateltavista (haastateltava 6) toivoi GLOBAL STEPS® -valmennusohjelman aloittavan yhteistyön yliopiston kaupallisen koulutusohjelman kanssa. Haastateltava kuvasi pienen yrityksen ajankäytön resurssipulaa erityisesti valmennusohjelmassa tuotettavan kansainvälistymisstrategian kirjoittamiseen liittyen. Haastateltava toivoi, että mahdollisen koulutusyhteistyön avulla toteutettujen opiskelijatöiden avulla kevennettäisiin valmennusohjelmaan osallistuneiden pienten yritysten kirjallisia tehtäviä.

Sit mie kyllä haluaisin tähän ja toivoisin, että Global steps -ohjelma liitoutuisi jonkun yliopiston kanssa, jossa olisi kaupallisen koulutuksen omaavia opiskelijoita ja joilla olisi joku tällainen kansainvälisyysjuttu. Koska nää yrittäjät kaikki, jota mie seurasin, niin myö kaikki ollaan niin

sikakiireisiä, että kun se päivittäisen homman hoitaminen on tosi kovaa duunia, niin ei ne kaikki kerkee tekemään jotain tämmöistä strategiaa.

Lisäksi haastateltava toivoi myös, että valmennusohjelman toteutumista seurattaisiin yrityksissä valmennusohjelman jälkeen. Haastateltava myös toivoi valmennusohjelman aikana luodun verkoston aktivoimista.

## **6 Kehittämistyön tulokset, kehittämisideat ja tulosten kriittinen tarkastelu**

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää kuinka INSTEPS- ja GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmiin osallistuneet kokevat valmennuksen hyödyttäneen heitä ammatillisesti ja mitkä ovat olleet valmennusohjelman keskeisimmät hyödyt. Toisena tutkimuskysymyksenä oli saada selville, miten valmennusohjelmissä toteutettu kansainvälisyysstrategia on jalkautettu yrityksen toimintaan ja mitä vaikutuksia sillä on ollut yrityksen kansainväliseen toimintaan. Kolmantena tavoitteena oli selvittää, miten GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmaa voidaan kehittää saatujen tulosten perusteella.

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä tuloksia INSTEPS- ja GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmien tavoitteiden toteutumisen ja sen myötä yritysten kansainvälistymisen ja niiden taustojen, strategian merkityksen ja kansainvälistymispalveluiden näkökulmasta. Valmennusohjelman vaikuttavuutta ja tuloksia tarkastellaan Kirkpatrickin neliportaiseen malliin pohjautuen. Luvussa tarkastellaan lisäksi tutkimuksen toteutusta ja menetelmiä sekä esitellään kehittämisideat. Tutkimustulosten kriittistä pohdintaa tehdään luvun lopussa.

### **6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset**

Yritysten kasvu ja kansainvälistyminen nähdään keskeisenä kilpailutekijänä Suomen hyvinvoinnin perustana (Team Finland 2016, 8). Yrityksen

kansainvälistymisen taustalla on erilaisia yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen kansainvälistymiseen, mutta yleensä kansainvälistyminen liittyy konkreettisesti yrityksen kehitykseen ja kasvuun (Kananen 2010, 11). Yritysten kansainvälistymistä tuetaan julkisilla ja yksityisillä palveluilla. Tässä kehittämistyössä tutkimuskohteena olivat neljänä vuonna Pohjois-Karjalan kaupakamarin INSTEPS- ja GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmiin osallistuneet vientiä harjoittavien tai kansainvälisille markkinoille hakeutuvien yritysten ja organisaatioiden edustajat.

Kansainvälistymisstrategian merkitys nousee keskeiseen asemaan yritysten kansainvälistymisessä. Kansainvälistyminen vaatii yritykseltä kokonaisvaltaista osaamista ja strategista suunnittelua, joka vaikuttaa kaikkiin toimintoihin ja on osa yrityksen kasvua ja kehittymistä (Kurkilahti & Äijö 2007, 290; Äijö 2008, 43). Pärjätäkseen ja erottuakseen kilpailussa yrityksellä on oltava strategia (Kamensky 2008, 68). Vuonna 2004 pohjoiskarjalaisten yritysten kansainvälistymistä, kasvua ja menestystä selvittävässä esitutkimuksessa selvisi, että vientitoimintaa kehittäville ja omaa suoraa vientiä harjoittavilla vain noin 40 %:lla yrityksistä oli käytössä kansainvälistymisstrategia tai -suunnitelma (Komppula ym. 2004). GLOBAL STEPS® -valmennusohjelman yksi keskeinen tavoite on tuottaa valmennusohjelmassa mukana olleille yrityksille tai organisaatiolle kansainvälistymisstrategia tai -suunnitelma.

Tutkimuksessa selvisi, että noin puolelle valmennusohjelmiin neljänä vuonna osallistuneille yrityksille tai organisaatioille luotiin kirjallinen kansainvälistymisstrategia tai -suunnitelma. Arvioitaessa tavoitetta INSTEPS- ja GLOBAL STEPS® -valmennusohjelman näkökulmasta tulosta voidaan pitää varsin hyvänä. Ne yritykset, joille ei tuotettu valmennusohjelmassa kansainvälistymisstrategiaa tai -suunnitelmaa ilmoittavat syyksi yrityksellä jo olleen oman kansainvälistymisstrategian eikä tarvetta uuden luomiseen ollut. Lisäksi on huomioitava, että vaikka yritykselle ei ollut tuotettu kansainvälistymisstrategiaa tai -suunnitelmaa yritykset kokivat valmennuksen hyödyntäneen yritystä kansainvälistymisprosessissa muutoin. Haastattelututkimuksessa nousi esiin myös strategiaprosessin uudistuminen ja kehittäminen jatkuvasti tarpeen ja tilanteiden mukaan. Tulokset

tukevat strategiatyöstä ja -prosessista julkaistuja tutkimuksia (Kamensky 2008; Åhman & Runola 2006).

Yritysten kansainvälistymisessä henkilöstön osaaminen nousee keskeiseksi kilpailutekijäksi yrityksen strategisen osaamisen lisäksi (Airola 2014, 17). Keskeisimmät kehittämistarpeet ovat markkinointiin ja imagoon, asiakasosaamiseen, strategiaan sekä henkilöstön osaamiseen liittyvät asiat (Komppula ym. 2004, 3). Osaamispuutteita on lisäksi resurssi- ja asiaosaamisessa sekä oikeiden kontaktien ja verkostojen hallinnassa, erityisen tärkeäksi osaamisen vahvistaminen nähdään kansainvälistymisen alkuvaiheessa (Team Finland 2016, 6-8).

Kansainvälistymisestä kasvua hakeville yrityksille on tarjolla laajasti erilaisia kansainvälistymispalveluita. Pohjois-Karjalassa vuonna 2019 kansainvälistymispalveluita käyttävät yritykset hyödynsivät eniten Finnveran ja ELY-keskuksen kansainvälistymispalveluita. On kuitenkin merkille pantavaa, että pääosa yrityksistä ei käyttänyt lainkaan kansainvälistymispalveluita (Suomen Yrittäjät 2019b). Tutkimuksessa selvisi, että valmennusohjelmaan osallistuneiden arvioivat kansainvälisen liiketoiminnan osaamisen tason nousseen valmennusohjelman myötä merkittävästi erityisesti strategiaosaamisessa, joka on myös yksi GLOBAL STEPS® -valmennusohjelman keskeinen tavoite. Ammatillinen osaaminen lisääntyi myös kansainvälisessä liiketoiminnassa ja kulttuurisessa osaamisessa sekä kansainvälisen liiketoiminnan teknisissä asioissa kuten esimerkiksi rahoitukseen, vakuutuksiin ja verotuksiin liittyvissä asioissa.

