

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
MARKKINOINNIN LAITOS

Jarkko Sihvola

VERKOSTOT PK-YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMISSÄ

Case Internetrekrytointiportaalit

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Kansainvälisen
yritystoiminnan koulutusohjelma

VAASA 2008

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIOLUETTELO	5
TAULUKKOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Johdatus aihealueeseen	9
1.2. Tutkielman tavoitteet ja rajaukset	10
1.3. Tutkielman asemointi ja aikaisempia tutkimuksia	13
1.4. Tutkielman rakenne	15
1.5. Tutkielman keskeiset käsitteet	17
2. PERINTEISIÄ KANSAINVÄLISTYMISSTRATEGIOITA	19
2.1. Tutkimuksen kansainvälistymisnäkökulmien valinta	19
2.2. Vienti ja tuonti	22
2.3. Foreign Direct Investment	22
2.4. Yhteistyöperusteiset kansainvälistymisstrategiat	23
2.4.1. Lisensointi	25
2.4.2. Franchising	25
2.4.3. Yhteistyöyritykset	27
2.5. Kansainvälistymisstrategian valintaan vaikuttavia tekijöitä	28
2.6. Yhteenvedo	32
3. VERKOSTOT KANSAINVÄLISTYMISSÄ	35
3.1. Verkostoituminen liiketoiminnoissa	35
3.2. Liiketoimintaverkostot	37
3.3. Strategiset allianssit	40
3.4. Strategia ja innovointi liiketoimintaverkostoissa	43
3.5. Motiivit liiketoimintaverkoston perustamiselle ja siihen liittymiselle	46
3.6. Kansainvälistyminen strategisen liiketoimintaverkoston kautta	50
3.7. Yhteenvedo	54
4. INTERNET KANSAINVÄLISTYMISSÄ	56
4.1. Internet liiketoiminta	56
4.2. Internetin vaikutuksia kansainvälistymiseen	58
4.3. Internetportaalit	62
4.4. Internetportaalien arkkitehtuurin kehittyminen	67
4.5. Internetportaalien kansainvälistymisstrategiat	71
4.6. Yhteenvedo	76

5. REKRYTOINTIMEDIA-ALA	77
5.1. Rekrytoinnin johtaminen ja markkinointi	77
5.2. Internetin vaikutukset rekrytointiin	79
5.3. Internetrekrytointiportaalit	84
5.4. Verkostoistuminen rekrytointimedia-alalla	89
5.4.1. Suomalainen rekrytointimedia-ala	90
5.4.2. Kansainvälinen rekrytointimedia-ala	94
5.5. Yhteenveto	96
6. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	98
6.1. Tutkimuksen viitekehys	98
6.2. Kvalitatiivinen tutkimus	100
6.3. Case-tutkimus	102
6.4. Haastattelut	103
6.5. Tiedon kerääminen	106
6.6. Tiedon analysointi	108
6.7. Reliabiliteetti ja validiteetti	110
6.8. Case-yritysten esittely	113
6.8.1. The Network	114
6.8.2. Uranus	115
6.8.3. Cv-Keskus	117
6.8.4. Jobs.ch	118
7. EMPIIRINEN TUTKIMUS	119
7.1. Kansainvälistyminen ja kansainvälistymisstrategiat	119
7.2. Verkostot ja yhteistyökumppanuudet	125
7.3. Internet	136
7.4. Rekrytointimedia-ala ja internetrekrytointiportaalit	139
8. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	149
8.1. Yhteenveto	149
8.2. Johtopäätökset	156
8.3. Ehdotuksia jatkotutkimuksesta	163
LÄHDELUETTELO	165
LIITTEET	183
Liite 1: Haastattelukysymykset avainhenkilöille	183
Liite 2: Haastattelukysymykset internetrekrytointiportaali asiantuntijoille	186
Liite 3: Englanninkieliset haastattelukysymykset avainhenkilöille	186
Liite 4: Englanninkieliset haastattelukysymykset The Networkin johdolle	190

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkielman kulku.	16
Kuvio 2. Kansainvälistymisstrategian valintaan vaikuttavat tekijät.	29
Kuvio 3. Verkostomalli.	37
Kuvio 4. Allianssin/verkoston perustamiseen tai siihen liittymisen motiivit.	48
Kuvio 5. Internetportaali liikenteen ja verkostojen solmukohtana.	63
Kuvio 6. Kolme internetportaalitasoa.	63
Kuvio 7. Kehys kaupallisen internetportaalin muodolle.	68
Kuvio 8. Globaali internetportaalistrategia.	73
Kuvio 9. Rekrytinnin sähköistymisen vaikutuksia.	79
Kuvio 10. Pelkistetty internetrekrytointiportaalien toimintamalli.	86
Kuvio 11. Työnhakijoille olevat ominaisuudet.	88
Kuvio 12. Työnantajille olevat ominaisuudet.	88
Kuvio 13. Rekrytointi-ilmoittelu vuonna 2007, 14 suurinta printtimediaa.	90
Kuvio 14. Tutkielman viitekehys.	100
Kuvio 15. The Networkin laajuus vuoden 2008 huhtikuussa.	115
Kuvio 16. Case-internetrekrytointiportaalien kansainvälistymisstrategian valinta.	159
Kuvio 17. The Network tulkinta.	160

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Perinteiset kansainvälistymisstrategiat	33
Taulukko 2. Yhteenveto kansainvälistyminen ja kansainvälistymisstrategia aiheesta	124
Taulukko 3. Yhteenveto verkostot ja yhteistyökumppanuudet aiheesta	134
Taulukko 4. Yhteenveto internet aiheesta	139
Taulukko 5. Yhteenveto rekrytointimedia-ala ja internetrekrytointiportaalit aiheesta	147

VAASAN YLIOPISTO**Kauppateellinen tiedekunta**

Tekijä:	Jarkko Sihvola	
Tutkielman nimi:	Verkostot pk-yrityksen kansainvälistymisessä	
	Case Internetrekrytointiportaali	
Ohjaaja:	Jorma Larimo	
Tutkinto:	Kauppateeten maisteri	
Laitos:	Markkinoinnin laitos	
Oppiaine:	Markkinointi	
Koulutusohjelma:	Kansainvälisen yritystoiminnan koulutusohjelma	
Aloitusvuosi:	2000	
Valmistumisvuosi:	2008	Sivumäärä: 191

TIIVISTELMÄ

Tutkielman tavoitteena on selvittää verkostojen soveltuvuutta internetrekrytointiportaalin toimivan pk-yrityksen kansainvälistymiseen. Koska tutkimusaihe ja sen elementit ovat osin ennen tutkimattomia, on aiheen käsittelyä tutkimuksessa lähestytty sitä sivuavien teorioiden kautta. Tavoitteeseen on pyritty selvittämällä, mitkä tekijät vaikuttavat kansainvälistymisstrategioiden valintaan, miten internet ja verkostot vaikuttavat kansainvälistymiseen ja rekrytointimedia-alan toimintamalleihin sekä tutkimalla tarkemmin internetportaaleja ja internetrekrytointiportaalien toimintaa.

Tutkielman teoriaosassa perustellaan aluksi tutkimuksen kansainvälistymisenäkökulmien valinta sekä selvitetään, millaisia perinteisiä kansainvälistymisstrategioita pk-yrityksille on olemassa ja mitkä tekijät vaikuttavat kansainvälistymisstrategioiden valintaan. Seuraavaksi selvitetään tarkemmin liiketoimintaverkostoja ja strategisia alliansseja sekä niiden soveltuvuutta pk-yrityksen kansainvälistymiseen. Lisäksi tarkastellaan internetin vaikutuksia kansainvälistymiseen sekä internetportaaleja, niiden kehittymistä ja kansainvälistymistä. Teoriaosa päättyy internetin ja verkostojen vaikutusten tarkasteluun rekrytointimedia-alalla. Empiirinen tutkimus toteutettiin case-tutkimuksena, jossa tutkimusaineisto koottiin pääasiassa henkilökohtaisilla haastatteluilla. Tutkimusaineisto koostui kolmesta kansainvälistyvistä internetrekrytointiportaalista sekä globaalista internetrekrytointiportaaliallianssista. Empiirisessä osuudessa analysoitiin tarkemmin internetrekrytointiportaaleja, niiden kansainvälistymisprosesseja sekä globaalia internetrekrytointiportaaliallianssia ja sen soveltuvuutta internetrekrytointiportaalin toimivan pk-yrityksen kansainvälistymiseen.

Tutkimuksen perusteella globaali internetrekrytointiportaaliallianssi/verkosto havaittiin ominaisuuksiltaan internetrekrytointiportaali pk-yrityksen kansainvälistymiseen hyvin toimintamalliltaan soveltuvaksi ja kansainvälistymisstrategioista tarkoituksenmukaisimmat mahdollisuudet case-internetrekrytointiportaaleille tarjoavaksi. Lisäksi kyseisellä allianssilla/verkostolla nähtiin olevan kokonaisvaltaiset positiiviset vaikutukset case-yritysten liiketoimintaan sekä sen menestykseen ja kehitykseen.

AVAINSANAT: Internetportaali, internetrekrytointiportaali, kansainvälistyminen, rekrytointimedia-ala, strateginen allianssi, verkosto

1. JOHDANTO

Tässä pääkappaleessa käsitellään johdatus aihealueeseen, tutkielman tavoitteet ja rajaukset, tutkielman asemointi sekä aikaisempia tutkimuksia. Lopuksi esitellään tutkielman rakenne sekä käydään läpi tutkielman keskeiset käsitteet.

1.1. Johdatus aihealueeseen

Talouselämä on läpikäymässä yhtä historiansa suurimmista muutoksista. Aikaisemmin fyysisestä ja lokaalisesta kaupankäynnistä on viime vuosina siirrytty yhä enemmän sähköisen- ja kansainvälisen liiketoiminnan ympärille. Yhdessä muiden tekijöiden kanssa ne ovat vaikuttaneet myös yritysten verkostoitumiseen ja liiketoiminnan globalisaation nopeutumiseen. Internetissä toimiville pk-yrityksille tämä on tuonut kansainvälistymiseen uusia mahdollisuuksia ja lähestymistapoja perinteisten rinnalle. Olemme voineet huomata myös HR-sektorin siirtyneen käyttämään toiminnoissaan yhä enemmän sähköisiä tuotteita ja palveluita. Tämä on tuonut lukuisia muutoksia myös rekrytoinnin toteuttamiseen organisaatioissa. Rekrytointimedia-ala on rakentumassa uudelleen, verkostoitumassa ja muuttumassa sähköisten tuotteiden ja internetportaalien mukaan toimiviksi sekä lokaaleiksi että kansainvälisiksi kokonaisuuksiksi.

Internetportaalien sekä niistä koostuvien allianssien ja verkostojen asema voi korostua entisestään tulevaisuuden liiketoimintamalleina. Internetportaalit ovat hyvin mielenkiintoinen ja ajankohtainen ilmiö sekä haasteellinen tutkimuskohde, koska ne itsessään toimivat eräänlaisena lokaalina sekä kansainvälisenä virtuaalisena verkostona ja virtuaalisten verkostojen solmukohtana.

Internetrekryointiportaalit muistuttavat toimintakonsepteiltaan osittain internetportaaleja. Internetrekryointiportaalit ja niiden kansainvälistymisprosessit ovat hyvin vähän tutkittu aihe. Internetrekryointiportaalit voivat pitää sisällään edelleen myös perinteisen liiketoiminnan erilaisia tuote-, palvelu- ja toimintoelementtejä, vaikka ovat todennäköisesti muuttumassa pitkälti pelkästään sähköiseen toimintakonseptiin lähitulevaisuudessa. Internetrekryointiportaalien kansainvälistyminen verkoston kautta on hyvin monidimensioinen konsepti sähköistä liiketoimintaa, internetliiketoimintaa, verkostoja, lokaaleja, kansainvälisiä ja globaaleja HR- ja rekrytointimediemarkkinoita. Näitä aiheita tullaan käsittelemään tässä tutkielmassa.

1.2. Tutkielman tavoitteet ja rajaukset

Tutkielma tulee keskittymään case-tutkimuksen muodossa liikkeenjohdollisiin strategisiin ongelmiin internetrekryointiportaalina toimivien pk-yritysten verkostoitumis- ja kansainvälistymisprosesseissa. Tutkielman pääasiallisena case-yrityksenä on suomalainen rekryointimedia-alan pk-yritys, joka toimii internetrekryointiportaalina. Yritys on johtava kotimainen toimija alansa kotimarkkinoilla. Yrityksen tarjoamilla tuotteilla ja palveluilla on kansainvälinen potentiaali, mutta yrityksellä on vain vähän kokemusta kansainvälisistä operaatioista ja sillä on monien muiden pk-yritysten tapaan rajalliset mahdollisuudet investoida kansainvälistymisprosessiinsa. Sähköisten rekryointipalveluiden ja -tuotteiden kysyntä tarjoaa kansainvälisiä mahdollisuuksia alansa edelläkävijöille, kuten ainoastaan kotimarkkinoillaan toimivalle case-yritykselle. Tietotaitoon perustuvan ja teknologisia ratkaisuja sisältävän internetrekryointiportaalin kansainvälistyminen on kuitenkin monidimensioisuudessaan suuri haaste vain kotimarkkinoille toimimaan tottuneelle case-yritykselle. Siksi kyseisen pk-yrityksen olisi hyödyllistä tutkia myös mahdollisuuksia liiketoimintaverkostojen ja strategisten yhteistyökumppaneiden käyttämiseen kansainvälistymisen keinona.

Tutkielman tavoitteena on selvittää verkostojen soveltuvuutta pk-yrityksen kansainvälistymiseen, erityistarkastelussa internetrekryointiportaalit. Pää tavoitteeseen pyritään seuraavien alatavoitteiden kautta:

- 1) Millaisia kansainvälistymisstrategioita on internetrekryointimedia-alan pk-yrityksille?
- 2) Mitkä tekijät vaikuttavat kansainvälistymisstrategioiden valintaan?
- 3) Millaisia vaikutuksia internetillä ja verkostoilla on internetrekryointimedia-alan pk-yritysten kansainvälistymiseen?
- 4) Millaisia ovat internetportaalit ja niiden kehitys?
- 5) Kuinka internet ja verkostot vaikuttavat rekryointialan toimintamalleihin?
- 6) Millainen on internetrekryointiportaalin toimintamalli?

Alatutkimuskysymysten 1-6 aiheita tarkastellaan erilaisin painotuksin niin teoreettisessa viitekehyksessä kuin empiirisessä tutkimuksessa. Alatutkimuskysymystä 7 tarkastellaan ainoastaan empiirisen tutkimuksen kautta.

7) Millainen on kansainvälisen internetrekrytointiportaali-verkoston soveltuvuus sen kautta kansainvälistyvän internetrekrytointiportaaliyrittäjien kannalta?

Tutkimuksen teoriaosassa perustellaan aluksi tutkimuksen näkökulmien valinta sekä kuvataan mitä perinteisiä vaihtoehtoja pk-yrityksille on kansainvälistymiseen ja mitkä tekijät vaikuttavat kansainvälistymisstrategian valintaan. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin verkostoja ja niiden soveltuvuutta pk-yritysten kansainvälistymiseen. Tämän jälkeen laajennetaan pk-yritysten kansainvälistymisen näkökulmaa tarkastelemalla internetin vaikutuksia, keskittyen internetportaaleihin ja niiden toimintamuotoihin sekä internetportaalien kansainvälistymiseen. Teoriaosan lopuksi tutkitaan internetportaalien, verkostoitumisen ja kansainvälistymisen vaikutuksia rekrytointimedia-alalla.

Teoreettinen viitekehys pyritään hyödyntämään empiriaosassa, jossa tarkastellaan miten internetrekrytointiportaalit ovat kansainvälistyneet, miksi ne ovat päätyneet valitsemaansa kansainvälistymisstrategiaan ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet case-yritysten valintoihin sekä niiden soveltamiseen. Empiriassa selvitetään, kuinka yhteistyöt ja verkostot vaikuttavat case-yritysten liiketoimintaan, sekä tutkitaan tarkemmin ainutlaatuisen globaalien internetrekrytointiportaali-verkoston toimintaa. Lisäksi tutkitaan internetin vaikutuksia case-yrityksissä ja niiden kansainvälistymisessä, selvitetään internetrekrytointiportaalin toimintaa sekä tarkastellaan rekrytointimedia-alaa case-yritysten näkökulmasta.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusote on deskriptiivis-analyttinen, mutta tarvittaessa on huomioitu myös muiden tutkimusotteiden näkökulmia soveltuvilta osin. Empiirinen tutkimus on toteutettu usean case-yrityksen tutkimuksella, painottaen tutkimusta yhteen case-yrityksistä. Tutkimusaineisto koottiin pääasiassa henkilökohtaisilla haastatteluilla. Tutkielmalla pyritään myös osittain kuvailemaan kyseisen alan meneillään olevaa muutosilmiötä sekä siihen liittyvää verkostoitumista ja kansainvälistymistä. Teoreettisen viitekehysten on tarkoitus antaa kattava pohja empiiriselle tutkimukselle. Tutkimuksen metodologiaa ja sen valintaa perusteluineen käsitellään tarkemmin tutkimuksen metodologia-pääkappaleessa.

Tutkimuksen rajauksissa käytettyjen käsitteiden määrittelyt ovat luettavissa kappaleessa 1.5. Tutkimuksen monidimensioisuuden huomioiden varsinaisten rajausten tarkka määrittely ja perustelu on hyvin haasteellista. Koska vielä ei ole olemassa teorioita, jotka käsittelevät teoriaosuuden pääkappaleiden aiheita internetrekrytointiportaaleiden tasolla, on teoriaosuutta käsitelty yleisemmällä tasolla ja vasta empiirisessä osuudessa on käsitelty teoriaa internetrekrytointiportaaleiden tasolla. Siten tutkimus rajautuu teoriaosuudessa pääkappaleiden aiheiden käsittelyyn osin pk-yrityksille soveltuvalla tasolla, esimerkiksi kansainvälistymisstrategioiden osalta. Vastaavasti verkoston strategisoinnin ja innovoinnin, verkoston perustamisen ja siihen liittymisen motiivien sekä internetportaalien osalla käsittelyä on laajennettu, koska tutkimuksessa käsitellään myös globaalia internetrekrytointiportaaliverkostoa. Joustavuutta on tarvittu myös kansainvälistymisen käsitteiden rajauksessa sillä kansainvälistymistä on tutkimuskohteen monidimensioisuuden takia tarkasteltava niin perinteisten näkökulmien kuin verkosto- ja internetnäkökulman kautta. Siten niin rajauksissa kuin käsitteiden määritelmässä on käytetty tarkoituksenmukaista joustavuutta niin teoreettisen viitekehyksen kuin empiirisen tutkimuksen osalta. Empiirinen tutkimus rajataan teoreettiseen viitekehykseen liittyvien asioiden tarkasteluun tutkimusongelman ja sen alataivoitteiden kautta case-yrityksissä. Case-yrityksistä kolme on pk-yrityksiä, jotka toimivat internetrekrytointiportaaleina rekrytointimedia-alalla ja yksi on samalla alalla toimiva globaali internetrekrytointiportaaliallianssi/verkosto. Empiirisen tutkimuksen rajauksia ja mahdollisia rajoitteita sekä niiden yhdessä tuomia vaikutuksia käsitellään osaltaan tutkimuksen metodologia pääkappaleessa. Niin tutkimuksen teoria- kuin empiriaosuuden rajaukset perustuvat lopulta siihen, että mukaan käsittelyyn on otettu ne asiat, jotka tutkija on nähnyt olennaisiksi tutkimuksen toteuttamisen kannalta niin oman näkemyksensä, teorian, kuin työhönsä saaman ohjauksen kautta.

Tutkimusaihe on valittu sen ajankohtaisuuden, mielenkiintoisuuden, haasteellisuuden, uutuusarvon sekä käytännön tarpeiden takia. Pohdittaessa kyseisen aiheen uutuusarvoa ja haasteellisuutta tulee huomata, että internetrekrytointiportaaleista, niiden kansainvälistymisestä ja verkostoitumisesta on olemassa hyvin vähän tutkimuksia. Internetrekrytointiportaalit ovat haasteellinen ja mielenkiintoinen tutkimuskohde, koska ne voivat toimia lokaalina ja kansainvälisenä virtuaalisena verkostona ja/tai virtuaalisten verkostojen solmukohtana, pitäen sisällään myös perinteisen liiketoiminnan fyysisiä ja virtuaalisia elementtejä. Internetrekrytointiportaalien kansainvälistyminen verkoston kautta on hyvin monidimensioinen konsepti sähköistä liiketoimintaa, internetliiketoimintaa, verkostoja, lokaaleja, kansainvälisiä ja globaaleja HR- ja rekrytointimediemarkkinoita. Markkinoinnin ja HR:n aiheiden poikkitieteellinen

yhdistyminen peilaa myös tutkijan omia opintojen aikaisia ainevalintoja ja mielenkiinnon kohteita. Tutkija katsoo myös ammattitaidostaan internet-rekrytointimedia-alalla olleen hyötyä tutkimuksen toteuttamiseen.

Ajankohtaisuus ja käytännön tarpeellisuus tutkimukselle on toteutunut sillä tutkimuksen pääasiallisessa case-yrityksessä on ollut tutkimuksen aikana meneillään kansainvälistymisprosessi. Tutkimuksen myötä esiin nousseista tiedoista on ollut hyötyä pääasiallisen case-yrityksen prosessissa ja tiedot ovat osaltaan edesauttaneet yritystä muodostamaan käsityksiä, tekemään päätöksiä sekä suunnittelemaan jatkotoimenpiteitä. Internetrekrytointiportaalien ja niiden muodostamien verkostojen merkityksellä on korkeat oletusarvot HR- ja rekrytointimedia-alan liiketoiminnan tulevaisuudelle ja siten niistä tarvitaan tietoa. Täten tällä tutkimuksella voi olla laajempaa käytännön merkitystä alalla, sillä oikean kansainvälistymisstrategian valinnalla voi olla suuri merkitys yrityksen kansainvälistymisen onnistumiseen. Tutkimusaiheen valinnan taustalla on myös sekä Vaasan yliopiston markkinoinnin laitoksen kiinnostus pk-yritysten kansainvälistymiseen teemana, että johtavan kotimaisen internetrekrytointimedia-alan toimijan osoittama kiinnostus aiheen tutkimista kohtaan.

1.3. Tutkielman asemointi ja aikaisempia tutkimuksia

Aiheeseen liittyvää teoriaa sekä aikaisempia tutkimuksia on kartoitettu muun muassa Tritonian ja Heleconin erilaisten internetpohjaisten tietokantojen kuten Tria, EbscoHost ja ProQuest kautta englanniksi ja suomeksi, käyttäen erilaisia taivutusmuotoja ja yhdistelmiä muun muassa hakusanoista allianssi, internet, internetportaali, internetrekrytointiportaali, kansainvälistyminen, kansainvälistymisstrategia, pk-yritys, rekrytointi, rekrytointimedia, rekrytointimedia-ala, strategia, strateginen allianssi, verkosto ja verkostoituminen. Hakusanoina on käytetty myös useiden lähdeluettelossa esiintyvien henkilöiden nimiä.

Tutkielman aihetta sivuavista tutkimusaiheista on pk-yritysten kansainvälistymistä, internetin vaikutuksia pk-yrityksen kansainvälistymiseen, internetliiketoimintaa ja internetportaalien toimintaa sekä verkostoitumista tutkittu kansainvälisesti melko paljon eri näkökulmista. Sen sijaan internetrekrytointiportaaleja, internetrekrytointimedia-alaa, saati niiden verkostoitumista, kansainvälistymistä, strategioita tai toimintaa tarkemmin, ei ole tutkittu juuri lainkaan. Suhteellisen tarkan kartoituksen jälkeen oli havaittavissa, että vastaavasta näkökulmasta suoritettua tutkimusta ei ole aiemmin tehty Vaasan

yliopistossa, muissa suomalaisissa korkeakouluissa, eikä todennäköisesti myöskään julkaistu kansainvälisissä jurnaleissa tai muussa tieteellisessä kirjallisuudessa, joten tälle tutkimukselle on olemassa todellinen tarve. Tutkimuksen uutuusarvo on oletettavasti korkea ja siten tämä tutkimuksen tarkoituksena on myös tukea Vaasan yliopiston markkinoinnin laitoksen pyrkimyksiä pk-yritysten kansainvälistymisen tutkimiseen teemana.

Koska tutkimusaihetta käsitteleviä aikaisempia tutkimuksia ei juurikaan ole, koostuu tutkimuksen teoriaosa osittain aiheen käsittelystä yleisemmällä tasolla. Aiheen monidimensioisuuden huomioiden on tutkimuksessa pyritty painottamaan valittujen aihealueiden käsittelyä suhteellisen monien tarkoituksenmukaiseksi nähtyjen tutkimusten kautta, joista olennaisimmat on mainittu jokaisen pääkappaleen yhteenvedossa. Tutkimuksen teoriaosan kokonaisuuden kannalta ei nähdä tarkoituksenmukaiseksi nostaa esiin yksittäisiä tutkimuksia, sillä tutkimuksen teoriaosassa esitettyjen tutkimuksien oleellisuuden taso nähdään tutkimuksen teoriaosan rakentumisen kannalta suhteellisen tasaisena ja tiettyjen tutkimusten esille nostaminen saattaisi johtaa niiden aseman liialliseen huomioimiseen. On ymmärrettävää, että tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen rakentumisen ja empiirisen tutkimuksen toteuttamisen kannalta voidaan nähdä painotuseroja yksittäisten tutkimusten tärkeydessä. Vaikka koko tutkimuksen teoriaosan kokonaisuutta ajatellen yksittäisiä tutkimuksia ei esitelty, halutaan kuitenkin mainita muutamia yksittäisiä tutkimuksia teoreettisen viitekehyksen aiemmin vähemmän tutkituilta alueilta. Tämä siksi, että empiirisen tutkimuksen suorittamisen jälkeen havaittiin kyseisillä tutkimuksilla olevan hyvä pragmaattinen vastaavuus tämän tutkimuksen internetrekrytointiportaalien allianssien/verkostojen tutkimisen tiettyihin osa-alueisiin. Tutkielman laajuuden huomioiden ja toiston välttämiseksi kyseiset tutkimukset olennaisine tietoineen on poikkeuksellisesti esitelty vasta pääkappaleissa. Kyseisten tutkimusten empiria-osuuksilla tai käytetyillä tutkimusmetodeilla on toisisijainen merkitys, sillä Helmin (2007) mukaan internetportaaleita tulisi tutkia yksilöinä ja lisäksi tämän tutkimuksen tavoitteena ei ollut saavuttaa tilastollisesti yleistettävissä olevia tuloksia vaan tuoda arvokasta tietoa case-tapausten kautta tämän, aiemmin vähän tutkitun, alan toiminnasta. Siten on ymmärrettävää, että vertailu tapahtuu nimenomaan mainittujen aiempien tutkimusten teoriaan ja tuloksiin, Kyseiset tutkimukset ovat: Forsgren & Johanson (1992) ja Wilson (2006) kappaleessa 3.6., Helm (2007) kappaleissa 4.1. ja 4.3, Robles (2002) kappaleissa 4.4. ja 4.5., Elfenbein & Lerner (2003) kappaleessa 4.4. ja Koong & Liu & Williams (2002) kappaleissa 5.1., 5.2. ja 5.3.

1.4. Tutkielman rakenne

Tutkielman rakenne (ks. kuvio 1) muodostuu siten, että ensimmäisessä pääkappaleessa on johdanto, jossa lukija johdatetaan aihealueeseen. Johdannossa esitellään tutkielman aihealue lyhyesti, tutkielman päätutkimuskysymys ja alatutkimuskysymykset sekä perustellaan tutkimusaiheen rajausta ja asemointia. Pääkappaleen lopuksi selvitetään tutkielman kulku ja tutkielmaan liittyviä keskeisiä käsitteitä.

Toisessa pääkappaleessa perustellaan kansainvälistymisnäkökulmien valinta sekä käsitellään yleisellä tasolla perinteisiä pk-yritysten kansainvälistymisstrategioita. Lisäksi tarkastellaan kansainvälistymisstrategioiden valintaan vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä partnerivalintaan vaikuttavia tekijöitä yhteistyöperusteisissa kansainvälistymisstrategioissa.

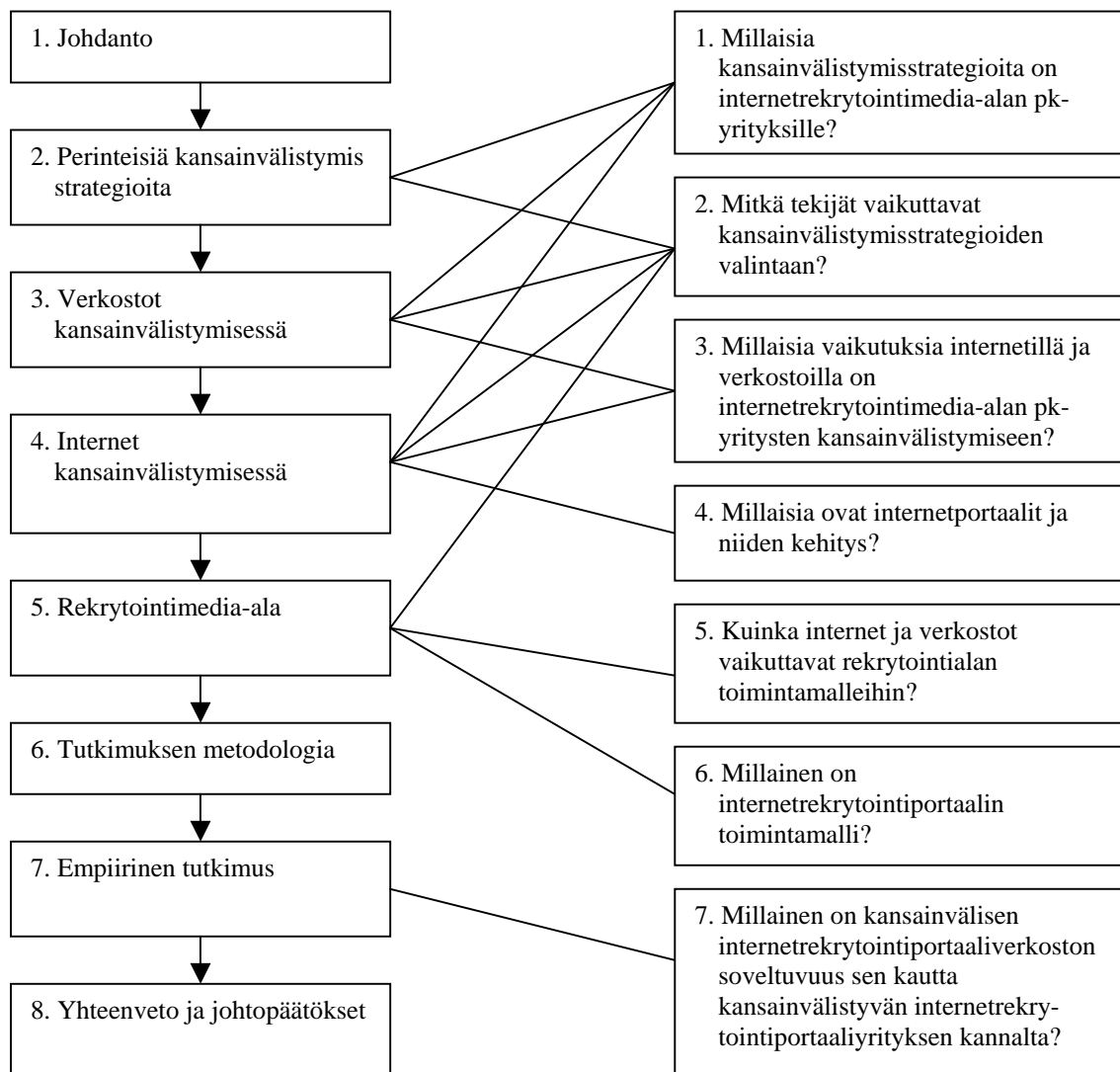
Kolmannessa pääkappaleessa selvitetään tarkemmin verkostoja kansainvälistymisen lähestymistapana. Pääkappaleen aluksi käsitellään liiketoimintaverkostoja eri näkökulmien, määritelmien ja mallien kautta. Seuraavaksi tarkastellaan strategisia alliansseja sekä allianssien/verkostojen toimintaa innovoinnin ja strategisoinnin perusteella. Kolmannen pääkappaleen lopuksi tarkastellaan allianssien/verkostojen perustamisen ja niihin liittymisen motiiveja sekä kansainvälistymistä strategisten allianssien/verkostojen kautta.

Neljännessä pääkappaleessa perehdytään internetliiketoiminnan määritelmiin ja mahdollisuuksiin sekä tarkastellaan internetin vaikutuksia ja mahdollisuuksia yritysten kansainvälistymiseen. Lisäksi syvennyttään tarkastelemaan yhtä internetliiketoiminnan luomaa ilmiötä, internetportaalia, ja sen määritelmiä, kehittymistä ja toimintaa. Pääkappaleen lopuksi tarkastellaan internetportaalien kansainvälistymisstrategioita.

Viidennessä pääkappaleessa selvitetään sähköisen liiketoiminnan, internetin, kansainvälistymisen ja verkostoitumisen vaikutuksia rekrytoinnin toimintamalleihin ja erityisesti rekrytointimedia-alaan. Pääkappaleessa tarkastellaan näiden tekijöiden käytännön vaikutuksia rekrytointimedia-alaan kotimaassa ja kansainvälisesti sekä muutosvaiheessa syntynyttä uutta liiketoimintamuotoa, internetrekrytointiportaalia. Teoriaosan pääkappaleiden lopussa esitettävissä yhteenvedoissa tiivistetään pääkappaleen teorit, jotka lopulta muodostavat yhdessä teoreettisen viitekehyksen empiiriselle tutkimukselle.

Kuudennessa pääkappaleessa käsitellään tutkimuksen viitekehys ja metodologia sekä tutkimuksen tiedonkerääminen, käsittely ja analysointi. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys. Pääkappaleen lopuksi esitellään myös tutkimuksen empiirisessä osassa tutkitut case-yritykset ja verkosto.

Pääkappaleessa seitsemän suoritetaan tutkimuksen empiirinen osuus. Tutkielman yhteenveto sekä teoreettiseen viitekehykseen ja empiirisiin löydöksiin perustuvat johtopäätökset esitetään pääkappaleessa kahdeksan. Tässä kappaleessa kuvattu tutkielman kulku on tiivistetty kuvioon 1.



Kuvio 1. Tutkielman kulku.

1.5. Tutkielman keskeiset käsitteet

Tutkimuksen haasteellisuuden ja erityistarkastelussa olevan alan monidimensioisuuden huomioiden on järkevää selvittää tutkimuksen keskeisiä käsitteitä. Ilman erillis-mainintaakin seuraavat selvitykset ovat kyseisten käsitteiden määritelmät tutkielmassa:

Internet. Interaktiivinen media, joka mahdollistaa osapuolten välisen toiminnan niin viestinnällä kuin sisällöllä. Elektronisesti verkostoitunut toimintaympäristö ja laajin ihmisten luoma kommunikointiverkosto. (Coyle & Thorson 2001; Schlosser & Mick & Deighton 2003; Fortin & Dholakia 2005; Jee & Sohn 2005)

Internetportaali. Verkostojen solmukohta ja jo itsessään verkosto. Internetportaalit ovat kehittyneet sähköisen liiketoiminnan palvelukeskuksiksi ja internetin organisaationalisiksi työkaluiksi. Internetportaalit ovat toimintamalleiltaan, sisällöiltään, palveluiltaan ja vuorovaikutusmahdollisuuksiltaan osin toisistaan poikkeavia. Internetportaaleille on kilpailukykyä säilyttämiseksi tärkeää erikoistaa symbioottinen arvonluontinsa yhteistyökumppaneiden kanssa. (Valor & Hess 2001; Sieber & Sabatier 2003; Jee & Sohn 2005; Sharma & Gupta & Wickramasinghe 2006; Helm 2007)

Internetrekryointiportaali. Muistuttaa osittain internetportaalia. Internetrekryointiportaalit integroivat rekryointipalvelut, tuotteet ja toiminnot suuriksi kokonaisuuksiksi ja vahvistavat siten entisestään sähköisen rekryoinnin etuja. Siksi internetrekryointiportaalit houkuttelevat niin työnhakijoita kuin työnantajia, mikä vuorostaan on välttämättömyys internetrekryointiportaalin toiminnalle. (Koong & Liu & Williams 2002; Jääskeläinen 2008; Miettinen 2008; Solanne 2008)

Kansainvälistyminen. Tässä tutkielmassa kansainvälistymistä tarkastellaan osittain useiden eri näkökulmien ominaisuuksia soveltaen: Asteittain etenevänä prosessina, kansainvälistymisstrategian ja siihen liittyvien näkökulmien kautta (Äijö 1997) sekä verkostoitumisnäkökulmasta, jossa kansainvälistymisellä tarkoitetaan keinoa koti- ja kohdemarkkinoilla olevien suhteiden hyödyntämiseen kansainvälistymisprosessissa (Ghauri 2000) ja että kansainvälistyminen ei niinkään ole oikean kansainvälistymisstrategian valintaa, vaan ennemminkin pyrkimystä oppia ymmärtämään kohdeverkoston luonnetta (Forsgren ja Johanson 1992). Tässä tutkielmassa korostetaan internetliiketoiminta-aspektin merkitystä yrityksen kansainvälistymisessä.

Liiketoimintaverkosto. Liiketoimintaverkostot muodostuvat liiketoimintasuhteista. Liiketoimintaverkosto on itsenäinen ryhmittymä tehtävä- tai taitoerikoistuneita itsenäisiä yrityksiä tai autonomisia organisaatioyksiköitä, jotka operoivat ilman hierarkkista kontrollia, mutta joilla on tiiviiden lateraalisten suhteiden, molemminpuolisuuden ja vuorovaikutuksen kautta juurtunut arvojärjestelmä, joka määrittää kunkin jäsenen roolit ja vastuut. (Håkansson & Johanson 1988; Forsgren & Johanson 1992)

Pk-yritys. Pk-yrityksille ei ole olemassa kansainvälistä määritelmää alueittaisista vaihteluista johtuen. Tässä tutkielmassa käytetään Euroopan komission 1.1.2005 antamaa suositusta pk-yrityksen määritelmästä, jossa maksimilukemat eri muuttujissa ovat keski-suurelle yritykselle 250 työntekijää, 50 miljoonaa euroa liikevaihtoa ja tase 43 miljoonaa euroa ja 50 työntekijää, 10 miljoonaa euroa liikevaihtoa ja tase 10 miljoonaa euroa pienelle yritykselle. Mikro yrityksille maksimilukemat ovat 10 työntekijää, 2 miljoonaa euroa liikevaihtoa ja tase 2 miljoonaa euroa. (Hooi 2006)

Rekrytointimediemarkkinat. Mediat, joilla voidaan välittää rekrytointin viestintätoimintoja, kuten rekrytointimarkkinointia. Tässä tutkimuksessa rekrytointimediemarkkinat on rajattu koskemaan pääasiassa internetiä, joka voidaan nähdä rekrytointitoiminnoissa tärkeimpänä mediana. Tarvittaessa tarkastelua on laajennettu muihin medioihin. (Kay 2000; Koong & Liu & Williams 2002; Chapman & Webster 2003).

Strateginen allianssi. Sopimus, jolla pyritään vahvistamaan jäsenten kilpailuetua yhteisten strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategiset allianssit voivat sisältää yhteistyötä monilla liiketoiminnan osa-alueilla. Strategisilla alliansseilla voi olla useita tavoitteita ja ne voivat olla organisaatiomuodoiltaan ja toimintakonsepteiltaan toisistaan poikkeavia. (Gulati & Gargiulo 1999; Inkpen 2001; Das & Teng 2003)

Verkostoituminen. Yritykset tarvitsevat toimivat liiketoimintasuhteet eri sidosryhmäsuhteisiin arvojärjestelmässään. Verkostoitumalla yritys perustaa suhteet asioihin, jotka ovat jo verkostossa; toimijoihin, henkilöihin, yritysten ja organisaatioiden osastoihin ja toimintoihin joita syntyy kun jäsenet luovat ja siirtävät resursseja. Verkostoitumisella pyritään usein pitkäaikaisiin sopimuksiin sekä niin suoriin kuin epäsuoriin resursseihin ja kyvykkyyksiin. (Håkansson & Johanson 1992; Ghauri & Lutz & Tesfom 2003)

2. PERINTEISIÄ KANSAINVÄLISTYMISSTRATEGIOITA

Tässä pääluvussa perustellaan ensin teoriassa käsiteltävien kansainvälistymisnäkökulmien valinta. Lisäksi tarkastellaan perinteisiä kansainvälistymisstrategioita ja niiden valintaan vaikuttavia tekijöitä sekä yhteistyöperusteisiin kansainvälistymisstrategioihin liittyvää partnerivalintaa. Kansainvälistymisstrategioista tarkastellaan ainoastaan niitä, jotka voidaan nähdä olennaisiksi empiirisessä tutkimuksessa tarkasteltavien internetrekrytointimedia-alan case-yritysten kannalta.

2.1. Tutkimuksen kansainvälistymisnäkökulmien valinta

Tutkielman tutkimusaiheen monidimensioisuuden ja haasteellisuuden huomioiden, suoritettiin tutkielman teoriaosion tutkimusnäkökulmien tarkoituksenmukaisuuden varmistamiseksi esitutkimusta eri kansainvälistymisnäkökulmien soveltuvuudesta tutkimusongelmaan. Esitutkimus suoritettiin pääasiallista case-yritystä esimerkkinä käyttäen. Eri kansainvälistymisnäkökulmien kirjallisuudesta tehtiin havaintoja ja tarkasteltiin niiden soveltuvuutta, puutteita ja mahdollisuuksia tutkittavan pääasiallisen case-yrityksen internetrekrytointiportaalin kansainvälistymiseen verkoston kautta. Esitutkittuja kansainvälistymisnäkökulmia tarkastellaan lyhyesti tässä kappaleessa.

Yritysten kansainvälistymisprosesseja on tutkittu tiiviisti edelliset kolmekymmentä vuotta (Saarenketo 2002; 2). Kansainvälistymisprosessien kirjallisuudesta voidaan erottaa kaksi suurempaa koulukuntaa. Ensimmäinen pohjoismainen, prosessiperusteinen, koulukunta: Uppsala-malli, Johansonin ja Wiedersheim-Paulin (1975) sekä Johansonin ja Vahlneen (1977) kehittämänä sekä Luostarisen (1979) kehittämä Helsinki-malli.

Uppsala-malli näkee kansainvälistymisen meneillään olevana kehitys- ja kasvuprosessina, jossa yritys kehittää kansainvälistymistään liikkumattomien muuttujien toiminnoilla, kokemuksista kasvavalla tietotaidolla ja markkinoihin sitoutumisella. Johtamisella, sitoutumisella ja tietotaidolla on mallissa toisiinsa vaikuttava keskeinen asema jättäen markkinatoimintojen ja kilpailun vaikutukset tarkastelussa taka-alalle (Johanson & Vahlne 1977, 1990). Uppsala-mallissa oppimalla ja kokemalla vähennetään markkinoidenvälistä mentaalista etäisyyttä, joka vastaa Helsinki-mallissa liiketoimintaetäisyyttä (Johanson & Vahlne 1990). Laajennettu Uppsala-malli käsittää niin yritysten sisäisten kuin ulkoisten tekijöiden vaikutukset kansainvälistymisessä huomioiden, että verkostoilla voi olla vaikutuksia tietotaitoon

markkinoista. Laajennetussa Uppsala-mallissa kansainvälistymisprosessi on siten muuttunut organisaation sisäisestä ennemminkin organisaatioiden väliseksi (Johanson & Vahlne 1990; Johanson & Mattsson 1987; Vahlne & Nordström 1993).