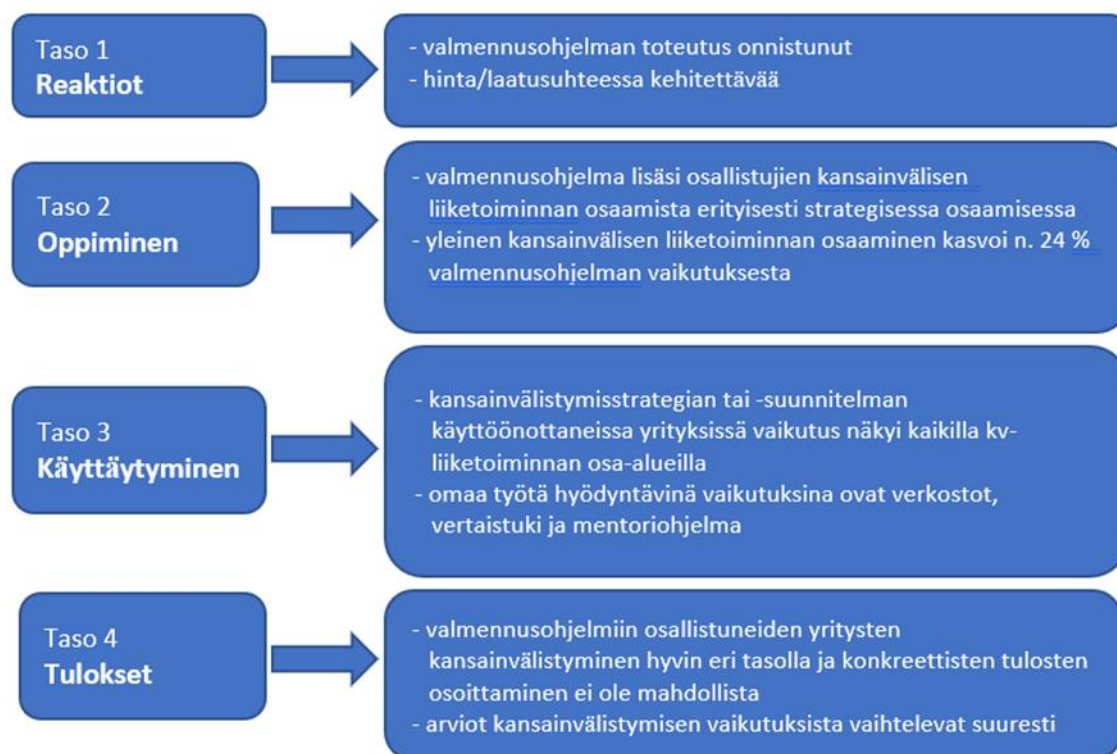
Tarkastellessa tämän tutkimuksen tavoitetta sekä GLOBAL STEPS® -valmennusohjelman toista keskeistä tavoitetta (nostaa merkittävästi pohjoiskarjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten ja ohjelmaan osallistuvien avainhenkilöiden kansainvälistymiseen liittyvää osaamista) voidaan arvioida, että valmennusohjelmalla oli vaikutusta osallistujien kansainvälisen liiketoiminnan osaamisen nostamisessa.

## 6.2 GLOBAL STEPS® -valmennusohjelman vaikuttavuuden arvioiminen Kirkpatrickin malliin nojaten

Yritykset käyttävät huomattavan summan rahaa henkilöstökoulutukseen vuodessa. Siitä huolimatta koulutusten tai valmennusten vaikuttavuuden arviointia tehdään valitettavan vähän ja arvioidaankin, että yrityksistä vain 7 % mittaa valmennuksen vaikuttavuutta (Suomen Yrittäjät 2019c). Koulutuksen tai valmennuksen vaikuttavuuden arvioiminen on kuitenkin tärkeää, koska arvioinnilla voidaan osoittaa valmennuksen arvo, oppimiskokemuksen merkitys ja siihen sijoitetun investoinnin kannattavuus. Arvioinnilla tuetaan myös oppimista ja tiedon siirtoa sekä kehitetään koulutusta tai valmennusta (McCain 2016, 14).

Tässä opinnäytetyössä INSTEPS- ja GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmien vaikuttavuutta lähestyttiin Kirkpatrickin neliportaisen arviointimallin pohjalta. Mallin käyttämistä tukee edelleen sen yleisyys huolimatta siitä, että malli kehitettiin noin 60 vuotta sitten. Esimerkkinä arviointimallin käytettävyydestä mainittakoon Suomessa kaupallisia henkilöstökehittämisen mittauspalveluita tarjoava Celkee Oy, joka nojaa arviointimittauksessaan osittain Kirkpatrickin malliin (Vättö 2019). Kirkpatrickin mallissa koulutuksen/valmennuksen sisältöä ja laatua arvioidaan reaktiot-tasolla asiakaspalautteen perusteella. Oppiminen-tasolla mitataan koulutuksen/valmennuksen sisällöllisten tavoitteiden toteutumista tietojen, taitojen ja asenteen osalta. Koulutuksen/valmennuksen ansiosta tapahtunutta työssä käyttäytymisen muutosta mitataan käyttäytyminen-tasolla ja tulokset-tasolla mitataan koulutuksen/valmennuksen ansiosta saavutettuja organisaatiotason tuloksia. Tutkimuksen keskeisimmät löydökset Kirkpatrickin mallin pohjautuen esitellään seuraavassa kuviossa (kuvio 16).





Kuvio 16. Keskeisimmät tulokset Kirkpatrickin mallin mukaisesti.

Arvioitaessa reaktiot-tason toteutumista voidaan tutkimuksen perusteella osoittaa INSTEPS- ja GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmien onnistuneen hyvin. Erityisesti järjestelyihin liittyvät asiat sekä verkostoituminen muiden osallistujien arvioitiin onnistuneen hyvin. Haastatteluista saadut arviot valmennusohjelman onnistumisesta tukevat myös tuloksia. Neljä kuudesta haastateltavasta arvioi valmennuksen olleen onnistunut tai hyvä. Yksi haastateltavista kuvasi kurssia peruskurssimaiseksi. Kriittikää valmennusohjelman sisällöstä annettiin varsin vähän ja se liittyi strategiatyön toteuttamiseen ja implementoinnin puuttumiseen. Heikoiden vastaajat arvioivat valmennusohjelman hinta/laatusuhteen toteutumista. Voidaan kuitenkin todeta, että INSTEPS- ja GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmiin oltiin kokonaisuudessaan hyvin tyytyväisiä. Kirkpatrickin teorian mukaan osallistujien myönteinen suhtautuminen koulutus/valmennusohjelmaan vaikuttaa seuraavien tasojen onnistumiseen (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2016, 6).

Oppiminen -tasoa arvioitaessa tuloksia tarkastellaan valmennuksen aikana saatujen tietojen ja taitojen lisääntymisestä kansainvälisen liiketoiminnan eri alueilla ja niistä saatuja osallistujien arvioita. Tutkimustulosten perusteella INSTEPS- ja

GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmat onnistuivat osallistujien kansainvälistymistaitojen ja -tietojen kasvattamisessa. Muutos näkyi osallistujien kansainvälisen liiketoiminnan ja -kulttuurin, sekä kansainvälisen liiketoiminnan teknisten tietojen ja taitojen lisääntymisessä. Merkittävä muutos näkyi osallistujien arvioissa erityisesti kansainvälistymisen strategisessa osaamisessa. Tulosta tukee myös haastatteluissa esiin nousseet myönteiset arviot valmennuksesta saatujen tietojen ja taitojen lisääntymisessä erityisesti strategisessa osaamisessa, sekä osallistujien arviot oman kansainvälisen liiketoiminnan osaamisen kasvusta verraten sitä tilanteeseen ennen valmennusta ja valmennuksen jälkeen. Kokonaisuudessaan valmennuksen vaikuttavuus oppiminen-tasolla on hyvä.

Kirkpatrickin teorian mukaan valmennuksen vaikuttavuuden mittaamisen tärkein taso on käyttäytymistä mittaava taso, jolla mitataan koulutuksessa/valmennuksessa saatujen tietojen ja taitojen käyttöönottoa omassa työssä ja sen aiheuttamaa muutosta (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2016, 48-59). Tässä tutkimuksessa käyttäytyminen -tason vaikuttavuuden arviointia lähestytään valmennusohjelman tavoitteena olleen kansainvälistymisstrategian käyttöönottoon ja käynnistämiseen liittyvien haasteiden ja hyötyjen sekä valmennusohjelmassa saatujen omaa työtä eniten hyödyntävien tietojen ja taitojen näkökulmasta. Tutkimuksessa selvisi, että INSTEPS- ja GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmissa tuotetun kansainvälistymisstrategian tai -suunnitelman käyttöönottaneet yritykset näkivät muutosta kaikilla yrityksen kansainvälistymiseen liittyvillä osa-alueilla. Kansainvälistymisstrategian tai -suunnitelman jalkauttamisen yritykseen arvioitiin olleen pääosin kohtuullisen helppoa. Tuloksia tarkastellessa on kuitenkin huomioitava, että kansainvälistymisstrategian tai -suunnitelman käyttöön ottaneet yritykset edustivat vain noin puolta tutkimukseen osallistuneista vastaajista. Kansainvälistymisstrategian tai -suunnitelman käyttöön ottaneilla tai käyttöön ottavilla yrityksillä ja organisaatiolla vaikutukset näkyivät tai niiden arvoitiin näkyvän huomattavana muutoksena erityisesti vientimaiden tai -alueiden sekä ulkopuolisen rahoituksen hankkimisessa. Huomattavaa merkitystä nähtiin saatavan myös vientituotteen tai -palvelun ja ylivoimaisen asiakashyödyn tai -arvon selvenemisessä.

Kansainvälistymisstrategian tai -suunnitelman käyttöönottoa yrityksessä tai organisaatiossa edesauttoi tutkimuksen mukaan pääasiassa yrityksen sitoutuminen

ja tahtotila strategiatyön toteuttamiseen, sekä strategiatyön ajankohta ja tarve strategialle. Haastatteluissa selvisi, että kansainvälistymisprosessin aloittamisen esteeksi oli noussut muutamissa yrityksissä vahvasti vetäneet kotimaan markkinat, josta syystä yrityksellä ei ollut resursseja käynnistää kansainvälistymisprosessia. Haasteena kansainvälistymisstrategian käyttöönotossa nousivat useimmiten esiin resurssien riittämättömyys ajankäyttöön ja rahoitukseen liittyen. Muina haasteina mainittiin valmistukseen liittyvät ongelmat sekä osaamispula. Valmennusohjelmissa saatujen oppien koettiin hyödyntävän osallistujia omassa työssä eniten strategisessa osaamisessa. Omaa työtä hyödyntävänä koettiin myös valmennusohjelman aikana saadut verkostot ja kansainväliseen liiketoimintaan liittyvä tekninen osaaminen. Haastatteluissa hyötyinä esiin nousivat myös keskustelut muiden osallistujien kanssa sekä annettu ja saatu palaute sekä GLOBAL STEPS® -valmennuksen mentoriohjelma (vrt. GLOBAL STEPS® -luotsi).

Tulokset-tasoa voidaan mitata yrityksen ulkoisilla tekijöillä kuten myynnin lisääntymisellä, laadun tai asiakastytyvyyden parantumisella. On kuitenkin huomattava, että konkreettisten tulosten esittäminen ei aina ole mahdollista ja että tulosten ilmeneminen vie aikaa. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2016, 59-66.) INSTEPS- ja GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmien konkreettisten tulosten vaikuttavuuden esittäminen organisaatiotasolla on haasteellista, koska tutkimuksessa selvisi, että INSTEPS- ja GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmiin osallistuneiden yritysten kansainvälistyminen on valmennusohjelmaan osallistumisen jälkeen edelleen hyvin erilaisilla tasoilla. Tutkimukseen osallistuneista noin puolet olivat käynnistäneet tai käynnistämässä kansainvälistymisprosessia ja mahdollisia konkreettisiä tuloksia tämän tutkimuksen pohjalta ei voida osoittaa. Lisäksi tutkimukseen osallistuneiden yritysten arviot vienninkasvun odotuksista, ja henkilötövuosien lisääntymisestä kansainvälistymisprosessin myötä vaihtelivat suuresti.

Valmennuksen arvon osoittaminen voidaan todentaa systemaattisella arvioinnilla. Organisaatiotason tulostavoitteiden mittaaminen edellyttää suunnitelmallista lähestymiskulmaa valmennusohjelman vaikuttavuuden arviointiin. Arvioinnin suunnittelussa tulisi kiinnittää huomiota valmennusohjelmaan osallistuvien yritysten tai henkilöiden yksilöllisiin tulostavoitteisiin, joiden avulla valmennuksen arvo ja tulokset voitaisiin todentaa.

### 6.3 Toteutuksen ja menetelmien tarkastelu

Kehittämistyönä toteutetun opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin tapaus-tutkimus. Tavoitteena oli selvittää, kuinka neljänä vuonna Pohjois-Karjalan kaup-pakamarin toteuttamat kansainvälistymisvalmennukset ovat hyödyttäneet osallis-tujia ammatillisesti ja mitkä ovat olleet valmennusohjelman keskeisimmät hyödyt. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten valmennusohjelmassa tuotettu kansainvä-lisyysstrategia on jalkautettu yrityksen toimintaan ja mitä vaikutuksia sillä on ollut yrityksen kansainväliseen toimintaan. Tapaus-tutkimuksen käyttämistä tässä ke-hittämistyössä tukee tapaus-tutkimukselle luonteenomainen tavoite tutkittavan toi-minnon kokonaisvaltaisesta kehittämisestä, kun tutkimuksessa huomioidaan eri-laiset yhteydet ja tilanteet ajallisesti, paikallisesti tai sosiaalisesti eikä tavoitteena ole tilastollinen yleistäminen (Ojasalo ym. 2014, 52-53). Edelleen tapaus-tutki-muksen käyttämistä tässä kehittämistyössä tukee myös tapauksen eli GLOBAL STEPS -valmennusohjelman uutuusarvo. INSTEPS- ja GLOBAL STEPS® -val-mennuksen vaikuttavuutta ei olla tutkittu aiemmin. Tapaus-tutkimuksen kohteena oleva tutkittava tapaus voi olla tyypillinen, ainutkertainen tai poikkeava (Ojasalo ym. 2014, 53).