Helsinki- ja Uppsala-malli ovat erilaisia ajaltaan, käyttäytymiseltään ja kasvultaan (Welch & Luostarinen 1988). Luostarisen (1979) Helsinki-malli keskittyy aloituksen, kehittymisen, kasvun ja kypsyyden vaiheisiin, joissa yritys etenee järjestyksessä tuotteineen, toimintoineen ja markkinoineen. Helsinki-malli ilmentää kehitystä useista eri näkökulmista jakaen kansainvälistymisen toiminnot sisäisiin-, ulkoisiin- ja yhteistyötoimintoihin kuvatakseen kansainvälistymisen holistista luonnetta (Welch & Luostarinen 1988; Luostarinen & Hellman 1994; Luostarinen 1994; Korhonen 1999). Luostarisen (1979) Helsinki-mallia voidaan tarkastella yrityksen kehityskaarena oppimisen ja uusien strategisten päätösten avulla. Malli on rajoittunut aikaan, suuntaan ja paikkaan, mutta kuten verkostoitumismallit, se ottaa huomioon tietotaidon ja organisaation oppimisen (Luostarinen 1979; Luostarinen 1994; Korhonen 1999). Niin Uppsala- kuin Helsinki-mallien soveltuvuutta pk-yrityksen kansainvälistymisen tutkimukseksi on kuitenkin voimakkaasti kritisoitu (Andersen 1993; Clark & Pugh & Mallory 1997; Madsen & Servais 1997; Petersen & Pedersen 1997).

Toinen koulukunta käsittää tuotteen elinkaarimalliin pohjautuvat innovaatioperusteiset kansainvälistymismallit, joiden tutkinta on pitkälti perustunut yrityksiin joilla on laajat kotimarkkinat, toisin kuin tämän tutkimuksen SMOPEC-tyyppisiä maista tulevat case-yritykset. Miltei kaikki mallin kehittäjät Bilkey ja Tesar (1977), Cavusgil (1980) ja Czinkota (1982) ovat rajoittaneet mallinsa ainoastaan vientitoimintojen tutkimiseen ja oppimisprosessiin innovaatioiden kautta (Andersen 1993).

Uudemman ja erilaisen näkökulman yritysten kansainvälistymiseen tarjoaa Born Global -näkökulma, sillä Born Global -yritykset (Rasmussen, Madsen & Evangelista 2001) aloittavat kansainvälistymisensä/globalisaationsa heti syntyessään, joko samanaikaisesti tai pian kotimarkkinoiden toimintojen jälkeen (Luostarinen & Gabrielsson 2004). Born Global -yritysten liiketoiminnalle on tunnusomaista, että maantieteelliset rajat ovat häivyttäneet ja kilpailu sekä liiketoimintaverkostot ovat heti yhä enenevässä määrin kansainvälisiä. Born Global -yritysten johto on heti omaksunut globaalin aspektin. Born Global -yritykset ovat usein tietotaitoperusteisia, aktiivisia, syntyessään suhteellisen pieniä niche yrityksiä, jotka ovat saattaneet tehdä läpimurron omalla erikoisalallaan. Myös Rialp-Criado, Rialp-Criado ja Knight (2002) ovat tutkineet Born Global -yrityksille tunnusomaisia erityispiirteitä: Johdon hyvät suhteet kohdemarkkinoiden

verkostoihin, aikaisempi kansainvälinen kokemus ja halu kansainvälistyä, teknologinen huippuosaaminen ja innovatiivisuus, uniikit aineelliset tietovarot, vahva asiakasorientaatio ja hyvät asiakassuhteet, niche focus strategia, kyky adaptoitua nopeasti eri muuttuviin olosuhteisiin, IT-sektorin vahva läsnäolo Born Global -yritysten toimintakentällä sekä vahva markkinatieto ja sitoutuminen. Tämän tutkimuksen kannalta olennaista on, että myös empiirisen case-tutkimuksen internetrekrytointiportaalit näyttäisivät pitävän sisällään osittain samoja erityispiirteitä. Siitä huolimatta kaikki tutkimuksessa tutkittavista case-yrityksistä omaavat taustan pidempiaikaisesta kotimarkkinoilla toiminnasta ennen varsinaisia kansainvälistymisstrategisia toimenpiteitä, eivätkä siten ole täysin valideja tutkittavaksi Born Global -teorioilla. Havaittavaa on, että Born Global sekä yhteistyöperusteisia kansainvälistymisstrategioita on alettu tutkia yhä enemmän, sillä ne on useissa tutkimuksissa havaittu tarkoituksenmukaisiksi useiden SMOPEC-peräisten ja internetpohjaisten yritysten kansainvälistymiselle.

Edellä mainittuja kansainvälistymisen näkökulmia tarkoituksenmukaisemmaksi tämän tutkimuksen aiheen, pk-yrityksinä toimivien internetrekrytointiportaalien kansainvälistymiseen verkoston kautta, kannalta on nähty kansainvälistymisen tarkastelu verkostoitumisen ja internetin kautta. Niiden näkökulmien kautta kansainvälistymisen käsittelyn voidaan nähdä olevan kaikkein sopivinta itse tutkittavaan aiheeseen. Koska kyseisten näkökulmien rakentuminen on vasta kehittymisen asteella, voidaan näkökulmien nähdä koostuvan pitkälti kyseisissä pääkappaleissa tarkastelluista useista yksittäisistä teorioista. Kuten myös Nummela (2002) on havainnut, muiden kuin Born Global -tyyppisten pk-yritysten kansainvälistymisestä verkoston kautta on olemassa varsin vähän tutkimuksia. Näitä tutkimuksia käsitellään muun muassa kappaleessa 3.6. Forsgrenin ja Johansonin (1992) kehittämän näkemyksen kautta, ottaen mukaan käsittelyyn myös sopivilta osin Born Global -yritysten verkostoitumisen teorioita sekä lopulta Wilsonin (2006) näkemykset aiheesta. Olennaista on tuoda mukaan tarkasteluun myös internetportaalien ja niiden kansainvälistymisen teorioita, kuten Helm (2007), Robles (2002), Elfenbein & Lerner (2003) sekä Koong & Liu & Williams (2002). Lisäksi on ymmärrettävä, että internetrekrytointiportaalien kansainvälistyminen verkoston kautta on aihe, josta ei vielä ole paljoa tutkimuksia. Tämä aspekti korostaa empiirisen case-tutkimuksen kautta saatujen tulosten ja pragmaattisten näkökulmien merkitystä myös tälle tutkimukselle. Seuraavaksi tarkastellaan pk-yritysten perinteisiä kansainvälistymisstrategioita.

2.2. Vienti ja tuonti

Vienti ja tuonti ovat usein pk-yrityksille helpoin ja yleensä ensimmäinen askel kohti kansainvälistymistä. Tästä huolimatta ainoastaan pieni osa pk-yrityksistä hyödyntää sitä. Vienti ja tuonti ovat suhteellisen nopea, helppo ja joustava tapa etabloitua kohdemarkkinoille vähäisellä sitoutumisella ja riskillä. Lisäksi viennin ja tuonnin avulla pk-yritys välttää ulkomaisen tytäryhtiön perustamisen vaikeudet, koska pk-yritys voi käyttää sen jo olemassa olevia tuotannon tekijöitä sen sijaan, että yritys joutuisi perustamaan niitä myös kohdemarkkinoille. (Lu & Beamish 2006; Wilson 2006)

Vienti ja tuonti mahdollistavat pk-yrityksille nopean reagoinnin muutoksiin eri kohdemarkkinoilla, joko vähentämällä tai laajentamalla toimintojaan. Viennin ja tuonnin avulla pk-yritys voi välttää kohtuuttoman suuret investoinnit kansainvälistymiseen, mikä on tärkeä etu koska pk-yritysten resurssit ovat rajallisia. Viennin ja tuonnin heikkoutena on altistuminen vienti- ja kaupankäyntirajoituksille sekä yrityksen vienti/tuonti toiminnasta johtuvat logistiset kustannukset (Lu & Beamish 2006; Wilson 2006). Internetrekrytointiportaalien potentiaalista kansainvälistymistä viennin ja tuonnin kautta ajateltaessa on luonnollisesti huomioitava, että niiden tuotteet ja palvelut ovat pitkälti immateriaalisia ja siten varsinaisia viennin ja tuonnin teorioita joudutaan soveltamaan fyysisten näkökulmien osalta perinteisestä poikkeavasti.

2.3. Foreign Direct Investment

Kansainvälisten suorien investointien - Foreign Direct Investment – FDI-teoria on kehittynyt neo-klassisen ja teollisen liiketalouden teorioista kannattaen yrityksen toimintojen kansainvälistymistä (Williamson 1981; Dunning 1981, 1988). FDI on kasvanut yhdeksi merkittäväksi tekijäksi kansainvälistymiseen, kohdemarkkinoille etabloitumiseen ja laajenemiseen. FDI on totuttu kuvaamaan joukkona investointeja (Coviello & McAuley 1999). FDI on pääoman liikkumista, mahdollisesti yhdessä eri elementtien, kuten kontrolloinnin ja teknologian kanssa. Sarathyn (1994) mukaan FDI on suositeltua, kun teknologian ja resurssien kontrollointi on välttämätöntä, yrityksellä on pitkän tähtäimen kasvuodotuksia, yrityksellä ei ole ajallisia paineita tai yrityksellä on vaikeuksia immateriaalisten toimintojen strategisessa kontrolloinnissa. Kasperin, Helsdingen ja De Vriesin (1999) mukaan FDI:ia käyttäessä vaadittu kokemuksen ja tietotaidon taso sekä yhdistettyjen riskien taso on korkeampi kuin viennissä, lisensoinnissa tai franchisingissa. Luostarisen ja Welchin (1990) mukaan FDI:n käyttö

sisältää yleisesti korkean taloudellisen ja liikkeenjohdollisen sitoutumisen ja korkeamman kontrollin markkinoista mutta myös korkeammat riskit. FDI on myös joidenkin internetrekrytointiportaalien käyttämä kansainvälistymisstrategia. Ongelmana pk-yrityksinä toimiville internetrekrytointiportaaleille voidaan nähdä etenkin FDI:n vaatimat taloudelliset resurssit sekä FDI-kansainvälistymisprojektien haastavuus.

Lun ja Beamishin (2006) mukaan FDI voi olla monissa tapauksissa vientiä parempi vaihtoehto pk-yrityksen kansainvälistymiselle. Usein pk-yritys on kohdemarkkinoille tullessaan huonommassa asemassa, koska sitä pidetään tunkeutujana kohdemarkkinoille. Kansainvälistymällä kohdemarkkinoilla olevaan yritykseen FDI:n avulla kansainvälistyvä pk-yritys voi saavuttaa paikallisten hyväksynnän ja toimia heti vahvasti paikallisten jo tuntemien tuotteiden ja palveluiden avulla. (Lu & Beamish 2006)

FDI voi mahdollistaa pk-yritykselle pääsyn kansainvälisille markkinoille arvoketjun kautta ja mahdollistaa tehokkaan keinon teknologian ja uusien liiketoimintamethodien omaksumiseen kansainvälisen kilpailukyvyn kasvattamiseksi (Lu & Beamish 2006; Wilson 2006). FDI otetaan Wilsonin (2006) mukaan pk-yrityksissä käyttöön usein vasta kun kansainvälistä menestymistä on jo saavutettu muiden vientikeinojen tai verkostojen kautta. Monet pk-yritykset eivät käytä FDI:a taloudellisten, liikkeenjohdollisten ja resurssillisten vajavaisuuksien takia. Pk-yrityksille, joille FDI:n käyttäminen on mahdollista, yritysostot ovat yksi mahdollinen keino saada kohdemarkkinoilta heti hyvä asema, osaaminen ja asiakaskunta. Lisäksi FDI kohdemarkkinoilla toimivaan yritykseen mahdollistaa syvällisemmän tuntemuksen kohdemarkkinoista ja yritys voi oppia tietoa ja teknistä osaamista jota ei kotimarkkinoilla ole. (Wilson 2006)

2.4. Yhteistyöperusteiset kansainvälistymisstrategiat

Yhteistyöperusteisista kansainvälistymisstrategioista käsitellään kappaleessa 2.4. lisensointi, franchising ja yhteistyöyritykset. Liiketoimintaverkostot ja strategiset allianssit käsitellään aiheena seuraavassa pääkappaleessa 3, sillä niitä on haluttu käsitellä tutkimuksessa tarkempana yksittäisenä kokonaisuutena.

Yhteistyöperusteisten kansainvälistymisstrategioiden käytöstä on keskusteltu laajalti tieteellisessä kirjallisuudessa. Perustamalla liiketoimintakumppanuuden jo ulkomailla toimivien yritysten kanssa pk-yritykset voivat mahdollisesti kansainvälistymis-

prosessissaan säästää resursseja, pienentää riskejä sekä taloudellisia vaatimuksia ja toimia monipuolisemmin ja kattavammin. Yhteistyöperusteisten kansainvälistymisstrategioiden on katsottu myös soveltuvan tilanteisiin, jotka vaativat yritykseltä erityisesti muuntautumista vastaamaan ulkomarkkinoiden paikallisia tarpeita. (Teece 1986: 293; Majkgård & Sharma 1998: 16-32; Wilson 2006)

Pk-yritysten käyttämät kansainvälistymisstrategiat riippuvat niin ala- kuin yritysکوhtaisista tekijöistä. Majkgårdin ja Sharman (1998) tutkimuksissa yritysten kansainvälistymisstrategian valinta oli pitkälti riippuvainen sen keinoista vähentää kansainvälistymisen tuottamia riskejä. Yhteistyöperusteisten kansainvälistymisstrategioiden etuina on pidetty myös monipuolisia mahdollisuuksia organisaationaaliseen oppimiseen yhteistyökumppanuuksien kautta. Pk-yrityksillä ei useinkaan ole rajoitettujen resurssien ja voimavarojen takia mahdollisuuksia käyttää laaja-alaisia kansainvälistymisstrategioita ja tutustua riittävästi ulkomarkkinoiden vaatimaan tietouteen. Siksi monet yritykset mahdollisesti säästäisivät resursseja ja suoriutuisivat paremmin kansainvälistymisprosessista tekemällä yhteistyötä jo ulkomailla toimivien yritysten kanssa. Tässä yhteydessä kansainvälistyvälle yritykselle usein mahdollistuu myös pääsy kansainväliseen liiketoimintaverkostoon, mutta vastaavasti ainoastaan rajoitetulla vaikuttamismahdollisuuksilla ulkomarkkinoiden toimintoihin. (Majkgård & Sharma 1998)

Yhteistyöperusteisissa kansainvälistymisstrategioissakin on ongelmansa. Yhteistyökumppaneiden etsintä, neuvottelut, valintaprosessit, sopimusten tekeminen ja johtaminen tuovat omat kustannuksensa ja riskinsä. Lisäksi koko prosessi voi olla aikaa vievää, monimutkaista ja joustamatonta. Prosessiin vaikuttavat monet ulkoiset ja sisäiset tekijät, kuten sosiaaliset, kulttuurilliset, teknologiset, poliittiset ja taloudelliset tekijät (Porter 1986: 340). Dozin ja Hamelin (1998) mukaan yhteistyöperusteisissa kansainvälistymisstrategioissakin voi olla ongelmansa: voi olla ongelmallista muodostaa eri kulttuureista tulevien yhteistyökumppaneiden välille yhtenäinen strategia, yhteinen näkökulma toiminnasta voi olla puutteellista liikkeenjohdollisten epäselvyyksien takia, jompikumpi yhteistyön osapuolista voi mahdollisesti yrittää hyväksi käyttää toista osapuolta ja sen mukanaan tuomia etuja, yhteistyön kommunikoinnissa voi tulla ongelmia, osapuolten johto ei sitoudu riittävästi projektiin tai yhteistyön muodostamiseksi aluksi kaavailut prosessit, toiminnot ja rakenteet eivät syystä tai toisesta olekaan mahdollisia toteuttaa (Doz & Hamel 1998) Näitä ongelmia voidaan kohdata kaikissa yhteistyöperusteisissa kansainvälistymisstrategioissa kuten

lisensoinnissa, franchisingissa, yhteistyöyhtymyksissä, liiketoimintaverkostoissa ja strategisissa alliansseissa.

2.4.1. Lisensointi

Lisensointi on sopimuksellista kaupankäyntiä, jossa tietyn tietotaidon omistaja myy oikeuden tämän käyttöön tietylle yksilölle tai organisaatiolle (Luostarinen & Welch 1990: 31-32). Internetrekrytointiportaalien kansainvälistymisessä lisensoinnille on olemassa monia mahdollisuuksia etenkin internetrekrytointiportaalien toimintaan liittyvien teknologisten ratkaisujen puolella, mutta sillä on myös heikkoutensa (Solanne 2008).

Dozin ja Hamelin (1998) mukaan teknologian siirtäminen ja lisensointi ovat kansainvälistymismalleja, jotka eivät palvele oppimista ja uusien taitojen kansainvälistämistä etenkin kun on kyse hiljaisesta tiedosta, joka vaatii laajamittaista yhdessä työskentelyä, jotta sen voi oppia. Monet tietotaitopohjaisista yrityksistä tarvitsevat kuitenkin yhteistoimintaa hiljaisten ja kollektiivisten tietotaitojensa ja kykyjensä kansainvälistämiseksi. Siksi lisensointia on mahdollisesti pidetty näiden yritysten kohdalla muita yhteistyöpohjaisia kansainvälistymismalleja heikompana vaihtoehtona. (Doz & Hamel 1998)

2.4.2. Franchising

Franchising on molemminpuolinen kaupallinen yhteistyösopimus tuottajan ja agentin välillä sisältäen tuotteiden tai palveluiden myynnin ja markkinoinnin sekä mahdollisesti muita laajennettuja yhteistyötoimintamuotoja. Franchising jaetaan yleensä kahteen eri kategoriaan: tuotteiden franchisingiin tai liiketoimintakonseptin franchisingiin. Molempien kategorioiden toimintamallien luonne on samantapainen, ainoastaan vaaditun yhteistyön syvällisyys vaihtelee. Tuotteiden franchising omaksuu tavarantoimittajan tuotteeseen liittyvät toiminnot, kun taas liiketoimintakonseptin franchisingissa franchising-yrittäjä omaksuu tuottajan liiketoimintamallin kokonaisuudessaan. (Luostarinen & Welch 1990; Pohtola 2004)

Tuotteiden franchisingia voidaan kuvata itsenäisenä liiketoimintasuhteena tavarantoimittajan ja jakelijan kesken, jossa jakelija saa osan tavarantoimittajan identiteetistä (Luostarinen & Welch 1990: 73). Tyypillisesti tuotteeseen ja sen tuottamiseen liittyvä brandi, itse fyysinen tuote ja liitännäiset prosessit omaksutaan

tavarantoimittajan ohjeiden mukaan. (Luostarinen & Welch 1990: 196-197). Liiketoiminta franchisingissa tuottaja antaa agentille oikeuden käyttää yrityksen nimeä, brandia, markkinointia, tuotantoa, johtoa, tietotaitoa ja työkaluja kloonatakseen tuottajan liiketoimintakonseptin agentin käyttöön. Agentilla on vastaavasti tietyt liiketoiminnalliset velvoitteet tuottajaa kohtaan. (Pohtola 2004)

Menestyäkseen franchisingin muoto ja toteuttaminen tulee suunnitella huolella, mikä on franchisingissa eniten taloudellisia panostuksia vaativa puoli, varsinaisten investointien ja operatiivisten riskien jäädessä usein agentin huoleksi. On tärkeää, että kehitetyn franchising kokonaisuuden toimivuus testataan kunnolla kotimarkkinoilla ennen sen kansainvälistämistä. Luostarisen ja Welchin (1990) mukaan franchisingissa olisi hyvä käyttää pitkälle vietyä kokonaisuuden ja koulutuksen standardisointia ja korkean tason yhteistyötä ja hallintaa. Franchisingin heikkouksia voivat Luostarisen ja Welchin (1990) mukaan olla myös heikko brandi, sillä pk-yrityksillä ei ole välttämättä resursseja ja kykyjä tuottaa vahvaa brandimarkkinointia. Kulttuurilliset erot voivat luoda esteitä mikäli tuottaja ei ole valmis muokkaamaan tarjoamaansa franchising konseptia riittävästi kohdemaan tarpeisiin, tai toteutuksen jälkeen agentin kanssa kommunikointi, kouluttaminen ja valvonta eivät onnistu suunnitelmien mukaan. (Pohtola 2004)

Yhdeksi tärkeistä kansainvälistymisen menestymisen edellytyksistä on usein mainittu organisaation kyky siirtää kilpailuetuaan. Franchising on usein nähty hyvänä keinona levittää kilpailuetua tuottava konsepti kokonaisuutena. Verrattuna lisensointiin franchising sisältää huomattavasti syvällisemmän sitoutumisen ja hallinnan tietyn tuotteen tai konseptin tuottamisesta ja tarjoamisesta markkinoille. Franchising nähdään potentiaalisena vaihtoehtona erityisesti pk-yrityksille. Franchisingin voidaan nähdä myös liiketoimintakonseptina muokkaantuvan paikallisten olosuhteiden mukaan, mistä konseptin tuottaja saattaa hyötyä lisääntyneenä tietotaitona mikäli agentti haluaa tuoda sen myös tuottajan käyttöön. (Luostarinen & Welch 1990; Pohtola 2004)

Luostarisen ja Welchin (1990: 81) mukaan franchisingissa on neljä avain etua: agentin motivaatio, suhteellisen vähäinen vaadittu pääoma, riskin jakaminen ja nopea markkinoille pääsy. Agentin motivaation oletetaan olevan korkealla, koska agentti operoi ja omistaa hyvin johdetun liiketoiminnan. Vaadittu pääoma on suhteellisen pieni koska konseptin kehittämisen jälkeen vastuu ja riskit jäävät pitkälti agentin harteille. Nopean markkinoille pääsyn toteutuminen perustuu olettamukseen, että potentiaalisia franchising yrittäjäksi haluavia löytyy kohdemarkkina-alueilta riittävästi. (Luostarinen & Welch 1990)

2.4.3. Yhteistyöyritykset

Yksi yhteistyöperusteisista kansainvälistymisstrategioista on joint venture, eli yhteistyöyritys, joka on yhteistyö kahden tai useamman osapuolen välillä. Kansainvälisissä yhteistyöyrityksissä osapuolet tulevat eri maista (Hollensen 2001). Wilsonin (2006) mukaan yhteistyöyritysten kautta kansainvälistymisen mahdollisuuksiin kuuluvat taloudellisten resurssien parempi saatavuus, resurssivarantojen keskittämisen hyödyt, T&K ja laajemmat jakelutiet. Kansainvälistymisen kannalta yhteistyöyrityksien kautta voidaan vähentää kohdemarkkinatekijöiden ja poliittisten tekijöiden riskiä, jakaa tietotaitoa ja epäonnistumisen riskiä (Hollensen 2001). Yhteistyöyritykset ovat yhä tärkeämpiä, koska kansainvälinen kilpailu ajaa erikoistumiseen ja lisäksi suuryritysten trendinä on ulkoistaa toimintojaan yhä enemmän. Kirbyn ja Kaiserin (2003) tutkimusten mukaan yhteistyöyrityksiä kansainvälistymisstrategiana käyttäneet pk-yritykset ovat kokeneet tämän kansainvälistymisstrategian usein menestyksekkääksi, joskaan ei ongelmattomaksi. Pk-yritysten kokemukset kansainvälistymisestä yhteistyöyrityksen kautta näyttävät jokseenkin noudattelevan laajojen monikansallisten yritysten kokemuksia kansainvälisestä toiminnasta yhteistyöyrityksissä. On kuitenkin muistettava, että yhteistyöyritysten soveltuvuus ja niihin liittyvät kokemukset ovat pitkälti tapauskohtaisia (Kirby & Kaiser 2003).

Yhteistyöyritykset mahdollistavat kansainvälistymisen pk-yrityksille joilla on rajoitetut resurssit ja tietotaso kohdemarkkinoista. Avain menestykseen yhteistyöyritysten kohdalla näyttää olevan partnerivalinnassa. Yhteistyöyritysten partnerivalinnassa pk-yrityksen kannalta on erityisen tärkeää yhteistyön osapuolien sisältämien resurssien ja strategioiden tarkoituksenmukainen yhteensopivuus (Das & Teng 1999). Ottaen huomioon pk-yritysten rajalliset resurssit ne tarvitsevat apua sopivien partnereiden paikallistamiseen ja valintaan. Yhteistyöyritykset voivat saavuttaa hyvin monenlaisia toimintamuotoja mukaan lukien yhteiset T&K-toiminnot, valmistuksen, markkinoinnin sekä yhteistyön jakelussa (Kirby & Kaiser 2003; Wilson 2006). Internetrekrytointiportaali-alalla on niin kotimaisia kuin kansainvälisiä yhteistyöyrityksiä. Erilaisille yhteistyösopimuksille ja -yrityksille on ulkopuolisen tarkastelun kannalta tunnusomaista niiden tason ja sitoutumisen tunnistamisen vaikeus (Solanne 2008).

2.5. Kansainvälistymisstrategian valintaan vaikuttavia tekijöitä

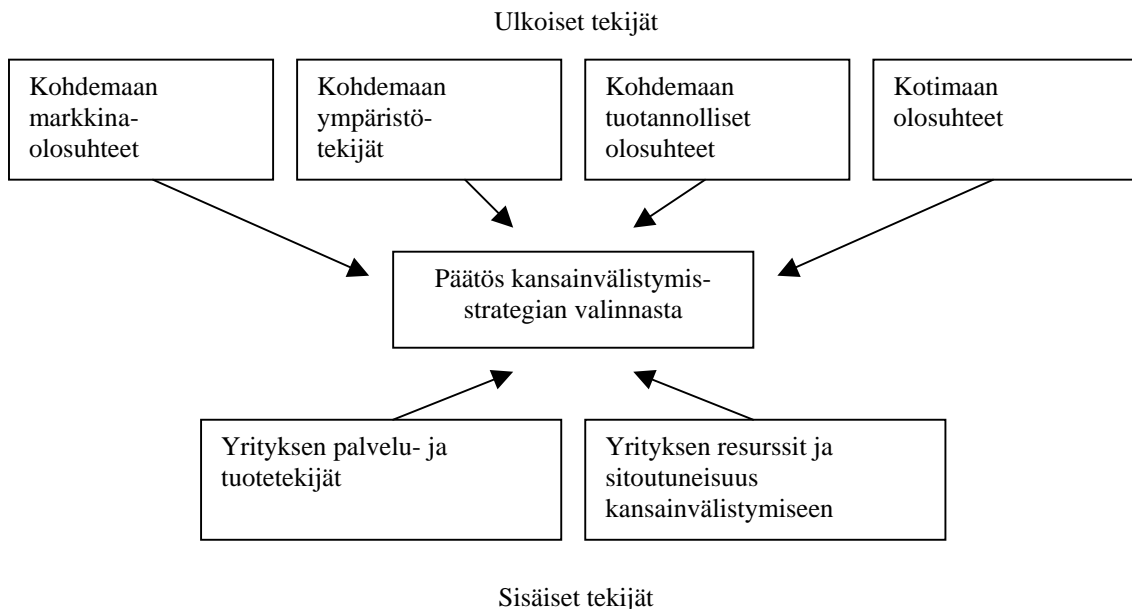
Yrityksen kansainvälistymisstrategian valinta on yrityksen kansainvälistymisprosessin tärkeimpiä päätöksiä. Tämä päätös rakentaa viitekehyksen tuleville kansainvälisille ratkaisuille ja määrittää kuinka paljon yrityksellä on valtaa tuotteistaan ja palveluistaan kansainvälisillä markkinoilla (Stern & Anderson & Coughlan & El-Ansary 2001). Lisäksi pk-yritysten kansainvälistymisstrategian valinnalla on huomattu olevan huomattava vaikutus pk-yrityksen menestykseen (Lu & Beamish 2001).

Yrityksen kansainvälistymisstrategian valintaan vaikuttavien sisäisten tekijöiden merkitys korostuu tarkasteltaessa pk-yrityksiä, sillä niukat resurssit, yrityksen pieni koko sekä usein vähäinen kansainvälinen kokemus voivat rajoittaa mahdollisuuksia. Bijmolt ja Zwart (1994) erottavat neljä yrityksen kansainvälistymisstrategian valintaan vaikuttavaa sisäistä tekijää: yrityksen perusominaisuudet, organisaation rakenne, asenne kansainvälistymistä kohtaan sekä kansainvälistymisen suunnittelu. Sisäisiin tekijöihin luokitellut muuttujat vaihtelevat tutkimuksittain, eikä niihin ole yksiselitteistä kokonaisuutta. Pk-yrityksen kansainvälistymisstrategian valintaan vaikuttavia ulkoisia eli ympäristöllisiä tekijöitä on tutkittu lähinnä niiden tarjoamien uhkien ja haasteiden kautta, sillä pk-yrityksillä on katsottu olevan vain pieni mahdollisuus vaikuttaa ympäristöönsä. Kansainvälistymisstrategian valinta tulee suunnitella siten, että se yhdistää yrityksen vahvuudet markkinoiden tarjoamiin mahdollisuuksiin ja neutralisoi yrityksen heikkoudet sekä välttää markkinoilla ilmenevät uhat. Cavusgil ja Zou (1994) osoittivat tutkimuksissaan, että yrityksen ulkoiset tekijät vaikuttavat pk-yrityksen kansainvälistymiseen nimenomaan pk-yrityksen valitseman kansainvälistymisstrategian kautta. Ulkoisia kansainvälistymisstrategian valintaan vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkastella myös kohdemarkkina- ja toimialakohtaisesti (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela & Stenholm 1997).

Choon ja Mazzarolin (2001) mukaan pk-yrityksen kansainvälistymisstrategian valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa yrityksen koko, yrityksen kokemus ja tietotaito, kansainvälistymisen kannalta olennaisten tietojen hankinta, yrityksen palveluiden ja tuotteiden vahvuudet, yrityksen johdon kyvykkyydet, suunniteltujen ulkomarkkinoiden potentiaali, kulttuuriset erot kotimarkkinoiden ja ulkomarkkinoiden välillä, maakohtaiset riskit, kilpailullinen tilanne sekä etätoimipisteiden perustamiseen liittyvät riskit. Etemad (2004) puolestaan näkee pk-yritysten kansainvälistymisstrategian valintaan vaikuttavina tekijöinä muun muassa toimialan ominaispiirteet ja niihin vaikuttavat tekijät, pk-yrityksen tarpeen taloudellisille resursseille, organisationaalisen

oppimisen dynamiikat, tuotteiden, resurssien ja kyvykkyyksien tuottamat vipuvoimat sekä asiakkaiden ja tavarantoimittajien kansainvälistyneet tarpeet. Vaikka kaikki nämä tekijät vaikuttavat kansainvälistymisstrategian valintaan, on lopullinen tulos kuitenkin usein kompromissi useiden etujen ja haittojen sekä muiden muuttujien välillä. Pk-yrityksen kansainvälistymisstrategian valintapäätökseen vaikuttavien seikkojen tunteminen, ryhmittely ja niiden merkityksien analysointi on tärkeä päätöksenteon tukiväline yrityksen kansainvälistymisstrategian suunnittelussa.

Root (1994) on jakanut kansainvälistymisstrategian valintaan vaikuttavat tekijät yrityksen ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin (ks. kuvio 2). Yrityksen sisäisiä tekijöitä ovat yrityksen tavoitteet, strategia sekä tuotteiden ja palveluiden vaikutus. Näihin tekijöihin vaikuttavat esimerkiksi yrityksen koko, voimavarat, pitkän tähtäimen päämäärät, toimintakonseptin ainutlaatuisuus, teknologiset, markkinoinnilliset ja oikeudelliset tekijät, henkilöstön kokemus ja henkilöstöresurssit sekä yrityksen kilpailuedun luonne ja sen hyödynnettävyys eri kansainvälistymisen muotoja käyttämällä. Ulkoisia, toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä ovat muun muassa kohdemarkkinoiden olosuhteet, kilpailu sekä institutionaaliset ja sosiokulttuuriset tekijät.



Kuvio 2. Kansainvälistymisstrategian valintaan vaikuttavat tekijät (Root 1994).

Moini ja Tesar (2005) ovat tutkineet internetperusteisten pk-yritysten kansainvälistymistä. Kansainvälistymisstrategian valintaan vaikuttavat sisäiset tekijät käsittävät heidän mukaansa pk-yrityksen johdon näkemykset, yrityksen luonteen, koon ja saatavilla olevat resurssit sekä suhteet ja luottamuksen yhteistyökumppaneihin. Dandridgen ja Levenburgin (2000) mukaan perinteisesti kansainvälistymisprosessin sisäisten ja ulkoisten tekijöiden hyötyjä ja haittoja tutkittaessa ei oteta riittävästi huomioon internet toimintaympäristöä. Siten voi olla, että yrityksen internettoimintastrategiaa ei ole käsitelty riittävästi osana yrityksen kansainvälistymisstrategiaa. Estrinin, Foremanin ja Garcian (2003) mukaan myöskään yritysjohto ei välttämättä ymmärrä kuinka internetiin ja teknologiaan liittyvät tekijät vaikuttavat kansainvälistymisstrategian valintaan ja se saattaa johtaa hallitsemattomaan tilanteeseen muutosprosessissa. Windrumin ja Berrangerin (2003) tutkimusten mukaan suuremmat pk-yritykset investoivat todennäköisesti enemmän kansainvälistymisprosessiin vaikuttaviin internetpohjaisiin tekijöihin kuin pienemmät pk-yritykset.

Timmersin (2000) mukaan pk-yrityksen kansainvälistymisstrategian valintaan vaikuttavia ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa tulevien markkina-alueiden ja siellä toimivien potentiaalisten yhteistyökumppaneiden, toimittajien, asiakkaiden, kilpailijoiden ja muiden sidosryhmien käyttämän teknologian ja internetpohjaisten ratkaisujen luonne. Internetpohjaisen pk-yrityksille on olennaista tiedostaa kohdemaan infrastruktuuri, teknologinen kyvykkyys ja kapasiteetit, erilaiset liiketoiminta- ja kommunikointiverkostot ja niiden rakenne, juridiset, valtiolliset ja poliittiset tekijät (Timmers 2000). Pk-yritykset voivat silti tasoittaa kansainvälistymistään mahdollisesti isoja toimijoita helpommin, käyttämällä joustavaa internetstrategiaa tärkeänä osana kansainvälistymisprosessia (Dandridge & Levenburg 2000).

Kansainvälistyvän pk-yrityksen mahdollisesti saavutettavissa olevien kansainvälistymisstrategioiden ominaisuudet on tunnettava hyvin pohdittaessa kansainvälistymisen toteuttamista. Eri vaihtoehdot ovat erilaisia kustannuksiltaan, tuottavuudeltaan, riskeiltään, helppoudeltaan ja kyvyiltään tuottaa markkina-informaatiota yrityksen tarpeisiin. Valinnassa on pohdittava mitkä kansainvälistymisstrategiat ovat ominaisuuksiltaan mahdollisia ja potentiaalisesti menestyksekkäitä pk-yritykselle. Kaikki kansainvälistymisstrategiat vaativat pk-yrityksien mittakaavassa huomattavia panostuksia. Pienillä pk-yrityksillä ei ole välttämättä ennalta laadittua kansainvälistymis suunnitelmaa, mutta siitä huolimatta niidenkin voidaan nähdä toimivan tiettyjen periaatteiden saattelemana saavuttaakseen kansainvälistymisen. (Root 1994)

Monet Rootin (1994) ja Choon ja Mazzarolin (2001) aiemmin kappaleessa mainituista tekijöistä voivat rajoittaa yrityksen kansainvälistymisstrategian valintajoukkoa. Rootin (1994) mukaan sitoutuminen, riskit ja yhteistyön määrä vaihtelevat eri kansainvälistymisstrategioissa riippuen toimialasta, yrityksestä, sekä sen palveluiden ja tuotteiden luonteesta. Ohjeellisesti on nähty, että investointien kasvaessa kasvaa myös riskien määrä ja mahdollisesti vaaditun yhteistyön ja kontrolloinnin määrä. Rasheed (2005) on tutkinut eri tekijöiden vaikutusta kansainvälistymisstrategian valintaan ja siinä menestymiseen. Hän päätyi tuloksiin, että toimiessa ulkomarkkinoilla, joissa on korkea riski, tulisi kannustaa yrityksiä valitsemaan kansainvälistymisstrategia joka tarjoaa hyvät hallintamahdollisuudet yrityksen ulkomarkkinoilla oleviin resursseihin. Yhdistäen riskien, investointien ja sitoutumisen näkökulmat vienti ja tuonti on perinteisesti nähty olevan helpoin keino kansainvälistymiseen, seuraavaksi lisensointi ja franchising, erilaiset yhteistyömuodot, yhteistyöyritykset ja lopulta erilaiset yritysostot tai greenfield strategia tyyppiset ratkaisut (Root 1994).

Osassa kansainvälistymisstrategioita toteuttamiseen vaadittujen liiketoimintasuhteiden tai yhteistyökumppaneiden merkityksen voidaan sanoa olevan pienempi kuin toisissa. Niin kutsuttujen yhteistyö- ja verkostoperusteisten kansainvälistymisstrategioiden valintaan vaikuttavista tekijöistä yksi tärkeimmistä on potentiaalisten yhteistyökumppaneiden ja verkostojen tarjoamat mahdollisuudet. On ensisijaisen tärkeää, että partnerivalinta onnistuu ja siten kohdistuu yhteistyökumppaneihin, jotka tarjoavat yrityksen kansainvälistymisprosessin ja liiketoiminnan kehittymisen sekä menestymisen kannalta parhaat mahdollisuudet. (Das & Teng 1999)

Partnerin valinta ei ole helppoa, sillä hyvälle partnerille on olemassa monia eri kriteerejä. Blecke ja Ernst (1995) näkevät, että joillain yhteistoiminnan muodoilla on suurempi todennäköisyys epäonnistua. Näistä he mainitsevat esimerkkinä kilpailijoiden väliset allianssit, vahvojen ja heikkojen yhteistyökumppaneiden välisen yhteistyön sekä heikkojen partnereiden välisen yhteistyön. Tasa-arvoisten ja vahvojen kumppaneiden yhteistoiminta on heidän mukaansa onnistumisen kannalta todennäköisintä. Dasin ja Tengin (1999) mukaan yhteistyökumppaneiden välinen luottamus ja toisiaan täydentävät resurssit ovat olennaisia partnerivalinnassa.

Barneyn (1991) sekä Dasin ja Tengin (1999) mukaan yhteistyökumppanuuksia sisältävissä kansainvälistymisstrategioissa on tärkeää löytää yhteistyökumppaneiden välillä sopivuus strategioissa ja resursseissa. Resurssien sopivuudella tarkoitetaan, että partnereilla on toisiaan täydentäviä resursseja ja kyvykkyyksiä joita voidaan integroida

arvontuottamisstrategiaan. Resurssien sopivuus voidaan jakaa toisiaan täydentävään sopivuuteen, jossa erilaisia resursseja omaavat yhteistyökumppanit lisäävät markkinamahdollisuuksiaan, sekä toisiaan lisäävään sopivuuteen jossa samanlaisia resursseja omaavat yhteistyökumppanit tähtäävät yhteistoiminnalla kilpailuetuihin, kuten suurtuotannon ja ensimmäisenä markkinoille tulevan edut. Strategisella sopivuudella tarkoitetaan, että yhteistyökumppaneilla on yhteiset tavoitteet kumppanuudelle ja molemmat osapuolet ymmärtävät nämä tavoitteet samoin, jottei yhteistyö tai allianssi epäonnistu näkemyksellisiin eroihin yhteistyön strategisissa tavoitteissa tai niiden toteuttamisessa. Tässä kappaleessa mainitut tekijät ovat myös osaltaan tekijöitä miksi yhteistyöperusteisia kansainvälistymisstrategioita valitaan ja kuinka niitä käyttävät yritykset ja verkostot menestyvät. (Das & Teng 1999)

Larimon ja Rumpusen (2006) tutkimuksen avulla voidaan nähdä, mitkä kriteerit suomalaiset yritykset näkevät tärkeiksi partnerivalintakriteereiksi. Suomalaisille yrityksille viisi tärkeintä partnerivalintakriteeriä olivat: yrityksen luottamus partneriin, vahva sitoutuminen yhteistyöhön, partnereiden välinen luottamus, tietotaito kohdemarkkinoiden taloudesta ja asiakkaista sekä nopeamman pääsyn kohdemarkkinoille mahdollistaminen. Liikkeenjohdolliselta kannalta tuloksissa on olennaista, että partneriliitännäiset valintakriteerit ovat olleet tärkeimpiä valintakriteerejä. Huomattavaa on, että yritykset, jotka olivat hyvin tyytyväisiä yhteistyönsä toimivuuteen, pitivät tehtäviliitännäisiä valintakriteerejä kaikkein tärkeimpänä, joka osoittaa että pelkästään luottamus ja sitoutuminen eivät yksistään tuota menestyviä yhteistyökumppanuuksia, vaan on oltava myös strategisia yhtäläisyyksiä. (Larimo & Rumpunen 2006)

2.6. Yhteenveto

Tässä pääkappaleessa pyrittiin vastaamaan osittain alatutkimuskysymykseen yksi, millaisia kansainvälistymisstrategioita on internetrekrytointimedia-alan pk-yrityksille ja alatutkimuskysymykseen kaksi, mitkä tekijät vaikuttavat kansainvälistymisstrategioiden valintaan. Lisäksi pääkappaleen alussa on perusteltu tarkemmin teoriassa käsiteltävien kansainvälistymisnäkökulmien valinta.

Kansainvälistymisnäkökulmien esitutkintaan perustuen tarkoituksenmukaiseksi tutkimusaiheen kannalta nähtiin kansainvälistymisen tarkastelu verkostoitumisen ja internetin kautta. Tutkimuksessa kyseiset näkökulmat koostuvat kyseisissä

pääkappaleissa tarkastelluista useista olennaisiksi nähdystä yksittäisistä teorioista, muun muassa Forsgren & Johanson (1992), Wilson (2006), Helm (2007), Robles (2002), Elfenbein & Lerner (2003) sekä Koong & Liu & Williams (2002), sillä internetpohjaisen pk-yritysten kansainvälistymisestä verkoston kautta on olemassa varsin vähän tutkimuksia. Tämä korostaa myös empiirisen case-tutkimuksen kautta saatujen tulosten ja pragmaattisten näkökulmien merkitystä.

Koska vielä ei ole olemassa myöskään internetrekrytointiportaaleina toimivia pk-yrityksiä varten kehitettyjä kansainvälistymisstrategioita, on tutkimuksen käsittelyssä lähdetty liikkeelle yleisemmällä tasolla perinteisten kansainvälistymisstrategioiden tarkastelusta. Pyrittäessä vastaamaan osittain alaturkimuskysymykseen yksi, millaisia kansainvälistymisstrategioita on internetrekrytointimedia-alan pk-yrityksille, voidaan tässä pääkappaleessa esitettyjen kansainvälistymisstrategioiden etuja ja haasteita tarkastella taulukosta 1.

Taulukko 1. Perinteiset kansainvälistymisstrategiat.

	Vienti/Tuonti	FDI	Lisensointi	Franchising	Yhteistyöyritykset
E D U T	Suhteellisen helppo ja nopea	Kasvattaa yrityksen kilpailukykyä ja kasvua	Suhteellisen helppo ja nopea	Toiminnassa riskit pitkälti agentilla	Vaatii vähemmän resursseja ja markkinatietoutta
	Matalat investointikustannukset/sitoutuminen	Paikallisuuden tuomat edut	Matalat investointikustannukset/sitoutuminen	Konseptin ja kilpailuetujen laajentaminen	Oppiminen ja innovointi mahdollisuus
	Joustava	Uusien tietotaidon ja kyvykkyyksien syntyminen	Matala riskien taso	Syvällisempi sitoutumisen ja hallinantaso	Riskien jakamisen mahdollisuus
	Matala riskien taso	Liiketoiminnoista syntyvien kustannusten minimointi		Muokattavissa paikallisesti	Monenlaiset toimintamuodot mahdollisia
H A S T E E T	Riski myyntiagenttien toiminnassa	Monimutkaista ja aikaa vievää	Ei palvele oppimista	Riskit franchisingin agenttien valinnassa ja toiminnassa	Partnerivalinnan onnistuminen kriittisen tärkeää
	Ulkomaiden mahdolliset vientirajoitteet	Suuri investoinnin ja sitoutumisen taso	Ei sovelias tietotaitopohjaisille yrityksille	Suunnitteluvaihe vaatii taloudellisia resursseja	Tehokkaiden kumppanuuksien muodostaminen voi olla haasteellista
	Logistiikka kustannukset	Suhteellisen joustamaton ja korkea riskinen		Brandin heikkous	

Perinteisten kansainvälistymisstrategioiden sisältämät ominaisuudet voidaan nähdä monilta osin soveltuviksi internetrekrytointiportaalien kansainvälistymisstrategioiksi. Luonnollisesti eri kansainvälistymisstrategioiden soveltuvuus on lopulta kiinni kansainvälistyvistä yrityksistä, sen tarpeista ja kansainvälistymisen tasosta. Yleisellä tasolla vienti ja tuonti sekä lisensointi voidaan nähdä internetrekrytointiportaalien osalta soveltuviksi lähinnä osittaisena tai alustavana kansainvälistymisstrategiana yksinkertaisuutensa takia. FDI ja franchising vaativat taas pk-yrityksen kannalta jo huomattavia taloudellisia panostuksia ja tietotaitoa kohdemarkkinoista, sekä sisältävät suuremman riskin. Yhteistyöyritykset voidaan nähdä teorioiden (esimerkiksi Majkgård & Sharma 1998; Kirby & Kaiser 2003; Wilson 2006) perusteella ominaisuuksiltaan jokseenkin soveliaiksi internetrekrytointiportaalina toimivan pk-yrityksen kansainvälistymiselle. Internetrekrytointiportaaleiden ollessa internetteknologiaan, tietotaitoon, yhteistyösopimuksiin ja verkostona toimimiseen perustuvia toimintamalleja (Koong & Liu & Williams 2002), olisi kuitenkin suositeltavaa tarkastella niitä joka tapauksessa jollain tasolla verkosto- ja internetpohjaisten kansainvälistymisstrategioiden kautta. Tutkimuksessa tarkastellaankin seuraavassa pääkappaleessa kansainvälistymisstrategioista tarkemmin verkostojen ja strategisten allianssien kautta kansainvälistymistä.

Tässä pääkappaleessa on pyritty vastaamaan osittain myös alatutkimuskysymykseen kaksi eli mitkä tekijät vaikuttavat kansainvälistymisstrategioiden valintaan. Ensinnäkin on huomattavaa, että tekijät ja niiden olennaisuus vaihtelevat tapauskohtaisesti. Root (1994) on jakanut kansainvälistymisstrategian valintaan vaikuttavat tekijät yrityksen ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin (ks. kuvio 2). Olennaisena tutkimuksen kannalta nähdään myös Choon ja Mazzarolin (2001) sekä Etemadin (2004) havaitsemat pk-yrityksen kansainvälistymisstrategian valintaan vaikuttavat tekijät, joita täydennetään Moinin ja Tesarin (2005), Dandridgen ja Levenburgin (2000), Estrinin ym. (2003), Windrumin ja Berrangerin (2003) sekä Timmersin (2000) näkemyksillä siitä kuinka internet tulisi ottaa huomioon kyseisessä aiheessa. Koska tutkielmassa käsitellään internetrekrytointiportaalien kansainvälistymistä verkostojen kautta, on kyseiseen aiheeseen liittyen kappaleessa 2.5. käsitelty myös partnerivalintaa Dasin ja Tengin (1999) sekä Larimon ja Rumpusen (2006) tutkimusten tuomien näkökulmien avulla.

3. VERKOSTOT KANSAINVÄLISTYMISSÄ

Tässä pääkappaleessa tarkastellaan verkostoja kansainvälistymisen näkökulmana käsittelemällä verkostoitumista, liiketoimintaverkostoja ja strategisia alliansseja. Verkostoja tarkastellaan myös strategisoinnin, innovoinnin ja motiivien näkökulmista. Tavoitteena on selvittää laajemmin, millaisia vaikutuksia verkostoilla ominaisuuksineen voi olla internetrekrytointimedia-alan pk-yrityksen kansainvälistymiseen.

3.1. Verkostoituminen liiketoiminnoissa

Perinteisen näkökulman mukaan kansainvälisten yritysten on nähty rakentuvan päätoimiston ympärille, josta on kontrolloitu ja koordinoitu tytäryhtiöiden toimintaa, mutta joissain organisaatioissa myös tytäryhtiöt voivat toimia toimintojen kontrolloijina. Kansainvälisissä organisaatioissa ulkomarkkinoilla olevien tytäryritysten omat verkostot muodostavat emoyhtiön verkostokokonaisuuden. Tytäryhtiöt vastaavat siten sekä emoyhtiön että oman lokaalisen verkoston toimijoiden tuomiin haasteisiin. Kansainvälisen yrityksen emoyhtiö kohtaa muodostamallaan verkostolla erilaisia rakenteita ja kilpailua niin sosiaalisessa, kulttuurillisessa, teknologisessa, poliittisessä kuin taloudellisessa aspektissa. Selviytyäkseen siinä yrityksen pitää keksiä keinoja tuottaa lisäarvoa ja kilpailuetua. (Hedlund & Ridderstrale 1995)

Verkostoitumislähestymistavan mukaan yritykset tarvitsevat erilaisia liiketoimintasuhteita oman liiketoimintansa toteuttamisen avuksi. Liiketoimintasuhteita yritykset tarvitsevat operoidessaan arvoketjussa alihankkijoiden, toimittajien, jakelijoiden ja vähittäismyyjien kanssa. Lisäksi toimivia liiketoimintasuhteita tarvitaan myös muihin organisaatioihin, kilpailijoihin, yhteiskunnallisiin organisaatioihin, mediaan, sijoittajiin ja muihin sidosryhmäsuhteisiin. Nämä muodostavat siten yrityksen liiketoiminnan ympärille koostuvan verkoston (Ghauri & Lutz & Tesfom 2003). Liiketoimintasuhteet ja niiden muodostamat verkostot ovat erittäin tärkeitä yrityksen liiketoiminnan menestymisen kannalta (Håkansson & Johanson 1988). Liiketoimintasuhteet sisältävät tärkeitä aspektejia kuten aikomuksia, tulkintoja ja odotuksia. Ulkopuolisen on vaikea täysin ymmärtää osapuolien välisiä liiketoimintasuhteita, sillä ne sisältävät usein teknisiä, logistisia, kognitiivisia, liikkeenjohdollisia, oikeudellisia ja taloudellisia riippuvuuksia osapuolien välillä (Forsgren & Johanson 1992).

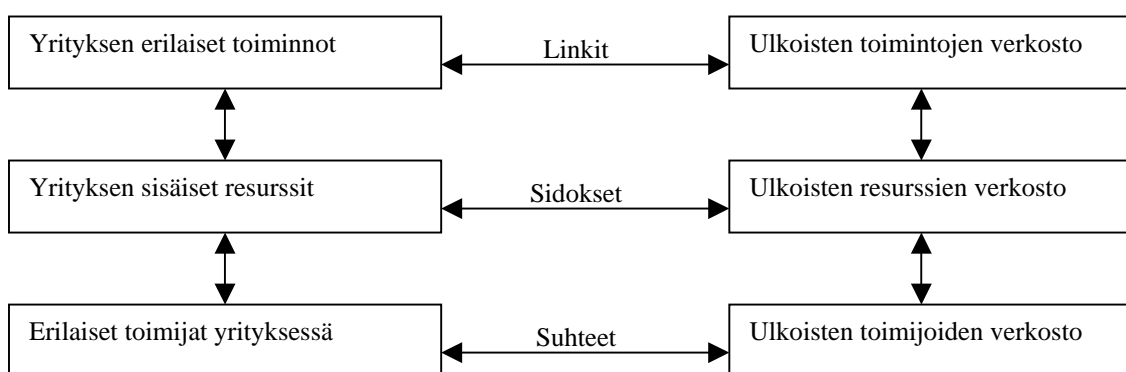
Yrityksen rakentaessa asemaansa verkostossa, se perustaa suhteet muihin, verkostossa jo oleviin toimijoihin. Liiketoimintaverkosto sisältää toimijoita, kuten henkilöitä, yrityksiä sekä toimintoja joita syntyy kun jäsenet luovat ja siirtävät resursseja (Håkansson & Johanson 1992). Toiminnot eri toimijoiden välillä luovat vaihdantaa ja muokkaavat organisaatioiden välistä toimintaa. Liiketoimintasuhteilla pyritään usein pitkäaikaisiin sopimuksiin sekä niin suoriin kuin epäsuoriin resursseihin. (Håkansson & Johanson 1992). Hotz-Hartin (2000) mukaan liiketoimintasuhteet voivat olla suuria investointeja perustaa ja ylläpitää mutta ne tarjoavat monia mahdollisuuksia:

- 1) *Parempi tiedon, tietotaidon, taitojen ja kokemuksen saavutettavuus.* Verkostot/allianssit tarjoavat mahdollisuuksia uudenlaisiin toimintamalleihin ja teknologioihin sekä lisäävät palvelu- ja tuotekehityksen nopeutta sekä vähentävät uusien tuotteiden valmistuskustannuksia.
- 2) *Kehittyneempi yhteistoiminta ja liiketoimintasuhteet verkoston jäsenten kesken,* erityisesti toimittajien ja käyttäjien keskuudessa. Verkoston/allianssin johtavan yrityksen tehokkuus voi toimia benchmarkkauksena muille verkoston jäsenille.
- 3) *Parantunut kapasiteetti vastata muutoksiin.* Verkosto/allianssi mahdollistaa jäsentensä vastata nopeammin markkinoilla tapahtuviin kilpailutilanteiden muutoksiin.
- 4) *Vähentyneet, riskin, tietojen ja toimitusten kustannukset.* Yritysten verkoston/allianssin voimavarat mahdollistavat resurssien jaon ja alentuneet kustannukset. Myös riskejä voidaan arvioida ja jakaa verkoston/allianssin kesken.
- 5) *Parantunut luottamus ja sosiaalinen koheesio.* Verkostot/allianssit voimistavat yhteisiä arvoja, tavoitteita, normeja ja työskentelytapoja jotka edesauttavat ongelmien ratkaisussa, yhteisessä toiminnassa ja innovatiivisessa toiminnassa.

Liiketoimintasuhteiden vuorovaikutuksessa ja riippuvuuksissa on eroja alojen, teknologioiden ja markkinoiden vaikutuksesta. Liiketoimintasuhteet vaihtelevat myös osapuolten strategioiden ja niiden tavoitteiden seurauksina. Liiketoimintasuhteisiin vaikuttavat usein myös kolmannet osapuolet kuten asiakkaan asiakkaat, toimittajan toimittajat, välikädet, alihankkijat ja monet muut (Forsgren & Johanson 1992). Yrityksellä, joka on hiljattain aloittanut liiketoiminnan, on todennäköisesti vielä suhteellisen suppea liiketoimintasuhteiden verkosto, joka käsittää lähinnä liiketoimintojen jatkumisen kannalta tärkeimmät toimijat. Yrityksen verkosto laajentuu usein sen kehittäessä uusia toimintamuotoja, esimerkiksi uusia tuotteita, teknologioita tai käytännön toteutukseltaan erilaisia strategioita. (Gabbott & Hogg 1997)

3.2. Liiketoimintaverkostot

Håkansson ja Johanson (1992) sekä Håkansson ja Snehota (1995) ovat kehittäneet ja Håkansson & Snehota (2006a, 2006b) päivittäneet verkostomalleja, analysoidakseen liiketoimintaverkostojen vaikutuksia. Håkansson ja Johanson (1992) kuvaavat verkostoa niin kutsutulla ARA-mallilla, jossa on kolme liiketoimintaverkoston dimensiota: Toimijat (A=Actors), resurssit (R=Resources) ja toiminnot (A=Activities). Alla on ARA-mallista mukailtu kuvio 3.



Kuvio 3. Verkostomalli, mukailtu Håkanssonin ja Johansonin (1992) ARA-mallista.

Verkostomallissa verkoston taloudellinen tulos on riippuvainen toimintojen liiketoimintasuhteista. Liiketoimintasuhteissa yhden toimijan toiminnot ovat läheisesti sidottuja verkoston toisten toimijoiden toimintoihin. Useiden toimijoiden liiketoimintasuhteiden muodostamat toiminnot voivat luoda laajoja toimintojen ketjuja. Liiketoimintasuhteiden taloudelliset vaikutukset ovat riippuvaisia niiden teknisestä tai yhteistoiminnallisesta sisällöstä ja niiden tyydyttävyydestä. Tällainen yhteistoiminta vaikuttaa molempien osapuolien resursseihin ja sitoo molempien osapuolien resursseja yhteen. Liiketoimintasuhteet ovat riippuvaisia toimijoiden välisten suhteiden toimivuudesta. Toimintojen yhdistäminen tai resurssien sitominen epävarmassa liiketoiminnassa on riippuvainen eri osapuolien halusta ja kyvykkyydestä täyttää oma osansa. Menestys vaatii osapuolten luottamusta toisiinsa. (Håkansson & Snehota 1995; Dubois & Håkansson 1997)

Toimijoiden (A) näkökulmasta on tärkeää kontrolloida resursseja sekä suorittaa toimintoja. Toimijat päättävät mitä toimintoa tilanteessa käytetään, miten toiminto suoritetaan ja mitä resursseja hyödynnetään. Jokainen toimija on vuorovaikutus- ja

vaihdantasuhteessa muihin toimijoihin verkostossa, siten toimijat ovat sitoutuneet verkostoon (Håkansson & Snehota 1995: 31). Verkostossa olevat yritykset voivat joko passiivisesti tai aktiivisesti panostaa toimintojen ja resurssien kontrollointiin. Passiiviset yritykset lähinnä adaptoituvat verkostossa tarvittavien toimintojen ja resurssien kehittyviin rutiineihin. Aktiiviset yritykset taas ovat kunnianhimoisia ja haluavat muuttaa rutiineja ja rakenteita sekä yrittävät vaikuttaa toisiin, saadakseen heidät muuttamaan toimintojaan verkostossa (Gadde & Ford & Håkansson & Snehota 2003). Yksittäisen toimijan asemaa verkostossa voidaan kuvata organisaation strategisen identiteetin avulla. Strategisella identiteetillä tarkoitetaan kuinka hyvin toimija sopeutuu verkostoon muiden toimijoiden näkökulmasta tarkasteltuna. Identiteetti verkostossa muodostuu muiden toimijoiden havaintojen perusteella (Håkansson ja Snehota 1989).

Resurssien (R) näkökulmasta toimijoiden tärkein huolenaihe on saada resurssit mahdollisimman hyvään käyttöön verkostossa. Se vaatii jatkuvaa liiketoimintasuhteiden arviointia. Liiketoimintasuhteet eivät ole ainoastaan tärkeä resurssi itsessään vaan niitä voidaan käyttää muuttamaan toisia resursseja ja siten niiden tuomaa arvoa (Gadde ym. 2003). Resursseja voidaan hallita suoraan tai epäsuorasti liikesuhteilla toimijoihin jotka hallitsevat kyseistä resurssia (Håkansson ja Johanson 1992). Resurssien hallitsemisen lisäksi resursseja voidaan tarkastella niiden käytettävyyden mukaan eri toiminnoissa. Resurssit ovat heterogeenisiä, eikä niiden kaikkia käyttömahdollisuuksia voida määrittellä, koska resursseja voidaan yhdistää toimintoihin jatkuvasti kehittyvillä tavoilla. Tarkastelussa onkin kyse resurssin yhdistyvyydestä eri toimintoihin (Håkansson ja Johanson 1992, 32-33).

Toiminnot (A) syntyvät kun yksi tai useammat toimijat yhdistävät, kehittävät tai vaihtavat resurssejaan. Toimintojen näkökulmasta tarkastellen toimijoiden markkinoinnin, tuotekehityksen, myynnin ja muiden elementtien toiminnot eivät ole eristyksissä, vaan ne ovat osa laajempaa kokonaisuutta ja vastaavanlaisia kuin monien muiden toimijoiden yhdessä muodostamat toiminnot. Osapuolien väliset vuorovaikutukset ovat erilaisia, sillä jokaisella yrityksellä on omat riippuvuutensa siinä kuinka yritys on suhteessa toisiin osapuoliin (Håkansson & Snehota 1995). Vuorovaikutukset eivät esiinny arvoketjussa pelkästään vertikaalisesti vaan myös horisontaalisesti monien ei-tuotannollisten toimintojen kuten markkinoinnin ja tuotekehityksen osa-alueilla. Sidokset voivat olla joko suoria sidoksia kahden toiminnon välillä tai epäsuoria, jolloin sidokset toimintojen välille syntyvät välittävän toiminnon kautta (Håkansson & Snehota 1995: 50). Usein yritysten on muuntauduttava, jotta ne

saavat yhteistoiminnastaan tuottoisaa. Standardointi voi auttaa muuntautumisprosessia. Vuorovaikutusta tulisi pyrkiä rakentamaan johdonmukaisesti (Gadde ym. 2003).

Toimijoiden, resurssien ja toimintojen ohella Turnbull ja Ford (1996) puolestaan korostavat yrityksen aseman merkitystä liiketoimintaverkostossa. Heidän näkemyksensä mukaan yrityksen asema verkostossa kuvaa sen liiketoimintasuhteita, oikeuksia ja velvoitteita. Asema verkostossa on sekä menneen liiketoimintasuhtestrategian tulos että tulevan liiketoimintasuhtestrategian resurssi. Asemaa verkostossa voidaan kuvata kolmella ulottuvuudella: kuinka laajasti yritys pääsee käsiksi verkoston resursseihin, yrityksen aiemmista toimista verkostossa syntynyt maine sekä verkoston jäsenten yhteiset odotukset, jotka ovat tärkeä verkoston ja sen arvoketjun muodostumisen kannalta. Turnbullin ja Fordin (1996) näkemys yrityksen aseman kuvaamisesta verkostossa poikkeaa melko paljon Håkanssonin ja Snehotaan (1989) näkemyksestä kuvata yksittäisen yrityksen asemaa verkostossa strategisen identiteetin avulla.

Achrolin ja Kotlerin (1999) mukaan verkosto on itsenäinen ryhmittymä tehtävä- tai taitoerikoistuneita itsenäisiä yrityksiä tai autonomisia organisaatioyksiköitä, jotka operoivat ilman hierarkkista kontrollia mutta joilla on tiiviiden lateraalisten suhteiden, molemminpuolisuuden ja vuorovaikutuksen kautta juurtunut arvojärjestelmä, joka määrittää kunkin jäsenen roolit ja vastuut (Achrol & Kotler 1999: 148). Achrolin ja Kotlerin (1999) esimerkissä verkostot voidaan jakaa neljään ryhmään teoreettisten ja käytännöllisten taustojensa mukaan; sisäiset, vertikaaliset, markkinoiden sisäiset ja opportunistiset verkostot.

Sisäiset verkostot on muodostettu vähentämään hierarkiaa ja avaamaan yritys toimintaympäristölleen. Sisäisessä verkostossa yritys on organisoitu sisäisiin liiketalousyksiköihin, jotka operoivat puoliautonomisina tuottokeskittyminä sisäisinä tai ulkoisina yksiköinä. Ne ovat kuitenkin osittain riippuvaisia yrityksen politiikasta (Achrol & Kotler 1999: 149). Vertikaaliset verkostot maksimoivat toisistaan riippuvien toimintojen tuottavuuden luomalla yhteistyösopimukset yksittäisten osaamis-erikoistuneiden yritysten kesken. Siten vertikaalinen verkosto tasapainottelee resursseja tarjoavien yritysten ryhmän kanssa, jotka ovat erikoistuneet useisiin tuotteisiin, teknologioihin tai palveluihin. Vertikaaliset verkostot ovat organisoituneet emoyhtiön ympärille, joka valvoo ja johtaa verkostoon osallistuvien jäsenten markkinoillaan kohtaamia kriittisiä mahdollisuuksia ja verkoston kehitystä ja innovointia (Achrol & Kotler 1999: 152). Markkinoiden sisäisten verkostojen tavoitteena on nostaa alan horisontaalista synergiaa. Nämä ovat institutionalisoituneita alliansseja, jotka operoivat

useilla aloilla, toimien usein yhden pankin ja vientiyrityksen ympärillä, keskenään johdetusti sekä resurssivarannoiltaan, strategisilta päätöksiltään että kollektiivisilta toimiltaan ja sosiaalisilta suhteillaan yhteen liitettynä (Achrol & Kotler 1999: 155). Opportunistiset verkostot on organisoitu asiakastarpeiden ja markkinoilla olevien mahdollisuuksien ympärille. Sen ydin on markkinointiorganisaatio, joka on erikoistunut keräämään ja hyödyntämään markkinoilta saamaansa tietoa asiakkaista, markkinoista ja toimittajista. Verkoston tavoitteena on saavuttaa lisäarvoa tuottamalla paras ratkaisu asiakkaiden tarpeisiin tuottamalla lisäarvoa. (Achrol & Kotler 1999: 157)

Forsgrenin ja Johansonin (1992) mukaan liiketoimintaverkostot voivat olla ominaisuuksiltaan erilaisia kuin strategiset verkostot. Strategiset verkostot on usein rakennettu, kontrolloitu ja dominoitu yhden toimijan pohjalta, kun taas liiketoimintaverkostot muodostuvat useiden itsenäisten toimijoiden vuorovaikutuksesta. Liiketoimintaverkostoissa toimijoiden välisillä muodollisilla sopimuksilla on ainoastaan toissijainen arvo. (Forsgren & Johanson 1992)

3.3. Strategiset allianssit

Strateginen allianssi on yhteistyömuoto, jossa kaksi tai useampi toimija tekevät sopimuksen yhdistääkseen resurssejaan ja kyvykkyyksiään sekä luodakseen ja vahvistaakseen kilpailuetuaan. Strategiset allianssit voivat useilta osin muistuttaa myös liiketoimintaverkostoja. Strategiset allianssit voivat olla organisaatiomuodoiltaan ja toimintamalleiltaan monenlaisia. Yksi tapa kategorisoida niitä on nähdä ne homogeenisen hierarkkisen organisaation ja vapaan kilpailun markkinaorganisaatioiden välimuotona. Strategisessa allianssissa kumppaniyritykset säilyvät itsenäisinä yrityksinä, vaikka ne ovatkin riippuvaisia toisistaan. (Doz & Hamel 1998; Gulati & Gargiulo 1999; Inkpen 2001; Das & Teng 2003; Hitt & Ireland & Hoskisson 2003)

Esimerkkinä strategisen allianssin muodosta voidaan mainita markkinointiallianssi, jonka tavoitteena on lisätä kuluttajan tietoisuutta yhteistyöyritysten yhdessä kuluttajalle tarjoamista eduista. Toisin kuin valmistaja-jakelija tai myyjä-ostaja -suhteet, markkinointiallianssit ovat molemmin puoleisia suhteita ja allianssin yritykset ovat arvoketjussa samassa asemassa (Bucklin & Sengupta 1993). Gabrielsson ja Gabrielsson (2003) ovat löytäneet myös useita horisontaalisia tuote- ja markkinointiyhteistyömuotoja joita Born Global -yritykset käyttävät, mukaan lukien merkkituotteistaminen,

horisontaaliset tuotteet ja myyntikanavayhteistyö. Näissä voidaan nähdä piirteitä, jotka ovat periaatteiltaan osittain samantapaisia kuin strategiset allianssit.

Strategisten allianssien tavoitteena on tuottaa merkittävää strategista etua kaikille jäsenilleen. Tavoitteena voivat olla esimerkiksi yrityksen omien kompetenssien ja resurssien täydentäminen, T&K:n nopeuttaminen, kustannustehokkuuden lisääminen, pääsy osalliseksi esimerkiksi uuteen teknologiaan tai jakelutiehen, markkinoinnin tai yrityskuvan vahvistaminen, kansainvälistyminen tai kasvu tullakseen kilpailukykyiseksi kansainvälisille markkinoille. Strategiset allianssit saattavat mahdollistaa myös riskien jakamisen, mittakaavaetujen synnyttämisen ja strategian nopeamman implementoinnin. Tässä tutkimuksessa painottuu ensisijaisesti strategisen allianssin merkitys kansainvälistymisstrategiana, mutta myös muilla näkökulmilla on olennainen merkitys. (Doz & Hamel 1998; Gulati & Gargiulo 1999; Stähle & Laento 2000; Inkpen 2001; Ireland & Hitt & Vaidyanath 2002; Das & Teng 2003; Hitt ym. 2003)

Strategisten allianssien synnyn perusteita voidaan nähdä osittain Milesin ja Snown (1978) tulkinnassa, jossa vertikaalisen integraation lisääntyessä itsenäiset yritykset hoitavat erilaiset liiketoimet ja tuloksena syntyy arvoketjujen kautta toisinaan dynaamisia arvoketjuja. Yritykset tekevät yhteistyötä toistensa kanssa markkinoilla ja muodostavat siten arvoketjuja, joita voidaan jatkuvasti uudelleen muotoilla sitä mukaa kun yksittäiset yritykset liittyvät/irtaantuvat arvoketjusta. Tällainen toiminta vaatii usein välittäjätoimijoita, eli organisaatiota, joilla on hyvä näkemys yksittäisistä yrityksistä ja niiden järjestelmästä (Miles & Snow 1978). Edellisessä voidaan nähdä välittäjätoimijoiden olevan strategisten allianssien johto ja yksittäisten yritysten allianssien jäseniä. Porterin (1990) mukaan taas dynaamisia alliansseja/verkostoja voidaan kuvata innovaatioiden näkökulmasta. Tässä näkökulmassa eri alojen johtavat yritykset sijoittavat itsensä tai ainakin pääkonttorinsa ja tutkimus- ja kehitysosastonsa maantieteellisesti lähelle toisiaan. Porterin (1990) mukaan tämä johtaa tilanteeseen, jossa ne lisäävät toistensa kilpailukykyä, mistä hyötyvät yritysten itsensä lisäksi myös markkinat ja asiakkaat. Porterin (1990) malli on jokseenkin rajoittunut fyysisen liiketoiminnan aspekteihin.

Dozin ja Hamelin (1998) mukaan asiakokonaisuudet, joita yritysten tulee hallita, laajenevat jatkuvasti. Yritysten tulee kehittyä jatkuvasti pärjätäkseen kilpailussa ja siksi yrityksillä on tarve myös saavuttaa toisten yritysten tuottamia kyvykkyyksiä. Lisääntynyt globaali kilpailu lähentää yrityksiä, sillä yritykset yrittävät saavuttaa kilpailijoidensa saamaa etumatkaa sekä kehittävät ominaisuuksia, joita niiden kilpailijoilla

ei vielä ole. Teknologian lisäksi yrityksillä on paineita etabloitua nopeasti uusille markkinoille ja tämä voi vaatia pääsyä lähelle asiakasrajapintaa. Strategisten allianssien nähdään tarjoavan mahdollisuuksia edellä mainittuihin asioihin. Strategiset allianssit ovat usein valintoja kontrollin saamisen, asiantuntijuuden saavuttamisen ja nopean markkinoille pääsyn väliltä. (Doz & Hamel 1998)

Gulatin ja Gargiulon (1999) mukaan kansainvälisten markkinoiden epävarmuus on lisännyt allianssien määrää viime vuosina niin eri aloilla kuin maantieteellisillä markkina-alueilla. Gulati ja Gargiulo (1999) ovat tutkineet strategisten allianssien muodostumista. He näkevät toimijoiden keskinäisen riippuvuuden olevan yleisin lähde yhteistoiminnallisiin suhteisiin. Tämän he jakavat resurssien hankintaan ja riskien minimoimiseen. Allianssit rakentavat yhteistoiminnallisia siteitä saadakseen syntyvien resurssien kautta kyvykkyyttä tähdätä paremmin organisaation tavoitteisiin. Samaan aikaan organisaatiot yrittävät myös minimoida sitoumusten tuomaa epävarmuutta. Gulatin ja Gargiulon (1999) mukaan yritysten eri maantieteellisten markkina-alueiden välinen vuorovaikutus johtuu osin tarpeesta päästä uusille markkina-alueille, osin tarpeesta saada organisaatioille uudelta markkina-alueelta kyvykkyyskärsiä ja etuja strategisten allianssien kautta. Kotimarkkinoillaan tietyllä niche alalla toimiva yritys voi markkina-alueiden välisellä yhteistoiminnalla saavuttaa omalla alallaan toimivalta vieraan markkina-alueen yritykseltä itseltään puuttuvia kyvykkyyskärsiä, joista se hyötyy jatkossa kotimarkkinoillaan. Keskinäisen riippuvuuden lisäksi yritykset myös luottavat verkostosta saatuun tietoon. Verkostoituneet yritykset jakavat keskenään tietoa hyvistä potentiaalisista liiketoimintakumppaneista, mikä johtaa uusien yhteistyökumppanuuksien mahdollisuuksiin yhteisessä verkostossa. (Gulati & Gargiulo 1999)

Strategisissa alliansseissa kumppanuuksien roolit ovat usein yhtä vahvat ja yritykset täydentävät toisiaan. Yhteistyö edellyttää oman tietopääoman paljastamista ja luovuttamista yhteiseen käyttöön, mutta lisäksi tarvitaan kykyä suojata sekä omaa että yhteistä tietopääomaa. Luottamuksellisen tiedon jakamiseen liittyy aina riski väärinkäytöstä, minkä johdosta luottamus on tärkeää strategisissa alliansseissa. Strategiset allianssit ovat siten osin myös riskialttiita suhteita, mutta niillä on hyvät mahdollisuudet tuottaa lisäarvoa. Kalen, Singhin ja Perlmutterin (2000) mukaan tiedon jakaminen sekä oppiminen ovat eräitä suurimmista motivaatioista strategisten allianssien perustamiselle. Kaikilla allianssin jäsenillä on oppimismahdollisuuksia, jotka muuttuvat yhteistyösuhteen kehittyessä ja kypsyessä. Strategisten allianssien on määriteltävä yhteinen visio sekä arvot ja toimintatavat, jotka on johdettu kaikkien osapuolten lähtökohdista. (Kale ym. 2000; Stähle & Laento 2000, 93-100; Inkpen 2001)

Rindfleischin ja Moormanin (2003) mukaan strategiset allianssit hyödyttävät sen jäseniä, mutta asiakaslähtöisyys saattaa vähentyä erityisesti silloin, kun strateginen allianssi koostuu kilpailevista yrityksistä. Synä saattavat olla esimerkiksi epäluottamus, haluttomuus asiakastiedon jakamiseen ja käyttämiseen asiakaslähtöisen toiminnan varmistamiseksi. Jäsenten välinen avoimuus ja vahvat suhteet ovatkin edellytyksiä asiakaslähtöiselle toiminnalle strategisissa alliansseissa. Kale ym. (2000) muistuttavat, että vahvat suhteet, joihin kuuluu molemminpuolinen luottamus ja yksilöiden välinen vuorovaikutus kumppanusten kesken, ovat edellytyksiä myös tiedon ja osaamisen siirrolle allianssissa.

3.4. Strategia ja innovointi liiketoimintaverkostoissa

Gadden, Fordin, Håkanssonin ja Snehotaan (2003) mukaan avainhaaste yritykselle liiketoimintaverkoston strategisoinnissa on saavuttaa tasapaino kolmessa asiassa. Ensinnäkin yrityksellä täytyy olla pääsy verkoston resursseihin ilman, että se on liian sidottu toisiin toimijoihin tai että yrityksellä ei olisi joustavuutta oman strategiansa toteuttamisen suhteen. Toiseksi yrityksen tulee vaikuttaa toisiin allianssin toimijoihin siten, että ne toimivat yrityksen omien etujen mukaisesti. Samaan aikaan toiset yritykset pyrkivät luonnollisesti jokainen toimimaan samoin. Kolmanneksi yritykset tekevät parhaansa kontrolloidakseen ympäröivän verkoston toimia ja johtaakseen liiketoimintasuhteita, jotta heidän omat tavoitteensa täyttyisivät. Mitä menestyksekkäämpi yritys on verkoston kontrolloinnissaan, sitä vähemmän innovatiiviseksi verkosto tulee. (Gadde ym. 2003)

Verkostojen strategisointi voi sisältää useiden liiketoimintastrategioiden implementointia yhteen liiketoimintasuhteesta riippuen. Andersonin, Håkanssonin ja Johansonin (1994) mukaan korkeaa sitoutumista vaativat sopimukset sitovat osapuolet toisiinsa, mikä saattaa rajoittaa osapuolten tulevaisuuden visioita ja kehittymismahdollisuuksia vaihtoehtoihin suuntiin. Tällaiset korkean sitoumuksen allianssit saattavat sisältää myös korkeamman epäonnistumisen riskin, jos toinen osapuoli tai osapuolten suhde osoittautuukin toimimattomaksi. (Anderson ym. 1994)

Bucklinin ja Senguptan (1993) tutkimuksissa monet allianssien yrityksistä kokivat suurina haittoina voimasuhteet, jotka olivat epätasapainossa eri osapuolten välillä niin johtamisen kuin resurssien osalta. Myös korkeat toimintakustannukset koettiin haitaksi. Allianssit koettiin menestyksekkäämmiksi innovatiivisessa toimintaympäristössä, jossa

osapuolet saavat mahdollisuuden täydentäviin uusiin teknologioihin ilman riskejä (Bucklin & Sengupta 1993). Clarkin ja Traceyn (2003) mukaan voimasuhde-erot verkoston yrityksissä voivat helpottaa päätöksentekoa ja auttaa ratkaisemaan ongelmia niin kauan kun erot eivät ole liian suuria. Valta perustuu asemaan verkostossa, kriittisten resurssien kontrollointiin ja liiketoimintasuhteiden toimintoihin toisten toimijoiden kanssa. Verkostoissa on usein eräänlainen valtarakenne siten, että eri toimijoilla on erisuuriset voimavarat toimia ja vaikuttaa toisiin toimijoihin ja niiden toimintoihin (Clark & Tracey 2003).

Verkostot pitävät sisällään eri yksilöitä, intressipiirejä, liittoumia ja erilaisten sidosryhmäsuhteiden vaikutuksia, mitkä saattavat olla ristiriidassa toistensa tai koko verkoston intressien kanssa (Forsgren & Johanson 1992). Tällä on vaikutus verkoston päätöksentekoprosesseihin ja se aiheuttaa neuvotteluja ja sovitteluja eri intressiryhmien välillä. Gadden ja Snehota (2000) mukaan verkoston sisäiset suhteet ovat usein personoituneet yhteistyöstä ja yhteisistä riippuvuuksista. Yrityksen rooli itsessään sekä suhtautuminen toisia kohtaan kokevat yhteistyösuhteissa muutoksia ja sekoittuvat keskenään. Yritykset voivat olla kilpailijoita yhdellä alalla tai markkinoilla mutta yhteistoiminnassa toisaalla ja toistensa tavarantoimittajia tai asiakkaita kolmannella (Gadde & Shehota 2000).

Turnbullin ja Fordin (1996) mukaan strateginen lähestyminen yrityksen sisäisiin liiketoimintasuhteisiin voi ajautua ongelmiin, jos ei oteta riittävästi huomioon verkoston strategista toimintaa laajemmin. Yritys voi olla tietämätön mahdollisista vaikutuksistaan, muiden toimijoiden suunnittelemista tulevista toimista verkostossa tai mahdollisuuksista parantaa omaa asemaansa laajemmalti verkostossa. Tämä tarkoittaa, että liiketoimintasuhteiden strategia on riippuvainen yrityksen analyyseistä, sen omista liiketoimintasuhteista ja liiketoimintasuhteidensa portfolioista sekä asemasta verkostossa. (Turnbull & Ford 1996)

Verkostot ovat tärkeitä oppimisen ja innovaatioiden kannalta. Verkoston yhteistyö toimii oletettavasti innovatiivisemmin, jos osallistuvat yritykset sitoutuvat molemmiin puoleiseen oppimiseen määrittelemättömäksi ajaksi. Verkoston keskeisellä toimijalla, jolla on vahvat suhteet toimittajiin ja asiakkaisiin, on paremmat mahdollisuudet hyötyä innovaatioista. Innovaatiot, jotka vaativat uuden teknologisen järjestelmän tai -alustan tuottamista vaativat usein henkilöstöresursseja ja tietotaitoa useista organisaatioista. On olemassa kolmenlaisia elementtejä, jotka myötävaikuttavat verkoston kyvykkyyteen tuottaa innovaatioita ja edistää sillä taloudellista suoritustaan ja kilpailukykyään.

Ensinnäkin innovatiivinen toiminta vaatii joustavuutta verkoston rakenteelta. Toiseksi verkoston tulee sisältää voimakkaita toimijoita rohkaistakseen joustavuutta, yhdenmukaisuutta ja vastustaakseen osapuolien välisiä esteitä. Kolmanneksi yrityksillä ja verkostolla tulee olla kapasiteettia ylittää kollektiivisen oppimisen esteet. (Clark & Tracey 2003)

Maantieteellinen läheisyys voi edistää verkoston innovointikykyä. Samalla alueella toimivat yritykset usein luottavat helpommin toisiinsa sekä omaavat samoja normeja, rakenteita ja arvoja. Jaetut institutionaaliset ja kulttuuriset kontekstit rohkaisevat toimijoiden väliseen oppimiseen. Tällä lähestymistavalla yrityksille voi olla hyödyllistä keskittyä paikallisiin osaamiskeskuksiin ollakseen valmiimpia globaaleille markkinoille. Verkostot ovat yhä kansainvälisempiä, koska yritykset keskittyvät yhteistyökumppaneiden etsimisessä löytämään yhteisten arvojen ja normien sijaan yrityksen omassa toimintastrategiassa esiintyviä puutteita parhaiten kompensoivia yhteistyökumppaneita. (Forsgren & Johanson 1992)

Clarkin ja Traceyn (2003) mukaan myös viestintäteknologioiden, kuten internetin ja sähköpostin kehittyminen, on edesauttanut yritysten laajenemista yhä kauemmas kotimarkkinoistaan. Uudet rakenteet on usein pyritty suunnittelemaan siten, että ne voivat nopeasti vastata markkinoiden muuttuviin tilanteisiin niin strategisesti kuin organisaationalisesti. Yritykset usein jäljittävät yhä kauempaa oman alansa ulkopuolelta tarvitsemiaan teknologioita, työvoimaa ja resursseja. Siten kotimarkkinaklustereiden maantieteellisten määritelmät ovat alkaneet hämärtyä, eivätkä ne ole enää pelkästään lokaalisia ryhmittymiä. Verkostojen innovaatiokyvyyden kannalta niin koti- kuin ulkomarkkinoiden tarjoamilla resursseilla voi olla tärkeä asema yrityksen ja verkoston kehittymiselle. Kotimarkkinoilla saatavissa olevat resurssit ja instituutioiden tuki voivat vaikuttaa yrityksen markkina-asemaan, jolloin lokaaliset olosuhteet voivat myös rajoittaa yrityksen potentiaalia toimia. Toisissa olosuhteissa ne voisivat ulkoisilla resursseilla ja yhteistyökumppaneilla kehittyä nopeammin. (Clark & Tracey 2003)

Möller, Svahn ja Rajala (2004) ovat tutkineet innovaatiokyvykkyyttä ja osaamisen jakamista strategisissa liiketoimintaverkostoissa. Teorian ensimmäinen perusolettamus on, että arvontuottaminen perustuu lähtökohtaisesti tietotaitoon, joka toimijoilla on resursseista ja arvotoiminnoista sekä siihen, kuinka nämä toimijat yhdistelevät tietotaitoaan luodakseen uutta tietotaitoa ja osaamista. Toinen on, että tietotaidon jakaminen verkostossa on pitkälti riippuvaista siitä kuinka hyvin verkoston arvotoiminnot tunnetaan, kuinka kyvykkäitä toimijat ovat johtamaan niitä ja missä

määrin nämä arvotoiminnot voidaan täsmällisesti määritellä. Tätä tarkoitusta varten Möller ym. (2004) ovat muodostaneet arvojärjestelmän jatkumon. (Möller ym. 2004)

Möllerin ym. (2004) arvojärjestelmän jatkumoa kuvaten, sen toinen ääripää kuvaa selkeästi erikoistunutta ja verrattain vakaata arvojärjestelmää. Erityisiä tuotteita tuottavat ja jakelevat toimijat sekä heidän arvotoimintonsa ja kyvykkyytensä ovat tunnettuja. Monilla jakeluverkostoilla on tämän tapainen arvojärjestelmä. Toinen ääripää on orastava arvojärjestelmä, jota tavoitellaan uusissa teknologioissa, liiketoimintakonsepteissa tai tuotteissa. Nämä tulevaisuuteen orientoituneet järjestelmät vaativat radikaaleja muutoksia olemassa oleviin arvojärjestelmiin ja uusien arvojärjestelmätoimintojen luomista. Möllerin ja Svahnin (2003) mukaan arvotoimintoihin, toimijoihin ja heidän kyvykkyyteensä liittyvä epävarmuus ja suunnittelemattomuus ovat väistämättä osa tämänkaltaista järjestelmää. Yritykset, jotka luovat uusia arvojärjestelmiä, muodostavat teknologia- ja liiketoimintaratkaisuja, jotka ovat selvästi tehokkaampia kuin jo olemassa olevat. Näiden keskellä on jokseenkin selkeä arvojärjestelmä, mutta muutettuna lokaalisten prosessien tarpeiden mukaan. Monet tutkimus- ja kehitysverkostot havainnollistavat tämän tapaisia muutoksia (Möller ym. 2004). Arvojärjestelmän jatkumo on abstrakti ja teoreettinen malli. Käytännössä on mahdotonta löytää täysin ideaalista arvojärjestelmää. Jatkumo tulisikin nähdä jatkuvana kehityksenä, jossa innovatiiviset palvelut muuttuvat järjestelmällisiksi. (Möller & Svahn 2003)

3.5. Motiivit liiketoimintaverkoston perustamiselle ja siihen liittymiselle

Motiiveja liiketoimintaverkoston perustamiselle ja/tai siihen liittymiselle on tullut jo osittain aiemmin esille tässä pääkappaleessa mahdollisuuksien ja hyötyjen muodossa muun muassa Hedlundin ja Ridderstralen (1995), Hotz-Hartin (2000), Gadden ym. (2003) ja Ghaurin ym. (2003) teorioissa. Contractorin ja Lorangen (1988) mukaan keskeisimpiä motiiveja yhteistyölle ovat: 1. riskien pienentäminen, 2. suurtuotannon etujen ja/tai rationalisointihyötyjen saavuttaminen, 3. teknologian vaihto, 4. kilpailuun vastaaminen tai kilpailun rajoittaminen, 5. yksikön kohdemaassa vallitsevien rajoitusten tai investointiesteiden kiertäminen, 6. vähän kansainvälistä kokemusta omaavien yritysten kansainvälistymisen nopeuttaminen sekä 7. eri arvoketjun vaiheissa toimivien yritysten toimintojen yhdistämisestä koituvat edut. Verkostojen mahdollisesti tuottamat yhteiset strategia- ja innovointimahdollisuudet houkuttelevat verkostojen perustamiseen ja niihin liittymiseen (Gadde & Snehota 2000; Clark & Tracey 2003). Wilson (2006)

puolestaan näkee allianssien ja verkostojen tuottavan etua taloudellisten resurssien, T&K-etujen, tuotteiden ja palveluiden kehityksen ja laajempien jakeluteiden kautta.