Menetelminä tutkimuksessa käytettiin määrällistä ja laadullista tutkimusta. Mää-rällinen tutkimusaineisto kerättiin sähköisesti kokonaistutkimuksena, joka sopii menetelmäksi, kun perusjoukko on pieni (Heikkilä 1998, 33). INSTEPS- ja GLO-BAL STEPS® -valmennusohjelmiin on osallistunut neljänä eri vuonna yhteensä 39 henkilöä, joista tässä tutkimuksessa tavoitettiin 38. Määrälliseen tutkimukseen vastasi noin puolet neljänä eri vuonna toteutettujen valmennusohjelman osallis-tujista. Vastausmäärää voidaan pitää varsin hyvänä, koska eri vuosina järjestet-tyihin valmennusohjelmiin osallistuneet edustivat yhteensä 28 eri pohjoiskarja-laista yritystä. Samasta yrityksestä valmennusohjelmaan on osallistunut useampi henkilö. Kysymysten muotoilussa pyrittiin mahdollisimman tarkkoihin ja tilastoi-taviin vastauksiin, joka toteutui pääosin odotetulla tavalla. Yhdessä kysymyk-sessä vastaaja oli valinnut useamman kuin yhden vaihtoehdon. Lisäksi yksi ky-selylomakkeen kysymys osoittautui teknisesti huonosti toteutetuksi, josta syystä siihen ei saatu yhtään vastausta. Nämä otettiin huomioon tulosten analyysissä. Kyselytutkimuksen analyysivaiheessa selvisi, että joissain kysymyksissä

numeerisilla mittareilla olisi voinut saavuttaa tilastollisesti tarkempia tunnuslukuja. Tässä kehittämistyössä käytetyn määrällisen tutkimuksen tavoitteen tuottaa numeerista tietoa tutkimuskohteesta (Heikkilä 1998, 17) voidaan kuitenkin katsoa toteutuneen. Saadun aineiston pohjalta pystyttiin arviomaan osallistujien ammatillisen osaamisen kehittymistä ja valmennusohjelmasta saatuja hyötyjä, joka oli toinen tämän tutkimuksen tutkimuskysymys.

Määrällistä tutkimusta täydennettiin laadullisella tutkimuksella, joka toteutettiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla kyselytutkimuksen jälkeen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten INSTEPS- ja GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmissa tuotettu kansainvälistymisstrategian käyttöönotto näkyi yrityksessä ja mitä tuloksia sillä saavutettiin. Lisäksi haluttiin selvittää kansainvälistymisprosessin mahdollisia haasteita, kansainvälistymisstrategian seuranta sekä yrityksen kansainvälistymisen tämän hetkistä tilannetta. Haastateltaviksi valittiin kuusi henkilöä INSTEPS- ja GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmiin osallistuneiden joukosta. Haastattelujen valintaperusteena käytettiin kyselytutkimuksessa annettuja arvioita yrityksen kansainvälistymisen tilanteesta tai aloittamisen ajankohdan eri vaiheista. Lisäksi haastatteluun valittiin henkilöitä, jotka eivät olleet osallistuneet kyselytutkimukseen. Haastattelut olivat mitaltaan ja sisällöltään hyvin erilaisia, ja osa ennakkoon laadituista kysymyksistä jäi käsittelemättä (Ojasalo ym. 2004, 108). Toisaalta haastatteluissa nousi esiin muita tutkimuksen kannalta hyödyllisiä tietoja. Edellisestä syystä aineiston käsittely osoittautui haasteelliseksi ja aikaa vieväksi. Aineiston käsittelyssä haasteena oli myös tutkittavina kohteina olleiden yritysten hyvin erilaiset kansainvälistymisen vaiheet. Teemoittelemalla ja sisältöanalyysin avulla aineistosta saatiin kuitenkin esiin niitä yleisiä seikkoja, joiden pohjalta voidaan arvioida laadullisella menetelmällä saatujen tulosten vastanneen tämän kehittämistyön toiseen tutkimuskysymykseen. Laadullisen ja määrällisen menetelmien käyttö tukee tässä kehittämistyössä käytettyä tapaus-tutkimuksen valintaa ja luonnetta (Ojasalo ym. 2009, 52-54).

## 6.4 Saatujen tulosten kriittinen tarkastelu

Opinnäytetyön toteuttaminen oli tekijälle mielekäs, mutta haastava tehtävä. Kansainvälisyys ja siihen liittyvät seikat, sekä erityisesti vaikuttavuuden tutkiminen oli motivoiva lähtökulma opinnäytetyön toteuttamiseen. Oppimisprosessina työ oli palkitseva, koska yritysten kansainvälisen liiketoiminnan prosessit olivat tekijälle aihepiirinä varsin uusi. Tämä lienee näkynyt osittain myös haastattelututkimuksessa, jossa laajemmasta yritysten kansainvälistymisprosessiymmärryksestä olisi ollut mahdollisesti enemmän hyötyä vielä syvemmän tiedon saamisessa. Varsin laajan tutkimusaineiston käsittely ja tulosten analysointi vei odotettua enemmän aikaa, josta syystä kyselyyn ja haastatteluihin osallistuneille luvattu tulosten julkaisu syksyn 2019 kuluessa valitettavasti jäi toteutumatta. Vaikuttavuuden tutkimuksen näkökulma toisaalta vahvisti entisestään tekijän omaan ammatilliseen kehittymiseen liittyvää tietotaidon lisääntymistä, josta on varmasti hyötyä tekijän omissa työtehtävissä.

Arvioitaessa tämän kehittämistyön tavoitetta selvittää GLOBAL STEPS® -valmennusohjelman vaikuttavuutta edellä mainittujen tutkimuskysymysten pohjalta tuloksia voidaan tarkastella ainoastaan suuntaa antavina, koska käytettävissä ei ollut valmennusohjelmasta aikaisempaa tutkimusmateriaalia. Lisäksi on myös huomioitava, että neljänä vuonna toteutettujen kansainvälistymisvalmennusten ohjelma ja sisältö ei ole ollut täysin samanlainen, jolloin eri vuosina toteutettujen valmennusten onnistumista voidaan arvioida ainoastaan yleisellä tasolla. Vastauksiin lienee vaikuttanut myös tutkimuksen ajankohta. Osa vastaajista oli osallistunut valmennukseen yli neljä vuotta sitten, jolloin mielikuvat valmennusohjelmasta ovat todennäköisesti erilaiset kuin jos niitä olisi mitattu välittömästi valmennusohjelman jälkeen.

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät olivat pääosin onnistuneet. Kokonaistutkimuksena toteutetun määrällisen tutkimuksen vastausmäärää voidaan pitää varsin hyvänä, jos vastausmäärää tarkastellaan yrityskohtaisen osallistumisen näkökulmasta. GLOBAL STEPS® -valmennusohjelman kehittämisen näkökulmasta olisikin syytä pohtia, voisiko valmennusohjelman onnistumista seurata jatkuvalla arvioinnilla. Tähän sähköiset palautejärjestelmät antavat yksinkertaisia ja nopeita

työkaluja, jolloin palautteen kerääminen olisi suunnitelmallista ja helposti seurattavaa.

Laadullisessa tutkimuksessa käytetyn puolistrukturoidun menetelmän tuloksena yritysten kansainvälistymisprosessista saatiin syvempää lisätietoa, mutta mahdollisissa jatkotutkimuksissa tarkemmin määritellyillä kysymyksillä voitaisiin saavuttaa vielä syvempää tietoa tutkittavista yrityksistä. Tässä tapauksessa strukturoitu haastattelumenetelmä nousee esiin käyttökelpoisimpana menetelmänä. Arvioitaessa valmennusohjelman vaikuttavuutta Kirkpatrickin neliportaisen mallin pohjalta, voidaan menetelmän todeta olevan edelleen varsin käyttökelpoinen. Tässä tutkimuksessa määrällinen aineisto kerättiin väljästi Kirkpatrickin malliin nojaten. On kuitenkin huomattava, että vaikuttavuuden arviointia tulisi lähestyä jokaisen valmennusohjelmaan osallistuvan organisaation tulostavoitteiden näkökulmasta, joka vaatii valmennusohjelman toteuttajalta resursseja, osaamista ja sitoutumista arvioinnin toteuttamiseen. Vaikuttavuuden arvioinnilla on merkitystä. Konkreettisella palvelun arvon osoittamisella voidaan osoittaa valmennusohjelmaan sijoittaneelle yritykselle investoinnin hyöty. Valmennusohjelman arvon osoittamisella voidaan lisäksi erottua muista samankaltaisista palveluista ja siten saavuttaa kilpailuetua kansainvälistymispalveluita tarjoavalla kentällä.