Dunningin (1997) OLI-malli tarjoaa viitekehyksen allianssien roolin arvioimiselle yritysten kansainvälistymisessä. Dunningin (1997) mukaan päätös kohdemarkkinoille etabloitumisesta ja kansainvälistymisstrategiasta on riippuvainen siitä, onko yrityksellä olemassa toiminnassaan omistuspohjaisia, sisäisiä tai sijaintiin liittyviä etuja. Dunningin (1997) OLI-malli pohjautuu ajatukseen, että tiettyjä etuja omatessaan yrityksellä on taipumus tehdä FDI. OLI-mallissa O = ownership, L = locational ja I = Internalization. Omistuspohjaiset edut (O) ovat lähtökohtana kansainvälistymiselle. Yritys omaa niitä silloin, kun se kykenee tuottamaan tuotteita tai palveluita asiakkailleen nykyisiä tai potentiaalisia kilpailijoita tuottoisammin. Omistuspohjaiset edut ovat usein aineettomia etuja tai kyvykkyyksiä kuten teknologiaa. Sijaintiin liittyvät edut (L) tulevat puolestaan esiin siinä, missä määrin nämä omistukseen liittyvät edut pystytään yhdistämään etuihin, joita tietyssä kohdemaassa on saavutettavissa. Sisäiset edut (I) ja niiden olemassaolo vaikuttavat siihen, minkä kansainvälistymisstrategian yritys valitsee. Jos yritykselle on etua siitä, että kansainväliset tuotteiden, palvelujen ja pääomien siirrot pysyvät yrityksen sisäisinä eikä niitä jaeta alliansseilla tai verkostoilla, niin yritys suosii usein vientiä tai FDI:a verrattuna sopimuksellisiin kansainvälistymismuotoihin jos sen resurssit sallivat sen. Sinällään järkevän tarkastelulähtökohdan ongelmana on etujen ja niiden vaikutusten tunnistaminen käytännön tasolla. (Dunning 1997)

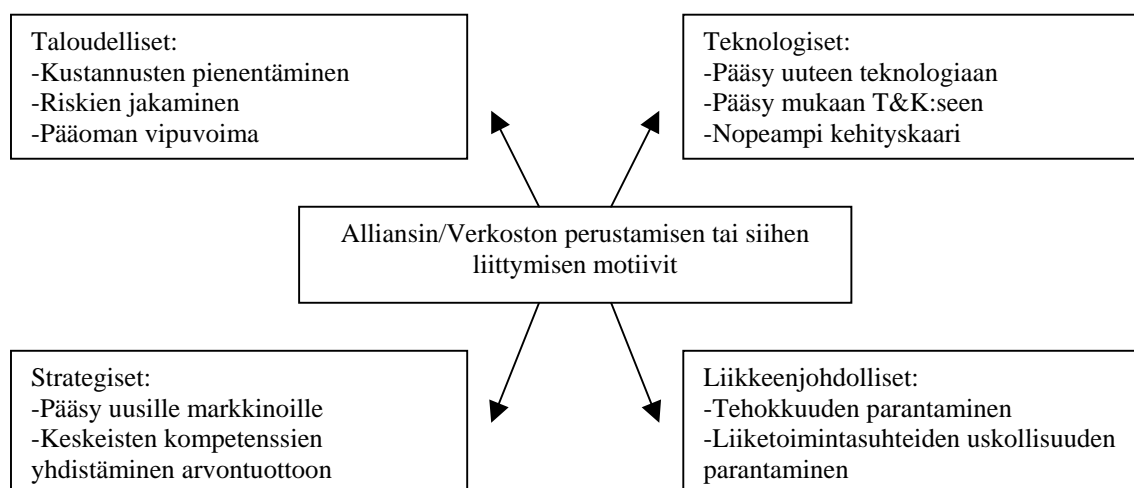
Palmberg ja Pajarinen (2005) tarkastelevat allianssien ja verkostojen perustamisen motiiveja ja niiden myötävaikutusta yritysten kansainvälistymiseen. He ovat tehneet synteetin Glaisterin ja Buckley'n (1996) ja Hagedoornin, Linkin ja Vonortasin (2000) tutkimuksiin perustuen, saaden strategisiksi motiiveiksi allianssin muodostamisen taustalle seuraavat viisi tekijää: riskien jakaminen, kustannusten pienentäminen, innovaatioiden- ja kohdemarkkinoille pääsyn nopeuttaminen, resurssien jakaminen ja markkinoiden ja kilpailun rakenteeseen vaikuttaminen.

Riskien jakamista pidetään usein yhtenä pääasiallisena allianssien mukanaan tuomista mahdollisuuksista, sillä sen ansiosta yksikään allianssin osapuoli ei kannata riskiä yksin. Riskien jakaminen voi koskea esimerkiksi tutkimus ja kehitystyön johtamista ja kustannuksia, tuotannontekijöiden saatavuutta tai kohdemarkkinoille etabloitumisen strategiaa. Kustannusten pienentäminen ymmärretään usein tuotannon rationalisoimiseksi sekä suurtuotannon eduiksi. Allianssissa yksi yritys voi erikoistua tiettyjen teknologioiden ja tuotteiden tuottamiseen. Allianssin jäsenet voivat

käytännössä auttaa innovaatioiden ja kohdemarkkinoille pääsyn nopeuttamisessa resursseja ja kyvykkyyksiä jakamalla. Resurssien jakamista voidaan pitää myös riskien jakamisen toisena muotona, mutta resurssien jakaminen korostaa allianssien strategista sekä molemminpuolisen yhteistyön luonnetta. Yritysten taipumus alliansseihin määräytyy markkinoiden rakenteiden sekä kilpailutilanteiden mukaan ja näin ollen tekijät vaikuttavat myös näihin näkökulmiin. (Palmberg & Pajarinen 2005)

Liiketoimintaverkostojen ja strategisten allianssien määrän kasvua ajaa niiden pitkäaikaisten yhteistyösuhteiden potentiaalisesti tuomat edut kuten parempi tuottavuus, vähentyneet kustannukset, uusi markkina-alue arvo sekä joidenkin allianssien globaali ulottuvuus (Rackham & Friendman & Ruff 1996). Liiketoimintaverkostojen ja allianssien potentiaaliset edut ovat muitakin kuin taloudellisia motiiveja, kuten uusien markkinoiden mahdollisuudet, suurtuotannon edut ja pitkäaikaisten kilpailuetujen saavuttaminen (Varadarajan & Cunningham 1995; Glaister & Buckley 1996).

Ellram (1991) tarjoaa toisen lähestymistavan verkostojen perustamisen motiiveihin. Ellram (1991) jakaa liiketoimintaverkostojen ja allianssien tuomat mahdollisuudet kolmeen kategoriaan: 1. Taloudelliset, jotka keskittyvät motiiveina kustannusten vähentämiseen, tuottavuuden kasvattamiseen prosesseissa. 2. Teknologiset, jotka keskittyvät motiiveina helpottamaan prosesseja. 3. Liikkeenjohdolliset, jotka keskittyvät motiiveina yksinkertaistamaan prosesseja. Myöhemmin täydennettyyn malliin (kuvio 4) lisättiin strategiset motiivit, jotka keskittyvät kilpailuasemaan ja kilpailuun.



Kuvio 4. Allianssin/verkoston perustamiseen tai siihen liittymisen motiivit, mukailtu Ellramista (1991).

Taloudelliset motiivit yhdistävät taloudellisen tehokkuuden ja tasapainon. Yksi tärkeimmistä motiiveista on kustannusten pienentäminen, joka onnistuu poistamalla päällekkäisyyksiä ja pienentämällä tuotanto- ja palvelukustannuksia (Ellram 1991; Rackham ym. 1996). Liitännäisiä taloudellisia motiiveja ovat liiketoimintariskien jakaminen muun muassa yhteissijoituksilla, -tuotannolla, -suunnittelulla ja koordinoitulla tiedon jakamisella. Näillä voidaan saavuttaa lisäksi tuotannollisia, laadullisia ja kokemuksellisia etuja (Varadarajan & Cunningham 1995).

Brouthersin, Brouthersin ja Wilkinsonin (1995) mukaan teknologiset motiivit syntyvät, koska yrityksillä itsellään ei ole riittävästi teknologisia resursseja ja kyvykkyyksiä. Siten voi syntyä verkostoja, joissa sekä vaihtamalla että yhdistämällä teknologioita ja kyvykkyyksiä saadaan tuotettua uutta kilpailuetua. Yksittäisen yrityksen voi olla vaikea menestyä tässä tilanteessa suhteessa verkostoon, sillä verkostossa tiedot ja uudet teknologiat liikkuvat ja kehittyvät nopeammin (Vyas & Shelburn 1995). Yritykset toivovat hyötyvänsä myös verkostokumppaneiden tuotekehityksestä ja erikoisosaamisesta sekä heidän yhdessä tuottamistaan ideoista ja laadusta. Näiden tekijöiden avulla voidaan onnistua tuottamaan uusia palveluita ja tuotteita, lyhentämään niiden kehittämisaikoja ja siten tuomaan ne nopeammin markkinoille (Ellram 1991; McFarlan & Nolan 1995)

Liikkeenjohdollisilla motiiveilla tavoitellaan keskitettyjä liikkeenjohdollisia toimintoja, joiden avulla pyritään vähentämään organisationalisia päällekkäisyyksiä ja siten vähentämään kustannuksia, tehostamaan toimintaa, parantamaan laatua ja keskittymään avaintoimintoihin ja saavuttamaan kilpailuetua (Rackham ym. 1996). Liikkeenjohdollisia motiiveja ovat myös pyrkimys toimintojen ja toimittajien kesken kasvaneeseen asiakasuskollisuuteen ja korkeampiin vaihtokustannuksiin hyvien verkostosuhteiden kautta. Parantunut asiakasuskollisuus mahdollistaa yksilölliseen asiakaspalveluun ja markkinointiin panostamisen ja sitä kautta niiden laadun parantamisen. Pysyvämmät yhteistyösuhteet tuottavat myös liikkeenjohdolle toiminnallisen tasapainoisuuden, joka tehostaa verkoston arvoketjun toimivuutta (Gentry 1996; Whipple & Frankel 1996).

Strategiset motiivit keskittyvät lähinnä uusiin markkina- ja myyntimahdollisuuksiin verkoston ja allianssien kautta. Toinen strateginen motiivi on allianssin tai verkoston tuoma kilpailuetu (Ellram 1991; Brouthers ym. 1995). Verkostojen muodostamisvaiheessa tai siihen liittyessä on tärkeää pohtia, kuinka verkostossa toimivien yritysten omat kilpailuedun lähteet voivat toimia yhdessä ja kuinka niitä

yhdistämällä voidaan tuottaa uutta kilpailuetua. Prahaladin ja Hamelin (1990) mukaan keskeiset kompetenssit voidaan nähdä arvontuottamiskyvykkyyksinä, joita voidaan kehittää valitsemalla oikeat yhteistyökumppanit.

Whipplen ja Gentryn (2000) mukaan allianssien ja verkostojen potentiaaliset mahdollisuudet ovat periaatteessa rajattomat sekä allianssi/verkostokohtaiset. Myös allianssien ja verkostojen tavoitteet ja motiivit vaihtelevat yksilöittäin sekä allianssien ja verkostojen sisällä ja niiden eri osa-alueilla. Verkostoja tarkastellessa on ymmärrettävä nämä erot verkostokohtaisesti. Lisäksi on olemassa motiiveja, jotka ovat yhteisiä riippumatta siitä mikä verkosto, sen alue, toiminto tai kuka verkoston jäsenistä tai siihen potentiaalisesti liittyvistä jäsenistä on kyseessä. Yksi monista yleisistä syistä liittyä mukaan verkoston toimintaan on tarve laadun parantamiseen. Muita yleisiä syitä alliansseihin liittymiseen tai niiden perustamiseen Whipplen ja Gentryn (2000) mukaan ovat liiketoimintasuhteiden uskollisuuden parantaminen, kustannusten pienentäminen, logistiikan parantaminen sekä uusien markkinoiden, jakelukanavien tai teknologian saatavuus. (Whipple & Gentry 2000)

3.6. Kansainvälistyminen strategisen liiketoimintaverkoston kautta

Perinteisten kansainvälistymisen lähestymistapojen mukaan yrityksen uskotaan perustavan kansainvälistymisstrategian harkinnan kohdemarkkinoista keräämiensä tietojen analysointiin. Kansainvälistymisstrategia voidaan sitten valita yrityksen markkinointimixin ja kohdemarkkinoiden perusteella. Tässä tuotteisiin ja palveluihin perustuvassa näkökulmassa yrityksen kansainvälistymisessä on useita vaiheita, joissa se lisää tietotaitoaan kohdemarkkinoista ja sitoutumistaan niihin. (Luostarinen 1980)

Verkostonäkökulman mukaan taas kansainvälinen liiketoiminta tapahtuu kansainvälisissä liiketoimintaverkostoissa. Yritys ei ole enää yksittäinen toimija vaan sen täytyy huomioida myös verkoston muiden toimijoiden toiminta. Täten kansainvälistymisen nähdään olevan yrityksen toimintaympäristön laajentuminen kotimarkkinoiden verkostoista koskemaan myös muita toisilla markkina-alueilla olevia verkostoja. Uusi tulokas pyrkii perustamaan vakaat ja pitkäaikaiset liiketoimintasuhteet jo olemassa olevaan verkostoon. Tässä näkökulmassa kansainvälistyminen ei niinkään ole oikean kansainvälistymisstrategian valintaa vaan ennemminkin pyrkimystä oppia ymmärtämään kohdeverkoston luonnetta sekä erilaisten toimintojen ja toimijoiden suhteita kyseisessä verkostossa. Myös etäisyys on tärkeä tekijä kansainvälistymisessä,

sillä maantieteelliset, kulttuuriset, oikeudelliset ja muut tekijät voivat muuttaa potentiaalisia toimintamahdollisuuksia suunnitellussa kohdemaassa. Etäisyys voidaan nähdä myös liiketoimintasuhteittain ja siihen voidaan soveltaa yrityskohtaisia konsepteja. (Forsgren & Johanson 1992)

Welch ja Welch (1996) ovat analysoineet verkostoitumisen roolia kansainvälistymisessä strategisen johtamisen kautta. Verkoston kehittäminen koostuu sekä tarkoituksellisista että ei-tarkoituksellisista osista, esimerkiksi päätöksen käyttää ulkomaisia toimijoita ollessa tarkoituksellista verkoston kehittämistä. Ei-tarkoituksellinen kehittäminen viittaa siihen, että kansainvälistyminen tuottaa väistämättä joitain liiketoimintasuhteita, joita ei olla tietoisesti kehitetty. Verkoston kehittäminen on yhteydessä yrityksen strategiaan, sillä verkostot ovat tärkeitä elementtejä yrityksen kansainvälisissä toiminnoissa. Koska osaa verkoston yhteyksistä ei voida havaita, syntyy niin sanottu strateginen sokea kohta, eli yrityksen strategiassa on kohta, jota ei ole huomioitu mutta joka voi helpottaa kansainvälistä kasvua jatkossa. (Welch & Welch 1996)

Coviellon ja Munron (1997) mukaan tietotaitoon perustuvien pk-yritysten kansainvälistyminen painottaa kansainvälisten verkostojen ja yritysten kansainvälistymisprosessien tärkeyttä. Pk-yritykset, jotka investoivat kansainvälisiin liiketoimintaverkostoihin, joissa on suurempia kansainvälisiä toimijoita, voivat kansainvälistyä huomattavan nopeasti. Suuremmat yhteistyökumppanit voivat helpottaa ja nopeuttaa yrityksen tuotekehitystä ja tuotteiden ja niiden tarvitsemien toimintojen muuntamista uusien markkina-alueiden tarpeisiin. Coviellon ja Munron (1997) tutkimusten mukaan pk-yritykset voivat kansainvälistyä seuraavanlaista prosessia mukaillen: Ensin pk-yritykset kehittävät toimintojaan kansainvälistymisen mahdollisuutta silmällä pitäen. Liiketoimintasuhteet suurempien yritysten kanssa on usein kehitetty opportunistisista tai vuorovaikutteisista perusteista. Liiketoimintasuhte tarjoaa pääsyn fyysisesti lähellä oleville markkinoille. Ajan kuluessa virallisten ja epävirallisten suhteiden verkosto on kehittynyt, usein helpottamaan pienen yrityksen toimintaa. Tämä verkosto tuottaa tietoa ja kokemusta markkinoista sekä potentiaalisen pääsyn globaaleille markkinoille. Tämä kasvu johtaa pk-yrityksen näkyvyyteen kansainvälisillä markkinoilla ja kasvattaa siten sen taloudellisia ja henkilöstöllisiä kyvykkyyksiä. Lopulta kasvanut kokemus verkoston liiketoimintasuhteista yhdistettynä vahvaan tulokseen markkinoilla johtaa pk-yrityksen kasvavaan päätösvaltaan omista toimista ja toiminnoistaan sekä markkinoiden kehityksen suunnasta. (Coviello & Munro 1997: 379-381)

Nummelan (2002) mukaan verkoston eri toimijoiden merkittävyys näyttää vaihtelevan kansainvälistymisprosessin aikana. Vaiheessa, jossa yritys vasta harkitsee kansainvälistymistä, pk-yritykset voivat kääntyä julkisten ja puolijulkisten toimijoiden puoleen neuvoja saadakseen. Kun yritys on jo mukana kansainvälisissä toiminnoissa se kohtaa kilpailua ja kohdemarkkina vaikutuksia. Nämä uudet olosuhteet luovat tarpeen ulkopuoliselle avulle ja yritys voi kokea toiset yritykset ja erilaiset sidosryhmäsuhteet sopiviksi kumppaneiksi. Yhteenvetona voidaan sanoa olemassa olevien liiketoimintaverkoston voivan tarjota pk-yrityksille apua niiden kansainvälistymisprosessissa. (Nummela 2002)

On olemassa hyvin vähän empiirisiä tutkimuksia, jotka kuvaisivat pk-yritysten kansainvälistymistä verkostojen kautta (Nummela 2002). Lisäksi olemassa olevien tutkimusten tulokset ovat hyvin hajanaisia. Yleisesti ottaen empiiriset tutkimukset tukevat Johansonin ja Mattssonin (1988) väitettä, että verkostolla on merkittävä vaikutus pk-yrityksen kansainvälistymiseen (Nummela 2002). Myös tämän tutkimuksen puitteissa on huomattu pk-yritysten kansainvälistymisestä strategisen liiketoimintaverkoston kautta olevan olemassa vähän tutkimuksia ja vielä vähemmän internetrekrytointiportaaleina toimivista pk-yrityksistä samassa yhteydessä. Suuri osa aihetta sivuavista tehdyistä tutkimuksista on keskittynyt Born Global -yritysten kansainvälistymiseen strategisen verkoston kautta. Tämän tutkimuksen empiirisessä osassa tutkitut internetrekrytointiportaaleina toimivat case pk-yritykset voidaan nähdä ominaisuuksiltaan osittain Born Global -yritysten kaltaisina verkostoitumisen ja kansainvälistymisen suhteen. Edellä mainitut tekijät huomioiden käsitellään tässä kappaleessa perustellusti myös Born Global -tutkimuksiin liittyvää teoriaa aiheesta.

Born Global -yritykset on määritelty siten, että niillä on heti visio globaalilla tasolla ja yli 50 % niiden myynnistä tulee kotimarkkinoiden ulkopuolelta, usein useista eri maista ja mantereilta (Luostarinen & Gabrielsson 2004). Born Global -yritykselle, jolla on vähän resursseja, yhteistyö verkostossa on ratkaisevan tärkeää ja mahdollistaa normaalien kansainvälistymisprosessien vaiheiden sijaan pääsyn suoraan globaalille tasolle. Tärkeimmät rajoitukset, joita pienet Born Global -yritykset kohtaavat, ovat suurtuotannon etujen sekä taloudellisten ja tiedollisten resurssien puuttuminen ja haluttomuus ottaa riskejä (Freeman & Edwards & Schroder 2006). Yritykset voittavat nämä rajoitukset sillä, että kehittävät kilpailuetua teknologian avulla ja sitten verkostoivat kilpailuetuja kehittääkseen alliansseja ja yhteistyöverkostoja. Dynaamisilla high tech -markkinoilla pienempien yritysten tulokseen vaikuttava tekijä näyttäisi oleva kansainvälistymisen nopeus. Yritykset, jotka onnistuvat kansainvälistymään aikaisin ja

nopeasti käyttävät hyödykseen liiketoimintasuhteita ja strategisia alliansseja (Crick & Spence 2005). Verkostojen kautta menestyksekkäästi kansainvälistyvillä yrityksillä on todettu olevan proaktiivinen, riskejä ottava ja innovatiivinen organisaatiokulttuuri. Kansainvälistymiskontekstissa riskien ottaminen viittaa valmiuteen osallistua riskejä sisältäviin yhteistyökumppanuuksiin ulkomarkkinoilla. Innovatiivisuus viittaa kapasiteettiin tuottaa uusia ideoita, tuotteita ja palveluita ulkomarkkinoilla ja yrityksen päättäväisyyteen kehittää luovia ratkaisuja kohtaamiinsa ongelmiin (Knight 2001). Proaktiivisuus kuvastaa yrityksen halukkuutta tehdä aloitteita ja tavoitella uusia mahdollisuuksia sekä osallistua ulkomarkkinoille. Mitä kansainvälisesti kokeneempia yrityksen johtajat ovat, niin sitä todennäköisemmin he haluavat muodostaa kansainvälistymiseen tarvittavan verkoston (Freeman ym. 2006).

Gabrielssonin ja Gabrielssonin (2003) mukaan Born Global -yritysten kompetenssien ydin on tutkimuksessa ja kehittämisessä ja kyvyssä luoda innovaatioita, mutta niillä on usein puutteita globaaleissa liikkeenjohdollisissa ja markkinoinnillisissa taidoissa. Tähän tarkoitukseen yhteistyökumppanit globaalissa markkinoinnissa tuovat ratkaisun. Välttääkseen liian tiukkoja sitoumuksia isompien kumppaneiden kanssa niiden tulisi ennemmin tavoitella horisontaalisia yhteistyösuhteita, joissa molemmat osapuolet ovat sidottuja yhteistyön tuloksiin. Globaalinen kilpailun ajaessa yrityksiä tarkkaan ydinosaamiseen keskittymiseen, se johtaa yrityksiä standardisoimaan teknologiaansa yli yritysten rajojen ja siten ajaa yrityksiä horisontaaliseen yhteistyöhön kilpailijoidensa kanssa (Gabrielsson & Gabrielsson 2003: 137).

Chetty ja Campbell-Hunt (2004) ovat puolestaan tutkineet perinteisten ja Born Global -yritysten kansainvälistymisen eroja. Sekä perinteinen että Born Global -näkökulma korostaa kansainvälistyvän yrityksen liiketoimintasuhteiden verkostojen roolia. Erona on, että Born Global -yrityksille verkostojen tulee olla nopeammin luotuja sekä laajempia kuin perinteisillä yrityksillä, koska Born Global -yritysten verkostojen tulee mahdollistaa nopeasti laaja globaali saavutettavuus sekä monien markkina-alueiden kannatus. (Chetty & Campbell-Hunt 2004)

Hyvin olennaisina tämän tutkimuksen kannalta voidaan nähdä Wilsonin (2006) näkemykset pk-yrityksen kansainvälistymisestä. Toimiminen kansainvälisillä markkinoilla vaatii resursseja, kokemusta, taitoja ja tietoa, joita pk-yrityksiltä usein puuttuu. Pk-yrityksille yksi tapa saada näitä taitoja on toimia yhteistyössä muiden pk-yritysten kanssa (Nummela 2002). Vaikka yrityksen pienuuteen usein liitetään joitain etuja, kuten joustavuus ja innovatiivisuus, se johtaa myös ongelmiin, jotka voivat olla

merkittäviä esteitä kansainvälistymisessä. Ongelmat voivat perustua tiedon puutteeseen, riittämättömiin taloudellisiin resursseihin ja kohdemarkkinoilla toimimiseen vaadittavien taitojen puuttumiseen. Työskentelemällä yhdessä muiden kansainvälistyvien pk-yritysten kanssa yritykset voivat käyttää vähiä resurssejaan tehokkaammin, jakaa kohdemarkkinoihin liittyviä kustannuksia ja riskejä, saavuttaa tietoa ja oppia uusia taitoja, joita kohdemarkkinoilla tarvitaan. (Wilson 2006)

Klusterit ja muut verkostot voivat auttaa kehittämään kansainvälisiä alliansseja/verkostoja lisäämällä paikallisten yritysten tuottavuutta, innovointia ja kilpailukykyä, luomalla tehokkaamman työnjaon yritysten välillä ja helpottamalla yhteistyössä tehtävää markkinointia, kehitystä ja innovointia. Verkostoilla on paljon potentiaalia, sillä ne yhdistävät yrittäjät potentiaaliin taloudellisiin resursseihin, henkilöstön kyvykkyyteen, kumppaneihin, tavarantoimittajiin ja tietoon. Verkostojen kautta yritykset jakavat tietoa ja arvioita laajemmasta yhteistyöstä. Allianssien ja verkostojen edut pitävät sisällään muun muassa seuraavia asioita: Mahdollistavat taidon, teknologioiden ja laadun siirtämisen, vahvistavat tehtyjen FDI:n positiivisia vaikutuksia, tuovat yritysten yhteistyön toiminnan muodolliseksi ja viralliseksi, luovat kapasiteetin hallita kaupankäyntiä kaupallisten sopimusten kautta, avaavat markkinoita ja tuotannon tekijöiden tarjontaa pk-yrityksille suurten verkostojen kautta, parantavat pk-yritysten mahdollisuuksia saada rahoitusta sekä lisäävät kuluttajien valinnanvaraa ja alentavat hintoja luomalla markkinoille laajemman valikoiman tuotteita. (Wilson 2006)

3.7. Yhteenveto

Tässä pääkappaleessa verkostonäkökulmaa on tarkasteltu lähemmin useammastakin eri näkökulmasta. Ensinnäkin pyrittiin vastaamaan osittain alatutkimuskysymykseen yksi, millaisia kansainvälistymisstrategioita on internetrekrytointimedia-alan pk-yrityksille, tarkastelemalla perinteisten kansainvälistymisstrategioiden yhteistyöperusteisista kansainvälistymisstrategioista liiketoimintaverkostoja ja strategisia alliansseja sekä kansainvälistymistä niiden kautta. Toiseksi pyrittiin osittain vastaamaan alatutkimuskysymykseen kaksi, mitkä tekijät vaikuttavat kansainvälistymisstrategioiden valintaan, tuomalla esiin tekijöitä ja motiiveja joiden takia yritykset perustavat verkostoja ja strategisia alliansseja ja miksi niihin liitytään. Kolmanteen alatutkimuskysymykseen, millaisia vaikutuksia internetillä ja verkostoilla on internetrekrytointimedia-alan pk-yritysten kansainvälistymiseen, pyritään vastaamaan verkostojen osalta tämän pääkappaleen kokonaisuudella.

Osa tässä pääkappaleessa esitetyistä teorioista kuuluu useampiin yllä mainituista alatutkimuskysymyksistä, joten vastauksia ei käsitellä tässä yhteenvedossa alatutkimuskysymyskohtaisesti vaan tutkijoiden teoriakohtaisina asiakokonaisuuksina. Kolmannen pääkappaleen aluksi käsitellään muun muassa Håkanssonin ja Johansonin (1988, 1992), Hotz-Hartin (2000) sekä Ghaurin ym. (2003) näkökulmien mukaan liiketoimintaverkostojen lähtökohtia, periaatteita, koostumusta ja niiden tarjoamia mahdollisuuksia. Seuraavaksi tarkastellaan muun muassa Håkanssonin ja Johansonin (1992), Håkanssonin ja Snehota (1995), Turnbullin ja Fordin (1996) sekä Gadden ym. (2003) mallien ja teorioiden mukaan liiketoimintaverkostojen vaikutuksia, riippuvuuksia, näkökulmia ja vuorovaikutusta. Strategisia alliansseja taas tarkastellaan muun muassa Dozin ja Hamelin (1998), Gulatin ja Gargiulon (1999), Inkpenin (2001), Ståhlen ja Laennon (2000), Dasin ja Tengin (2003), Hittin ym. (2003) sekä Rindfleischin ja Moormanin (2003) tutkimusten ja teorioiden perusteella. Liiketoimintaverkostojen strategisointia ja siihen liittyviä tekijöitä tarkastellaan muun muassa Andersonin ym. (1994), Turnbullin ja Fordin (1996) sekä Gadden ym. (2003) näkemysten myötä. Liiketoimintaverkostoissa innovoinnista kerrotaan Bucklinin ja Senguptan (1993), Forsgenin ja Johansonin (1992), Clarkin ja Traceyn (2003) sekä Möllerin ym. (2004) erilaisten mallien ja näkökulmien perusteella. Verkostojen ja allianssien perustamisen ja niihin liittymisen motiiveja ja tekijöitä käsitellään muun muassa Ellramin (1991) mallin, Glaisterin ja Buckleyyn (1996), Dunningin (1997), Hagedoornin ym. (2000), Whiplen ja Gentryn (2000) sekä Palmbergin ja Pajarisen (2005) tutkimusten perusteella. Pääkappaleen lopuksi tarkastellaan kansainvälistymistä strategisen verkoston näkökulmasta muun muassa Forsgrenin ja Johansonin (1992), Welchin ja Welchin (1996), Coviellon ja Munron (1997), Nummelan (2002), Gabrielssonin ja Gabrielssonin (2003), Chettyn ja Campbell-Huntin (2004), Freemanin ym. (2006) sekä Wilsonin (2006) mukaan. Tämän tutkielman empiirisen tutkimuksen painotusten kannalta olennaista on kappaleessa 3.6. esiintuodut näkemykset pk-yrityksen kansainvälistymisestä verkostojen kautta. Yritys ei ole siten yksittäinen toimija kansainvälistymisessä.

4. INTERNET KANSAINVÄLISTYMISESSÄ

Tässä pääkappaleessa tavoitteena on laajentaa pk-yritysten perinteisiä kansainvälistymisnäkökulmia tarkastelemalla sähköisen liiketoiminnan ja internetin tuomia vaikutuksia kansainvälistymiseen. Lisäksi tarkoituksena on selvittää tarkemmin internetportaalien toimintaa, kehittymistä ja kansainvälistymistä.

4.1. Internetliiketoiminta

Viime vuosikymmenen aikana yritykset ovat havainneet sähköisen liiketoiminnan ja niin kutsutun virtuaalisen maailman muodostuneen liiketoiminnan toiseksi ulottuvuudeksi fyysisen maailman rinnalle (Rayport & Sviokla 1996). Nykyiset organisaatiot tarvitsevat nopean, tehokkaan ja joustavan palvelun kohdatakseen liiketoimintaympäristön kasvavat ulkoiset paineet. Asiakkaiden odotukset kasvavat yhdessä tieto- ja viestintäinnovaatioiden kanssa. Vanhat organisaatio- ja liiketoimintamallit eivät ole aina päteviä palveluiden ja tuotteiden jakeluun, sillä globaalit markkinat haastavat yritykset tekemään kaiken nopeammin, paremmin ja kustannustehokkaammin säilyttääkseen kilpailukykyänsä. Ollakseen menestyksellä organisaation tietojärjestelmien ja tietotaidon johtamisen tulee toimia yhdessä sähköisen liiketoiminnan ratkaisujen kanssa. Internet muuttaa liiketoiminnan luonnetta ja mahdollistaa teknologialla uusien alojen, arvojärjestelmien ja innovaatioiden luomisen. (Hagel & Singer 1999; Porter 2001; Sharma & Gupta & Wickramasinghe 2006)

Sähköiselle kaupankäynnille on olemassa useita eri määritelmiä. Kalakota ja Winston (1997) ovat jakaneet omassa määritelmässään sähköisen kaupankäynnin neljän kohdan mukaan: (Kalakota & Winston 1997)

- 1) *Liiketoimintaprosessin näkökulma:* Sähköinen liiketoiminta on liiketoimintaprosessin automaatiota ja toimintoja teknologisessa mielessä.
- 2) *Palvelun näkökulma:* Sähköisen liiketoiminnan kautta voidaan vähentää palvelun tuottamisen kustannuksia, nostaa tuotteiden laatua ja nopeuttaa jakelua.
- 3) *Online-näkökulma:* Sähköinen liiketoiminta tarjoaa mahdollisuuden ostamiseen, myymiseen ja tiedonvälittämiseen internetin kautta.
- 4) *Viestinnän näkökulma:* Sähköinen liiketoiminta on tiedon, tuotteiden, palveluiden ja taloudellisten toimintojen lähettämistä ja vastaanottamista elektronisen median avulla.

Yritys voi tarjota vuorovaikutteisen palvelun niille asiakkailleen, jotka osaavat käyttää internetiä. Tämän internetipalvelun avulla yritys voi nostaa kannattavuuttaan ja liittää asiakkaat yritykseen jatkuvan vuorovaikutuksen ja erilaisten asiakasrekisteriohjelmien avulla. Myös potentiaaliset asiakkaat ja heidän tarpeensa voidaan ottaa huomioon internetin ansiosta (Kettunen & Filenius 1998: 86). Kotler (2002) on tutkinut markkinointia tietoverkoissa havaiten internetin hyödylliseksi monenlaisille yrityksille. Kotlerin (2002) mukaan asiakkaat saavuttavat internetin kautta seuraavia mahdollisuuksia:

- 1) *Palvelun helppous.* Internetyhteyden omaavalla asiakkaalle palvelu on tavoitettavissa kellon ympäri.
- 2) *Tiedon määrä.* Asiakkaan on helpompi verrata tuotteita, hintoja, toimintoja, saatavuutta ja laatua eri valmistajien kesken, sillä kaikki tämä tieto on saavutettavissa käyttämällä yhtä mediaa, internetiä.
- 3) *Rationaalisuuden kasvaminen.* Asiakkaan ei tarvitse internetin kautta toimiessaan kohdata myyjää fyysisesti. Siten asiakas ei joudu altistumaan myyjän emotionaalisille tunteille ja suostuttelulle vaan hän voi tehdä päätöksensä mahdollisesti rationaalisemmin.

Sähköiseen liiketoimintaan siirtyminen on muokannut yritysten toimintaa ja osa perinteisten alojen fyysisten jakelukanavien toimijoista on pyrkinyt suojaamaan toimiaan sähköisen liiketoiminnan toimijoita vastaan. Sähköisen liiketoiminnan tuomat edut ovat kuitenkin jo ajaneet monilla aloilla perinteisiä menetelmiä käyttäneiden toimijoiden ohi (Hagel & Singer 1999). Kotler (2002) on listannut mitä mahdollisuuksia markkinoija voi saavuttaa käyttämällä internetiä markkinointimediana tai -metodina:

- 1) *Nopea reagointi muutoksiin markkinoilla.* Yritykset voivat nopeasti reagoida muutoksiin kohdemarkkinoilla. Tuote, jonka varastot ovat ehtymässä, voidaan vetää pois tarjouksesta ja tuote-esittelyjä ja hintoja voidaan muuttaa helposti.
- 2) *Vähentyneet kustannukset.* Yrityksellä, joka operoi internetin välityksellä, on huomattavasti pienemmät operatiiviset kustannukset kuin varsinaisella fyysisessä maailmassa toimivalla yrityksellä. Tiedon sijoittaminen internetiin yrityksen kotisivuille madaltaa tai jopa poistaa tarpeen printtimedian kautta tuotettuun markkinointiin ja samalla sen kustannukset pienenevät.
- 3) *Asiakassuhteen johtaminen.* Internetin kautta on helpompi pysyä yhteydessä asiakkaisiin ja kerätä heistä tietoa. Asiakkaille voidaan tarjota erilaisia markkinointipromootioita suoraan internetin kautta.

- 4) *Kehittynyt markkinoinnin kohdistaminen.* Yritys saa palautetta kotisivujensa kävijätilastoista ja pystyy siten vertailemaan asiakkaiden kulloistakin kiinnostusta yrityksen tarjontaan. Näin pystytään jatkossa kehittämään ja kohdentamaan markkinointia paremmin.

Helmin (2007) mukaan internetiin liittyvä liiketoiminta on luonteeltaan hyvin monimutkaista, eikä sitä voida kuvata tiettynä yhtenäisenä alana vaan pikemminkin lukemattomana määränä erilaisia aloja ja niiden alakategorioita, joiden rajoja on vaikea erottaa. Helmin (2007) mukaan internet liiketoimintaa voidaan pyrkiä jaottelemaan muun muassa liiketoiminnalta asiakkaalle, liiketoiminnalta liiketoiminnalle, asiakkaalta liiketoiminnalle ja asiakkaalta asiakkaalle tarkoitetuilla sisällöllä, viestinnällä ja toiminnalla. Internetin kehitysnopeuden huomioiden myös siihen kehitettyihin teorioihin kohdistuu jatkuvia muutospaineita. Tällä hetkellä Helm (2007) näkee internet liiketoiminnan olevan siirtymässä teknologiakeskeisestä brandikeskeisemmäksi liiketoiminnaksi, mikä kertoisi internet liiketoiminnan olevan siirtymässä elinkaarensa kypsään vaiheeseen. Jatkuvat innovaatiot ja kehitys kertoisivat taas internetportaalian olevan kasvuvaiheessa. Internet liiketoiminnan tilaa sen elinkaaressa on vaikea arvioida, sillä sen monimutkaisuudesta johtuen eri näkökulmista voidaan havaita elinkaaren eri vaiheisiin sopivia tunnuspiirteitä. (Helm 2007)

4.2. Internetin vaikutuksia kansainvälistymiseen

Sinkovicsin ja Bellin (2005) mukaan internet nähdään laajalti tehokkaana keinona poistaa kansainvälistymisen fyysiset ja liikkeenjohdolliset esteet etenkin pk-yritysten kohdalla, joilla on tunnetusti rajalliset henkilöstölliset ja taloudelliset resurssit. Monien tutkijoiden mielestä internet on poistanut suuren osan kansainvälistymisen esteistä (Hamill & Gregory 1997; Singh & Kundu 2002).

Vaikka tietoisuus internetin mahdollisuuksista on lisääntynyt, on vain osalla pk-yrityksistä aktiivinen internetstrategia. Internetstrategian käyttö kansainvälistämisen edistämiseksi tuo sekä teknologia- että henkilöstökustannuksia, mutta usein ne ovat kuitenkin huomattavasti pienempiä kuin organisaation fyysisen kansainvälistymisen vaihtoehtokustannukset. Suurin syy internetstrategian vajaalle hyödyntämiselle on ollut lähinnä puutteellinen tietotaito ja kokemattomuus internetin tuomien mahdollisuuksien oikeanlaisesta hyödyntämisestä. Myös pk-yrityksen johdon asenteella ja sitoutumisella internetstrategiaan on huomattava merkitys. Fernandezin ja Nieton

(2005) mukaan internetstrategia ei välttämättä yksistään tuota kilpailuetua, mutta yhdistettynä muihin strategisiin resursseihin sillä on havaittu oleva vaikutusta kansainvälistymiseen ja siinä menestymiseen. (Hamill & Gregory 1997: 9-18; Trepper 2000: 54-55; Sinkovics & Bell 2005)

Loane, McNaughton ja Bell (2004) ovat tutkineet internetin roolia kansainvälistymisessä. Internetillä havaittiin olevan vaikutuksia kansainvälistymisen osaamisen kasvattamisen työkaluna markkinoinnissa, jakelussa, liiketoimintaprosesseissa ja -analyyseissä. Internetiä voidaan käyttää useisiin pk-yrityksen kansainvälistymisen tarkoituksiin, kuten yhteydenpitoon sidosryhmiin, markkinatutkimuksiin ja markkinointistrategian luomiseen internetiä hyödyntämällä (Loane ym. 2004). Yhteydenpito ulkomaisten sidosryhmien kanssa tehostuu internetin vähentäessä etäisyydestä sekä ajasta ja maantieteellisestä paikasta riippuvia tekijöitä. Internet on tuottanut monia täysin uusia globaaleja kommunikointimuotoja ja -kanavia, joita pk-yritykset voivat hyödyntää kommunikoidessaan sidosryhmiensä kanssa. Uudet kommunikointimahdollisuudet ovat lisänneet mahdollisuuksia globaaliin integraatioon, koordinointiin ja verkostoitumiseen. Pk-yritykset, jotka jättävät internetin tuomat mahdollisuudet käyttämättä, saattavat jäädä jälkeen kehityksessä ja verkostoitumismahdollisuuksissa. Internetin mahdollistamat tehokkaat informaatiojärjestelmät ja uudet teknologiat mahdollistavat tehokkaan tiedon johtamisen ja siten voidaan mahdollisesti synnyttää uusia kilpailuetuja ja madaltaa kansainvälistymisen kustannuksia. Myös myynti- ja markkinointistrategian luominen internetin välityksellä on kasvava ilmiö pk-yritysten keskuudessa. (Hamill & Gregory 1997: 14-16; Hanson 2000: 126)

Kotimaisilla niche-markkinoilla toimivat yritykset voivat löytää internetin kautta huomattavasti laajemmat markkinat ja myyntipotentiaalin ja siten kansainvälistyä pienemmällä pääomalla ja aikaisemmassa kehityksen vaiheessa. Kansainvälinen kasvu internetin kautta edellyttää kuitenkin fyysisen liiketoiminnan tapaan kansainvälisten markkinoiden tuntemista, sidosryhmäsuhteita ja interaktiivisesti toimivia verkostoja. Kansainvälistyvän yrityksen työntekijöiden kokemus, tietotaito, ammatillinen kyvykkyys, asennoituminen ja sitoutuminen kansainvälistymiseen internetin välityksellä tulee hyödyntää yrityksen kansainvälisessä internetstrategiassa. Mikäli yrityksen henkilöstöresurssit eivät tue kansainvälistymistä internetin avulla, tulee niitä kehittää ja täydentää vastaamaan uusia haasteita. Wheeler, Mostafa ja Jones (2005) ovat tutkineet useasta näkökulmasta internetin vaikutuksia vientimenestykseen. Tutkimuksissaan he

havaittivat, että organisaatiot, jotka ovat sitoutuneempia internetstrategiaansa, saavuttavat parempia vientituloksia. (Hamill & Gregory 1997; 9-13; Yip 2000: 44-45)

Virtuaalisessa liiketoimintaympäristössä pk-yrityksen internetkotisivut ovat olennainen osa yrityksen olemusta. Koska internetsivujen tuottamisen kustannukset ovat suhteellisen alhaiset, on internet mahdollistanut pk-yrityksille esiintymisen internetissä yhtäläisin mahdollisuuksin kuin suuremmille yrityksille. Tämä on kaventanut pk-yritysten ja suurten yritysten eroja internet toimintaympäristössä ja tehnyt internetin tuomat mahdollisuudet houkutteleviksi pk-yritysten kannalta. Tutkimuksissaan Sinkovics ja Penz (2005) ovat kuitenkin huomanneet, että pienemmillä yrityksillä internetsivujen toimintastrategia pohjautuu ennemminkin käytännöllisiin näkökulmiin kuin harkittujen toimintakonseptien toteuttamiseen. Yrityksen lähestyessä internet olemuksensa suunnittelua strategisesta näkökulmasta voi yritys hyötyä siitä kilpailukykyisempänä online-olemuksena (Sinkovics & Penz 2005). Yrityksen internetkotisivut ja muut internetpohjaiset järjestelmät kuten intranet, extranet ja muut sähköiset tiedonhallintajärjestelmät sisältävät ja integroivat lukuisia erilaisia toimintoja ja tietoa, joilla pyritään kasvattamaan niiden tuottamaa lisäarvoa sekä lisäämään interaktiivista kommunikointia ja kontrollointia sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kanssa. Kokoamalla toiminnollisia kyvykkyksiä internet voi mahdollistaa nopean kansainvälistymisen tarjoamalla teoreettisia hyötyjä. (Hamill & Gregory 1997; Trepper 2000; Arenius & Gabrielsson & Sasi 2005)

Kansainvälistymisen kannalta internetpohjaisten kokonaisuuksien hallinta on kuitenkin yrityksille haastavaa. Internetsivustot ovat käytännössä yhtä aikaa globaalit ja paikalliset, koska ne ovat kaikkien internetin käyttäjien saavutettavissa, halusipa yritys sitä tai ei. Yrityksen internetsivut muodostavat käytännössä teknisesti välittömän kansainvälistymisen (Kotha & Rindova & Rothaermel 2001). Täten yrityksen internetsivuille voi mahdollisesti muodostua itsestään kansainvälinen käyttäjä- / asiakaskunta. Näiden mahdollisuuksien hyödyntäminen on kuitenkin usein rajoittunut toiminnollisten ja organisaationaalisten kyvykkyysien takia (Samiee 1998; Prasad & Ramamurthy & Naidu 2001). Internet myös lisää yrityksen mahdollisuuksia globalisoida tai lokalisoida internetpohjaisia ratkaisujaan ja siten kehittää lokaali, kansainvälinen tai globaali internetstrategia tai näiden yhdistelmä käyttäen globaalia yhtenäistämistä ja lokaalia vastaavuutta internetpohjaisiin ratkaisuihinsa parhaaksi katsomallaan tavalla. Usein internetpohjaisilla pk-yrityksillä ei kuitenkaan ole resursseja kehittää täysipainoisia globaaleja strategioita. Monesti internetpohjaiset pk-yritykset muistuttavat toiminnallaan osittain Born Global –yrityksiä. (Yip 2000; Yip 2003: 98)

Internetin luoma virtuaalinen toimintaympäristö sisältää yrityksille monenlaisia haasteita. Tietoturva, tiedon luotettavuus, tiedon hahmottaminen, tiedon tallentaminen ja tiedon liikuteltavuus tuovat omat juridiset ja eettiset näkökulmansa, joita yritysten on noudatettava. Internetiin toimintaympäristönä liittyvät poliittiset, juridiset, eettiset, kulttuurilliset ja sosiologiset vaikutukset vaihtelevat maittain ja markkina-alueittain, mikä tekee kansainvälisestä internet toimintaympäristöstä heterogeenisyydessään hyvin haastavan. (Trepper 2000; Yip 2000)

Pk-yritykset näkevät erilaisia rajoituksia kansainvälistymiselleen internetin kautta. Psykologiset rajoitukset koskevat yrityksen näkemyksiä kuluista, riskeistä ja kannattavuudesta. Operationaalisia rajoituksia yritys kokee kun eri osa-alueiden osaaminen ei ole riittävä. Organisatoriset rajoitukset tulevat puuttuvien resurssien ja vähäisten kokemusten vaikutuksesta liiketoiminnan johtamiseen internetissä. Myös pk-yrityksen tuotteiden ja palveluiden soveltuvuus suunnitelluille kohdemarkkinoille voi tuoda rajoituksia. Nämä rajoitukset ovat kuitenkin voitettavissa. Psykologiset rajoitukset voitetaan lisäämällä tietämystä, varmuutta ja sitoutumista kansainväliseen kasvuun, osallistumalla, kommunikoimalla ja verkostoitumalla potentiaalisten kansainvälisten sidosryhmien kanssa. Operationaaliset rajoitukset puolestaan voitetaan lisäämällä osaamista toimintojen sähköistämisessä toteuttamisessa. Organisatoriset rajoitteet poistuvat lisäämällä osaamista ja tutkimalla kansainvälisiä markkinoita ja niiden toimintaan vaikuttavia tekijöitä sekä kehittämällä kansainvälisiä virtuaalisia partneriverkostoja, jolloin yritys tulee myös vähemmän riippuvaiseksi välikäsistä. Palveluihin ja tuotteisiin liittyvät markkinoinnilliset rajoitteita voidaan vähentää tekemällä markkinatutkimuksia. (Hamill & Gregory 1997: 21-22)

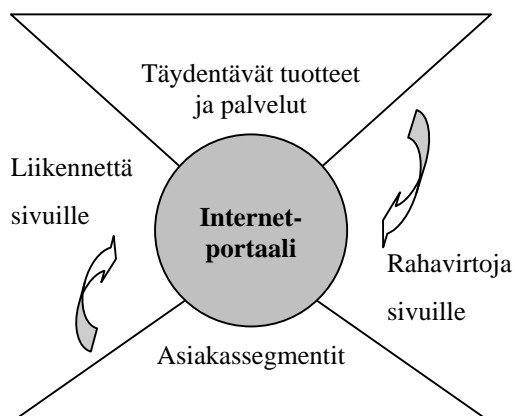
Internet on nopeuttanut kansainvälistymistä (Vermeulen & Barkema 2002). Vaikka internet mahdollistaa liiketoimintasuhteet ilman maantieteellisiä rajoituksia on internetin kautta kansainvälistymisessä tärkeää oppia online-toiminnasta saatujen kokemusten kautta ja kehittää toimintoja tarvittaessa (Pedersen & Petersen 2004). Internet tarjoaa täysin erilaisen ympäristön kansainvälisille markkinoille ja kansainvälistymisessä on pohdittava, mitkä internetpohjaisista toiminnoista ja innovaatioista soveltuvat oman yrityksen kansainväliseen käyttöön ja muodostuvat siten kilpailueduksi ja lisäarvon tuottajaksi. Internetin ollessa melko avoin tiedon lähde yritykset voivat mahdollisesti löytää sen kautta toistensa kilpailuetujen ja lisäarvon lähteitä ja pyrkiä kopioimaan niitä (Petersen & Welch 2003). Eisenmannin (2006) tutkimusten mukaan internetliiketoiminnan pioneerit käyttävät huomattavasti enemmän resursseja liiketoimintaan ja markkinointiin kuin myöhemmin markkinoille tulleet yritykset.

4.3. Internetportaalit

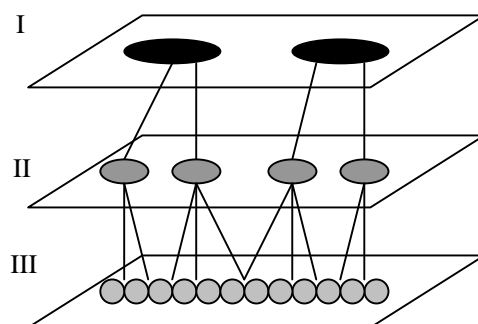
Internetin myötä kaupankäynnin kansainvälistymisen kasvu on luonut täysin uusia liiketoimintatapoja. Enää yritys ei tarvitse suuria investointeja hallitakseen laajoja tuote- ja palvelurepertuaareja ja tämä takaa lisäarvoa loppukäyttäjälle usein tehokkaammin kuin mihin perinteisen arvoketjun kautta toimivat yritykset pystyvät. Sähköisessä liiketoiminnassa internetportaalit ovat konsepteina vaikuttaneet perinteisen arvoketjun toimintaan. Internetliiketoiminnan voidaan sanoa olevan yrityksille kilpailullisesti välttämättömyys, mutta monet yritykset ovat kokeneet ongelmaksi toimivan kauppapaikan tai internetportaalin luomisen. (Sharma & Gupta & Wickramasinghe 2006)

Internetportaalit nähdään eräänlaisina internetiin astumisen eteisinä ja verkoston solmukohtana. Kuten monet internetiin liittyvät termit niin myös internetportaaali on uusi ja muuttuva käsite, jota on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Internetportaaali on siten neutraali käsite, ettei sillä viitata mihinkään tiettyyn liiketoimintamalliin. Markkinoilla kilpaileekin useita paljon kävijöitä kerääviä internetportaaleja, jotka ovat toimintamalleiltaan, sisällöiltään, palveluiltaan ja vuorovaikutusmahdollisuuksiltaan osin toisistaan poikkeavia Digitaloudessa internetportaaleilta odotetaan paljon ja niiden kehittämiseen panostetaan taloudellisesti. Suositut internetportaalit osaavat hyödyntää kävijävirtaa niin tietokantojen muodostamiseen kuin myöhemmin markkinointitulojen saamiseen. Internetportaalien liiketoiminta riippuu käyttäjien tarpeista sekä internetportaalien ja niiden yhteistyökumppaneiden toimintastrategioista. Usein internetportaalien sisältöä, kävijän viettämää aikaa, kävijän käyttämää reittiä sekä sisällön käytön hallintaa pyritään ohjaamaan hyperlinkityksillä. (Mäkelin 1998; Jee & Sohn 2005: 436 – 437)

Internetmarkkinointi on kasvanut eksponentiaalisesti graafisten selainten ilmestymisen jälkeen (Jee & Sohn 2005). Internetportaalit tarjoavat laajat markkinointi-segmentoinnilliset vaihtoehdot niin lokaaleille kuin globaaleille markkinoille. Internetportaaali voi tarjota joko yksilöllistä tai massamarkkinointia, brandimarkkinointia, yhteisömarkkinointia, oppivaa one to one markkinointia tai usein näitä kaikkia yhdessä. Kuvio 5 kuvaa vasemmalla puolella internetportaalin funktioita houkutellessa asiakasvirtaa yhteistyöyrityksille ja oikealla puolella yhteistyön tulovirtaa internetportaalille. Lisäksi Mäkelin on jakanut internetportaalit kolmeen hierarkkiseen kategoriaan kuvion 6 mukaisesti. (Mäkelin 1998)



Kuvio 5. (vasemmalla) Internetportaali liikenteen ja verkostojen solmukohtana (Mäkelin 1998: 72).



Kuvio 6. (oikealla) Kolme internetportaalitasoa (Mäkelin 1998: 76).

Ensimmäisen tason internetportaalit ovat kävijämääriltään suuria internetsivuja, joilta internetin käyttäjä usein aloittaa internetissä käyttämänsä ajan. Ensimmäisen tason internetportaalit saavat usein sisältönsä ja palvelunsa toisen tason internetportaalilta, jotka ovat varsinaisia sähköisen liiketoiminnan markkinapaikkoja. Ensimmäisen tason internetportaalien tärkein funktio on luoda yhteistyösopimuksia ja sitouttaa käyttäjiä internetportaaliin ja sen tarjoamiin palveluihin. Ensimmäisen tason internetportaalien ansaintakeino perustuu usein niiden saamaan asiakasliikenteeseen. Näiden internetportaalien tavoitteena on tulla internetin käyttäjien, tai jonkun tietyn pienemmän segmentin, tärkeimmäksi sivuksi, joka tuottaa kohderyhmälleen heidän tarvitsemansa palvelut mahdollisimman kattavasti. (Mäkelin 1998: 72)

Toisen tason internetportaalit ovat kohdesivuja, jotka toimivat kauppapaikkoina eri alojen palveluille. Toisen tason internetportaalit tekevät sopimuksia ensimmäisen tason internetportaalien kanssa saadakseen osansa internetin käyttäjien tuomasta arvosta ja samalla osa toisen tason internetportaalista tavoittelee mahdollisuutta kehittää itsestään ensimmäisen tason internetportaalista. Toisen tason internetportaalit ansaitsevat suoraan myymällä tarjoamiaan tuotteita, palveluita ja elämyksiä. (Mäkelin 1998: 73)

Kolmannen tason internetportaalit ovat luonteeltaan vertikaalisia niche sivustoja, joita pk-yritykset, yhteisöt ja harrastukset ovat luoneet. Kolmannen tason internetportaalit tavoittelevat lisätuloja mainostamisen kautta. Nämä internetportaalit saavat kävijänsä

ensimmäisen ja toisen tason internetportaaleilta, mutta ne myös ohjaavat kävijöitään toisen tason internetportaaleihin ja saavat siitä markkinoinnin kautta tuloja. Monet kauppapaikat ovat alkaneet kilpailla yhteistyökumppaneista saadakseen lisäarvoa internetsivuilleen. Internetliiketoiminnassa kehittyä jatkuvasti uusia liiketoimintamuotoja verkosto- ja yhteisömarkkinoinnin ansaintalogiikkaan perustuen. (Mäkelin 1998)

Internetportaaleille on olemassa myös vähemmän hierarkkisia lähestymistapoja. Yhteistyöhön perustuvien internetportaaleiden taustoilta voidaan löytää kolmenlaisia rakenteita: Internetpalveluiden tuottajat, suuret mediayhtiöt ja hyvin tunnetut hakukoneet. Virtuaaliyhteisöt taas poikkeavat yllämainituista, sillä niille tärkeintä on vuorovaikutus ja sen kautta vaikuttaminen yhteisen intressipiirin aiheisiin. Virtuaaliyhteisöt ovat yhteistyöyrityksille vaikeammin kontrolloitavia. Internetliiketoiminnassa on havaittavissa, että monet internetportaaleista toimivat sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Internetportaalit voivat tarjota kuluttajalle pääsyn tietyn alan tuote- ja palvelukeskittymään, jolloin ne saavat kuluttajan kulkemaan vertikaalisesti läpi alan eri liiketoimintavaiheiden ja niiden edustajien. Samanaikaisesti internetportaalit kokoavat saman alan tarjonnan myös horisontaalisesti. (Raulas & Merisavo & Vesanen & Virtanen 2006)

Sieber ja Sabatier (2003) näkevät internetportaalien kehityksen alkaneen jo 90-luvun alusta, ensin hakukoneiden muodossa, kasvaen internetiin tuloaloiksi joiden tarkoituksena on tarjota käyttäjäsegmenttinsä tarpeet kattavat palvelut ja sisältö. Nyttämmin internetportaalit ovat kehittyneet sähköisen liiketoiminnan täydellisiksi palvelukeskuksiksi ja internetin organisaationaalisiksi työkaluiksi. Sieberin ja Sabatierin (2003) mukaan internetportaaleille on kilpailukykyensä säilyttämiseksi tärkeää erikoistaa arvonluontinsa ja arvosisältönsä. Heidän mukaansa internetportaaleiden arvonluonnissa haasteen muodostaa arvosisällön säilyminen arvoa tuottavana. Tämä johtuu internetportaalien välisen kilpailun kovuudesta, käyttäjien lojaalisuuden matalasta tasosta pienistä vaihtamiskustannuksista johtuen ja internetportaalien ympäröivien teknologia-arkkitehtuurien jatkuvasta muuttumisesta, joka pakottaa myös internetportaalit muuttumaan ja kehittymään ympäröivien teknologioiden mukana. (Sieber & Sabatier 2003)

Internetportaalit ovat arvonluomis- ja arvonsäilyttämishaasteiden johdosta kehittäneet strategioita asemansa säilyttämiseksi. Nopean kasvun strategialla voidaan saavuttaa kustannusjohtajuutta pienempiin toimijoihin nähden. Brandia vahvistamalla voidaan

houkutella ja sitouttaa eri yhteistyösopimuksia, asiakkaita ja sijoittajia. Tärkeimmäksi on kuitenkin muodostunut internetportaalin sisällön ja toimintojen kokoaminen internetportaalin käyttäjiltä kerättyjen tietojen avulla, jolloin internetportaalia voidaan kehittää paremmin käyttäjien tarpeita vastaaviksi (Zott & Amit 2000). Tiedoista on voitu muodostaa tietokantoja ja perustaa pysyviä vuorovaikutussuhteita yrityksen ja internetportaalin käyttäjäryhmien välille, jolloin internetportaalin sisältöä ja vuorovaikutusviestintää voidaan käyttää internetportaalin yhteisöllistävänä elementtinä, joka sitouttaa, hyödyttää ja kehittää molempia osapuolia (Lechner & Stanoevska - Slabeva & Tan 2002). Liiketoiminnallisesti internetportaalin kiinteyttämisessä on tärkeä rooli myös yhteistyösopimuksilla, joilla molempien osapuolien teknologiaa, sisältöä ja muita toimintoja voidaan saada kilpailukykyisemmäksi ja siten lisätä kassavirtoja, arvon tuottamista ja kilpailukykyä. Sieber ja Sabatier (2003) pitävät internetportaalin kokonaisuuden kiinteyden kannalta tärkeänä internetportaalin tuotteiden ja palveluiden kokonaisratkaisua. Palveluiden ja tuotteiden kimputtamisstrategialla voidaan tarjota potentiaaliselle ostajaryhmälle kokonaisuus, jota kilpailijoilla ei ole tarjota. Markkinoita hallitsevat tuotteet ovat internetliiketoiminnassa kuitenkin usein syntyneet kokonaisuudesta, jossa myös tuotetta/palvelua täydentävillä tuotteilla/palveluilla on suuri merkitys ja ilman niitä menestys ei välttämättä olisi vastaavaa. Markkinoita hallitsevalla kokonaisuudella on myös helpompi torjua uusia kilpailijoita kehittymästä vahvaksi (Sieber & Sabatier 2003).

Valor ja Hess (2001) ovat kuvanneet tutkimuksissaan internetliiketoiminnan arvoverkostoa. Heidän mukaansa on tärkeää tarkastella internetportaalia laajempina verkostokokonaisuutena ottaen mukaan liitännäiset alat, joiden toiminta ja sisältö vaikuttavat internetportaalien ja niiden arvojärjestelmän toimintaan. Valorin ja Hessin (2001) mukaan näin strategiaa tarkastelevat internetportaalit ovat todennäköisesti strategisesti vahvempia kuin internetportaalit, jotka keskittyvät tarkemmin vain oman internetportaalin toimintastrategiaan. Valorin ja Hessin (2001) kokoama online-arvojärjestelmä käsittää kaiken alkaen tietokoneista ja niiden käyttöjärjestelmistä aina lopulliseen kohdesisältöön saakka. Tätä verkostojen kokonaisuutta tarkastellessa he ovat huomanneet, että monet toimijat kuten internetportaalit ovat kehittäneet yhteistyöstrategioita, joilla ne pyrkivät laajentamaan arvojärjestelmäänsä verkostossa ja ansaitsemaan siitä synergiaa, sekä eliminoimaan välikäsiä, laajentamaan omia ulottuvuuksiaan ja brandiaan, nostamaan kustannustehokkuuttaan ja muuttamaan markkinoidensa toimintasääntöjä. Ennen kaikkea verkostoiden avulla internetportaalit ovat kuitenkin pyrkineet arvonluonnin ja tuottavuuden kasvamiseen, joihin ne eivät mahdollisesti yksin toimiessaan niin hyvin kykenisi. (Valor & Hess 2001)

Jonesin (2000) mukaan internetportaalien arvojärjestelmää voidaan kuvata muotoilu-, tuotanto- ja toimitussisältönä ja sääntöihin pohjautuvana liiketoimintana, joka sallii arvontuottamisen myös käyttäjille. Laaja-alaiset internetportaalit, esimerkiksi globaalia internetportaalistrategiaa (ks. kappale 4.5.) käyttävät internetportaalit, ovat hyötäneet laajasti liiketoimintojensa monipuolisuudesta arvojärjestelmässä. Laaja-alaiset internetportaalit ovat onnistuneet yhdistämään tehokkaasti sisällöntuottajia liitännäisillä liiketoiminta-aloilla sekä kehitysyhteisöissä ja siten vähentämään sisällöntuottamiskustannuksia. Internetportaalistrategian yhtenäistäneille yrityksille internetportaalit tuottavat online-käyttäjäärväoä minimaalisilla kustannuksilla. Niiden toimintakustannukset ovat pitkälti liitännäisiä verkostoviestintään ja toimintoihin. Internetarkkitehtuuri mahdollistaa internetportaaliryksille yleisen sisällön erottamisen paikallisesta sisällöstä. Avain tämän tuottamiseen on rakentaa joustavuus tukea monia paikallisia versioita. (Jones 2000)

Helmin (2007) mukaan internetportaalit tarjoavat erilaisia palveluita, toimintoja, sisältöä ja viestintää, joiden tarkoituksena on täyttää käyttäjän tarpeet. Internetportaalien käyttötarkoitus ja sisältö ovat kuitenkin yksilöllisiä jokaisessa kategoriassa (ks. Helm (2007) kpl 4.1.). Internetportaalien sisältö on vuorovaikutuskeinoineen kuitenkin niin moninainen että yhden internetportaalin voidaan nähdä toimivan useammassakin määritellyistä kategorioista. Helmin (2007) mukaan internetportaalien toiminnassa voidaan nähdä vaikutuksia niiden alkuperistä, eli onko internetportaaliryks perustettu alun perin pelkästään internetliiketoimintaa varten vai onko taustalla myös fyysistä liiketoimintaa. (Helm 2007)

Helm (2007) on tutkinut internetportaalien toimintaa ja sen käyttäytymisen yhtäläisyyksiä Levittin 60-luvulla kehittämään tuotteen elinkaarimalliin, jossa tuotteen elinkaaren sisältää neljä vaihetta: Kehitys, kasvu, kypsyys ja taantuma. Mallin mukaan jokaisessa vaiheessa ala, markkinat ja kilpailuasetelmat muuttuvat, kuten myös tuotteen menestymiselle kriittiset muuttujat. Sen takia elinkaaren eri vaiheissa liikkuen tulisi noudattaa erilaisia tuotestrategioita. Helmin (2007) mukaan internetportaalien toiminta on kuitenkin niin monitasoista, kehitys elinkaarimallin vaiheisiin suhteutettuna epäjohdonmukaista, kehitys nopeaa ja tilan määrittäminen vaikeaa, että Helmin (2007) mielestä elinkaarimalli ei ole sovelias internetportaalien tutkimiseen. (Helm 2007)

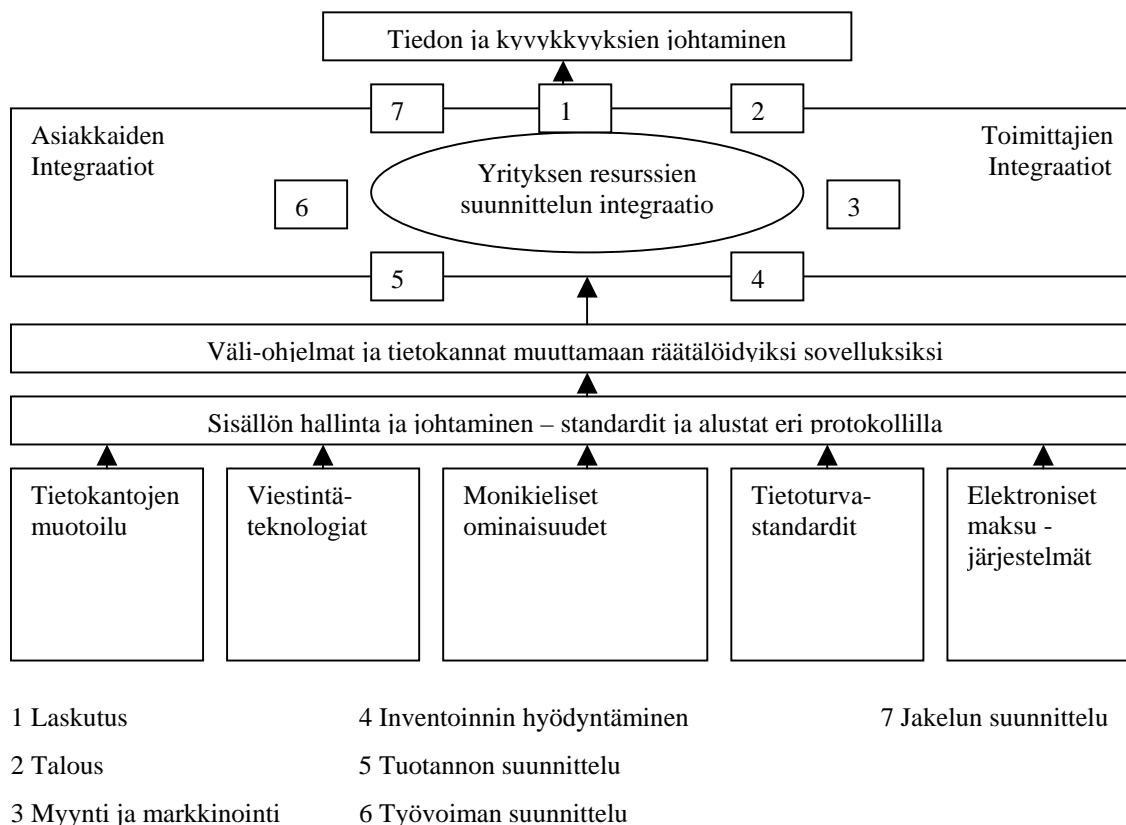
Helmin (2007) mukaan jokaista internetportaalialia tulisi tutkia ja mitata yksilönä niiden monimutkaisuuden takia. Internetportaalien tulorakenne on erilainen ja jatkuvasti

muuttuva. Internetportaalien ja niiden eri elementtien suorituskykyä voidaan mitata suhteellisen helposti internetportaalien keräämistä tunnusluvuista toiminnan ja tarkoituksien mukaisesti, vaihtoehtojen ollessa melko rajattomat. Niin internet liiketoiminnan kuin internetportaalien tunnuslukuja tutkimalla Helm (2007) on päätenyt tulokseen, jossa internetin käyttöasteen kasvu on hidastunut. Sen sijaan internetportaalien käyttöaste on nousussa niin tulojen kuin käyttäjien määrällä mitattuna, samoin internetportaalibrändit kasvavat muita nopeammin. Helmin (2007) mukaan internetportaalisektoria kuvaa suuret tuoteinnovaatiot, teknologinen kehitys ja sisällön nopea muuttuminen, mitkä erilaistavat brandeja ja sektoreita. (Helm 2007)

4.4. Internetportaalien arkkitehtuurin kehittyminen

Internetportaalien taustat ovat internetin navigointi- ja hakupalvelusivustoissa, joiden kohderyhmäksi käsitettiin kaikki internetin käyttäjät. Esimerkiksi Yahoo ja AltaVista olivat varhaisia internetportaleja, joiden suosio perustui ensin ylivoimaiseen hakutekniikkaan, myöhemmin lisääntyneisiin kommunikointi- ja tietopalveluihin sekä erilaisiin uusiin sovelluksiin. Nykyisin internetportaalit ovat muodostuneet monipuolisiksi palvelukeskuksiksi, operatiivisiksi työkaluiksi ja mediakanaviksi. Ne tarjoavat useita erilaisia sisältökokonaisuuksia online-kuluttajille. (Robles 2002)

Sawhneyn ja Parikhin (2001) mukaan modernia internetportaalaa voidaan kuvailla verkoston johtajaksi, joka tuottaa sisältöä, liiketoimintaa ja yhteisön sekä johtaa arvonluontia käyttäjien, yhteistyökumppaneiden, palveluiden tuottajien ja lukemattomien muiden osallisten kanssa. Johtamalla arvontuottamisprosessia internetportaalit johtaa verkostonsa sisältöä, työkaluja, sääntöjä ja arkkitehtuuria. Katso kuvio 7 internetportaalin sisällöstä Sharman, Guptan ja Wickramasinghen (2006) näkemyksen mukaan. Jotta internetportaalin toimintaympäristö toimisi tarkoituksenmukaisesti ja jotta internetportaalit hallitsisi vuorovaikutuksensa ja kommunikaationsa on sen kehitettävä standardit ja säännöt verkostolleen. Internetportaalit ovat älykkäitä verkostoja, jotka yhdistävät, kokoavat ja jakavat tietoa käyttäjilleen ja osallisilleen. Internetportaaliarkkitehtuuri muistuttaa siten osittain fyysisiä verkostoja, joissa tarkoituksena on kokoonpano, toimittaminen, varastointi, prosessointi, kanssakäyminen, koordinointi ja viestien lähettäminen. (Sawhney & Parikh 2001)



Kuvio 7. Kehys kaupallisen internetportaalin muodolle (Sharma ym. 2006).

Pecautin, Silversteinin ja Stangerin (2000) mukaan internetportaalit tukevat myös yhteisöllistymistä. Monien intressipiirien ympärille on rakentunut internetportaaleita, joissa henkilöt pääsevät jakamaan kokemuksiaan ja näkemyksiään toistensa kanssa, sekä hyötymään tiedon yhdistymisestä ja luomaan uutta. Jokainen voi näin tuoda oman kehityspanoksensa yhteisön/internetportaalin sisältöön ja toimintaan. Siten internetportaalit tarjoavat vuorovaikutteisen keinon toimia ja personoida toimintaa itsensä näköiseksi. Monet internetportaalit mahdollistavat myös käyttäjilleen internetportaalin perustoimintojen personoinnin itselleen sopivammiksi, mistä on usein tuloksena käyttäjän lisääntynyt asiakastyytyväisyys ja ajan käyttö internetportaalissa (Pecaut ym. 2000). Internetportaalin pitkän tähtäimen menestyksen kannalta on tärkeää sen osallisten tyytyväisyys internetportaalin heille tuottamaan lisäarvoon. Myös luottamus ja turvallisuus ovat osallisten lojaaliuden kannalta tärkeitä elementtejä lisäarvon tuottamisen ohella (Reichheld & Schefter 2000).

Mahadevanin (2000) mukaan internetportaalit saavat tuloja muun muassa kävijävirroista, tilauksista, vaihdantatapahtumista, mainonnasta, liitännäisistä

toiminnoista ja lisensointimaksuista. Tulojen maksimoimiseksi internetportaaleille on tärkeää kasvattaa kävijämääriä, rekisteröityneitä käyttäjiä, kohdentaa internet liikennettä omille sivuilleen ja tarjota laaja valikoima liiketoiminnallisia tuotteita. Mahadevanin (2000) mukaan internetportaalien menestymisen avainelementit ovat yhteistyökumppanuudet, innovaatiot, online-mahdollisuuksien kokeminen monilla erilaisilla selaimilla sekä dynaamisten yhteisöjen ylläpito ja luominen käyttäjien houkuttelemiseksi ja säilyttämiseksi. Internetportaalit ovat tulleet verkostojen tehokkaiksi johtajiksi. (Mahadevan 2000)

Rozanski & Bollman & Lipman (2001) ovat havainneet, että suuret internetportaalit ovat tärkeä osa internettoimintoja. Sen sijaan, että internetportaalit olisivat vain läpikulkureitti, niistä on tullut sisällön, liiketoiminnan ja yhteisöjen kautta tunnettuja kohteita, joissa internetin käyttäjät viettävät huomattavasti aikaa. Kohteina internetportaalit kilpailevat kävijöistään myös perinteisten medioiden kanssa. Internetportaalien etuna ei ole ainoastaan kävijöiden kertymä vaan tiedonkulun kahdensuuntaisuus, sillä myös internetportaalit saavat kävijöiltään tietoa. Kävijät pystyvät myös hyödyntämään internetiä tehokkaammin kuin muuta massamediaa johtuen siitä, että internetissä käyttäjä voi valita tiedonkulkuaan muuta massamediaa helpommin. (Rozanski ym. 2001)

Elfenbein ja Lerner (2003) ovat tutkineet internetportaaleja yli sadan allianssin yhteistyösopimusten pohjalta. Internetportaalit ovat muodostaneet yhteistyösopimuksia ja alliansseja, joista molemmat osapuolet hyötyvät mahdollisesti lisääntyneinä tuloina, mahdollisuuksina, sisältönä, teknologiana ja palveluina. Allianssit ovat keino houkutelaa käyttäjiä, testata nopeasti uusia liiketoimintamalleja, kerätä lisää tietoa ja oppia. Allianssit ovat myös markkinointiviestinnällinen keino viestiä brandin voimistumisesta, kehityksestä ja laadusta sijoittajille. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tehtyjen sopimusten toteuttaminen saattaa kuitenkin tuottaa ongelmia. (Elfenbein & Lerner 2003)

Yhteistyösopimuksien ja allianssien tavoitteena on, että internetportaalit ja niiden toiminto-, suhde- tai resurssiperusteiset yhteistyökumppanit tuottavat mahdollisesti liiketoiminnallista arvoa molemmille osapuolille, esimerkiksi järjestelmien, sisältötuotannon tai markkinointikampanjoiden kautta. Näistä syntyy osapuolten yhteisiä voimavaroja, kuten yhteisiä järjestelmäkoodeja, yhteisbrändättyjä internetsivustoja tai muuta yhteisillä tekijänoikeuksilla suojattuja sisältöä. Internetportaali-alliansseissa on yleisesti havaittu kolmenlaisia yhteisiä voimavaroja:

Allianssin yhteiset serverit, yhteiset resurssien paikantajat ja yhteinen tietokanta. Allianssissa syntyneiden voimavarojen omistajuus ei kuitenkaan muodosta osapuolten välille yllykkeitä toimia toisiaan vastaan, mikäli kaikki yhteiset investoinnit ja muut päätöksillä syntyneet tärkeät asiat ja tehokkuustekijät pystytään määrittelemään yhteistyösopimukseen ja vahvistamaan lailla. Elfenbein ja Lerner (2003) myöntävät kuitenkin internetportaaliallianssien tuomien sopimusten olevan moni-dimensioisuudessaan haastavia omistajuusoikeuskysymyksissä. (Elfenbein & Lerner 2003)

Internetin ylikansallisesta luonteesta huolimatta useimmilla internetportaaleilla on taustansa. Koska internet on kehittynyt alun perin USA:ssa, ovat myös monet internetportaalit lähtöisin sieltä ja kehittyneet länsimaisten markkinoiden mukaan. Internetportaalien kansainvälistyessä ne joutuivat pohtimaan kansainvälistymiseen liittyviä kysymyksiä niin yrityksen fyysisten näkökulmien kuin internetin näkökulmien mukaan. Mihin markkinoille tai alueille laajentua, käyttääkö paikallisia yhteistyökumppaneita vai ei, mitä internetportaalin elementtejä voidaan tarjota sellaisenaan ja mitä tulisi muokata markkina-alueen tarpeiden mukaan, mitä ylläpitää kohdemaassa ja mitä kotimaassa ja kuinka kehittää kohdemarkkinoilla internetportaalin tarvitsemaa paikallista sisältöä, liiketoimintaa ja yhteisöllisyyttä. (Robles 2002)

Internetportaalien kansainvälistymistä ja globalisaatiota tarkasteltaessa voidaan hyödyntää organisaatioiden globalisaation yleistä tutkimusta muun muassa tarkastelemalla Gabrielssonin ja Gabrielssonin (2003) aiheeseen liittyvää teoriaa. Heidän mukaansa organisaation globalisaatiossa voidaan nähdä kolme vaihetta: ydinstrategian kehittyminen, strategian kansainvälistyminen ja strategian globalisaatio. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen strateginen tavoite on laajentua maantieteellisesti uusille markkinoille saavuttaakseen määrällisiä etuja. Toisessa vaiheessa yritys alkaa etsiä uutta kasvupotentiaalia ja laajentumisia markkina-alueilla, joissa se jo on. Yritys tekee tällöin muutoksia toiminnoissaan ja tuotannossaan kohdatakseen kohdemarkkinoiden vaatimukset eri aspekteista. Kolmannessa vaiheessa strategian kehittäminen ja implementointi pyritään viemään globaalille tasolle. Tässä vaiheessa keskitytään globaaliin tehokkuuteen menettämättä kykyä reagoida lokaalisten markkinoiden tarpeisiin. Globaalia tehokkuutta nostetaan tehostamalla globaaleja toimintoja ja muodostamalla globaalistrategia, joka identifioi markkinasegmentit ja asiakkaat maailman markkinoilta. Näin niin globaalien kuin paikallisten segmenttien tarjonta tulee yritykselle kiinnostavaksi (Gabrielsson & Gabrielsson 2003). Robles

(2002) taas on havainnut globaalien internetportaalien kansainvälistymisessä kolme vaihetta:

- 1) *Ensimmäisessä vaiheessa* internetportaalit käänsivät tarjoamansa sisällön kohdemaan kielelle, mutta palvelivat kävijöitä ja internetportaalien osallisia kotimaastaan.
- 2) *Toisessa vaiheessa* internetportaalit etenivät kansainvälisillä markkinoilla monin keinoin: Internetportaalit menivät paljon online-käyttäjiä omaaviin kohdemaihin perustamalla yhteistyösopimuksia ja -yrityksiä paikallisten media- ja telekommunikaatioalan yritysten kanssa. Internetportaalit siirsivät osan tarvitsemistaan toiminnoista myös kohdemaahan, paikallisten yhteistyökumppaneiden toteuttaessa markkinoinnin, promootiot, asiakaspalvelun, paikallisen verkoston, laskutuksen, paikallisen sisällön tuottamisen ja paikallisten liiketoimintakumppaneiden hankinnan.
- 3) *Kolmannessa vaiheessa* lisätään lokalisaatiota ja kohdemarkkinoiden palveluiden, tuotteiden ja työkalujen kehittämistä yhdessä kohdemarkkinoiden yhteistyöyritysten ja -sopimusten kanssa. Tässä vaiheessa paikallisen sisällön ja liiketoimintasuhteiden kehittäminen on etusijalla. Internetportaalit käyttävät lokalisaation kehittämisessä hyödyksi paikallisen internetportaalin kautta paikallisilta käyttäjiltä oppimaansa tietoa. Monet tätä kautta saaduista innovaatioista voidaan mahdollisesti toteuttaa relevantisti myös jollain toisella kohdemarkkina-alueella tai internetportaalin kansainvälisillä sivuilla.

Internetportaalit joutuvat pohtimaan niin globaalien ja paikallisten strategioiden yhteensovittamista kuin kilpailijoiden kohtaamia molemmista näkökulmista. Monet internetportaalit ovat päätyneet suosimaan tehokkaaseen globaaliin strategiaan tähtäämistä etsimällä globaaleja yhteistyökumppaneita niin sisällön, liiketoimintojen kuin infrastruktuurin tuottamiseen. Osa internetportaaaleista taas on nähnyt paremmaksi panostaa paikalliseen strategiaan toivoen erikoistumisen paikalliseen sisällöntuottamiseen, liiketoimintasuhteisiin ja yhteisöihin muodostavan vahvemman paikallisen verkostostrategian, jota ei ole helppo vallata. (Robles 2002)

4.5. Internetportaalien kansainvälistymisstrategiat

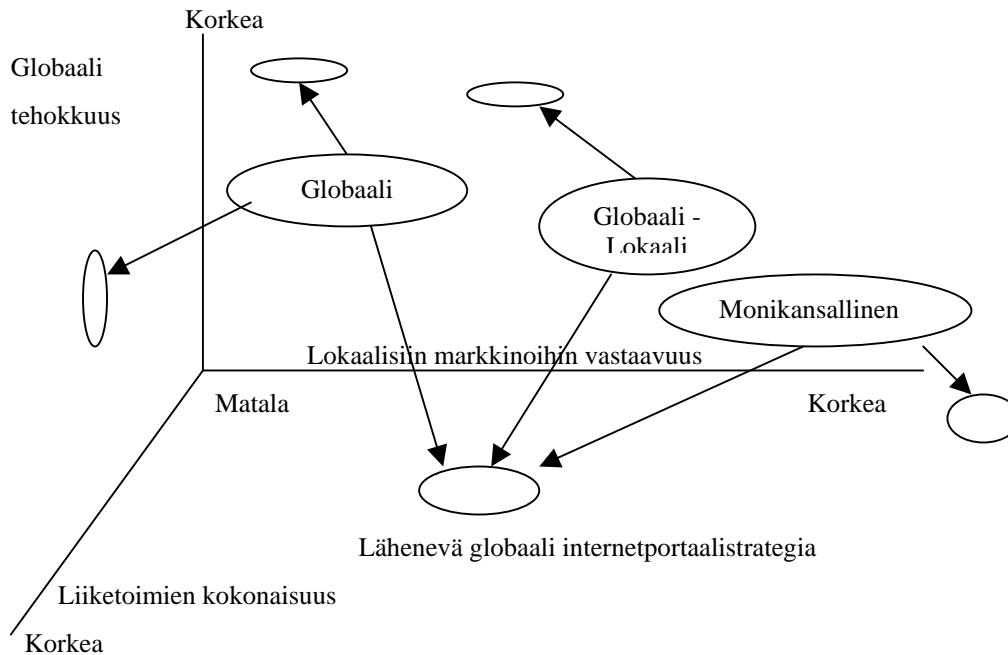
Robles (2002) näkee internetportaalien evoluution ja kansainvälistymisstrategioiden taustoittamisen kannalta olevan muutamia yleisiä kansainvälistymisen piirteitä, joita

voidaan nähdä niin perinteisissä kansainvälistymisstrategioissa, kuten kappaleessa 2.1. mainituista (Johanson & Wiedersheim 1975; Johanson & Vahlne 1977) ja kappaleessa 3.5. mainitun Dunningin (1981, 1997) OLI-mallissa, kuin verkostoitumisnäkökulmassa.

Tehokkaan internetportaalikansainvälistymisstrategian tarkastelun taustalla voidaan nähdä myös Prahaladin ja Dozin (1987) sekä Barlettin ja Ghoshalin (2002) yhteneväisyyden ja vastaavuuden malli, joka keskittyy kansainvälisen yrityksen orientoitumiseen, koordinaatioon, vahvuuksien järjestämiseen sekä liiketoimintayksiköiden, -prosessien ja toimintojen koordinointiin kansainvälisillä markkinoilla. Yritykset kehittävät kansainvälisiä strategioita, jotka vastaavat koti- ja/tai ulkomarkkinoiden toimintojen tehokkuuteen (Prahalad & Doz 1987; Barlett & Ghoshal 2002).

Prahaladin ja Dozin (1987) mukaan yritykset, joilla on korkeat paineet yhteneväisyyteen, käyttävät yrityksen strategiaa globaaliin yhtenäistämiseen. Sen päätavoitteena on kustannusten madaltaminen ja suurten myyntivolyymien saavuttaminen. Yritysten järkeistäessä ja yhtenäistäessä toimintojaan ne saavuttavat määrällisiä ja laadullisia etuja. Toisaalta yritykset, jotka kohtaavat paineita paikallisiin tarpeisiin vastaamiseen, vastaavat siihen paikallisen vastaavuuden strategialla, jossa jokaisella tytäryhtiöllä on oma strategiansa. Vaikka yritykset jäävät paitsi määrällisistä ja kustannus eduista, ne saavuttavat muuntautuvuuden paikallisille markkinoille (Prahalad & Doz 1987).

Yritykset, jotka kohtaavat yhtäaikaisen tarpeen kansainväliseen yhtenäistämiseen että lokaaliin vastaavuuteen, joutuvat soveltamaan molempia strategioita. Barlettin ja Ghoshalin (2002) transnational eli globaali-lokaali –ratkaisuksi kutsumassa mallissa pyritään hyötymään niin yhtenäistämisen kuin vastaavuuden eduista, mutta todellisuudessa sen toteuttaminen on koettu usein liian haastavaksi. Robles (2002) taas pyrkii kuvaamaan globaalia internetportaalistrategiaa laajennetulla yhteneväisyyden ja vastaavuuden mallilla (ks. kuvio 8). Kuviossa 8 yhdistyvät kolme kansainvälisen strategian mallia: globaali, monikansallinen ja transnational eli globaali-lokaali -malli. Yrityksillä on myös erilaiset paineet tehokkuudelle, markkinoille muuntautumiseen ja toimintojen täydellisyyteen. Strategiat, jotka tuottavat yritykselle maksimaalisen rajatuoton, tuovat etua toisiin strategioihin. Tässä laajennetussa mallissa strategiat ja niihin liittyvät kyvykkyydet tukevat toisiaan. Näistä voidaan pyrkiä yhteen yhtenäiseen ja optimaaliseen strategiaan tai erikoistaa strategia johonkin kolmesta alkuperäisestä muodosta (Robles 2002).



Kuvio 8. Globaali internetportaalistrategia (Robles 2002).

Internetportaalien kansainvälistymisstrategioita tarkkailtaessa on syytä pitää mielessä, että kansainväliset liiketoimintateoriat ja strategiset mallit ovat perustuneet usein perinteisten fyysisten voimavarojen näkökulmaan (Robles 2002). Fyysisessä maailmassa strategiat heijastelevat usein voimavarojen, toimintojen ja toimien johtamista fyysisien voimavarojen näkökulman mukaan. Internetportaaliliiketoiminta taas keskittyy luomisen, yhtenäistämisen ja elektronisen tiedonjakelun johtamiseen yhdistettyjen voimavarojen verkostossa. Internetportaalien johtamisen päätehtävänä voidaan pitää arvonluomisprosessia (Jones 2000; Valor & Hess 2001; Sieber & Sabatier 2003). Roblesin (2002) mukaan internetportaalien kansainvälistymisstrategiat eroavat perinteisistä kansainvälistymisstrategioista lähinnä teknologian luonteen mukaan. Ensimmäisessä vaiheessa internetportaalirytykset laajenevat kansainvälisille markkinoille ilman suurempia riskejä tai resurssien sitomisia. Kun yritykset oppivat, ne muokkaavat internetportaalit sopivammaksi kohdemarkkinoille yhdessä paikallisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Myöhemmässä vaiheessa internetportaalit kontrolloivat ja yhdistävät toimintojaan eri strategisiin variaatioin (Robles 2002).

Yipin (2003) mukaan globalisaatiossa on useita tekijöitä jotka muokkaavat aloja ja markkinoita. Yip (2003) jakaa tekijät neljään kategoriaan: markkinat, säännökset,

kilpailu ja hinta. Internetportaalien kansainvälistymisessä omat haasteensa tuovat myös online-markkinoiden, -sääntöjen, ja -kilpailun monimuotoisuus. Online-markkinoiden monimuotoisuus tulee esiin tekijöinä kuten online-käyttäytymisen erilaisuus, online-saavutettavuus, erilaiset sovellusalustat, säännökset, kulttuuriset aspektit ja teknologian kehittyneisyyden taso, jotka tekevät internetportaalien kansainvälisestä toimintaympäristöstä heterogeenisen ja monimutkaisen. Eri kansallisuuksien sekä niiden sisäisten ryhmien online-käyttäytyminen poikkeaa huomattavasti toisistaan, jopa siinä määrin että internetin käyttäjien yhteisenä piirteenä nähdään yleensä vain huoli yksityisyydensuojasta ja tietoturvallisuuden säilymisestä. Online-säännöksillä kuten yksityisyydensuoja, verot ja liiketoiminta on suora vaikutus internetportaalin potentiaaliseen liiketoimintaan kohdemaassa (Yip 2003). Internetportaalien kansainvälistymisen kilpailullisena haasteena ovat myös paikalliset internetportaalit, joilla on osaaminen ja tehokkaat keinot vastata paikallisiin online-tarpeisiin. Vaikka osa internetportaaleiden ominaisuuksista on helposti kilpailijoiden jäljiteltävissä, on kuitenkin tietyillä kohdemarkkinoilla jo johtavan internetportaalin aseman saavuttanutta internetportaalialia monesti vaikeaa haastaa (Robles 2002). Usein paikalliset internetportaalit ovat olleet ensimmäisinä paikallisilla markkinoilla, niillä on verkostot ja tietotaito paikallisista tarpeista, sekä paljon rekisteröityneitä käyttäjiä. Uuden, markkina-alueen ulkopuolelta tulevan haastajan täytyy tehdä todella huomattavia panostuksia menestykseen uusille kohdemarkkina-alueilla etabloitumisessa. Nämä tekijät tuovat internetportaalien toiminta- ja kansainvälistymisstrategioihin huomattavia haasteita (Robles 2002).