Tutkimuksen tietopohjassa aihetta lähestyttiin pääasiassa yritysten kansainväliseen liiketoimintaan ja kansainvälistymiseen liittyvästä näkökulmasta, josta on julkaistu laajasti kirjallisuutta. Haasteeksi tulikin runsaasti saatavilla olevasta materiaalista löytää tätä tutkimusta taustoittavaa ja ajantasaista kirjallisuutta. Tässä tutkimuksessa päädyttiin viittamaan yleisellä tasolla asiasta julkaistuu kirjallisuuteen. Yritysten kansainvälistymisen tueksi on tarjolla paljon kansainvälistymispalveluita, lisäksi yritykset käyttävät henkilöstökoulutukseen huomattavan paljon rahaa. Valitettavan vähän on kuitenkin tutkittu yritysten kansainvälistymispalveluiden vaikuttavuutta ja arvoa, huolimatta siitä, että yritysten kansainvälistymistä tuetaan laajasti julkisilla palveluilla, hankkeilla ja yksityisellä sektorilla. Kansainvälistymiskoulutusten ja valmennusten vaikuttavuuden arvioinnille on tarvetta. Jatkotutkimuksilla voitaisiin kehittää palveluita entistä paremmin tukemaan yritysten kansainvälistymistarpeita.

## 6.5 Kehittämisideat ja suunnitelma niiden toteuttamiseksi

GLOBAL STEPS® -valmennusohjelman sisällöllisessä kehittämisessä tulisi huomioida valmennusohjelmaan osallistuvien yritysten, erityisesti pienten yritysten resurssipulaan liittyvät seikat, sekä palvelun ajantasaistaminen sähköiseen ympäristöön. Kehittämisideoina haastatteluissa pienten yritysten resurssipulan tueksi esitettiin valmennusohjelmalle kaupallisen alan yliopistokoulutusyhteistyötä, jonka avulla alan opiskelijat voisivat toteuttaa valmennusohjelmaan osallistuvien yritysten konkreettisia kansainvälistymisstrategiaan liittyviä oppimistehtäviä. Pienten yritysten kansainvälistymisen aloittamisen tueksi haastatteluissa nousi myös esiin yritysryhmäyhteistyö, jonka avulla yritykset voisivat miettiä yhteisen vientiasiantuntijan palkkaamista muiden kansainvälistymistoimien lisäksi. Järjestelyllä kevennettäisiin kustannuksia yritysten kansainvälistymisissä. Lisäksi toivottiin, että jo valmennusohjelman aikana aloitettaisiin yhteistyötä julkisen kansainvälistymispalveluita tarjoavan toimijan kanssa, jolloin yrityksen kansainvälistymistoimissa päästäisiin konkreettisesti eteenpäin.

Alueellisesti merkittävänä yhteistyökumppanina ja luontevana jatkopolkuna GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmalle esiin nousee erityisesti Business Joensuun elokuussa 2019 kaksivuotisena hankkeena käynnistämä GoGlobal-ohjelma, joka tarjoaa yrityksille konkreettisia kansainvälisen myynnin ja operatiivisen toiminnan työkaluja. Yhteistyö Team Finland ja Business Finland -toimijoiden kanssa valmennusohjelman aikana mahdollistaisi osallistuville yrityksille kansainvälisen liiketoiminnan suunnitelmallisuutta erityisesti rahoituksen järjestämiseen liittyvissä seikoissa sekä markkina- ja aluekohtaisten erityispiirteiden huomioimisessa.

Tutkimuksessa esiin nousseita kehittämisideoita tulee kuitenkin tarkastella GLOBAL STEPS® -valmennusohjelman tavoitteisiin ja toteutukseen peilaten. Kehittämistyön tekijän ehdotukset GLOBAL STEPS® -valmennusohjelman kehittämiseksi esitellään seuraavien pääkohtien avulla.



### **6.5.1 Valmennusohjelman siirtäminen sähköiseen oppimisympäristöön**

GLOBAL STEPS® -valmennusohjelman siirtäminen erityisesti valmennusmateriaalien ja suoritettavien tehtävien osalta sähköiseen oppimisalustaan helpottaisi valmennukseen osallistujia sekä järjestäjää. Valmennukseen osallistujalle sähköinen oppimisympäristö tarjoaisi vertaistukea ja keskustelumahdollisuuden muiden osallistujien kanssa valmennuspäivien välisenä aikana. Järjestän näkökulmasta sähköinen oppimisympäristö mahdollistaisi ajantasaisten valmennusmateriaalien toimittamisen, oppimisen ja tehtävien suorittamisen seuraamisen reaaliajassa. Valmennusohjelman vaikuttavuutta voitaisiin arvioida sähköisessä ympäristössä jatkuvasti ja saatu tieto olisi tilastollisesti käsiteltävää. Vaikuttavuuden järjestelmällisellä arvioinnilla myös pystyttäisiin osoittamaan valmennuksen arvon muodostuminen.

Sähköinen oppimisympäristö täydentäisi valmennuksen lähipäivien ohjelmaa. Useat eri yritykset tarjoavat tähän tarkoitukseen sopivia palveluita. Esimerkiksi Vuolearning Oy tarjoaa pilvipalveluna toteutettua oppimisympäristöä, jota markkinoidaan ketteränä ja monipuolisena kaikilla mobiilialustoilla toimivana sähköisenä ympäristönä (Vuolearning Oy 2020). Samantyyppinen palvelu on tarjolla Howspace -oppimisympäristössä, joka on suunnattu erityisesti koulutus/valmennus -ohjelmien sähköiseen online-toteutukseen (Howspace 2020).

### **6.5.2 GLOBAL STEPS® -alumnitoiminnan kehittäminen**

Tutkimuksessa nousi esiin valmennusohjelman aikana osallistujien tärkeäksi kokemat verkostot ja vertaistuki, jota voisi edelleen kehittää alumnitoiminnalla. Alumnitoiminnan avulla valmennusohjelmaan osallistuneiden yritysten kansainvälistymistoimien seuraaminen olisi suunnitelmallisempaa ja myös hyödyttäisi muita osallistujia hyvien käytäntöjen, mahdollisten uusien kumppanuuksien ja kokemusten kautta. Alumnitoiminnan käytännön järjestäminen ja aktiivisen toiminnan ylläpitäminen vaatii kuitenkin resursseja, suunnitelmallisuutta ja sitoutumista. Avainkysymykseksi nouseekin sopivan toimintatavan ja -kanavan valitseminen. Alumnitoiminnan sujuvan ja ajantasaisen yhteydenpidon toteuttamiseksi voisi

harkita sähköisen palvelun käyttöönottamista. Vaihtoehtoja on useita, mutta ammatillisen verkostoitumisen näkökulmasta merkittävimäksi nousee LinkedIn-palvelu. LinkedIn -palvelu mahdollistaa suljetun ryhmän perustaminen, jossa jäsenet voivat keskustella ja tiedottaa ajankohtaisista asioista. Palvelun käyttöönotto on helppoa ja nopeaa, mutta suljetun ryhmän ylläpitäminen vaatii ryhmän hallinnointia.

Käytännön tason alumnitoiminnan järjestämistä voisi lähestyä ns. vuorovetoisen toiminnan järjestämisen näkökulmasta. Vuosittain järjestettävässä alumnitapahtumassa valmennukseen osallistuneista voisi valita alumneja, jotka kutsuvat koolle tapaamisia omilla yrityksissään. Tapaamiset tarjoaisivat mahdollisuuden osallistujille kuulumisten vaihtamiseen, yritysten ajankohtaisten kansainvälistymiseen liittyvien asioiden esittelyyn sekä verkostojen vahvistamiseen. Yrityksissä järjestettävät alumnitapaamiset myös lisäävät alueen yritystuntemusta ja mahdollistaisivat uusien yhteistoimien käynnistämistä yritysten välillä.