Internetportaalit kohtaavat paineita niin globaalin tehokkuuden kuin paikallisiin markkinatarpeisiin vastaamisen välillä (Robles 2002). Yhteneväisyyden lisääminen vaatii kontrolloinnin keskittämistä. Paikallisiin tarpeisiin vastaavuus taas vaatii enemmän autonomiaa ja differoimismahdollisuuksia paikallisille osastoille. Digitaalisen sisällön jakautunut luonne auttaa tuottamaan verkoston voimavaroja, jotka ovat hajaantuneet ympäri maailmaa, sekä sisäisiltä että ulkoisilta yhteistyökumppaneilta. Globaalisti toimivien internetportaaleiden tulee kehittää toimiva strategia kohtaamaan niin globaalin, lokaalin kuin monikansallisen toiminnan haaste. Roblesin (2002) mukaan laajennettu yhteneväisyyden ja vastaavuuden malli (ks. Kuvio 8) tarjoaa hyvän lähtökohdan analysoida tehokkuuden, paikallisiin markkinatarpeisiin vastaavuuden ja toimintojen täydellisuuden tuomien paineiden muovaamia internetportaalien globaalien strategioiden muodostumisia. (Robles 2002)

Globaalit internetportaalit tarvitsevat yhtenäistämistä niin kustannustehokkuuden, brandaamisen kuin online-kokemusten yhtenäisyyden kannalta. Yhtenäistäminen saavutetaan käyttämällä samoja teknologia-alustoja, standardeja ja ohjeistusta, joilla mahdollistetaan yrityksen voimavarojen ja resurssien jakaminen niin yrityksen sisällä kuin sen toimiessa verkostoissa. Jotkut globaalien yhtenäistämisen strategiat sisältävät myös paikallisten sisältöjen, liiketoiminnan ja prosessien synkronointiprosessit globaaliin strategiaan, kuten paikallisten tarpeiden arviointi ja paikallisten tiimien kehittämien toimintojen arviointi. Kyky globaalien online-palveluiden siirtämiseen ja koordinointiin voidaan hoitaa tiettyyn sisältöön, toimintoon tai liiketoimintaan keskittyneillä tiimeillä tai yhteistyökumppaneilla, jotka toimivat yhdessä maajohtajan kanssa. Myös globaalien yhteistyökumppaneiden valinnalla sisällöntuottamiseen, liiketoimintoihin ja viestintään on ratkaiseva merkitys. Näissä yhtenäistytään mikäli yhteistyökumppanit ovat kulttuurillisesti, arvollisesti ja päämäärällisesti lähellä toisiaan. (Robles 2002)

Paikallisten markkinoiden tarpeisiin vastaaminen on globaalille internetportaalille haastavaa niin sisällön tuottamisen, säännösten, joustavuuden kuin toimintojen suhteen. Internetportaaliarkkitehtuuri tulee muokata tukemaan paikallisten verkostojen ratkaisuja. Sisällön tulee olla muokattu soveltumaan paikalliseen online-käyttäjyymiseen, -kieleen, -muotoihin ja -toiminnallisuuteen. Muokattavuutta voidaan tarvita aina tietokantojen toiminnasta asiakaspalvelun toteuttamiseen. Myös liiketoiminnan arkkitehtuuria on muokattava vastaamaan paikallisia maksumekanismia, verotusta, valuuttoja ja tietoturvasäännöksiä. Paikallisen telekommunikaatioinfrastruktuurin taso ratkaisee sen minkälaista sisältöä ja toimintoja internetportaalilla voi tuottaa. Paikallisilla markkinoilla opitut asiat voivat tuoda etuja internetportaalien kansainväliseen toimintaan. Online-tuotteiden, -järjestelmien ja -palveluiden muokkaaminen paikallisiin olosuhteisiin on luova ja opettava prosessi, josta oppimiaan kykyjä internetportaalilla voi hyödyntää ja jakaa projektitiimeilleen, jotka toimivat toisilla kohdemarkkina-alueilla. (Robles 2002)

Luonteeltaan laaja-alaisten ja yhtenäisten globaalien internetportaaliverkostojen tuottama arkkitehtuuri pyrkii paitsi olemaan kykenevä tuottamaan, keskittämään ja yhtenäistämään tiettyjä toimintoja myös koordinoimaan ja olemaan kykenevä vastaamaan paikallisten markkinoiden tarpeisiin kuin monimutkaiseen yhteistyöhön globaalilla, alueellisella kuin paikallisella tasolla. (Robles 2002)

4.6. Yhteenveto

Tässä pääkappaleessa laajennettiin tarkastelua perinteisistä kansainvälistymisnäkökulmista ja verkostonäkökulmasta internetliiketoiminnan näkökulmaan. Tavoitteena oli vastata ensinnäkin internetliiketoiminnan osalta alatutkimuskysymykseen kolme, millaisia vaikutuksia internetillä ja verkostoilla on internetrekrytointimedia-alan pk-yritysten kansainvälistymiseen, tarkastelemalla internetliiketoimintaa ja sen vaikutuksia pk-yrityksien kansainvälistymiseen sekä internetportaaleita toimintamuotona ja niiden kansainvälistymistä. Toisena tavoitteena oli vastata alatutkimuskysymykseen neljä, millaisia ovat internetportaalit ja niiden kehitys, tarkastelemalla laajemmin internetportaaleja, niiden toimintaa, kehitystä ja kansainvälistymistä. Lisäksi tavoitteena oli osittain vastata alatutkimuskysymykseen yksi, millaisia kansainvälistymisstrategioita on internetrekrytointimedia-alan pk-yrityksille, tarkastelemalla millaisia mahdollisuuksia internet voi tarjota pk-yrityksen kansainvälistymiselle. Lisäksi keskityttiin internetin mahdollistamista kansainvälistymisstrategioista internetportaaleihin ja niiden kautta kansainvälistymiseen, sillä tämän tutkielman tavoitteen mukaan on olennaista keskittyä internetrekrytointiportaalien kansainvälistymiseen verkostojen avulla. Lisäksi tavoitteena oli vastata osittain alatutkimuskysymykseen kaksi, mitkä tekijät vaikuttavat kansainvälistymisstrategioiden valintaan, täydentämällä aiemmissa pääkappaleissa esiintulleiden tekijöiden joukkoa selvittämällä millaisia vaikutuksia internet liitännäiset tekijät tuovat pk-yritysten kansainvälistymiseen.

Tämän pääkappaleen olennaisina teorioina voidaan nähdä muun muassa Hamillin ja Gregoryn (1997), Trepperin (2000), Yipin (2000; 2003), Loanen ym. (2004), Sinkovicin ja Bellin (2005) sekä Sinkovicin ja Penzin (2005) näkemykset internetin vaikutuksista pk-yrityksen kansainvälistymiseen. Internetportaaleissa, niiden toimintamalleissa ja arvojärjestelmissä olennaisia ovat muun muassa Mäkelinin (1998), Jonesin (2000), Valorin ja Hessin (2001), Sieberin ja Sabatierin (2003), Jeen ja Sohnin (2005) sekä Helmin (2007) teorit. Internetportaalien muutoksessa ja kehittämisessä Mahadevanin (2000), Reichheldin ja Schefterin (2000), Rozanskin ym. (2001), Sawhneyn ja Parikhin (2001), Roblesin (2002), Elfenbeinin ja Lernerin (2003) sekä Sharman ym. (2006) teorit voidaan nähdä olennaisina. Internetportaalien kansainvälistymisstrategioita tarkastellessa nostetaan esiin perinteisiä teorioita, kuten Prahaladin ja Dozin (1987) näkökulmat, joita peilataan Barlettin ja Ghoshalin (2002), Roblesin (2002), Gabrielssonin ja Gabrielssonin (2003) sekä Yipin (2003) esille tuomiin näkökulmiin.

5. REKRYTOINTIMEDIA-ALA

Koska tutkielmalla pyritään myös kuvailemaan rekrytointimedia-alan meneillään olevaa muutosilmiötä, peilataan tässä pääkappaleessa edellisten kahden pääkappaleen teemoja rekrytointialaan ja selvitetään, kuinka sähköistyminen, internet ja verkostot ovat vaikuttaneet rekrytointialan toimintamalleihin. Lisäksi tavoitteena on selvittää internet-rekrytointiportaaleja ja niiden toimintaa, sillä aihetta ei ole aiemmin juuri tutkittu.

5.1. Rekrytoinnin johtaminen ja markkinointi

Rekrytoinnin tarkoitus on löytää ja houkutella vapaana olevan tehtävän identifioituihin vaatimuksiin pätevät kandidaatit, joille suoritetaan arviointi- ja valintaprosessit, joilla pyritään löytämään oikea henkilö täyttämään avoin työpaikka. Ideaalitulanteessa rekrytointi seuraa systemaattista ja tehokasta HR-prosessien hallintaa, jossa organisaatio analysoi ja suunnittelee henkilöstövirtaa sisään, läpi ja ulos organisaatiosta. Rekrytointiprosessin sisältö, laajuus ja intensiivisyys ovat yleensä riippuvaisia myös rekrytoivan organisaation koosta. (Singh & Finn 2003; Allen & Scotter & Otondo 2004; Hausdorf & Duncan 2004)

Henkilöstöresurssit ovat organisaation tärkein voimavara, koska niillä voidaan tuottaa kilpailuetua, jota ei voida matkia (Pfeffer 1994; Huselid 1995). Ilman osaavaa tietotaitoa ja työvoimaa organisaatiolla ei ole kehittymismahdollisuuksia. Onnistunut henkilöhankinta eli rekrytointi sekä kyvykkyys houkutella ja säilyttää osaajat voi olla pitkällä tähtäimellä organisaation menestymisen, tehokkuuden, kasvun ja jatkuvuuden tärkein kulmakivi. Vastaavasti epäonnistuneet rekrytoinnit voivat aiheuttaa vaihtuvuutta työntekijöissä, huonontaa organisaation tulosta, madaltaa motivaatiotasoa sekä heikentää organisaation mahdollisuuksia saada rekrytoitua uutta työvoimaa. Kun kilpailu parhaista osaajista kiristyy, tulee työnantajien lisätä kyvykkyytään ja panostuksiaan tehokkaaseen rekrytointimarkkinointiin. Ryanin, Gubernin ja Rodriguezin (2000) mukaan saavuttaakseen parhaat osaajat palvelukseensa yritysten tulisi muistaa potentiaalisten työntekijöiden tärkeys kohderyhmänä ja siten yrityksen kulloisetkin tulevat rekrytointitarpeet tulisi ottaa huomioon suunniteltaessa yrityksen rekrytointiviestintästrategiaa. (Cushway & Lodge 1994; Singh & Finn 2003)

Perinteisesti organisaatiot ovat käyttäneet kandidaattien houkuttelemiseen vähemmän teknisiä ratkaisuja kuten organisaation sisäistä viestintää, työnantajien suosituksia,

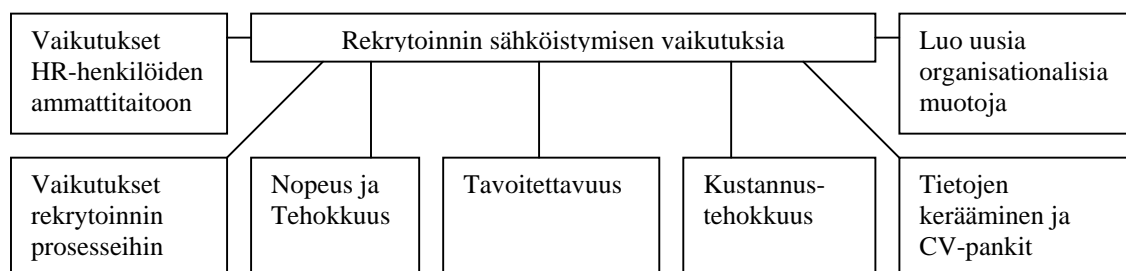
rekrytointiagenteja, rekrytointimarkkinointia ja -ilmoituksia printtimediassa sekä rekrytointimessuja. Monster Oy:n toimitusjohtaja Olli-Pekka Mollbergin mukaan informaatioteknologian kehittyminen ja internet ovat kuitenkin muokanneet rekrytointialaa ja työnhakukulttuuria voimakkaasti (Kauppalehti 2008). Kuten Kay (2000) toteaa, vain muutamat markkinat ovat kokeneet internetin ja sähköisen liiketoiminnan tuomat muutokset yhtä mullistavina kuin rekrytointiala. Muutos on edelleen käynnissä, mutta on selvää, että internet on nopeasti ja selvästi muuttanut rekrytointialan toiminnan. Rekrytointiprosessin kaikki vaiheet ilmoitusten jättämisestä ja hakemusten käsittelystä aina työntekijän valintaan ja hyväksymismenettelyihin automatisoituvat ja sähköistyvät (Kay 2000; Kauppalehti 2008).

Singhin ja Finnin (2003) mukaan internet on yksi suosituimmista rekrytoinnissa käytetyistä välineistä, vaikkakin on vaikea määritellä kuinka moni rekrytoidaan internetin kautta. Rekrytointimarkkinoinnillisesta näkökulmasta on havaittavissa, että mitä uudempaa tutkimusta tarkastellaan, painopiste siirtyy yleensä yhä enemmän perinteisistä rekrytointimarkkinoinnillisista ratkaisuista kohti sähköisiä rekrytointimarkkinoinnillisia ratkaisuja (Hogler & Henle & Bemus 1998; Thomas & Rayn 2000). Clickin (1997) tutkimusten mukaan vuonna 1997 henkilöstöresurssien ammattilaisista 61 % piti työnantajien suosituksia hyvänä kandidaattien lähteenä, 60 % sanomalehtiä, 58 % korkeakoulujen työpalveluita, 52 % henkilöstövuokrausalan yrityksistä saatavaa tilapäisapua, 46 % rekrytointimessuja ja 32 % internetiä. Fein (1998) huomauttaa, että tutkittaessa rekrytoinnin sähköistymistä vastauksissa on kuitenkin huomattavia eroja toimialasta ja toimivien yritysten koosta riippuen. Vuonna 2000 rekrytointimarkkinointimäärärahoista 32 % meni internetille, kun taas printtimedian osuus laski 70 prosentista 52 prosenttiin. 66 % henkilöstöresurssien ammattilaisista käytti printtimediaa rekrytointimarkkinointiin, mutta 40 % käytti myös internetiä (Singh & Finn 2003). Elliotin ja Tevavichuladan (1999) tutkimusten mukaan sekä yritykset että julkiset organisaatiot käyttävät internetiä useammin rekrytointiin kuin mihinkään muuhun HR-toimenpiteeseen. Koongin & Liun & Williamsin (2002) mukaan jopa 70 % yrityksistä käyttää internetiä rekrytoinnissaan. Chapmanin ja Websterin (2003) mukaan internet on HR-ammattilaisten keskuudessa suosituin media kun rekrytoidaan kerralla useampiin työtehtäviin monimuotoisille aloille. Llorensin ja Kelloughin (2007) mukaan noin 56 % yhdysvaltalaisista on sitä mieltä että USA:n hallituksen automatisoituva internetperusteinen rekrytointijärjestelmä on muutos oikeaan suuntaan. Ruotsalaisista 80 % työnhakijoista käyttää internetiä työn hakemiseen (Kauppalehti 2008). Kayn (2000) tutkimuksissa henkilöstöresurssien ammattilaiset pitävät internetin rekrytointiin tuomina tärkeimpinä etuina seuraavia: kandidaattien

parempi saatavuus ja saavutettavuus, markkinoinnin ja viestinnän parempi kohdistettavuus, kustannusedut, tehokkuus, välikäsien väheneminen, sopivuus, laajat jakelukanavamahdollisuudet, kandidaattien laadukkuus, vähemmän paperityötä, helpompi hakemusten hallinta ja palveluiden mahdollistaminen. Näitä mahdollisuuksia käsitellään osittain seuraavaksi.

5.2. Internetin vaikutukset rekrytointiin

Niin kuin globalisaatiolla, työvoiman vapaammalla liikkumisella ja ulkoistamisilla, niin myös internetin ja sähköisten ratkaisujen tuomilla muutoksilla on suuri vaikutus rekrytointialaan ja rekrytointiin. Sähköisen liiketoiminnan ja internetin perustavanlaatuisia vaikutuksia on muun muassa kuvattu vaikutuksiltaan samankaltaiseksi kuin höyrykoneen keksimisen vaikutusta ja sitä seurannutta teollistumista ja yhteiskunnan muutosta. Tässä kappaleessa on tarkasteltu eri tutkijoiden olennaisina näkemiä rekrytoinnin sähköistymisen vaikutuksia kuvion 9 mukaisesti.



Kuvio 9. Rekrytoinnin sähköistymisen vaikutuksia.

Rekrytoinnin sähköistymisen vaikutuksista HR-henkilöiden ammattitaitoon on olemassa erilaisia näkemyksiä. Aiemmin IT, jolla oli tarkoitus pyrkiä kustannusten pienentämiseen, saattoi vaikuttaa negatiivisesti ammattitaidon tasoon. Jos taas IT:lla oli pyrkimys tehostaa työntekijöiden toimintaa, se saattoi toimia ammattitaidon lisääjänä (Yates & Benjamin 1991). Uudemmat IT:n sovellukset ovat usein työkaluja päätöksenteon tueksi ja ne ovat tehokkaimmillaan ammattitaitoisesti hyödynnettynä ja käyttäjän vastuulla. Wilsonin (1998) mukaan HR-ammattilaisia on ehkä pidetty teknologiaa karttavina, mutta sähköisten HR-järjestelmien saavuttua heidän on sekä opittava että hallittava uusi teknologia työskennelläkseen tehokkaasti. Tämä on johtanut

HR-ihmisten edelleen kouluttamiseen ja teknologiaorientoituneempaan HR-osastoon, jossa rekrytoinnin ammattilaisten tulee olla myös rekrytoinnin sähköisien työkalujen käyttämisen ammattilaisia. Osa työnantajista on nähnyt paremmaksi ratkaisuksi joko tehdä yhteistyötä tai ulkoistaa rekrytointitoiminnot rekrytoinnin ammattilaisille joiden kehittyneemmän osaamisen ja kyvykkyyden kautta yrityksen rekrytoinnista tulee tehokkaampaa (Wilson 1998).

Rekrytoinnin sähköistymisen vaikutukset rekrytoinnin prosesseihin voivat muovata prosesseja vaiheiltaan ja sisällöltään hieman erilaiseksi. Käytännössä rekrytointi on kuitenkin aina hyvin yrityskeskeistä ja siten tämä näkökulma myös toimii useimmiten rekrytointiprosessien sisällöllisenä lähtökohtana. Rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle yrityksen henkilöstötarpeesta ja päättyy kun tarve tulee täytetyksi (Cook 1994). Rekrytoinnin perinteisiin näkökulmiin verrattuna internet on kuitenkin muuttanut työnantajien rekrytointikäyttäytymistä ja rekrytointiprosesseja. IT:lla on pyritty vaikuttamaan rekrytointiprosesseihin tekemällä niistä edullisempia, nopeampia, tehokkaampia, läpinäkyvämpiä ja palveluiltaan parempia. Ennen paperiperusteisten rekrytointiprosessien läpivientiin meni päiviä tai usein jopa viikkoja markkinointiin, hakijoiden etsimiseen, hakemusten läpikäyntiin, toimenpiteiden järjestämiseen ja hakemusten tallentamiseen. Nykyisin internet tarjoaa mahdollisuuden käyttää monenlaisia rekrytoinnin sähköisiä työkaluja, joilla voidaan nopeuttaa rekrytointiprosessia. Rekrytointimarkkinointi voidaan tuottaa internetin avulla reaaliajassa, parhaat sähköiset rekrytointijärjestelmät käyvät sähköisesti jätettyjä hakemuksia ja CV:tä läpi jopa 300 000 kappaletta noin kuudessa sekunnissa etsiessään päteviä kandidaatteja, taidolliset ja psykologiset ominaisuudet sekä kyvykkyydet voidaan halutessa testata internetin välityksellä ja hakemukset tallentuvat automaattisesti tietokantaan josta ne voidaan hyödyntää tarpeen vaatiessa myöhemmin. Kaikki sähköisen rekrytointiprosessin toiminnot ja kerätyt tiedot ovat tietokannoissa koko HR-organisaation käytettävissä ja keskusteltavissa. (Patterson 1997; Samson 2000; Hausdorf & Duncan 2004; Kauppalehti 2008)

Verratessa rekrytointia internetin välityksellä rekrytointiin muiden medioiden kautta, internetrekrytoinnin ominaisuuksilla on selviä etuja toimien tehokkuudessa ja nopeudessa ja siten myös vaikutus itse rekrytoinnin lopputulokseen (Allen & Scotter & Otondo 2004). Rekrytoinnin sähköistymisen tuomat mahdollisuudet tulevat esiin myös tavoitettavuuden tehostumisella. Koska internet on rajat ylittävä kansainvälinen verkosto sekä media, on sen kautta suhteellisen helppo tavoittaa oikeanlaista työvoimaa organisaation tarpeisiin. Internet on käytettävissä 24 tuntia vuorokaudessa ja 7 päivää

viikossa. Avoimet työpaikat voidaan laittaa hakuun reaaliajassa ja myös lopettaa haku heti kun sopiva henkilö on löytynyt. Rekrytointi internetin välityksellä on yleensä huomattavasti printtimediaa nopeampi ja kattavampi tapa rekrytoida (Paavilainen 1999; Zall 2000). Myös työnhakijat kokevat internetin välityksellä toteutetun rekrytointiprosessin helpommaksi ja nopeammaksi kuin muiden medioiden välityksellä. Monesti internetin välityksellä rekrytoivat yritykset saavat vastauksia jo samana päivänä kun työpaikkailmoitus on laitettu. Tämä voi johtaa alasta ja sen työmarkkinatilanteesta riippuen jopa niin kutsuttuun Just-in-Time rekrytointiin jossa organisaatiot voivat täyttää tarpeensa välittömästi. Tämä voi myös muuttaa työsuhteiden luonnetta lisäämällä työvoiman liikkuvuutta työntekijän vaihtaessa työpaikkaa parempien tarjousten perässä (Paavilainen 1999; Piturro 2000). Suomessa rekrytoinnin sähköistymisen muutosvaikutuksista on hyvänä Just-in-Time tyyppisenä esimerkkinä osassa sairaanhoitopiirejä käytössä olevat terveydenhoitajien sijaisuuksienhallintajärjestelmät, joissa työvoimantarvetta ja saatavuutta pystytään automaattisesti koordinoimaan ja varmistamaan reaaliajassa matkapuhelimiin yhdistetyn järjestelmän välityksellä (Solanne 2008). Pitkälti jo nyt rekrytointia voitaisiin suorittaa tarvittaessa reaaliajassa, jolloin vuorovaikutus ei ole paikkaan tai aikaan sidottua (Solanne 2008).

Tavoitettavuudeltaan verrattuna muihin rekrytointimedioihin internet on viestinnällisesti interaktiivinen ja kansainvälinen media, jossa on kahdensuuntaisen viestinnän ansiosta helpompi niin tavoittaa ja viestiä työnhakijoille kuin myös segmentoida ja ylläpitää tietokantoja potentiaalisista työnhakijoista. Tämä antaa mahdollisuuden tavoittaa helpommin potentiaaliset ihmiset yksilöllisesti kohdennettavien viestien avulla (Steinbock 1998b). Eri kohderyhmät ovat usein internetissä tavoitettavissa jo osittain valmiiksi segmentoituina, sillä tietyille segmenteille tarkoitettujen palvelujen ja sivujen oletetaan keräävän käyttäjiksi nimenomaan todellista kohderyhmäänsä (Hagel & Armstrong 1997; Steinbock 1998a). Lisäksi internetin tekniikalla on tarvittaessa helposti mahdollista profiloida sivuilla kävijöitä (Ellsworth & Ellsworth 1997). Verrattuna perinteiseen rekrytointiprosessiin internet on parantanut myös työnhakijan mahdollisuuksia esitellä ominaisuuksiaan työnantajille. Perinteisten työhakemusten ja CV:den ohella työnhakijat voivat tuoda itseään esille omilla internetsivuillaan sekä erilaisten palveluntarjoajien virtuaaliyhteisösivuilla, kuten globaalisti toimivat MySpace ja Facebook (Kauppalehti 2008) tai kotimainen korkeakouluopiskelijainternetportaali Lyyra. Näillä työnhakija voi olla esillä monipuolisella, persoonallisella ja kuvaavalla tavalla jota normaali työhakemus ei ole mahdollistanut. Virtuaaliyhteisöt voivat joiltain osin muistuttaa internetportaaleja. Niiden perustamisesta voi tulla kannattavaa, sillä suuren käyttäjämäärän saavuttamalla ne voivat tuottaa lisäarvoa tarjoamalla

laadukkaampaa sisältöä kanavoimalla saamansa tulot sisällönkehitykseen. On mahdollista, että tulevaisuudessa erilaiset virtuaaliyhteisöt kaupallistavat tietokantatyypiset resurssivarantonsa työnantajille markkinoitaviksi eräänlaisiksi CV-pankeiksi (Solanne 2008). Siten virtuaaliyhteisöt tulevat muuttamaan rekrytointimarkkinoinnillista toimintaa entisestään tarjoamalla työnantajille monipuolisen työkalun syventää suhdettaan potentiaalisiin työnhakijasegmentteihin (Kauppalehti 2008; Solanne 2008). Internet on korostanut myös muutoin työnantajaimagon ja -maineen rakentumista internetin välityksellä (Braddy & Meade & Kroustalis 2006). Internet on tuonut työnantajalle mahdollisuuden antaa organisaatiostaan enemmän ja syvällisempää tietoa kotisivuillaan (Zusman & Landis 2002). Yli 90 % suurista yhdysvaltalaisista yrityksistä ylläpitää omia rekrytointisivujaan (Cappelli 2001). Työnantajien työntajaesittely- ja rekrytointisivujen tulisi olla korkealaatuisia, toimivia, interaktiivisia ja ajan hermolla, sillä ne vaikuttavat työnantajaimagoon ja työnantajan rekrytointimahdollisuuksiin (Braddy ym. 2006). Työnantajien tulisi mahdollisesti omaksua internetrekrytointisivuilleen palvelullisempi asenne, antaa ihmisläheisempi kuva organisaatiostaan ja saada emotionaalinen kontakti työnhakijaan koska työpaikan hakeminen perustuu myös tunteisiin. Monster Oy:n toimitusjohtajan Olli-Pekka Mollbergin mukaan internetin tarjoamia mahdollisuuksia työnantajamielikuvissa ei kuitenkaan vielä osata yrityksissä täysin hyödyntää (Kauppalehti 2008).

Internet tarjoaa mahdollisuuksia tarkempaan rekrytointimarkkinointiin, sillä se voi kustannustehokkuudellaan vähentää rekrytointimarkkinoinnin bruttomäärää kaikki mediat huomioiden. Printtimediaan verrattuna internetrekrytointimarkkinointi on kustannuksiltaan edullisempaa (Hausdorf & Duncan 2004). Esimerkiksi Kayn (2000) ja Koongin ym (2002) tekemissä tutkimuksissa kustannus per rekrytointi oli internetin kautta 152\$, kun taas perinteisiä menetelmiä käyttäen se oli 1383\$. Zall (2000) on tutkimuksissaan päässyt vertailuun, jonka mukaan kustannus perinteisellä mainonnalla on 3295\$ per rekrytointi ja internetin kautta 377\$ per rekrytointi. Internetissä pienet organisaatiot pystyvät perinteistä mediaa helpommin esiintymään lähes yhtä houkuttelevasti kuin isotkin. Tämä antaa pk-yrityksille mahdollisuuden kilpailla työnhakijoista paremmin kuin esimerkiksi printtimediaan perustuvassa rekrytointiprosessissa (Singh & Finn 2003). Koska kustannukset tiedon tuottamiseen ja julkaisemiseen internetissä ovat varsin alhaiset, se on osaltaan muovannut organisaatioiden rekrytointimarkkinoinnillista käyttäytymistä uudenmalliseksi (Singh & Finn 2003). Rekrytointimarkkinointi ja jatkuva esilläolo internetissä on edullisuutensa ansiosta johtanut siihen, että organisaatiot ovat esillä internetrekrytointimarkkinoilla työnantajaimagollisista syistä, esiintymässä aktiivisena rekrytoijana ja kasvavana

yrityksenä, saamassa kontakteja ja tuntumaa työmarkkinatilanteeseen vaikka organisaatiolla ei akuuttia rekryointitarvetta olisikaan. Olemalla näin esillä internetissä organisaatio toimii proaktiivisesti ja on rekryointitarpeen ilmaantuessa valmis toimimaan nopeammin. Tämä on saanut myös työnhakijat olemaan aktiivisemmin yhteydessä työnantajiin vaikka niillä ei olisikaan esillä varsinaisesti ilmoitusta avoimesta työpaikasta (Ellsworth & Ellsworth 1997).

Internetin myötä työnhakijat voivat tutustua ja vertailla työnantajia toisiinsa organisaatioiden työnantajaesittely- ja rekryointi-internetsivuilla. Vastaavasti asia toimii myös toisinpäin: Organisaatiot ja muut rekryointipalveluiden tuottajat ovat tehneet työnhakijoille mahdolliseksi sähköisen työhakemuksen, CV:n tai muunlaisten profiilitietojen jättämisen internetin kautta. Helpottunut tiedon keruu ja varastointi ovat uudistuneen rekryointiprosessin tehokkuuden kulmakivi (Hausdorf & Duncan 2004). Näin aktiivisten ja passiivisten työhakijoiden tiedot kertyvät suuriksi resurssivarannoiksi, joista rekryointitarpeen tullen voidaan helposti vertailla työnhakijoita keskenään ja ottaa heihin yhteyttä (Singh & Finn 2003). CV-pankkien kehittyminen on myös muuttanut työnhakijoiden asemaa (Hausdorf & Duncan 2004). Ennen työnhakija pystyi lähettämään hakemuksen ja CV:nsä työnantajalle yleensä ainoastaan kun tiedossa oli avoinna oleva tehtävä. Nyt CV voidaan jättää CV-pankkeihin vaikka ei oltaisi aktiivisesti hakemassa töitä. Hakemusten sähköinen säilyvyys johtaa ennen pitkää siihen, että yhä suurempi osa työkykyisistä tulee olemaan rekryointitarpeiden tavoitettavissa passiivisina työnhakijoina (Singh & Finn 2003; Kauppalehti 2008). CV-pankeilta edellytetään, että työnhakijalla on varmuus niiden tietoturvasta sekä jatkuva mahdollisuus CV:nsä hallintaan, poistamiseen sekä muihin toimenpiteisiin. Tämä edesauttaa myös työnantajaa tietämään työnhakijan kulloisenkin tilanteen. CV-pankit tuovat työnantajalle säästöjä sillä tietokantoja käyttämällä rekryointiprosessi on nopeampi, tehokkaampi ja laadukkaampi (Singh & Finn 2003; Hausdorf & Duncan 2004). Laajimmat CV-pankit ovat todennäköisesti isoilla internetrekryointiportaaleilla ja globaaleilla suuryrityksillä (Solanne 2008). Tulevaisuudessa CV-pankit tulevat oletettavasti kehittymään ja monipuolistumaan monilta teknisiltä ominaisuuksiltaan ja käytettävyydeltään, esimerkkinä mainittakoon kuvan ja äänen liittäminen, eli niin kutsutut videoCV-pankit (Solanne 2008).

Singhin ja Finnin (2003) mukaan kutistamalla aikaa ja etäisyyttä IT-järjestelmät sallivat tehokkaamman tiedon koordinoinnin ja johtamisen, joka johtaa uusiin organisaationalisiin muotoihin. Monissa organisaatioissa rekryointi on HR-osaston sisäinen osa. IT-kehittymisen kanssa tehdään usein myös ulkoistamisia. Tämä saattaa

johtaa organisaatioiden sisäisiin muutoksiin rooleissa, tehokkuudessa ja hierarkiassa. Ensinnäkin organisaatiot saattavat ulkoistaa rekrytointiaan siihen erikoistuneille yrityksille, joiden kanssa ne ovat usein tehneet yhteistyötä jo pidempään. Toisaalta rekrytointiprosessin läpinäkyvyyden kasvaminen ja tiedon saatavuuden parantuminen saattaa johtaa joidenkin organisaatorakenteiden madaltumiseen. Kolmanneksi IT-kehitys saattaa johtaa osittain uusien sähköisten tai verkostollisten organisaation toimintamuotojen kehittymiseen (Singh & Finn 2003). Perinteisessä rekrytoinnissa oli yleensä osapuolina vain työnhakija ja työnantaja. Osapuolten kohtaamista saattoi olla helpottamassa toimijoita kuten rekrytointikonsultit ja työvoimatoimisto. Internetin kehittyessä osaksi kuluttaja- ja työvoimamarkkinoita, osa HR- ja rekrytointialaan liittyvistä toimijoista siirtyivät toimimaan tavalla tai toisella myös internetiin. Niin rekrytointikonsultit, headhunting -toimistot, henkilöstövuokrausala, kuin yhteiskunnalliset palvelun tarjoajat, kuten korkeakoulujen rekrytointipalvelut ja ammattijärjestöjen rekrytointipalvelut, kehittivät palveluita helpottamaan työnhakijoiden ja työnantajien kohtaamista internetissä (Solanne 2008). Näiden lisäksi syntyi myös täysin uusia internetpohjaisia rekrytointialan toimintamuotoja, joista tärkeimpänä seuraavassa kappaleessa tarkasteltavat internetrekrytointiportaalit.

5.3. Internetrekrytointiportaalit

Kappaleessa 4.2 tarkasteltiin internetportaaleja. Internetportaalit ja internetrekrytointiportaalit ovat toimintamalleiltaan osin erilaisia osin samantapaisia: Internetrekrytointiportaalit ovat sisällöltään tiukasti fokuoituneita, tavoitehakisempia, ansaintalogiikoiltaan erilaisia ja eri osapuolten kohtaamistavoitteelta ratkaisuhakisempia (Miettinen 2008; Solanne 2008). Internetrekrytointiportaali on rekrytoinnin sähköistymisen seurauksena perinteisille työnvälitys- ja rekrytointimedia-markkinoille syntynyt uudenlainen liiketoiminnallinen muoto, josta ei juurikaan ole olemassa tieteellistä kirjallisuutta. Tästä johtuen tutkielmassa pyritään empiirisen tutkimuksen kautta saavuttamaan tietoa internetrekrytointiportaaleista ja osittain näitä saavutettuja tietoja on luonnollisesti käytetty hyväksi myöskin teorian muodostamiseksi tähän kappaleeseen. On kuitenkin huomattava Helmin (2007) mainitsema rajoite, että jokainen internetrekrytointiportaali on yhteisistä piirteistä huolimatta omanlaisensa yksilö ja siten niitä tulisi myös tutkia yksilöinä.

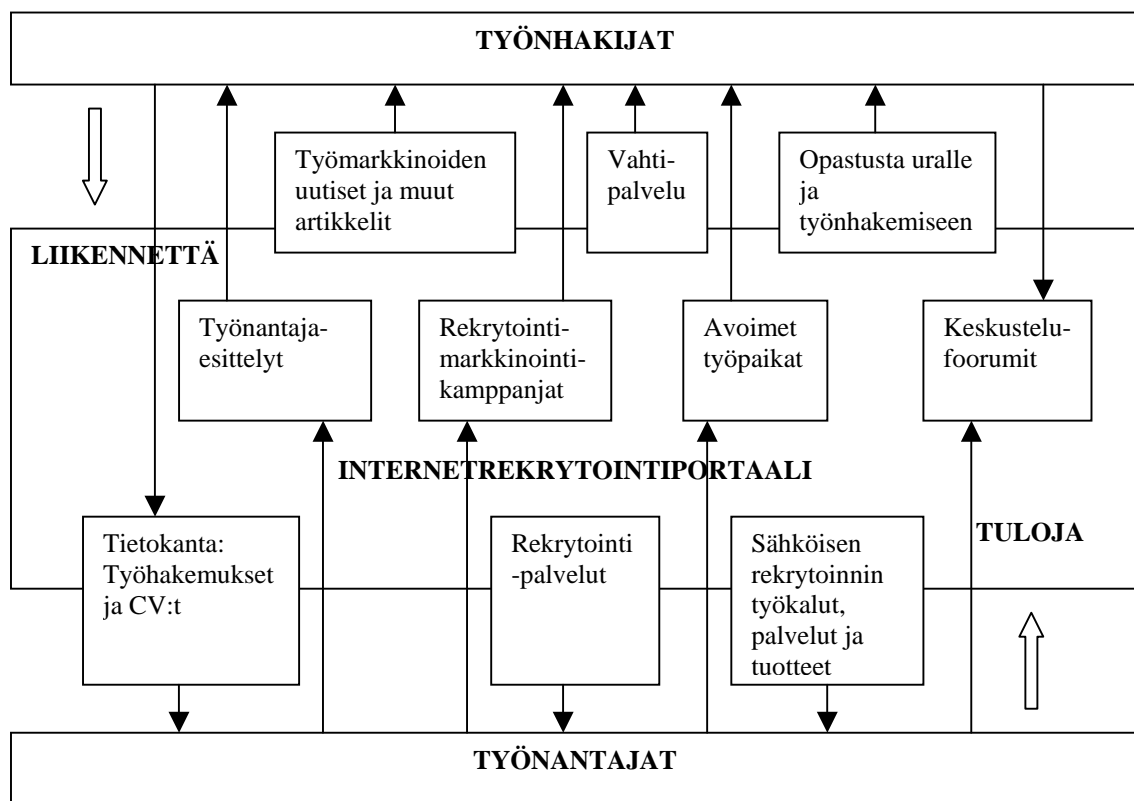
Internetille on tyypillistä tiedonvälittäjien aseman vahvistaminen. Printtimediassa avoimet työpaikat ovat nähtävillä esimerkiksi lehden avoimien työpaikkojen osastolla.

Internetissä yksi vanhimmista rekrytoinnin ilmenemismuodoista on työnantajien omat internetsivut, joissa he ilmoittavat avoimena olevista työmahdollisuuksista sekä esittelevät itseään työnantajana (Braddy ym. 2006). Printtimedia on tavoitettavuudeltaan rajallinen verrattuna internetiin. Työnantajan omien rekrytointisivujen toimivuus rekrytointiprosessissa on taas riippuvainen työnantajan tunnettavuudesta sekä muodostuneesta työnantajamaineesta potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa (Braddy ym. 2006; Miettinen 2008; Solanne 2008). Työnhakijoilla ei välttämättä ole aikaa käydä lävitse yhä lisääntyvää määrää työnantajien kotisivuja saadakseen oikean kuvan tarjonnasta ja jättääkseen CV:nsä jokaiseen. Siksi markkinoille tuli internetrekrytointiportaaleja helpottamaan työnhakijoiden ja työnantajien kohtaantongelmaa mahdollistamalla eri osapuolien tuottamien tietojen kokoamisen ja välittämisen osapuolelta toiselle internetrekrytointiportaalin toimintojen kautta (ks. kuvio 10). Internetrekrytointiportaalin sisällöstä riippuen ne ovat toimijoita, jotka integroivat rekrytointiin liittyvät toiminnot suuriksi kokonaisuuksiksi ja vahvistavat siten entisestään kappaleessa 5.2. esitettyjä sähköisen rekrytoinnin tuomia mahdollisuuksia. Nämä tekijät yhdessä tarkoittavat, että internetrekrytointiportaalit vetävät puoleensa niin työnhakijoita kuin työnantajia, mikä vuorostaan vaikuttaa internetrekrytointiportaalin houkuttelevuuteen ja toimivuuteen. Internetrekrytointiportaalia voi kuvata eri toimijoiden, resurssien ja toimintojen verkostoksi (Koong ym. 2002). Lisäksi käytettyjä toimijoita, resursseja, toimintoja ja muita erilaisia määreitä, niiden vaikutuksia ja tehokkuuksia on internetin ansiosta helpompi mitata relevantisti ja reaaliajassa. Internetrekrytointiportaalit ovat saavuttaneet käytännöllisyydellään vahvan aseman ja on arvioitu että internetrekrytointiportaalit syrjäyttävät pian printtimedian rekrytointi-markkinoinnillisena välineenä (Koong ym. 2002).

Internetrekrytointiportaaleiden suosion taso perustuu pääosin tunnettavuuteen ja brandiin sekä sisällön ja kävijöiden määrään, laatuun, kattavuuteen ja käytettävyyteen eri näkökulmista (Jääskeläinen 2008; Miettinen 2008; Solanne 2008). Kriittiset menestystekijät muuttuvat myös internetrekrytointiportaaliakohtaisesti, sekä riippuen sen yleisestä kehitysvaiheesta sekä markkinatilanteesta (Solanne 2008). Kokkosen (2008) mielestä suosiota lisäävät myös helpokäyttöisyys, selkeys, luotettavuus, maine, sopivuus kohderyhmälle sekä että käyttäjä kokee saavansa vastinetta käyttämälleen ajalle ja vaivalle. Näiden kriteereiden voidaan nähdä olevan samoja internetportaaleiden kanssa (Steinbock 1997, 1998b). Internetrekrytointiportaaleissa voidaan nähdä olevan korostetun tärkeää toimivuuden kannalta, että niin työnhakijoille kuin työnantajille tulee näkyä selvästi toisen osapuolen läsnäolo. Lisäksi internetrekrytointiportaalien tulee tarjota osapuolille mahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja siten lisäarvon syntymiseen

(Miettinen 2008). Näiden lisäksi on nopeasti ja selkeästi tuotava esiin se sähköinen rekryointipalvelu tai -tuote mitä kiireinen työnhakija tai työnantaja mahdollisesti etsii. Sen takia monet internetrekryointiportaalit panostavat tietynlaiseen yksinkertaisuuteen ja toiminnallisuuteen (Solanne 2008).

Internetrekryointiportaalien toimintamalli ja tavoite on palvella mahdollisimman hyvin niin yksittäisten työnhakijoiden kuin työnantajien tarpeita erilaisilla tuotteilla, palveluilla ja toiminnoilla kun työnhakijat hakevat ratkaisuja urallaan tai organisaatiot rekryointitarpeisiinsa. Esimerkiksi internetrekryointiportaalin toimintamallista tutkija on rakentanut pääasiallisen case-yrityksen pohjalta kuvion 10.



Kuvio 10. Pelkistetty internetrekryointiportaalin toimintamalli.

Internetrekryointiportaali voidaan nähdä sekä kohtaamispaikkana että kattavana apuvälineenä eri kohderyhmille (Miettinen 2008). Internetrekryointiportaalin arvonnluomisprosessissa taloudellista arvoa tuotetaan lähinnä median, sähköisten HR-järjestelmien, toimintojen ja tietokantojen avulla (Solanne 2008). Muunlaista arvoa

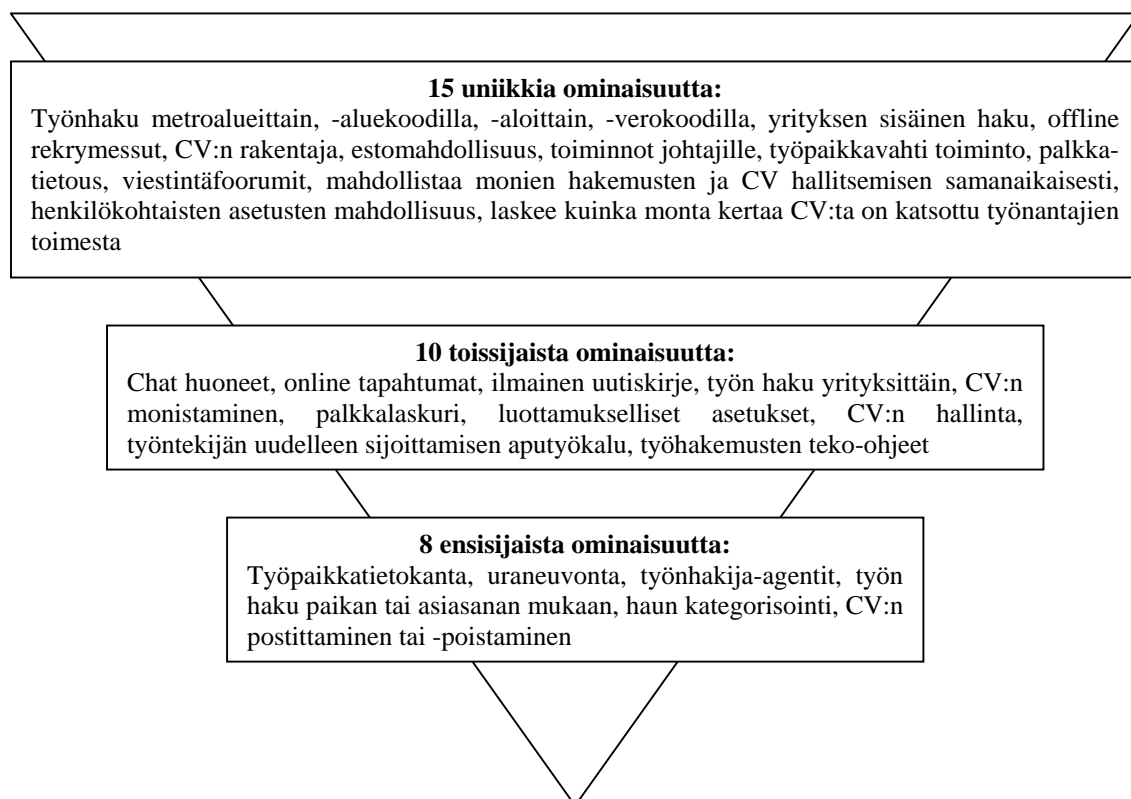
tuotetaan kustannustehokkuudella, nopeudella ja ylipäättään internetrekrytoinnin tuomilla eduilla, sekä laajalla jakelutiellä (Ekblom 2008; Miettinen 2008; Solanne 2008). Internetrekrytointiportaalin arvonluomisprosessien kannalta nähdään tärkeiksi etenkin yhteistyökumppanuudet sekä sisältö, liikennevirrat sivuille sekä brandi, media ja jakelutien laajuus (Jääskeläinen 2008; Miettinen 2008; Solanne 2008). Edellä mainittujen tekijöiden kautta internetrekrytointiportaali pyrkii täyttämään eri kohderyhmien tarpeet saamalla vuorovaikutuksen ja arvonluomisprosessin siten toimimaan aktiivisesti (Miettinen 2008).

Internetissä on satoja internetrekrytointiportaaleja ja niiden sisältöjen ja toimintojen variaatiot ovat osittain samoja, osittain yksilöllisiä. Koska kilpailu internetrekrytointiportaaleiden välillä on kova, niiden on tarjottava sisältöä ja toimintoja jotka parhaiten palvelevat ja tuovat lisäarvoa käyttäjilleen sekä kohde- ja sidosryhmilleen. Nämä tekijät ovat myös tärkeässä asemassa ajatellen internetrekrytointiportaalin potentiaalista kansainvälistymistä ja kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla. (Koong ym. 2002)

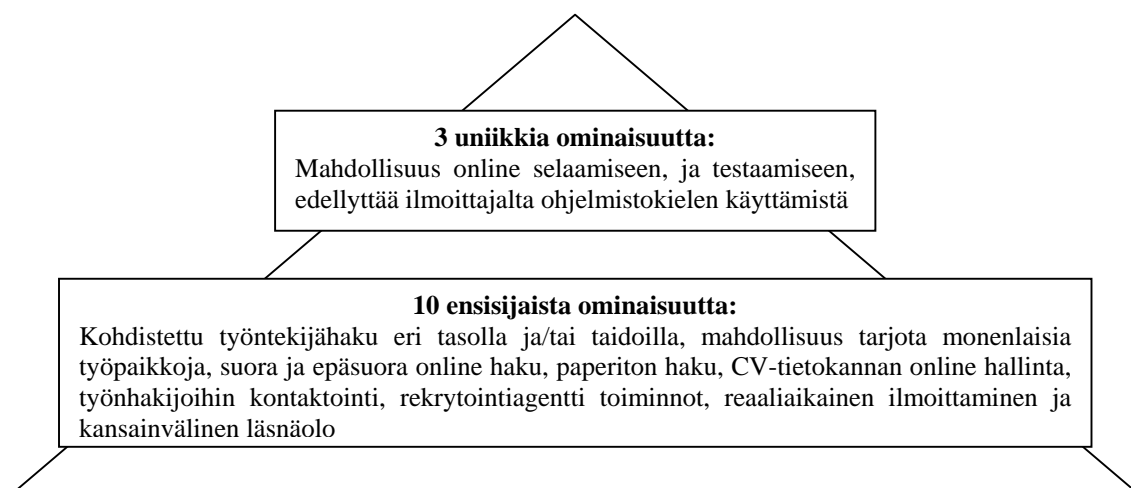
Koong ym. (2002) ovat tutkineet internetrekrytointiportaalien sisältöjen ja toimintojen koostumuksia identifioiden ja luokitellen niitä sekä työnhakijoiden että työnantajien kannalta tutkien viittä internetrekrytointiportaalia, jotka on arvioitu kymmenen parhaan joukkoon maailman internetrekrytointipalveluiden tuottajissa. Tulokset olivat yllättäviä, sillä 33 muuttujan joukosta löytyi vain yksi muuttuja, joka löytyi kaikista viidestä internetrekrytointiportaalista. Kahdeksan yhteistä muuttujaa löytyi 75 prosentista tutkittavista internetrekrytointiportaaleista. Kaksi eniten tuloja tuottavaa internetrekrytointiportaalia omasivat 2/3 osaa muuttujista. Koong ym. (2002) muodostivat tutkimuksissaan mallit, joissa he luokittelivat muuttujat niiden yleisyyden mukaan. Kuviot 11 ja 12. (Koong ym. 2002)

Internetrekrytointiportaalien yksilöllisyydestä johtuen niiden tuottamat lisäarvot ja kilpailuedut poikkeavat myös huomattavasti toisistaan. Tämä vaatii myös internetrekrytointiportaaleiden tuotteiden ja palveluiden käyttäjiltä suunnittelua löytääkseen juuri omiin tarpeisiin parhaiten sopiva palvelujen tuottajan. Koongin ym. (2002) tutkimuksissa internetrekrytointiportaalit erosivat toisistaan enemmän työnhakijoiden muuttujien kohdalta kun taas työnantajien muuttujien kohdalta erot olivat pienempiä. Kokonaistuloksista pääteltiin, että maailman johtavilla internetrekrytointiportaaleilla on suhteellisen suuria eroavaisuuksia niin sisällössään kuin toiminnoissaan ja siten niitä on haastavaa tutkia yhden toimintamallin mukaan.

Tietynlaisen mallin ja standardien muotoutumisen puuttuminen viittaa siihen että internetrekrytointiportaalit ovat tuotteena elinkaarensa alkuvaiheessa ja siten monenlaisten kehittymismahdollisuuksien kohde. (Koong ym. 2002)



Kuvio 11. Työnhakijoille olevat ominaisuudet (Koong ym. 2002).



Kuvio 12. Työnantajille olevat ominaisuudet (Koong ym. 2002).

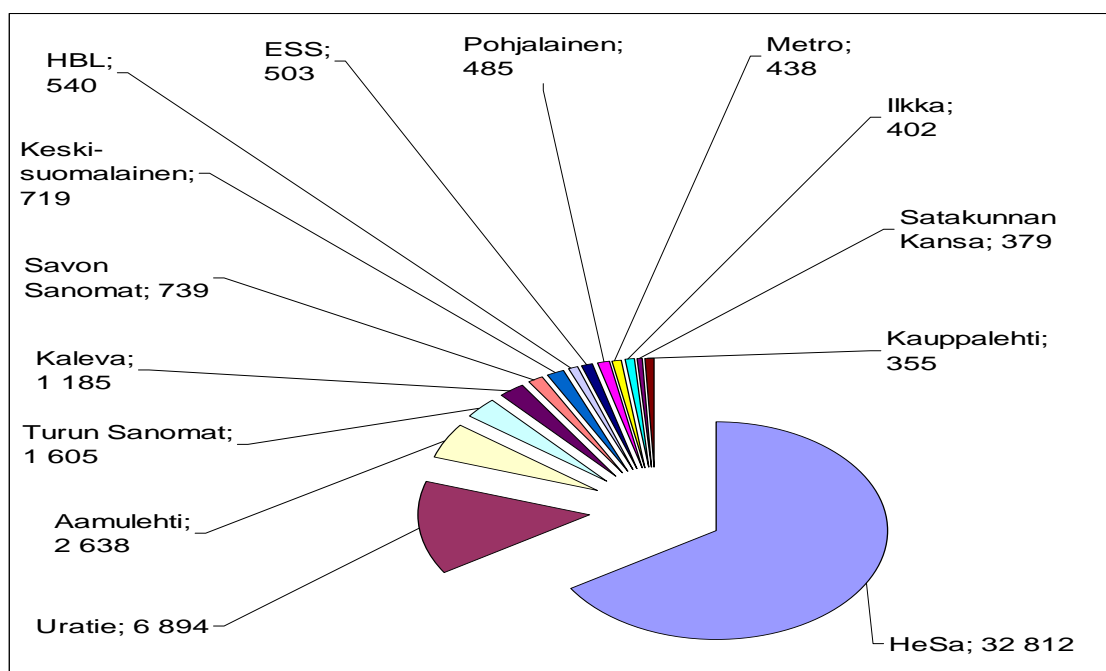
Niin Suomessa kuin ulkomailla osa internetrekryointiportaaleista on ennen vain printtimediassa toimineiden lehtitalojen perustamia, luonnollisena osa-alueena median siirtymisestä internetiin. Ennen internetiä, rekryointimediaa ja -prosesseja johtivat pääasiassa suuret yritykset. Alhaisen kustannusrakenteen ansiosta internetrekryointitoiminta on ollut mahdollista myös pienemmille yrityksille, jotka ovat toimineet useissa maissa internetrekryointiportaalien pioneereina. Solanteen (2008) mukaan on nähtävissä, että printtimediataustaiset internetrekryointiportaalit on usein perustettu pakon saattamana, eikä niiden kehitystä ja rakenteita aluksi ajateltu internetliiketoiminnan, sisällön tai internetportaalin käyttäjien lähtökohdista kuten varsinaisesti internetrekryointiportaaleiksi perustetuissa palveluissa. Myös isoilla internetrekryointiportaaleilla alkuperät näkyvät niiden toiminnassa (Miettinen 2008; Solanne 2008). Taustaltaan kansainväliset internetrekryointiportaalit voivat olla vaikeita lokalisoida ja hitaita muuttaa toiminnoiltaan, sillä niillä ei välttämättä ole maakohtaisia T&K-yksiköitä. Lokaalit toimijat taas muuttuvat ja kehittyvät nopeasti ja ovat siten nopeita markkinaliikkeissään. Tällä hetkellä internetrekryointiportaaleiden kehityksessä Jääskeläinen (2008) näkee tärkeinä tekijöinä imagon, hakukone tulokset, menestymisen mainostajien tilastoissa, jakelun kasvattamisen yhteistyösopimuksin, alueellisen toiminnan merkityksen, työnhakijoiden/työnantajien onnistumiskokemukset, internetlinkitykset sekä integraatiot sähköisiin rekryointijärjestelmiin.

5.4. Verkostoistuminen rekryointimedia-alalla

Internetrekryointimedia-ala on luonut yhteistyö- ja verkostoitumismahdollisuuksia niin kotimaisilla kuin ulkomaisilla rekryointimediemarkkinoilla. Sen sijaan että perinteiset yritykset olisivat lähteneet panostamaan voimakkaasti internetiin, on osa yrityksistä solminut yhteistyösopimuksia internetpohjaisten rekryointimedia-alan toimijoiden kanssa. Siten on mahdollistettu molempia osapuolia hyödyttäviä kustannustehokkaita ratkaisuja, joissa on voitu pienentää epäonnistumisen riskiä, mahdollistettu kilpailuedun saavuttaminen alalla, tuotettu lisäarvoa yhteistyökumppaneiden sidosryhmille sekä mahdollistettu organisaatioiden välinen tietotaidon liikkuminen ja osittain jopa tekninen kehittyminen. Usein verkostoitumisen ja yhteistyökumppanuuksien taustalla on myös selkeästi nähtävissä että se on resurssien ja kyvykkyyksien vajavaisuuksien ohjaamaa tai markkinatilanteiden mukaan syntyvää. Rekryointimediemarkkinoilla tapahtuvat yhteistyöt ja verkostoitumiset ovat tapauskohtaisia. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi rekryointimedia-alan kehitystä, sen yhteistyösopimuksia ja verkostoitumista tiettyjen esimerkkien avulla. (Miettinen 2008; Solanne 2008)

5.4.1. Suomalainen rekryointimedia-ala

Suomalaiset rekryointimedia-alan markkinat ovat perustuneet niin uusien puhtaasti internetpohjaisten edelläkävijöiden kuten Uranuksen ja perinteisten rekryointimarkkinointia printtimediassa julkaisseiden lehtitalojen, kuten Alma Median, Talentumin ja SanomaWSOY:n ympärille. Muilla medioilla ei tähän mennessä ole ollut merkittävää osuutta rekryointimediemarkkinoilla. Lehtitalot ovat voineet hyötyä pitkäaikaisista asiakassuhteistaan, paremmasta tunnettavuudestaan, näkyvyydestään ja levikistään, mutta heikkoutena on ollut kahleet printtimediaan. Sanomalehti-ilmoittelu on kuitenkin edelleen selkeästi merkittävin liikevaihtoa tuova osa-alue rekryointimedia-alalla; Vuonna 2007 koko lehdistön osalta arviolta noin 55 miljoonaa euroa. Mainonnan jakautuminen euromäärittäin 14 suurimman median nettohinnoittelun mukaan kuvataan seuraavassa kuviossa 13, kuvion 13 mediat ovat yhteensä 49,7 miljoonaa euroa (TNS Gallup 2008). Rekryointimarkkinoinnin määrä lehdissä ei kuitenkaan todennäköisesti tule koskaan yltämään tasolle, jolla se oli ennen lamaa, sillä rekryointimarkkinoinnin painopisteen voidaan nähdä siirtyvän internetiin.



Kuvio 13. Rekryointi-ilmoittelu vuonna 2007, 14 suurinta printtimediaa (TNS Gallup 2008).

Euroopassa kehitys on vähentänyt päivälehtien rekrytointi-ilmoittelua, osin dramaattisestikin. Niin Euroopassa kuin Suomessa printti-ilmoittelun rooli on muuttunut työnantajamielikuvasuuntaan, jossa printti-ilmoituksen avulla pyritään houkuttelemaan työnhakija internetiin varsinaisen rekrytointi-ilmoituksen ääreen (Kauppalehti 2008). Suomessa erityispiirre on rekrytointi-ilmoittelun keskittyminen yhteen printtimediaan, jonka osuus rekrytointimediemarkkinoinnin euroista on 70 prosenttia. Kuviossa 13 neljän suurimman printtimedian joukossa on kolme päivä-/maakuntalehteä ja yksi ammattiryhmäkohtainen lehti (TNS Gallup 2008). Nykyisessä tilanteessa eri medioiden ja välittäjien roolia työpaikkailmoittelussa ja kohtaannossa voidaan luonnehtia seuraavasti: Päivälehdet yrityskuvaa tukeva ilmoittelu, ilmaisjakelulehdet sekä ammatti- ja erikoislehdet omalla kohderyhmällään, internetrekrytointiportaalit aktiivisessa työnhakuvaiheessa olevien tavoittaminen sekä vertaistuen internetverkotot esimerkiksi LinkedIn tyyppisesti välilliset rekrytointia tukevat verkotot (Jääskeläinen 2008). Alan palvelusektori on voimakkaassa kehitysvaiheessa, perustuen pitkälti teknologiamurroksen luomiin mahdollisuuksiin. Uusien viestinten myötä työpaikkailmoittelu siirtyy niihin medioihin, jotka tukevat parhaiten kohtaantoprosessia ja sen eri vaiheita. Aktiivisen ja vuorovaikutteista viestintää kaipaavan työnantajan ja työnhakijan palvelut löytyvät jo kaikki internetistä (Kauppalehti 2008). Internet tarjoaa juuri ne välineet jotka työn kohtaannossa ovat olennaisia. Internetin myötä työnhau prosessi on monin tavoin virtaviivaistunut, nopeutunut ja halventunut. Tämä on ollut kaikkien osapuolten etu. (Jääskeläinen 2008)

Tämän tutkimuksen ja tulevaisuuden rekrytointimedia-markkinoiden kannalta on olennaista tarkastella kotimaisen internetrekrytointimedia-alan kehittymistä muutamien esimerkein keskeisten toimijoiden kehityksestä. Tällä hetkellä alan keskeisiksi toimijoiksi voidaan luokitella eri näkemysten ja tilastojen mukaan Monster, Oikotie, Uranus ja Uratie (Kauppalehti 2008; Kilpailuvirasto 2008; Solanne 2008; TNS Metrix 2008). Näistä Monster ja Uranus ovat mukana eri tavalla rakentuvissa kansainvälisissä internetrekrytointiportaaliverkostoissa ja siten ne tavoittavat tarvittaessa globaalit toiminnot ja mahdollisuudet. Vastaavasti Oikotie ja Uratie voidaan nähdä kotimaisina toimijoina, internetin globaaliudesta huolimatta. Muita merkittäviä suomalaisia internetrekrytointimedia-alan toimijoita voidaan tällä hetkellä nähdä olevan muun muassa Carrot ja Talentor, sekä valtiolliset toimijat kuten työnvoimatoimiston mol.fi, ja korkeakoulujen Aarresaari, sekä AMK-opiskelijoiden Jobstep internetrekrytointipalvelut sekä erilaisia toimintaperiaatteita käyttävät Eniron JobSafari ja monet henkilöstövuokrausalan yritykset (Solanne 2008).

Yksi vanhimpia suomalaisia internetrekryointipalveluita oli vuonna 1997 perustettu Työpaikkatori, joka sai Novo Group Oyj:n alaisuudessa vuonna 1999 nimen Rekry.com. Työpaikkatori ja Rekry.com olivat painottuneet erityisesti tekniikanalan rekryointimediatarjontaan. Kotimaisen internetrekryointimedia-alalla kehityksen historiassa merkittävänä yhteistyönä voidaan pitää muun muassa Solanteen (2008) mainitsemaa tilannetta jossa 2000-luvun alussa kansainvälinen internetrekryointiportaali StepStone oli etabloitumassa suurin panostuksin Suomen markkinoille. Tällöin internetrekryointiportaalit Uranus ja Rekry.com aloittivat yhteistyön puolustaakseen markkina-asemiaan. Puolustus onnistui ja StepStone poistui pian Suomen rekryointimediemarkkinoilta. Myöhemmin WM-data kuitenkin osti Novo Groupin ja samalla Rekry.comin vuonna 2004. Niin printti- kuin internetsisältöä tuottava suuri mediayhtiö Talentum Media Oy osti WM-datan Novo Oyj:ltä Rekry.comin jo samana vuonna. Omistajavaihdokset vaikuttivat huomattavasti myös Rekry.comin yhteistyösuhteisiin ja verkostoihin. Talentum sulautti Rekry.comin, alunperin vain lehtenä ilmestyneeseen mutta sittemmin tekniikan alan internetrekryointiportaaliiksi kehittämäänsä Uratiehen, tarkoituksenaan vahvistaa Uratiehen asemaa kotimaisilla internetrekryointimediemarkkinoilla. Uratiehen internetrekryointiportaalin keskeinen yhteistyöverkosto muodostuu pitkälti Talentumin kattavien sisäisten verkostojen ja niiden yhteistyösopimusten kautta (Novogroup 2008; Talentum 2008; WM-data 2008).

SanomaWSOY-konserni on suuren luokan toimija ja käsittää muun muassa radio- ja TV-kanavia, sekä erilaisia printti- ja internetmedioita. Vuonna 1999 SanomaWSOY lanseerasi Oikotie internetportaalin, joka sisältää myös rekryointiosion. Koska SanomaWSOY:n omistama Helsingin Sanomat on printtimedian puolella edelleen rekryointimedia-alan tuottoisin toimija, tarjoaa saman konsernin internetportaalin rekryointiosio luonnollisen keinon yhdistää jo olemassa oleva vahva asiakaskunta myös internetportaalin liiketoimintaan. Tämä on luonut Oikotielle nopeasti vahvan aseman jossa se voi hyödyntää SanomaWSOY:n tarjoamia laajoja mahdollisuuksia konsernin sisäisissä verkostoissa ja yhteistyösopimuksissa (SanomaWSOY 2008).

Alma Media puolestaan toi ruotsalaisen Jobline internetrekryointiportaalin konseptin Suomeen vuonna 1998. Vuonna 2001 Monster kuitenkin osti Jobline emoyhtiö Jobline Internationalin ja siten myös Alma Median internetrekryointiportaali koki vuonna 2004 nimenvaihdoksen Monster Oy:ksi. Monster Oy:n pääomistaja on Alma Media Oyj ja vähemmistöosakas ilmoitusmedia Monster Inc. Siten Suomen Monster on periaatteessa kansainvälisen rekryointiportaali-verkoston tytäryritys, jolla on Alma Median osa

omistajuuden kautta yhteistyökumppanuuksia kotimaiseen mediaan, kuten MTV3:een ja Kauppalehteen. Lisäksi Suomen Monster tekee yhteistyötä muun muassa Ekonomiopiskelijoiden liiton SEFE:n ja sähköisten HR- ja rekrytointijärjestelmien valmistajan Elbitin kanssa. Suomen Monsterin liikevaihto kasvoi vuonna 2007 lähes 50 %, ilmoitettujen avointen työpaikkojen määrä 43 % ja kuukausittaiset kävijämäärät 21 %. (Alma Media 2008; Elbit 2008; Kauppalehti 2008, Monster 2008; Sefe 2008).

Tämän tutkimuksen pääasiallisen case-yrityksen, internetrekrytointimedia-alan toimijan Uranuksen yhteistyökumppanuuksia ja verkostoitumista on voitu tarkastella tarkemmin empiirisen tutkimuksen kautta ja näin saatuja tuloksia hyödynnetään myös tässä kappaleessa. Yhteistyökumppanuuksiin Uranusta on motivoitunut mahdollisuudet, jotka tähtäävät molempien osapuolien kasvuun ja kehittymiseen (Eklom 2008). Internetportaali yhteistyökumppanuuksissa Uranus on usein tuottanut sisältöä kumppaneille ja saanut itse kävijävirtoja ja statusta. Lisäksi molemmat osapuolet ovat hyötäneet verkostoitumisesta sekä oppimis- ja kehittymisimpulsseista. Yhteistyökumppanuudet voivat usein olla hyvin tärkeitä, tästä esimerkkinä jo aiemmin mainittu Uranuksen ja Rekry.com:in yhteistyö. Uranuksen aiempia yhteistyökumppanieta ovat olleet muun muassa Rekry.com, Soneraplaza, Elisa, Microsoft, Ilkka-Yhtymä, Suomen Yrittäjät ja Digitoday, nykyisistä tärkeimpiä ovat The Network, Arena Partners sekä osittain myös jäsenyydet Henryssä ja Ohjelmistoyrittäjät Ry:ssä. Solanne (2008) toteaa, ettei sellaisia valinta tilanteita ole juuri ollut, joissa olisi pitänyt valita useammasta yhteistyökumppanista, vaan usein kyse on muutoksista markkinatilanteissa joissa ilmaantuu mahdollisuus yhteistyölle. Tärkein kriteeri yhteistyökumppanuuksien valinnassa Uranukselle on ollut se, että Uranus säilyy itsenäisenä toimijana. Uranukselle on tarjoutunut mahdollisuuksia nopeampaan kasvuun yhteistyön kautta fuusioitumalla täysin tai osittain muiden yritysten kanssa, mutta näistä mahdollisuuksista on kieltäydytty systemaattisesti, sillä oman päätösvalan tulee säilyä. (Miettinen 2008; Solanne 2008)

Koska tutkielman case-tutkimuksen pääasiallinen tutkimuskohde Uranus on suomalainen, kannattaa suomalaisuuden taustavaikutus huomioida kansainvälistymisessä. Suomi on tyypillinen pienen ja avoimen talouden esimerkki, niin kutsuttu SMOPEC-maa. Suomi on viime vuosikymmeninä avannut markkinoitaan ja siitä on seurannut altistuminen kansainvälisen kaupan ja toimintojen kasvamiselle. Jos yritykset hyödyntävät mahdollisuutensa, avoimuus on positiivinen tekijä. Jos taas yritykset ovat passiivisia vientinsä kasvattamisessa, kansainväliset toimijat voivat ehtiä

vallata yrityksen kotimarkkinat. Monet SMOPEC-maiden tietotaitoon perustuvat yritykset ovatkin alkaneet kansainvälistyä nopeasti. (Luostarinen & Gabrielsson 2004)

Luostarisen (1994) mielestä yritysten tulisi kansainvälistyä omata riittävästi kilpailuetuja, joista tyypillisiksi suomalaisten yritysten osalta hän mainitsee tuotteiden, tuotannon, markkinoinnin ja rahoituksen erinomaisuuden. Kansainvälisten standardien mukaan monet suomalaisyritykset ovat pieniä ja siten niillä on rajoitetut resurssit kansainvälistymiseen ja vain vähän kokemusta kansainvälistymisestä ja globaaleista markkinoista. Monet yrityksistä ovat myös kasvunsa alkuvaiheessa ja niillä on heikko taloudellinen status. Pienillä yrityksillä tulisi kuitenkin olla mahdollisuus laajentua kansainvälisille markkinoille kohdatakseen globaalin kaupankäynnin maantieteelliset haasteet. Suomen markkinoiden perifeerisyys on myös nähty tekijänä, joka kannustaa yrityksiä kansainvälistymään. Laajat kansainväliset markkinat ovat tärkeitä etenkin niche-segmenteille erikoistuneille yrityksille joille kotimarkkinat eivät tarjoa riittävää kasvupotentiaalia. (Luostarinen 1994)

5.4.2. Kansainvälinen rekrytointimedia-ala

Suomen rekrytointimedia-alan markkinat ovat niin pienet ja nopeasti kylläntyvät että yrityksen tulee tavoitella kasvua ulkomarkkinoilta tai muuten kilpailijat tekevät sen ensin. Myös suomalaisten yritysten globalisoituminen ja työmarkkinoiden muutokset ovat johtaneet kotimaisten rekrytointimedia-alan toimijoihin kohdistuviin, maan rajojen yli tapahtuviin sekä globaaleihin, toiminnan ja palveluiden vaatimuksiin (Solanne 2008). Niin kansainväliset rekrytointimediemarkkinat kuin kansainväliset internetrekrytointiportaalimarkkinat ovat hyvin monimuotoiset. Printtimedian ja internetliiketoiminnan voimasuhteet rekrytointimedia-alalla vaihtelevat myös huomattavasti maakohtaisesti. Jokaisessa maassa ja markkina-alueella on lukuisia eri tavoin segmentoituja internetrekrytointiportaaleja joilla on erilaisia yhteistyökumppanuuksia, verkostoitumisia, toimintakonsepteja sekä kehityssuuntia.

Rekrytointimediemarkkinoilla voidaan kuitenkin katsoa olevan tällä hetkellä ainoastaan kaksi todellista globaalia toimijaa, Monster ja The Network, joihin suuri osa eri markkina-alueiden johtavista toimijoista kuuluu. Alkuvuodesta 2008 Monster toimi 38 maassa, oli johtavassa asemassa viidessä maassa ja sisälsi 1,4 miljoonaa työpaikkaa, vastaavasti The Network toimi 64 maassa, oli johtavassa asemassa 32 maassa ja käsitti 3,5 miljoonaa työpaikkaa (The Network 2008). Myös Careerbuilder on rakentamassa kansainvälistä laajaa verkostoa yritysostoin (Careerbuilder 2008), mutta sen

kehittäminen voi olla hidasta, resursseja vaativaa ja aseman saavuttaminen jo menestyvien globaalien verkostojen rinnalla mahdollisesti vaikeaa (Solanne 2008).

Edellä mainituilla internetrekryointiportaaliverkostoilla on kuitenkin merkittäviä eroja. Näistä eroista strategisesti tärkein on, että Monster ja Careerbuilder ovat yksittäisiä yrityksiä. Vaikka ne ovatkin laajentuneet osittain erilaisilla kansainvälistymisstrategioilla, on niille yhteistä että emoyhtiön toimintaformaattia toteutetaan tytäryrityksissä ja siten suuri osa kehityksestä on ylhäältä päin koordinoitua. The Network, johon Uranus kuuluu, on allianssi/verkosto joka on koottu eri maiden johtavista internetrekryointiportaaleista jotka ovat itsenäisiä toimijoita eivätkä tytäryrityksiä. The Network pyrkii toimintamallillaan hyödyntämään niin globaalien yhtenäistettävyyden/saavutettavuuden kuin lokaalin asiantuntemuksen ja sen kautta yhdistämään molempien toiminta-aspektien tuomat mahdollisuudet. Näin The Network voi hyödyntää allianssin/verkoston jäsenyrityksiltä saatuja, jo markkinoilla testattuja ja menestyneitä, konsepteja soveltaen niitä jäsenyritysten käyttöön. Siten The Network vahvistaa itseään vahvistamalla jäseniensä markkina-asemaa niiden kotimarkkinoilla (Derriks 2008; Jääskeläinen 2008; Lewis 2008; Solanne 2008). The Networkin voidaan näin katsoa toteuttavan kehittyneesti Roblesin (2002) laajennettua versiota globaalista internetportaalien kansainvälistymisstrategiasta. Oli kyse sitten The Networkiin, Monsteriin tai Careerbuilderiin kuuluvasta toimijasta on jokaiselle niistä rakentunut myös omat verkostonsa ja yhteistyökumppanuutensa ja siten näistä alliansseista/verkostoista syntyvien kansainvälisten internetrekryointiportaali-allianssien/verkostojen voidaan sanoa olevan liiketoimintasuhteiltaan jokseenkin monimutkaisia.

Lisäksi kansainväliset internetrekryointimediemarkkinat muuttuvat voimakkaasti ja useat internetrekryointiportaalit pyrkivät laajenemaan uusille markkina-alueille. Jo aiemmissa kappaleissa Yipin (2003) ja Roblesin (2002) näkemysten mukaan internetportaalien kansainvälistymisessä on useita tekijöitä, kuten markkinat, säännökset, kilpailu ja hinta sekä online-markkinoiden, -sääntöjen, ja -kilpailun monimuotoisuus jotka tekevät kansainvälistymisestä hyvin haastavaa. Vaikka internet on alkupisteessään globaali, ei se tarkoita että olisi helposti suunniteltavissa internetrekryointiportaalialia joka täyttäisi useiden kohderyhmien ja markkina-alueiden vaatimuksia. Lisäksi joillakin kansainvälisillä rekryointimediemarkkinoilla myös tietoteknisellä infrastruktuurilla ja valtiolla on huomattava rooli vaikuttaa yritysten liiketoimintamahdollisuuksiin. Vaikka alueen työnhakijat ja työnantajat haluaisivat mahdollisesti hyödyntää internetrekryoinnin etuja, sitä saattaa rajoittaa joko

työnantajien ja hakijoiden puutteelliset kyvykkyudet ja mahdollisuudet käyttää internetpohjaista rekrytointia tai valtion ohjaama politiikka (Hogler & Henle & Bemus 1998). Eri tekijät huomioiden on ymmärrettävää että internetrekrytointiportaali kansainvälistyvät nykyisin pitkälti erilaisten yhteistyökumppanuuksien ja verkostojen kautta saavuttaakseen ensin tiettyjä resursseja ja kyvykkyksiä tietyllä markkina-alueilla toimimiseen. Siitä oppineena internetrekrytointiportaali-yritysten on ehkä helpompi lähteä kehittämään toimintojaan ja kansainvälistymistään eteenpäin (Solanne 2008).

5.5. Yhteenveto

Tässä pääkappaleessa peilattiin aiempien pääkappaleiden teemoista verkostojen ja internetliiketoiminnan vaikutuksia rekrytointimedia-alaan sekä tarkasteltiin internetrekrytointiportaaleja ja niiden toimintaa. Tavoitteena oli ensinnäkin vastata alatutkimuskysymykseen viisi, kuinka internet ja verkostot vaikuttavat rekrytointialan toimintamalleihin, tarkastelemalla aluksi kuinka sähköisen- ja internetliiketoiminnan kehittyminen on muokannut rekrytoinnin toimintamalleja, tämän jälkeen tarkasteltiin kuinka nämä muutokset ovat johtaneet internetrekrytointiportaali toimintamallin kehittymiseen. Lopuksi tarkasteltiin kuinka internetin tuomat vaikutukset ovat osittain johtaneet verkostoitumiseen rekrytointimedia-alalla. Toiseksi tavoitteena oli vastata alatutkimuskysymykseen kuusi, millainen on internetrekrytointiportaalin toimintamalli, tarkastelemalla internetrekrytointiportaaleiden kehittymistä, sisältöä ja erilaisia toimintamalleja. Kolmanneksi pääkappaleen voidaan nähdä osittain vastaavan myös alatutkimuskysymykseen kaksi, mitkä tekijät vaikuttavat kansainvälistymisstrategioiden valintaan, sillä pääkappaleissa kaksi, kolme ja neljä esitettiin ulkoisia tekijöitä, kuten kilpailutilanne, johon vaikuttavat olennaisesti alalla jo olemassa olevat yhteistyösuhteet ja verkostot. Koska internetrekrytointimedia-ala sisältää suhteellisen vähän kansainvälisiä toimijoita, vaikuttavat siten kansainvälisten toimijoiden jo olemassa olevat verkostot ja yhteistyösopimukset tekijöinä myös kansainvälistymään pyrkivien yritysten kansainvälistymisstrategioiden valintaan omalla olemassa olollaan.

Tässä pääkappaleessa olennaisia teorioita ovat rekrytoinnin perusteissa Singhin ja Finnin (2003), Allenin ym. (2004) sekä Hausdorfin ja Duncanin (2004) näkemykset sekä useat tutkimustulokset. Rekrytoinnin sähköistymisen ja internetin vaikutuksia tarkastellaan muun muassa Ellsworthin ja Ellsworthin (1997), Pattersonin (1997), Steinbockin (1997; 1998a, 1998b), Wilsonin (1998), Paavilaisen (1999), Kayn (2000), Piturron (2000), Samsonin (2000), Zallin (2000), Capellin (2001), Zusmanin ja Landisin

(2002), Singhin ja Finnin (2003), Hausdorfin ja Duncanin (2004), Kauppalehden (2008) sekä Solanteen (2008) näkökulmien, teorioiden ja tutkimusten mukaan. Internetrekrytointiportaalien toimintaa voidaan tarkastella liitännäisesti Braddyn ym. (2006) näkemysten mukaan sekä Koongin ym. (2002) teoriaan ja malleihin perustuen, mutta ennen kaikkea pääasiallisen case-yrityksen tutkimuksen kautta, esimerkiksi Ekblomin (2008), Jääskeläisen (2008), Miettisen (2008) ja Solanteen (2008) tietoihin perustuen. Rekrytointimedia-alan kotimaista ja ulkomaista verkostoitumista on tutkittu pitkälti yritysten itsensä tuottamista erilaisista dokumenteista sekä haastattelujen avulla, sillä tieteellisiä julkaisuja tai tutkimuksia ei kyseisestä aiheesta ole juurikaan olemassa.

6. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tässä pääkappaleessa tarkastellaan tutkimuksen viitekehystä sekä tutkimuksen metodologiaa keskittymällä tutkimusmallin valintaan, tiedon keräämiseen, tiedon analysointiin sekä tutkimuksen reliabiliteettiin sekä validiteettiin. Tässä pääkappaleessa esitellään myös tutkimuksen case-yritykset.

6.1. Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen tekeminen on kumulatiivinen ja vuorovaikutteinen prosessi, jossa tutkijan aikaisemmat kokemukset ja tutkimuksen tutkimuskysymysten asettelu antavat suunnan tutkimuksen metodologisille päätöksille ja metodologian käytölle. Tutkimuksen viitekehystä voidaan kuvata tarkastelemalla tutkimuksen eri osa-alueita ja niiden välisiä yhteyksiä. (Maxwell 1996)

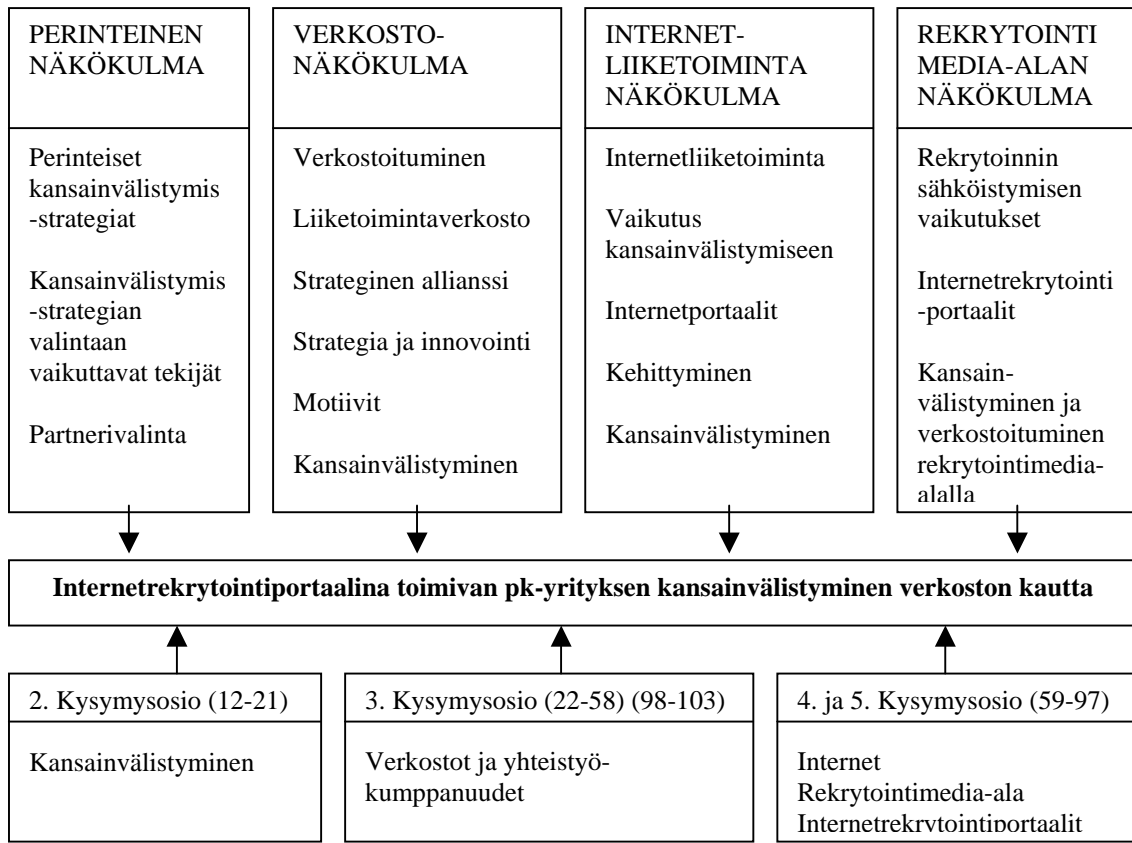
Maxwell (1996: 3-8) jaottelee tutkimuksen viitekehysten viiteen osa-alueeseen: Tutkimuksen tarkoitus, teoreettinen viitekehys, tutkimusongelmat, tutkimusmetodologia sekä validiteetti ja reliabiliteetti. Tutkimuksen tarkoitus, tutkimusongelmat ja teoreettinen viitekehys tulisi olla tiukasti yhteen kiedottu kokonaisuus. Tutkimusongelmalla tulee olla selkeä yhteys tutkimuksen tarkoitukselle ja niiden tulisi perustua siihen, mikä on jo tunnettua ja mitä voidaan teoreettisesti mallintaa. Tutkimuksen tarkoitus tulisi rakentaa uusimpiin teorioihin ja tietotaitoon perustuen, sillä keskeisten teorioiden ja tiedon valinta on johdettu tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimusongelmista. Samalla tavalla käytettävä tutkimusmetodologia tulisi valita perustuen siihen, onko mahdollista kerätä tietoa ongelmasta ja samaan aikaan varmistaa tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti. Toisaalta tutkimusongelma tulisi kehittää siten, että siihen on mahdollista valita sopiva tutkimusmetodologia. (Maxwell 1996)

Tässä kappaleessa tarkastellaan Maxwellin (1996) jaotteleman tutkimuksen viitekehysten viidestä osa-alueesta tutkimuksen teoreettista viitekehystä kokoamalla se yhteen aiempien pääkappaleiden sisällöstä. Tutkielman aiheen monimutkaisuus vaikuttaa luonnollisesti osittain myös teoreettisen viitekehysten kokonaisuuteen, muodostaen siitä eräänlaisen vyyhdin, jossa aiheita käsitellään lomittain toistensa kanssa eri näkökulmista.

Tutkielman aihetta on kuitenkin käsitelty loogisesti ala-aiheittain etenevällä tavalla kuvion 14 mukaisesti. Ensin käsiteltiin kansainvälistymisen perinteistä näkökulmaa perinteisine kansainvälistymisstrategioineen, niiden valintaan vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä yhteistyöperusteisiin kansainvälistymisstrategioihin vaikuttavaa partnerivalintaa. Case-yritys internetrekryointiportaaleiden rakenteesta johtuen on katsottu tarkoituksen mukaiseksi syventää kansainvälistymisnäkökulmaa pääkappaleessa kolme verkostoihin ja strategiaan alliansseihin. Verkostonäkökulmassa tarkastellaan allianssien/verkostojen lisäksi niiden strategisointia, innovointia, niiden perustamisen ja niihin liittymisen motiiveja sekä niiden kautta kansainvälistymistä. Neljännessä pääkappaleessa laajennetaan kansainvälistymisnäkökulmaa tutkielman aiheen kannalta olennaiseen internetliiketoiminnan näkökulmaan. Neljännessä pääkappaleessa tarkastellaan internetliiketoiminnan perusteita, selvitetään internetin vaikutusta kansainvälistymiseen sekä keskitytään internetrekryointiportaaleihin, niiden kehittymiseen ja kansainvälistymiseen. Viidennessä pääkappaleessa tarkastellaan internetin, verkostoitumisen ja kansainvälistymisen yhteisvaikutuksia rekryointimedia-alan näkökulmasta sekä tarkastellaan rekryointimedia-alaa muuttanutta uutta liiketoimintamuotoa internetrekryointiportaalia. Teoreettisen viitekehyksen seuraamisen helpottamiseksi on teoria pääkappaleiden yhteydessä yhteenvedot, jotka tiivistävät kunkin pääkappaleen tarkoituksen.

Tutkimuksen empiirisessä osassa kuudennessa pääkappaleessa tarkastellaan tutkimuksen viitekehyksen lisäksi tutkimuksen metodologiaa keskittymällä tutkimusmallin valintaan, tiedon keräämiseen, tiedon analysointiin, tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin sekä esitellään myös tutkimuksen case-yritykset. Pääkappaleessa seitsemän käsitellään tutkimuksen empiirisiä aineistoja, etupäässä haastattelujen pelkistettyjä tuloksia. Haastatteluosiot on rakennettu tutkimusongelmia ja teoreettisen viitekehyksen pääkappaleiden aiheita ja näkökulmia mukailleen (ks. kuvio 14). Empiirisen tutkimuksen tulokset käsitellään asiakokonaisuuksina sekä case-yrityskohtaisesti. Empiirisiä tutkimustuloksia peilataan analyysin ja synteessin kautta takaisin tutkielman teoreettiseen viitekehykseen. Empiirisen tutkimuksen aineiston käsittelyn on pyritty olemaan osaltaan niin kuvaavaa, tiivistävää, tulkitsevaa kuin selventävää ja rakentavaa. Lopuksi pääkappaleessa kahdeksan luodaan yhteenveto ja johtopäätökset empiiristen löydösten pohjalta sekä tehdään ehdotuksia jatkotutkimuksesta.