## Lähteet

- Aho, M. & Ranki, S. 2018. Millä rahalla? Katsaus elinikäisen oppimisen rahoitusvirtoihin. Sitran selvityksiä 134. Sitra. Helsinki: Erweko.
- Airola, A. 2014. Elämä on yhtä oppimista – Näkemyksiä kansainvälistymisestä Karelia-amk:n avainkumppaniyrityksissä. 12-17. Karelia ammattikorkeakoulun julkaisuja B:17. Karelia ammattikorkeakoulu. Joensuu: Karelia –ammattikorkeakoulu.
- Altarawneh, I. 2009. Training and Development Evaluation in Jordanian Banking Organisations. *Research and Practice in Human Resource Management*, 17(1), 1-23. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.731.2289&rep=rep1&type=pdf>. 11.1.2020.
- Bates, R. 2004. A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence – Evaluation and program planning. [https://www.researchgate.net/publication/222649418\\_A\\_Critical\\_Analysis\\_of\\_Evaluation\\_Practice\\_the\\_Kirkpatrick\\_Model\\_and\\_the\\_Principle\\_of\\_Beneficence](https://www.researchgate.net/publication/222649418_A_Critical_Analysis_of_Evaluation_Practice_the_Kirkpatrick_Model_and_the_Principle_of_Beneficence). 9.1.2020.
- Bramley, P. 1991. Evaluating Training Effectiveness – Translating Theory into Practice. Berkshire, Iso-Britannia: The McGraw-Hill Book Company (UK) Limited.
- Business Finland. 2019. Vienti ja kansainvälistyminen. <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/vienti-ja-kansainvalistyminen/>. 31.1.2019.
- Business Joensuu. 2020a. ExportGrowth -Viennillä kasvuun -hanke. <https://www.businessjoensuu.fi/tietoa-meista/projektit/exportgrowth-viennilla-kasvuun/>. 10.2.2012.
- Business Joensuu. 2020b. GoGlobal-ohjelma. <https://www.businessjoensuu.fi/goglobal/>. 7.2.2020.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching – Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma oy.
- Cavusgil, T. Knight, G. & Riesenberger, J. 2008. International Business – Strategy, Management, and the New Realities. New Jersey, Yhdysvallat: Pearson Prentice Hall.
- Celkee Oy. 2020. Vaikuttavaa henkilöstön kehittämistä. <https://www.celkee.fi/tyontekijajakokemus-kuntoon/>. 10.2.2020.
- Dostie, B. 2015. Who benefits from firm-sponsored training? IZA world of labour. <https://wol.iza.org/articles/who-benefits-from-firm-sponsored-training/long>. 7.2.2020.
- Driver for Growth DFG. 2020. Kansainvälistymispalvelut. <http://dfgreenoy.com/vientipalvelut/>. 27.1.2020.
- ELY-keskus. 2019. Yrityksen kansainvälistyminen. <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/yrityksen-kansainvalistyminen>. 20.10.2019.
- Eura 2007. Viennin Uudet Horisontit -hanke. <https://www.eura2007.fi/rrtiepa/projekti.php?projektkoodi=S10656>. 20.11.2019.
- Eura 2014. 2019. Go Global -hanke. <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projektkoodi=S21810>. 28.12.2019.
- Finnvera. 2020. Go West - or East. <https://www.finnvera.fi/kasvu/liiketoimintaulkomaila/>. 10.2.2020.

- Finpro. 2012. Go Global Plus Kansainvälistymisen valmennusohjelma pk-yrityksille – Satakunta ja Varsinais-Suomi. <https://docplayer.fi/24077266-Go-global-plus-kansainvalistymisen-valmennusohjelma-pk-yrityksille-satakunta-ja-varsinais-suomi.html>. 4.1.2020.
- Fintra. 2020. Autamme menestymään kansainvälisesti. <https://mif.fi/vientikoulu-tus/>. 4.1.2020.
- Gabrielsson, M. & Luostarinen J-P. 2002. Kansainväliset operaatiomuodot. Teoksessa Seristö, H (toim.). Kansainvälinen liiketoiminta. Helsinki: WSOY, 97-133.
- Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hietanen S. 2012. Coach-valmennuksen ja coaching-menetelmän vaikuttavuus valmennettujen näkökulmasta – Case Certified Coach Training. Haaga Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/44812/Hietanen\\_Suvi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/44812/Hietanen_Suvi.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 15.11.2019.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita.1997. Helsinki: Tammi.
- Hirvihuhta, H. 2006. Coaching: valmenna ja sparraa menestykseen. Keuruu: Tammi.
- Holja, E. 2015. Team Tampere -hankkeen vaikuttavuuden arviointi. Tampereen ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/99664/Holja\\_Emmi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/99664/Holja_Emmi.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 3.12.2019.
- Howspace. 2020. The learning experience platform for business-critical training programs. <https://www.howspace.com/learning-experience-platform>. 19.2.2020.
- Huhtala, H. 2012. Vientipääällikkövalmennuksen kehittäminen Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksessa. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/45665/Huhtala\\_Heidi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/45665/Huhtala_Heidi.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 17.1.2020.
- Johansson L. & Vahvaselkä I. 2010. Uusia kansainvälistymismalleja hakemassa. Laurea-Ammattikorkeakoulun julkaisusarja B 36. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu XAMK. 2019a. Etelä-Savon vientiosaajat -hanke. <https://www.xamk.fi/tutkimus-ja-kehitys/etela-savon-vientiosaajat/>. 28.12.2019.
- Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu XAMK. 2019b. Etelä-Savon vientiosaajat / Export Expert -viennin valmennusohjelma. <https://www.xamk.fi/avoimen-amkn-kurssit/etela-savon-vientiosaajat/>. 28.12.2019.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2010. PK-yritysten kansainvälistyminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 110. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- KasvuOpen. 2020. Kasvu Open -yritysten sparrausohjelma. <https://kasvuopen.fi/>. 25.1.2010.

- Kauhanen, A. 2018. Yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan vastuu työuranaikaisessa kouluttautumisessa. ETLA Muistio 67. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-67.pdf>. 7.2.2020.
- Keskuskauppakamari. 2020. Kansainvälistyminen ja palvelut. <https://kauppakamari.fi/kansainvaliset-asiat/kansainvalistymisen-ja-palvelut/>. 30.1.2020.
- Kirkpatrick, J. & Kirkpatrick, W. K. 1998. Four Levels of Training Evaluation. Alexandria, Yhdysvallat: ATD press.
- Komppula, R., Lautanen, T. & Löppönen, J. 2004. Pk-yritysten kansainvälistyminen, kasvu ja menestys Pohjois-Karjalassa. Esitutkimus 2003. Itä-Suomen Yliopisto. [https://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_952-458-433-6/urn\\_isbn\\_952-458-433-6.pdf](https://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_952-458-433-6/urn_isbn_952-458-433-6.pdf). 8.2.2020.
- Konsulttitoimisto Seppo Hoffrén. 2018. Kansainvälistyminen. <https://hoffrenconsultancy.fi/kansainvalistyminen>. 27.1.2020.
- Kurkilahti, L. & Äijö, T. 2007. Ui tai uppoa – Suomalaisyrietykset globaalitalouden hyökyaallossa. Juva WS: Bookwell Oy.
- Larjovuori, R-L., Laiho, M. & Talonen, H. 2004. Kansainvälistyvän pk-yrityksen liiketoimintaosaamisen kehittämistarpeet. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 27/2004. Helsinki: Edita publishing Oy.
- Laukkanen, R. 2014. Näkökulmia koulutuksen vaikuttavuuden aikaansaamisen haasteeseen. Helsinki: OKKA-säätiö, 64–73. [https://akakk.fi/wp-content/uploads/Aikak\\_2014\\_2\\_lehti.pdf](https://akakk.fi/wp-content/uploads/Aikak_2014_2_lehti.pdf). 7.1.2020.
- Lehtinen, A-K. 2010. Valmennuksen vaikuttavuuden arviointi oppimisen, tavan toimia ja hyötyjen tasolla – Case Leadership-valmennusohjelma asiantuntijaorganisaatiossa. Aalto Yliopisto Kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Pro gradu -tutkielma. [http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12382/hse\\_ethesis\\_12382.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12382/hse_ethesis_12382.pdf). 25.12.2019.
- Luostarinen, R. 1994. Internationalization of Finnish Firms and their Response to Global Challenges. UNU World Institute for Development Economics Research (UNU/WIDER). <https://www.wider.unu.edu/publication/internationalization-finnish-firms-and-their-response-global-challenges>. 7.1.2020.
- Luostarinen, R. 2002. Suomalaisten yritysten kansainvälinen liiketoiminta. Teoksessa Seristö, H. (toim.). Kansainvälinen liiketoiminta. Helsinki: WSOY, 18-44.
- McCain, D. 2016. Evaluation Basics. Google-kirjat. <https://urly.fi/1sNf>. 24.1.2020.
- Mutanen K. 2020. Global Steps -yritysten valinta ohjelmaan. jaana.puhakka@edu.karelia.fi. 11.2.2020.
- Mutanen K. Ohjelmapäällikkö. Pohjois-Karjalan kauppakamari. Keskustelu 16.5.2019.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Perl, E. & Noldon, D. 2000. Overview of Student Affairs Research Methods: Qualitative and Quantitative. Teoksessa Pickering, J. & Hanson, G. (toim.). New Directions for Institutional Research, no.108. USA: Jossey-Bass Publishers. Saatavana Ebsco Academic Search Elite -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden. 18.12.2019.

- Pohjois-Karjalan kauppakamari. 2020. GLOBAL STEPS® -kansainvälistymisen portaat -valmennusohjelma. <https://pohjoiskarjalankauppakamari.fi/fi-fi/koulutus/global-steps/42/>. 14.2.2020.
- Pohjois-Karjalan maakuntaliitto. 2015. INSTEPS-Pk-yritysten kansainvälistymisen portaat. Rahoituspätös-asiakirja.
- Renko, J-P. 2017. Henkilöstökoulutuksen arviointi osallistujan näkökulmasta – Case Akatemia henkilöstökoulutusohjelma. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu -tutkielma. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/54669/URN:NBN:fi:jyu-201706263044.pdf?sequence=1>. 16.1.2020.
- Ropo, T. 2012. Pirkanmaan ELY-keskus pk-yritysten kasvun ja kansainvälistymisen edistäjänä [esitys]. <https://docplayer.fi/1609804-Pirkanmaan-ely-keskus-pk-yritysten-kasvun-ja-kansainvalistymisen-edistajana-tiina-ropo-kansainvalistymisasiantuntija-pirkanmaan-ely-keskus.html>. Pirkanmaan ELY-keskus. 17.2.2020.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniikka, A. 2006. Luku 7.3.2 Sisällönanalyysi KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>[https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html). 21.1.2020.
- Santos, A. & Stuart, M. 2003. Employee perceptions and their influence on training effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 13 (1), 27–45. [https://www.researchgate.net/publication/227828020\\_Employee\\_perceptions\\_and\\_their\\_influence\\_on\\_training\\_effectiveness](https://www.researchgate.net/publication/227828020_Employee_perceptions_and_their_influence_on_training_effectiveness). 9.11.2019.
- Suomen Coaching-yhdistys. 2019. Mitä coaching on? <https://www.coaching-yhdistys.fi/>. 13.12.2019.
- Suomen Yrittäjät. 2019a. Pk-yritysbarometri syksy 2019. Suomen Yrittäjät. [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/pk\\_barometri\\_syksy2019.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/pk_barometri_syksy2019.pdf). 6.2.2020.
- Suomen Yrittäjät. 2019b. Pk-yritysbarometri syksy 2019 Alueraportti. [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/alueraportti\\_pohjois\\_karjala\\_syksy2019.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/alueraportti_pohjois_karjala_syksy2019.pdf). 6.2.2020.
- Suomen Yrittäjät. 2019c. Tuore väitös: suurin osa yritys-elämän valmennuksista hyödyttömiä -artikkeli. 11.2.2019. <https://www.yrittajat.fi/uutiset/603647-tuore-vaitos-suurin-osa-yritys-elaman-valmennuksista-hyodyttomia#0604f2ca>. 4.2.2020.
- Team Finland. 2014. Team Finland Uutiskirje 2014. [http://www.niinafu.fi/kehitys/wp-content/uploads/2014/06/TF-utiskirje\\_huhtikuu2014.pdf](http://www.niinafu.fi/kehitys/wp-content/uploads/2014/06/TF-utiskirje_huhtikuu2014.pdf). 8.2.2020.
- Team Finland. 2016. Team Finland kansainvälistymis- ja kaupanesteselvitys 2016. <https://ek.fi/wp-content/uploads/Kaupaneselvitys-2016-final.pdf>. 28.10.2019.
- Team Finland. 2019. Tietoa Team Finlandista. <https://www.team-finland.fi/tietoa-team-finlandista/>. 28.12.2019.
- Tilastokeskus. 2020. Käsitteet: henkilöstökoulutus eli työnantajan kustantama koulutus. <https://www.stat.fi/meta/kas/henkilostokoulu.html#tab4>. 15.1.2020.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta – Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino- Juvenes Print.

- [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko\\_Rantanen\\_Tutkimuksellinen\\_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 13.1.2020.
- Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vuolearning Oy. Helppoa ja nopeaa verkko-oppimista. <https://www.vuolearning.com/fi/features>. 12.2.2020.
- Vättö, K. 2018. Celkee Oy. Mittaatko fiilareita valmennuksesta vai sen vaikuttavuutta käytännön arjessa? Fiksua muutoksen mittaamista – blogi. 12.11.2018. <https://www.celkee.fi/mittaatkovainfiilareita/>. 2.2.2020
- Yin, R. 2009. Case Study Research Design and Methods. Los Angeles, Yhdysvallat: Sage publications, Inc.
- Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon – Suomalaisyritys kansainvälistyy. Juva: WS Bookwell Oy.
- Åhman, H. & Runola, J. 2006. Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus! Helsinki: Edita Publishing.

## Määrällisen tutkimuksen kysymykset



KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
KARELIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



### Kysely GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmaan osallistuneille

1. Osallistuin GLOBAL STEPS® -valmennusohjelmaan vuosina \*

- 2015-2016 (INSTEPS -valmennusohjelma)
- 2016-2017
- 2017-2018
- 2018-2019

2. Miksi valitsit GLOBAL STEPS® valmennuksen? \*




## Määrällisen tutkimuksen kysymykset

3. Vastaajan sukupuoli \*

- Nainen  
 Mies

4. Vastaajan ikä \*

5. Yrityksen tai organisaation toimiala \*

- Maatalous, metsätalous ja kalatalous (01-03)  
 Kaivostoiminta ja louhinta (05-09)  
 Teollisuus (10-33)  
 Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta (35)  
 Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito (36-39)  
 Rakentaminen (41-43)  
 Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus (45-47)  
 Kuljetus ja varastointi (49-53)  
 Majoitus- ja ravitsemistoiminta (55-56)  
 Informaatio ja viestintä (58-63)  
 Rahoitus- ja vakuutustoiminta (64-66)  
 Kiinteistöalan toiminta (68)  
 Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta (69-75)  
 Hallinto- ja tukipalvelutoiminta (77-82)  
 Julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus (84)  
 Koulutus (85)  
 Terveys- ja sosiaalipalvelut (86-88)  
 Taiteet, viihde ja virkistys (90-93)  
 Muu palvelutoiminta (94-96)  
 Kotitalouksien toiminta työnantajina; kotitalouksien eriyttämätön toiminta tavaroiden ja palvelujen tuottamiseksi omaan käyttöön (97-98)

## Määrällisen tutkimuksen kysymykset

- Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta (99)
- Toimiala tuntematon (00)

6. Asemasi/päätehtäväsi yrityksessä tai organisaatiossa \*


7. Arvioi miten seuraavat valmennuksen järjestelyihin ja käytäntöihin liittyvät asiat toteutuivat \*

	1	2	3	4	5 Ei
	Huonosti	Välttävästi	Hyvin	Erinomaisesti	mielipidettä
Järjestelyt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ennakkotehtävä(t)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valmentajien ammattitaito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GLOBAL STEPS® -valmennusmenetelmä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valmennusmateriaalit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valmennuksen kesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luotsi -toiminta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkostoituminen toisten osallistujien kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertaistuki omalle kehitysprojektille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hinta/laatusuhde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Mitä tavoitteita sinulla oli valmennukselle? \*


## Määrällisen tutkimuksen kysymykset

9. Ammatillinen osaamiseni lisääntyi seuraavissa liiketoiminta-alueissa valmennuksen aikana.

Vastaa seuraaviin väittämiin \*

	1 Täysin eri mieltä	2 Osittain eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Osittain samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Kansainvälisen liitetoiminnan perusteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kansainvälinen liiketoiminta ja kulttuuri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kansainvälisyysstrategia- ja suunnitelma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rahoitus, juridiikka, verotus ja riskien arviointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Nimeä 3-4 tärkeintä valmennusohjelmassa opittua asiaa, jotka hyödyttävät sinua eniten omassa työssäsi? \*


11. Valmennusohjelman aikana luotiin (sisältää kansainvälisyysstrategian päivityksen) yritykselle tai organisaatiolle kirjallinen kansainvälistymisstrategia/-suunnitelma \*

- Kyllä
- Ei, kuvaile lyhyesti miksi
- Ei, mutta valmennuksessa saatu oppi otettiin yrityksen kansainvälistymisessä käyttöön muutoin, miten?

12. Valmennusohjelmassa luotu kansainvälistymisstrategia/-suunnitelma otettiin/otetaan käyttöön yrityksessä tai organisaatiossa \*

- Kyllä, heti
- Kyllä, noin vuoden sisällä
- Kyllä myöhemmin, milloin

**Määrällisen tutkimuksen kysymykset**

Ei otettu/oteta käyttöön, kuvaile lyhyesti miksi

En tiedä, kuvaile lyhyesti miksi

13. Kansainvälistymisstrategian/-suunnitelman jalkauttaminen yrityksen toimintaan oli

- Erittäin helppoa
- Kohtuullisen helppoa
- Ei vaikeaa eikä helppoa
- Kohtuullisen vaikeaa
- Vaikeaa

14. Kuvaile tekijät mitkä edesauttoivat kansainvälistymisstrategian/ -suunnitelman käyttöönottoa yrityksessä/organisaatiossa? \*


15. Kuvaile keskeisimmät haasteet kansainvälistymisstrategian/ -suunnitelman jalkauttamisessa? \*


## Määrällisen tutkimuksen kysymykset

16. Kuvaile tekijöitä mistä syystä kansainvälistä strategiaa ei otettu yrityksessä/organisaatiossa käyttöön?


17. Miten kansainvälistymisstrategian käyttöönotto näkyi yrityksen toiminnassa?

	1 Ei lainkaan	2 Vähän	3 Jonkin verran	4 Huomattavasti	5 En osaa sanoa
Vientituotteen/palvelun valinta selkeytyi *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vientimaiden /-alueiden valinta selveni *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valituissa maissa/alueilla asiakkaiden määrittely selveni *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ylivoimainen asiakashyöty/arvo selkeni *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yritys muutti/aikoo muuttaa tuotteiden/palveluiden markkinointiviestintää *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yritys lisäsi/aikoo lisätä resursseja/panostuksia vientiin*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yritys/organisaatio hankki/aikoo hankkia ulkopuolista rahoitusta*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yritys hankki aikoo hankkia hallitukseen kansainvälistä osaamista*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muut vaikutukset, mitkä <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Arvioi miten yrityksen/organisaation vienti kasvaa viiden vuoden kuluessa valmennusohjelmassa tuotetun kansainvälistymisstrategian pohjalta

## Määrällisen tutkimuksen kysymykset

Prosentteina

Euroina

19. Arvioi miten monta uutta henkilötyövuotta vienti tuo viiden vuoden kuluessa valmennusohjelmassa tehdyn strategian seurauksena

Oma yritys/organisaatio (htv)

Alihankkijat (htv)

20. Arvioi oma kansainvälisen liiketoiminnan osaamisen taso \*

	Ei lainkaan	Heikko	Jonkun verran	Melko paljon	Vahva
Ennen valmennusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmennuksen jälkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Terveiseni valmennuksen järjestäjälle


## Haastattelupyyntö ja haastattelun teemat

Hei,

Olen Jaana Puhakka ja opiskelen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (YAMK Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen) Karelia ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyössäni pyrin selvittämään Pohjois-Karjalan kauppakamarin GLOBAL STEPS® -kansainvälisyys- ja kehittämisvalmennusohjelman vaikuttavuutta. Tavoitteena on selvittää, miten GLOBAL STEPS® -ohjelma on hyödyntänyt osallistujia ammatillisesti sekä mitä konkreettista hyötyä ohjelmassa tuotetusta kansainvälisyysstrategiasta on ollut yritykselle. Tavoitteena on myös kehittää GLOBAL STEPS® -ohjelmaa entistä paremmin palvelemaan pohjoiskarjalaisia yrityksiä kansainvälistymisessä.

Tutkimukseni määrällisen kyselyn lisäksi haluaisin haastatella muutamia ohjelmaan osallistuneita yritysedustajia GLOBAL STEPS® -ohjelmassa tuotetun kansainvälisyysstrategian käyttöönottoon liittyvistä seikoista. Haastattelu tallennetaan nauhoittamalla ja tulokset esitetään anonyymeinä siten, ettei tutkimuksesta voi tunnistaa siihen osallistuneita yrityksiä tai henkilöitä.

Mielipiteesi on tärkeä ja haluaisin kuulla kokemuksistasi ja ajatuksistasi n. tunnin mittaisessa haastattelussa esimerkiksi yrityksenne tiloissa. Ehdotukseni haastatteluajankohdalle ovat viikot 41, 42 tai 43, kuitenkin mielellään lokakuun 2019 aikana. Toimitan haastattelun pääteemat etukäteen sähköpostilla. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja tulosten analysoinnin jälkeen aineisto hävitetään. Tutkimustulokset lähetetään kaikille GLOBAL STEPS® -ohjelmaan osallistuneille syksyn 2019 aikana.

Pyydän, että vahvistaisit Sinulle sopivan haastatteluajankohdan mahdollisimman pian sähköpostilla osoitteeseen jaana.puhakka@edu.karelia.fi.

Lisätietoja opinnäytetyöstäni voi kysyä ohjaajaltani yliopettaja Kim Wrange (kim.wrange@karelia.fi)

Kiitos!

Ystävällisin terveisin,

Haastattelua ohjaavat teemat:

Mitä toimenpiteitä yrityksessä tehtiin kv-strategian käyttöönoton mahdollistamiseksi?

Ketkä osallistuivat prosessiin?

Mitä tuloksia kv-strategian käyttöönotolla saavuttiin?

Mitä muutoksia yritys teki kv-strategian käyttöönoton myötä yrityksessä?

Mitä haasteita prosessissa mahdollisesti oli? (henkilöstön sitoutuminen, resurssit, osaaminen, taloustilanne, muuta mitä)?