TEOREETTINEN VIITEKEHYS



EMPIIRINEN TUTKIMUS

Kuvio 14. Tutkielman viitekehys.

6.2. Kvalitatiivinen tutkimus

Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta koskevalle keskustelulle on ollut leimallista sellaisten dikotomioiden esittelemineen, joiden on sanottu erottelevan näitä kahta tutkimustraditiota. Viime vuosina on kuitenkin nähty merkkejä siitä että kahtiajako on historiaa, eikä ole mitään välttämätöntä yhteyttä metodin, tutkimuksen logiikan, johtopäätösten tyyppin ja otantamenetelmän välillä (Hirsjärvi & Hurme 2001). Tässä tutkimuksessa on kuitenkin nähty hyödylliseksi käyttää kvalitatiivista tutkimusta seuraavissa kappaleissa käsitellyistä syistä.

Kvalitatiivinen tutkimus tuottaa syvällistä mutta ei helposti yleistettävää tietoa. Flickin (2002: 4) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen olennaiset piirteet ovat: Oikeiden metodien ja teorioiden valinta, erilaisten näkökulmien tunnistaminen ja analysointi,

tutkijoiden oleminen osana tutkimuksen tiedontuottamisprosessia sekä lähestymistapojen ja metodien moninaisuus. Proctorin (2003: 208-209) mukaan taas kvalitatiivinen tutkimus ilmentää rikkaalla tavalla asenteita ja motiiveja, mikä sopii myös tämän tutkimuksen aiheeseen. Staken (1995: 47) mukaan kvalitatiivisella tutkimuksella on useita erikoispiirteitä, jotka poikkeavat kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Ensinnäkin kvalitatiivinen tutkimus on holistista, tarkoittaen että sen kontekstisuus on hyvin kehittynyt. Kvalitatiivinen tutkimus on case-orientoitunutta, se vastustaa reduktionismia ja elementalismia ja se on suhteellisen ei-verrannollista, yrittäen ymmärtää tutkimuskohdettaan enemmän kuin vain ymmärtääkseen kuinka se poikkeaa muista. Kvalitatiivinen tutkimus on empiiristä, kenttäorientoitunutta ja sen painopiste on observoinnissa. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan kuvata selittävästä ja tulkitsevana, sitä käyttävien tutkijoiden luottaessa enemmän intuitioon ja pyrkiessä olemaan avoimia huomatakseen tutkimusongelman kannalta merkitykselliset asiat. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimus on tutkijan ja kohteen välistä kanssakäymistä. (Stake 1995)

Staken (1995) kuvaus kvalitatiivisen tutkimuksen erikoispiirteistä sopii hyvin yhteen tämän tutkimuksen tarkoituksen, luonteen ja tutkimusongelmien käsittelytavan kanssa. Kvalitatiivinen tutkimusmetodi valittiin, koska se mahdollistaa syvällisen tiedon löytämisen ja tutkimisen, mikä on tämän tutkielman kannalta tärkeää (Alasuutari 1994: 203). Kvalitatiivisen tutkimuksen etuja ovat muun muassa kerätyn tiedon syvällisyys ja tarkkuus (Patton 1990: 13). Kvalitatiivinen tutkimusmateriaali käsitetään yleensä kokonaisuutena, korostaen yhden yksittäisen kokonaisuuden loogista rakennetta. Tutkittava ilmiö on luonteeltaan eräänlainen kokonaisvaltainen prosessi, joten kvalitatiivinen tutkimusmetodi sopii siihen hyvin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää paikallinen yleistettävyyttä, siten case-tutkimustuloksia voidaan mitata näytteenä jostain suuremmasta kokonaisuudesta (Alasuutari 1994: 215).

Koska ennakko-oletuksia on usein pidetty kvalitatiivisen tutkimuksen heikkoutena, niitä on tässä tutkimuksessa pyritty välttämään. Tässä tutkimuksessa triangulaatiota käytetään ennakko-oletusten välttämiseksi ja lisäämään tutkimuksen luotettavuutta, pätevyyttä ja kokonaiskuvan totuudenmukaisuutta. Triangulaatiolla tarkoitetaan pelkistetysti sitä, että tutkimuksessa käytetään eri lähteitä/tietoa, teorioita/metodeita ja/tai tutkijoita. Täten tutkijan ennakko-oletuksia voidaan vähentää ja löydösten luotettavuutta ja pätevyyttä parantaa. On olemassa neljä eri tapaa trianguloida tutkimusta: Aineistotriangulaatio, tutkijatriangulaatio, teoriatriangulaatio ja menetelmätriangulaatio (Eskola & Suoranta 1998: 69). Tässä tutkimuksessa

triangulaatiota toteutetaan kolmella tasolla: Aineistotriangulaatiota erilaisten ensisijaisten ja toissijaisten lähteiden tietojen analysoinnissa, teoriatriangulaatiota kun tietoja on tulkittu erilaisista teoreettisista näkökulmista ja tutkijatriangulaatiota kun tutkittavassa pääasiallisessa case-yrityksessä kaksi mentoria jakoivat näkemyksiään tutkimuksen tiedoista.

6.3. Case-tutkimus

Case-tutkimusmetodi valittiin tutkimukseen, koska se mahdollistaa tutkimuskontekstin syvällisen ymmärtämisen ja se on hyvä metodi jo olemassa olevan teorian tutkimiseen. Tämän tutkimuksen empiirinen osa perustuu case-tutkimukseen, koska se soveltuu parhaiten tähän tutkielmaan huomioiden käsiteltävän alan toimijoiden ainutlaatuisuuden. Esimerkiksi Helmin (2007) mukaan jokaista internetportaalia tulisi tutkia ja mitata yksilönä niiden monimutkaisuuden takia. Case-tutkimuksen metodologia on pidetty sopivana kun tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä tiedetään vain vähän tai aiempien tutkimuksien tulokset ehdottavat tehtäväksi lisätutkimuksia uusista näkökulmista (Eisenhardt 1989).

Robsonin (2002: 178) mukaan case-tutkimus on strategia sellaisen tutkimuksen tekoon, joka sisältää empiirisen tutkimuksen jostain tietystä tämänpäiväisestä todellisen elämän ilmiöstä käyttäen todisteiden keräämiseen useita lähteitä. Yin (2003: 5) taas määrittelee case-tutkimusmetodin sopivaksi strategiaksi kun seuraavat olosuhteet täyttyvät: 1) tutkimuskysymykset ovat aseteltu muotoon miksi, miten tai kuinka, 2) tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumista ja 3) painopiste on tämänpäiväisessä ilmiössä liittyen todellisen elämän kontekstiin. Kokonaisuutena tämä tutkimus täyttää kaikki nämä kriteerit ja siten case-tutkimusta voidaan pitää sopivana tutkimusmetodina. Vaikka tutkittavien case-yritysten määrän ja tutkimustulosten yleistettävyyden tiedetään vaikuttavan toisiinsa, tässä tutkimuksessa preferoidaan syvällistä ja kokonaisvaltaista case-tutkimusta, sillä aiheen taustalla olevan viitekehyksen ja prosessin tarkastelu vaatii syvällistä ymmärtämistä. Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole saavuttaa tilastollisesti yleistettävissä olevia tuloksia vaan empiirisesti tutkia verkostoa internetrekrytointiportaalien kansainvälistymisen keinona, tuoden arvokasta tietoa case-tapausten kautta tämän aiemmin vähän tutkitun alan toiminnasta sekä saatujen tietojen ja piirteiden peilattavuudesta jälleen takaisin teoreettiseen viitekehykseen.

Miller ja Friesen (1982: 1016) ovat osoittaneet että yksi kvalitatiivisen tutkimuksen pääeduista on sen kyvykkyys tuottaa täysi syvällinen näkemys dynaamisiin ilmiöihin organisaatioissa, sillä on mahdollista tehdä johtopäätöksiä kausaalisesti ja määrittää kriittiset tekijät ja jopa muodostaa uusia teorioita ja hypoteeseja. Case-tutkimusmetodi on taipuvainen kehittämään uusia teorioita koska case-tutkimusmetodissa sovitetaan yhteen eri tapausten ristiriitaisia tuloksia, millä on taipumus vapauttaa ajattelua. Tämän taipumuksen takia case-tutkimusmetodilla on potentiaalia kehittää teoria johon tutkijan ennako-oletukset ovat vaikuttaneet vähemmän kuin teoriaan, joka on rakentunut lisätutkimuksista. Syntyvä teoria myös todennäköisesti kuvastaa tarkasti todellisuutta, koska teoria rakentuu läheisesti empiiristen todisteiden varaan. Yin (2003: 46) jakaa case-tutkimukset neljään eri kategoriaan perustuen siihen onko kyseessä yhteen vai useampaan tapaukseen perustuva case-tutkimus ja onko kyseessä holistinen vai syvällinen case-tutkimus. Tässä tutkimuksessa käytettyä case-metodia ei voida täysin rinnastaa Yinin (2003) kategorisoinnin alle, sillä tutkimus on painottunut suositellusti (Helm 2007) muita voimakkaammin yhteen tiettyyn case-yritykseen, jonka tarkastelua täydennetään muiden case-yritysten tarkasteluilla. Siten tutkimuksen voidaan sanoa sisältävän piirteitä niin yksittäisen kuin useamman case-tutkimuksen tapauksesta.

Luonnollisesti case-tutkimusmetodissa on myös heikkoutensa. Nämä käsittävät kapean ja jäljittelemättömän teorian liiallisen monimutkaisuuden (Eisenhardt 1989), tutkimuksen täsmällisyyden puutteen, puutteelliset perusteet tieteelliselle yleistettävyydelle ja pitkälliset tutkimusraportit (Yin 2003: 10-11). Yinin (2003) mukaan nämä ongelmat voidaan välttää huolellisella case-tutkimuksen suunnittelulla, joka vähentää ambivalenttien päätelmiin vaikuttavien todisteiden uhkaa ja yleistämällä teorioita analyyttisellä eikä tilastollisella tavalla.

6.4. Haastattelut

Tutkimuksessa toteutettiin niin kasvokkain kuin puhelimitse tapahtuneita haastatteluja. Tutkimuksessa ennen varsinaisia haastatteluja pidettyjä esihaastatteluja voidaan kuvata kestoltaan normaalia lyhyemmiksi syvähaastatteluiksi ja vastaavasti varsinaisia haastatteluja kestoltaan normaalia pidemmiksi puolistrukturoiduiksi haastatteluiksi. Lisäksi haastatteluita on täydennetty tarvittaessa sähköposteilla. Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan haastattelunimikkeiden valikoima on osittain sekava eikä täysin vakiintunut, siten eri tutkijat voivat käyttää haastattelutyypeistä samoja nimikkeitä vaikka ne olisivatkin sisällöltään poikkeavia. Seuraavissa kappaleissa on havaittavissa

minkä teorioiden mukaan mikäkin haastattelutyyppe on nähty soveltuvaksi luokitella tätä tutkimusta varten.

Syvähaastattelut tunnetaan myös strukturoimattomina haastatteluina ja avoimena kommunikoinnin metodina. Tässä metodissa haastattelijä kysyy aluksi yhden kysymyksen, jonka jälkeen keskustelusta tulee melko strukturoimaton muiden kysymysten perustuessa siihen, että haastattelijä kysyy haastateltavalta tarkentavia kysymyksiä haastateltavan antamista vastauksista. Siksi syvähaastatteluiden eli strukturoimattomien haastatteluiden määritely sisältö voi poiketa toisistaan. Syvähaastattelut voivat viedä enemmän aikaa, vaatia vähemmän haastateltavia/enemmän haastattelijaita ja resursseja tutkimuksen toteuttamiseen. (Churchill 1995)

Puolistrukturoiduissa haastatteluissa aiheet ja kysymykset ovat listattuja, mutta sekä kysymykset että niiden järjestys sekä tarvittavien lisäkysymysten määrä voivat vaihdella haastattelusta riippuen. Haastattelijä voi muokata kysymyksiä ottaen huomioon haastattelun organisatorisen kontekstin, mutta samaan aikaan tulee varmistaa, että kaikki osa-alueet joista ollaan kiinnostuneita, tulevat käsitellyksi. Puolistrukturoitujen haastattelujen erityispiirteitä ovat: Laajuus joka kattaa tutkimuksen alueet, kysymysalue on ainoastaan yleisesti määritelty, haastateltavien reaktioiden tarkkuus ja haastattelun sekä haastateltavien henkilökohtaisen kontekstin syvällisyys. Ongelmia ovat, että kustannukset haastattelua kohti ovat melko korkeita ja analyysi vaatii paljon töitä sillä tutkijan täytyy paneutua aiheeseen syvällisesti, koska jo kerätty tieto on myös syvällistä. Nämä ongelmat ovat kuitenkin voitettavissa, eivätkä siten ylitä tämän metodin hyötyjä. (Saunders & Lewis & Thornhill 1997: 212)

Henkilökohtaisissa haastatteluissa on lukuisia etuja ja haittoja. Haastattelijan vapaus edustaa niitä molempia. Se mahdollistaa löytämään vastaajan tarkemman mielipiteen, syyn tai selvityksen joihinkin asioihin. Haastattelijä voi ohjata haastattelutilannetta ja siten kerätä helposti täydentävää tietoa vastaajalta. Henkilökohtaisista haastatteluista on hyötyä kun kysymyksessä on vähän kartoitettu tai tuntematon alue tai saavutettavaa tietoa halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin. Yleisesti ottaen henkilökohtaisilla haastatteluilla on huomattavasti suurempi vastaamisprosentti kuin postitetuilla kyselyillä. Vapaus haastattelutilanteessa voi kuitenkin saada aikaan sen, että haastattelijä vaikuttaa haastattelutilanteeseen ja haastattelun lopputulokseen. Myös anonymiteetin puuttuminen on henkilökohtaisten haastatteluiden heikkous. Lisäksi haastattelut vievät aikaa, tuottavat kustannuksia, vaativat taitoa, sekä lisäksi niiden analysointi, tulkinta ja raportointi ovat usein ongelmallisia koska valmiita malleja siihen

ei ole olemassa (Alkula & Pöntinen & Ylöstalo 1994: 138; Hirsjärvi & Hurme 2001: 35; Nachmias & Nachmias 1982: 192-193)

Puhelinhaastattelun valitsemiseen haastattelukeinoksi vaikuttavat muun muassa pienet kustannukset ja toteuttamisen nopeus. Monet pitkät haastattelut ovat kuitenkin helpompia toteuttaa kasvokkain, sillä puhelimessa syvällisempien aiheiden käsittely, elekielen puuttuminen ja raportoinnin muodostamisen hankaluus tuottavat usein haasteita. Siksi puhelinhaastatteluiden tulisi olla mahdollisesti yksinkertaisempia. Puhelinhaastattelu ei myöskään vähennä haastattelijan mahdollisia vaikutuksia haastattelun lopputulokseen omilla ennakoasenteillaan. Usein puhelinhaastatteluita käytetään, koska tutkijalla ei ole mahdollisuuksia toteuttaa haastatteluja kasvokkain. Tässä tutkimuksessa puhelimitse haastatellut kuitenkin tunsivat haastattelijan jo entuudestaan ja siten mahdolliset tutkimukseen ja tutkijaan yleisesti puhelinhaastatteluissa liittyvät uskottavuusongelmat saatiin karsittua pois (Alkula ym. 1994: 138; Churchill 1995: 379; Saunders ym. 2003: 269). Tutkimuksessa hyödynnettiin siis myös puhelinhaastatteluita, sillä useiden case-yritysten edustajat toimivat ulkomailla. Ottaen huomioon tutkimuksen ajalliset ja taloudelliset resurssit tutkijalla ei ollut mahdollisuuksia matkustaa suorittamaan kyseisten henkilöiden haastatteluja heidän luokseen, joten nämä haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina, joita myöhemmin tarkennettiin tarvittaessa sähköpostin ja uusien puhelujen välityksellä.

Tutkimuksen luonteen huomioiden niin puhelin- kuin syvä- ja puolistrukturoitujen haastatteluiden tuomat heikkoudet on pyritty välttämään seuraavin keinoin: tutkija vastasi koko tutkimuksen tuottamisesta yksin, syvä- ja puolistrukturoiduissa haastatteluissa tarvittiin vain vähän vapauksia, haastatteluiden analysointiin käytettävissä oleva aika oli rajoitettu mutta riittävä tulosten tarkkaan analysointiin ja soveltuva muuhun tutkimusprosessin aikatauluun suhteutettuna. Merkittävimpänä heikkoutena tämän tutkimuksen henkilökohtaisissa haastatteluissa voidaan pitää haastattelijan vaikutusta, sillä haastattelijan työskentelemisellä yhdessä tutkittavista case-yrityksistä on voinut olla vaikutusta haastatteluihin. Huomioiden kuitenkin kaikki henkilökohtaisten puhelin-, syvä- ja puolistrukturoitujen haastattelujen tuomat edut, ovat ne huomattavasti suuremmat kuin niiden haittapuolet. Henkilökohtaiset haastattelut on valittu tämän tutkimuksen ensisijaiseksi empirian lähteeksi, sillä ne on todettu parhaiten tutkimukseen soveltuvaksi ratkaisuksi ottaen huomioon tutkimuksen aiheen, tutkimuksen metodologian ja henkilökohtaisten haastatteluiden käyttämisen metodina tuomat jo aiemmin mainitut edut. Nämä edut ovat todennäköisesti huomattavasti haittoja suurempia, joten haastatteluiden käyttö on oikeutettua. Niin haastattelujen

suunnittelussa, rakentamisessa, toteuttamisessa kuin analysoinnissa käytettiin hyväksi Hirsjärven ja Hurmeen (2001) teorioita ja käytäntöjä haastattelujen toteuttamisesta.

6.5. Tiedon kerääminen

Tämän tutkimuksen tiedot kerättiin case-yrityksistä haastatteluiden ja erilaisten dokumenttien avulla. Materiaali kerättiin organisaatioiden avain- ja johtotason henkilöiltä monien keskustelujen, haastattelujen, puheluiden ja sähköpostien kautta. Henkilökohtaiset haastattelut olivat kuitenkin ensisijainen ja tärkein lähde tämän tutkimuksen kannalta. Haastattelujen sopiminen oli jokseenkin vaivatonta sillä haastateltavat tunsivat tutkijan entuudestaan. Yhteensä 12 case-organisaatioiden avainhenkilöä haastateltiin maaliskuuhun vaihteessa 2008. Haastatelluista kahdeksan on pääasiallisesta case-yrityksestä, näistä neljä henkilöä edustaa case-yrityksen johtoa, kolme henkilöä case-yrityksen internetrekrytointiportaali-toimintaa ja yksi henkilö on tutkijana rekrytointialalla. Muista neljästä haastatelluista henkilöistä kaksi edustaa case-yritystensä johtoa ja kaksi globaalien internetrekrytointiportaali-allianssin/verkoston johtoa. Haastateltujen avainhenkilöiden valintaan pyydettiin myös mielipiteitä jo haastatelluilta avain- ja johtohenkilöiltä. Tutkija katsoo tämän harkinnanvaraisen näytteen olevan ominaisuuksiltaan ja kyvykkyyksiltään tarkoituksen mukainen tutkittavan ilmiön ja siihen liittyvien asioiden yksityiskohtaiseenkin tarkasteluun case-tutkimuksessa, jossa tutkimusta on tarkoitus painottaa muita enemmän yhteen internetrekrytointiportaaliin. Tutkimuksen haastattelujen kautta ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin ja edustavuuteen vaan yksittäisen ilmiön syvällisempään ymmärtämiseen.

Haastattelujen tärkeyden tutkimuksen kannalta huomioiden haastattelukysymysten valmistelussa pyydettiin näkemystä myös tutkielman ohjaajalta sekä keskusteltiin haastateltavien kanssa. Haastattelun huolellisella suunnittelulla tähdättiin siihen, että haastattelulla onnistuttaisiin keräämään sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä. Näin pyrittiin vahvistamaan koko empiirisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tutkielman kannalta. Haastattelukysymysten aihealueiden painotus noudattelee sekä teoreettisen viitekehyksen pääkappaleiden painotuksia että niihin liittyvien tutkimusongelmien selvittämisen näkökantoja. Haastatteluja edeltävien prosessien aikana huomattiin myös, että haastateltavien mielestä haastattelukysymyksiin ei ole järkevää muodostaa valmiita teorioihin perustuvia strukturoituja vastausvaihtoehtoja, koska vastaukset tulevat todennäköisesti vaihtelevaan hyvin paljon niin henkilökohtaisella kuin yrityskohtaisella

tasolla ja siten valmiit strukturoidut vastausvaihtoehdot sisältäisivät huomattavan riskin siihen, ettei haastateltava kokisi niitä miellyttäväksi, eikä välttämättä löytäisi sopivaa vastausvaihtoehtoa valintajoukosta. Haastattelujen vertailtavuuden säilyttämiseksi haastattelukysymykset pyrittiin pitämään yhtenäisenä samaan kategoriaan luokitelluille haastateltaville. Luonnollisesti eri kategorioissa haastateltaville painotettiin eri kysymyksiä ja aiheita (ks. haastattelukysymykset liitteistä).

Varsinaiset haastattelujen käytännön järjestelyt ja haastattelutilanteet sujuivat ongelmitta muutamia aikataulumuutoksia lukuun ottamatta. Haastattelut toteutettiin yksittäishaastatteluina, eikä paikalla ollut muita kuin haastateltava ja haastattelija. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta heillä oli riittävästi aikaa valmistautua haastattelun suhteellisen laajaan aihealueeseen. Kaikissa varsinaisissa haastatteluissa käytettiin puolistrukturoidun haastattelun kaavaa edeten kysymys kysymykseltä. Pisimmät haastatteluista kestivät useita tunteja, jolloin haastattelu oli luonnollisesti jaettu useisiin osiin. Lyhyimmät haastatteluista kestivät noin puoli tuntia. Suomenkieliset henkilöt haastateltiin suomeksi ja ulkomaalaiset henkilöt haastateltiin englanniksi, sillä kaikki haastateltavista ulkomaalaisista henkilöistä puhuivat hyvin sujuvaa englantia. Nämä tekijät myös minimoivat väärin ymmärtämisen ja väärin tulkitsemisen riskejä. Koska tutkimus on kirjoitettu suomeksi, voidaan englanninkielisten vastausten käänöksessä suomeksi mahdollisesti tapahtuva laadun heikkeneminen nähdä tämän tutkimuksen puutteena. Käänökset tutkija suoritti itse, koska katsoi kansainvälisten opintojensa ja työkokemuksensa tuoman osaamisen kautta olevan riittävän pätevä vastausten kääntämiseen englannista suomeksi.

Kaikki haastattelut talletettiin mp3-soittimelle haastateltavien suostumuksella. Tutkija halusi myös varmistaa ettei tilanteen tallentaminen tuntunut haastateltavista epämiellyttävältä. Tallentaminen auttoi tutkijaa keskittymään paremmin itse haastatteluun ja analysoimaan haastateltavaa myös haastattelun aikana sekä kysymään tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Haastattelujen tallentaminen varmisti myös ettei tietohävikkiä päässyt tapahtumaan, kuten olisi voinut tapahtua pelkillä muistiinpanojen tekemisellä haastattelusta. Haastattelujen jälkeen tallennetut tiedot puhtaaksi kirjoitettiin, eli litteroitiin tietohävikin estämiseksi. Litteroinnin suorittamisen jälkeen litteroidut tekstit lähetettiin sähköpostitse tarkistettavaksi haastatelluille ja tarvittaessa heidän kanssaan keskusteltiin mahdollisista muutosehdotuksista ja lisänäkemuksista. Haastattelujen litterointiin meni huomattavasti enemmän aikaa kuin itse haastattelujen suorittamiseen.

Haastattelujen ohella tutkimusta varten tutkittiin useita erilaisia dokumentteja ja tutkimuksia case-organisaatioihin ja niiden toimialaan liittyen. Myös haastateltavat käyttivät osaa näistä dokumenteista havainnollistavina keinoina haastattelujen aikana. Näistä dokumenteista, tutkimuksista, raporteista sekä erilaisista internetpohjaisista lähteistä saatiin tutkimuksen käsittelyyn alaan ja case-organisaatioihin liitännäisiä tietoja ja näkemystä, joka edes auttoi tutkijaa tietojen analysoinnissa.

6.6. Tiedon analysointi

Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan tutkijat poikkeavat toisistaan siinä, miten erillisinä toimintoina he pitävät itse aineiston luokittelua, analyysiä ja tulkintaa. Tämän tutkimuksen analysoinnissa voidaan nähdä piirteitä niin Hirsjärven ja Hurmeen (2001: 136) luokittelemista laadullisen analyysin pääpiirteistä, Kvalen (1996: 189) kuudesta lähestymistavasta aineiston analyysiin, kuin Milesin ja Hubermanin (1994) laadullisen tutkimuksen analysointitavoista. Tiedon analysoinnille ei ole olemassa yksiselitteistä lähestymistapaa, sillä usein valittu analysointitapa voi olla jossain määrin kuvaava, tiivistävä, tulkitseva, selventävä ja rakentava. Olennaista on, että analyysin kautta pyritään aineiston jaotteluun ja yhdistelyyn, josta synteesin kautta tullaan takaisin kokonaisuuteen tulkiten ja teoriaa uudelleen hahmottaen (Dey 1993: 31; Hirsjärvi & Hurme 2001). Kvalitatiivisia aineistoja analysoitaessa käytetään usein merkitysten tulkintaa. Tulkintoja tehtäessä tutkija pyrkii löytämään aineistosta piirteitä, joita ei ole suoranaisesti tekstissä lausuttuna. Merkitysten tulkinnessa liitetään havaitut merkitykset osaksi suurempaa kokonaisuutta ja luodaan havainnolle laajempia yhteyksiä kontekstiinsa esimerkiksi teoriassa tai koko haastattelussa. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 137; Kvale 1996, 193.)

Tämän tutkimuksen aineiston analyysimenetelmänä käytetään teemoittelua. Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan teemoittelu ei ole yksiselitteistä. Tässä tutkimuksessa teemoittelussa noudatetaan Hirsjärven & Hurmeen (2001) sekä Eskolan ja Suorannan (1998) näkemyksiä. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle tai jopa yhdelle haastateltavalle (Hirsjärvi & Hurme 2001). Teemoittelussa tutkimusaineistosta tuodaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia aiheita ja teemoja, joilla tutkimusongelmaa voidaan tarkastella ja vertailla tutkimustietojen avulla (Eskola & Suoranta 1998). Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan teemoittelun avulla tekstiaineistosta saadaan esille kokoelma erilaisia vastauksia tai tuloksia esitettyihin kysymyksiin. Usein teemoittelu

pohjautuu välillisesti haastattelussa käytettyihin teemoihin, samalla voi nousta esiin uusia teemoja ja teemojen välisiä yhteyksiä. Analyysistä esiin nostetut teemat pohjautuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien sanomisista (Hirsjärvi & Hurme 2001). Tässä tutkimuksessa teemoittelu on suoritettu nostamalla kerätystä aineistosta tärkeäksi nähdyt kohdat teoreettisen viitekehyksen mukaisesti teemoihin ja tulkitsemalla niitä sekä case-yritysten kesken että teorian kautta. Lisäksi teoreettisen viitekehyksen mukaisten teemojen sisältä on pyritty löytämään alateemoja. Teemoittelulla tarkoitetaan myöskin tiukkaa aineiston ja teorian yhteyttä (Eskola & Suoranta 1998: 180).

Kvalitatiivista aineistoa analysoidessaan tutkija etenee kohti tulkittavaa asiaa uppoutumalla tutkittavan kohteen todellisuuteen (Tamminen 1993: 85). Tutkija pyrkii yhdistämään oman käsityksensä todellisuudesta tutkittavan todellisuuteen osapuolten välisen vuorovaikutuksen kautta. Tämä puolestaan jalostuu tutkijan tulkintojen ja teoretisoinnin kautta parantuneeksi ymmärrykseksi. Alasuutari (1994: 31) puolestaan lähestyy kvalitatiivisen aineiston analysointia jakamalla vaiheen kahdeksi analyttiseksi vaiheeksi, joista ensimmäisessä suuri havaintojen joukko pelkistetään hallittavammaksi määräksi havaintoja teoreettis-metodologisten näkökulmien avulla, toisessa vaiheessa määritellyn havaintojoukon pohjalta luodaan tulkinnat tutkittavasta ilmiöstä. Tämän tutkimuksen analyysissä ja päättelyssä voidaan nähdä myös deskriptiivis-abduktiivisiä piirteitä. Abduktio on päättelyä, jossa pyritään seurauksista päättelemään syitä. Abduktio voi olla hyödyllinen päättelytapa silloin, kun ollaan luomassa teoriaa täysin tuntemattomasta aihepiiristä. Hirsjärven ja Hurmeen (2001: 136) mukaan abduktiivisessa päättelyssä tutkimuksen tekijän päättelyyn vaikuttaa jokin valmis teoreettinen johtoidea, joiden todentamiseen pyritään aineiston kautta. Tämän tutkimuksen teoreettiset johtoideat liittyvät kuitenkin ennemmin vain teoreettisen viitekehyksen luomiseen, josta on pyritty tekemään mahdollisimman tarkoituksen mukainen tutkittaviin aiheisiin.

Tässä tutkimuksessa tutkija on Tamminsen (1993) käsitteiden mukaisesti uppoutunut laajentaakseen ymmärrystään tutkittavasta kohteesta. Uppoutumalla tutkija parantaa mahdollisuuksiaan tulkintojen tekemiseksi. Uppoutumalla tutkittavaan kohteeseen on pyritty parantamaan analyysivaiheessa tehtävien havaintojen tarkkuutta ja poistamaan tuloksien rajoittuneisuutta. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä huomio kiinnittyy tiettyihin tekijöihin ja siten ne voivat myös rajoittaa tutkimustuloksista pois joitain mahdollisesti hyödyllisiä näkökulmia. Eskolan ja Suorannan (1998: 181) mukaan laadullisen analyysin ikuisena sudenkuoppana on vaikutelmanvaraisuus ja raportoinnin raskaus, sekä varsinaisen aineiston ja tutkijan tulkintojen määrällinen suhde. Tässä

tutkimuksessa on tosin huomioitavaa, että empiirisen tutkimuksen aikana haastateltavat osin myös itse tulkitsivat jo vastatessaan aineistoaan pitemmälle saman suuntaisesti kuin tutkijakin tulkitsi, joten tulkintojen saman suuntaisuuden huomioiden varsinaisessa tulkinnassa ja analysoinnissa on välillä haasteellista tai jopa epätarkoituksen mukaista erottaa aineiston ja tutkijan tulkinnan välisiä eroja selkeästi. Ongelmatilanteita kvalitatiivisen aineiston perusteella tehtyjen tulkintojen pätevyyttä arvioitaessa syntyy myös tutkijan ja tutkimuksen lukijan tulkintapotentiaalin välisistä eroista. Lukija voi kokea tutkijaan verrattuna tulkintapotentiaalinsa perusteella tietyt tulkinnat epätyytyttäväksi, jos ne poikkeavat lukijan tekemistä tulkinnoista (Tamminen 1993, 88-89). Tässä tutkimuksessa pyritään tarjoamaan mahdollisimman tarkka kuvaus tulkintojen taustalla vaikuttavasta aineistosta ja sen hankinnasta. Tieto todellisuudesta on sidoksissa tulkintapotentiaaliin ja tulkinnan perustelemiseen kriittisesti (Tamminen 1993, 89). Tämän tutkimuksen aineiston teemoittelu noudattelee teoreettisessa viitekehyksessä esiintyneiden pääkappaleiden tarjoamia teemoja ja niiden alateemoja soveltaen. Tämän tutkimuksen teemoittainen tarkastelu tehtyine tulkintoineen on esitetty pääkappaleissa 7 ja 8.

6.7. Reliabiliteetti ja validiteetti

Kvalitatiivisen tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, mutta tutkimusta arvioidaan kuitenkin kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. Tässä tutkimuksessa on myös pyritty huomioimaan Tuomen ja Sarajärven (2002: 135, 138) kehittämä lista, jonka kohtien tulisi kvalitatiivisessa tutkimuksessa olla johdonmukaisia suhteessa toisiinsa:

- 1) Tutkimuksen kohde ja tarkoitus: Mitä olet tutkimassa ja miksi.
- 2) Omat sitoumukset tutkijana tässä tutkimuksessa: Miksi tutkimus on sinusta tärkeä, mitä olet oletanut tutkimusta aloittaessasi, ovatko ajatuksesi muuttuneet.
- 3) Aineistonkeruu: Miten aineistonkeruu on tapahtunut toisaalta menetelmänä ja toisaalta tekniikkana sekä aineiston keräämiseen liittyneet erityispiirteet, mahdolliset ongelmat ja tutkijan mielestä muut merkitykselliset seikat.
- 4) Tutkimuksen tiedonantajat: Millä perusteella valittiin, miten heihin otettiin yhteyttä, montako henkilöä tutkimuksessa kaiken kaikkiaan on jne. Toisaalta tutkijan pitää tässä kohden ehdottomasti huolehtia, ettei tiedonantajien henkilöllisyys paljastu asuinpaikkakunnan tai ammatin perusteella.

- 5) Tutkija-tiedonantaja -suhde: Arvio siitä, miten suhde toimii, lukivatko tiedonantajat tutkimuksen tulokset ennen niiden julkaisua, muuttivatko heidän kommenttinsa tuloksia.
- 6) Tutkimuksen kesto: Millä aikataululla tutkimus on tehty.
- 7) Aineiston analyysi: Miten aineisto analysoitiin, miten tuloksiin ja johtopäätöksiin tultiin.
- 8) Tutkimuksen luotettavuus: Arvioi, miksi tutkimuksesi on eettisesti korkeatasoinen, arvioi miksi tutkimusraporttisi on luotettava.
- 9) Tutkimuksen raportointi: Miten olet aineiston koonnut ja analysoinut.

Yin (2003: 34-39) taas määrittää neljä kriteeriä tutkimusmuodon laadun määrittämiseksi. Ne ovat rakenteen validiteetti, sisäinen validiteetti, ulkoinen validiteetti ja reliabiliteetti.

Rakenteen validiteetti eli rakenteen pätevyys riippuu tutkimuksessa käytettävien konseptien oikeanlaisen operationaalisen mittaamisen muodostamisesta. Rakenteen validiteettia voidaan kasvattaa käyttämällä todisteina useita eri lähteitä, rakentamalla päätelmäkettuja ja antamalla pääasiallisten tiedonlähteiden tarkastaa case-tutkimusraportti (Yin 2003: 36). Tässä tutkimuksessa kaikkia näitä keinoja on noudatettu rakenteellisen pätevyyden nostamiseksi: Pääasialliset tiedonlähteet ovat tarkastaneet case-tutkimusraportin, tutkimuksessa käytetyt todisteet käsittävät haastatteluja ja erilaisia dokumentteja useista eri lähteistä ja lisäksi päätelmäkettut on pyritty muodostamaan tutkimusongelmien, teoreettisen viitekehyksen, empiriaosion case-tutkimuksen ja haastatteluista saatujen tietojen kautta johdonmukaisiksi toisiaan yhdistäviksi kokonaisuuksiksi.

Sisäistä validiteettia eli sisäistä pätevyyttä ajatellen tutkija on analysoinut tutkimusta käyttäen yleisiä analysointimalleja, jotka soveltuvat tämän tutkimuksen teoria- ja empiriaosioihin, rakennettuun viitekehykseen ja valittuun metodologiaan konteksteineen. Yinin (2003: 36) mukaan sisäinen validiteetti tulee kuitenkin huomioida lähinnä kausaalisuhteita rakentaessa, eikä siten ole niinkään olennainen tämän tutkimuksen deskriptiivis-analyttisen tutkimusotteen kannalta.

Yin (2003: 37) mukaan ulkoinen validiteetti arvioi tutkimustulosten yleistettävyyttä kyseessä olevan tutkimuksen ulkopuolelle. Case-tutkimuksen ulkoista validiteettia eli ulkoista pätevyyttä tarkastellaan analyttisen yleistämisen pohjalta. Tällä tarkoitetaan, että tutkija pyrkii yleistämään empiirisiä tutkimustuloksiaan johonkin laajempaan,

aiempaan, teoriaan nähden. Tutkimalla yksittäistä tapausta riittävän tarkasti saadaan näkyviin se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkastellessa ilmiötä yleisemmällä tasolla (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997: 171).

Ulkoisen validiteetin arvioinnista tässä tutkimuksessa tekee vaikeaa myös sen todellinen soveltuvuus ja sovellettavuus tutkimuksen aiheeseen. Esimerkiksi Helm (2007) on internetportaaleita tutkiessaan todennut, että niitä tulisi tutkia yksikköinä, koska niiden ainutlaatuisuuden ja nopean kehityksen takia internetportaalien ja niihin liittyvien toimintojen verrattavuus toisien internetportaalien ominaisuuksiin on monilta osin hyvin monimutkaista. Siten ulkoisen pätevyyden sisällöllistä merkityksellisyyttä ja asemaa tulisi pohtia tämän tutkimuksen kaltaisten tutkimusten kannalta. Tämä tutkimus ja siihen liittyvät case-yritykset on niin teorian kuin empirian osalta pyritty analysoimaan huolellisesti ja sen voidaan nähdä lisäävän tutkimuksen ulkoista validiteettia. Kvalitatiivisessa case-tutkimuksessa ulkoinen validiteetti eli ulkoinen pätevyys on riippuvainen myös tutkijan ja tutkittavien kokemuksista (Yin 2003: 37). Tutkittavien case-yritysten määrää lisäämällä olisi voitu pyrkiä saamaan lisää tietynlaista kattavuutta tutkimuksen empiriaosiolle, mutta sen merkitys ulkoisen pätevyyden tasoon olisi edelleen vaikeasti määriteltävissä. Ottaen kuitenkin huomioon tutkimuksen aiheen monimutkaisuuden ja tason, sekä tutkimuksen taloudelliset ja ajalliset rajoitteet ja pro gradu -tutkielmalle asetetut mittasuhteet, useamman case-tutkimuksen suorittaminen ei olisi soveltunut tähän tutkimukseen.

Reliabiliteetin, eli tutkielman luotettavuuden tavoite on minimoida tutkimuksen virheet ja ennako-oletukset. Tällä tarkoitetaan, että jos saman tutkimuksen toteuttaa toinen tutkija täysin samoja toimenpiteitä käyttäen, hän päätyisi samoihin lopputuloksiin ja johtopäätökseen tutkimuksessaan (Yin 2003: 37-38). Ongelmana kvalitatiivisissa case-tutkimuksissa, joissa käytetään henkilökohtaisia haastatteluja, on luonnollisesti se, että haastattelutilanteet ja vastaukset vaihtelevat sekä tutkijasta, haastateltavasta että tilanteesta riippuen. Tutkijan kyky kysyä oikeita asioita, tehdä vastausten pohjalta oikeita johtopäätöksiä, olla puolueeton ja luoda kehittävä ilmapiiri keskustelulle vaikuttavat haastattelun tulokseen. Myös haastateltavan mielipiteet, puolueellisuus sekä asioiden muistaminen vaikuttavat omalta osaltaan haastattelun tulokseen. Nämä muuttujat aiheuttavat ymmärrettävästi ongelmia tutkimuksen toistettavuudelle. (Yin 2003)

Carmines & Zeller (1979: 11-12) muistuttavat kuitenkin, että kaikki tutkimukset sisältävät joitakin virheiden mahdollisuuksia, sillä toistetut tutkimukset ja niiden

mittaukset vain harvoin vastaavat täysin toisiaan. Miltei kaikki mittarit sisältävät epäluotettavuutta, edes jossain pienessä mittapuussa. Jos mittareita käytetään siten kuten niitä tulisi, ne ovat päteviä. (Carmines & Zeller 1979)

Tässä tutkimuksessa on käytetty case-tutkimus protokollaa tutkielman luotettavuuden lisäämiseksi. Case-tutkimus protokollan tarkoitus on johdattaa tutkijaa hänen toteuttaessaan case-tutkimusta. Kehitettyä case-tutkimus protokollaa käyttämällä pyritään kasvattamaan luotettavuutta toteuttamalla case-tutkimus protokolla ohjeistuksen mukaan. Yinin (2003) mukaan case-tutkimus protokollan tulisi sisältää kontekstin käsittely, tavoitteiden asettaminen, tutkimusaiheeseen liittyvän kirjallisuuden valinta, päätielähteiden valinta, tutkimuskysymysten muotoileminen, kerätyn aineiston analysointitavat sekä ohjeet tutkimusraporttia varten. (Yin 2003)

6.8. Case-yritysten esittely

Tutkimuksen case-yritysten valinnassa tärkeimpänä kriteerinä on ollut case-yritysten soveltuvuus ja tarkoituksenmukaisuus tutkittavaan aiheeseen. Koska tutkittava aihe on jokseenkin rajattu, mahdollisten case-yritysten valintajoukko alalla oli pieni tutkimuksen suorittamisen ajankohtana. Kappaleessa 5.4. on tullut ilmi, että ainoastaan yhden kotimaisen toimijan voidaan nähdä soveltuvan tarkoituksenmukaisesti tutkimukseen. Tämä case-yritys valittiin tutkimuksen pääasialliseksi case-yritykseksi. Myötävaikuttavana tekijänä on ollut case-yrityksen kiinnostus aktiiviseen toimintaan tutkimuksen puolesta. Tutkimuksen toteuttamisen kannalta katsottiin järkeväksi tutkia pääasiallisen case-yrityksen rinnalla kahta suhteellisen samantapaisista lähtökohdista tulevaa case-yritystä. Tutkimusaiheen kannalta on olennaista myös tutkia sitä verkostoa, jonka kautta case-yritykset kansainvälistyvät.

On osittain haastavaa määritellä, onko jokin tietty internetrekrytointiportaali tai -verkosto tyypillinen vai ääriesimerkki johtuen siitä, että niille näyttää olevan osittain tyypillistä yksilöllisyys. Niin case-yrityksistä saaduista tiedoista kuin itse empiirisen tutkimuksen kautta on kuitenkin pääteltävissä, että tutkimuksen pääasiallinen case-yritys Uranus on jokseenkin ainutlaatuinen omalla alallaan. Vastaavasti Cv-keskus ja Jobs.ch muistuttavat enemmän tyypillistä internetrekrytointiportaalia, tosin sillä erotuksella että Jobs.ch on yksittäinen toimija ja Cv-keskus on vastaavasti osa isompaa kokonaisuutta, kuten Oikotien rekrytointipalvelu Suomessa.

Sen sijaan tutkittava globaali internetrekrytointiportaali allianssi/verkosto The Network on ainutlaatuinen konsepti alallaan. Rekrytointimediemarkkinoilla voidaan ylipäättään katsoa olevan tällä hetkellä ainoastaan kaksi todellista globaalia toimijaa, Monster ja The Network. Alkuvuodesta Monster toimi 38 maassa, oli johtavassa asemassa viidessä maassa ja sisälsi 1,4 miljoona työpaiikkaa, vastaavasti The Network toimi 64 maassa, oli johtavassa asemassa 32 maassa ja käsitti 3,5 miljoonaa työpaiikkaa (The Network 2008). Myös Careerbuilder on rakentamassa kansainvälistä laajaa verkostoa yritysostoin (Careerbuilder 2008), mutta sen kehittäminen voi olla hidasta, resursseja vaativaa ja aseman saavuttaminen jo menestyvien globaalien verkostojen rinnalla mahdollisesti vaikeaa (Solanne 2008).

6.8.1. The Network

2000-luvun alun internetliiketoiminnan kriisissä vuonna 2002 StepStone ja Totaljobs perustivat yhteistyön, The Networkin, tarjotakseen asiakkailleen laajempia mahdollisuuksia rekrytointimediemarkkinoilla. He huomasivat, että nousevan konseptin laajeneminen uusille markkina-alueille ja siellä johtavan aseman saavuttaminen olisi haastavaa. StepStone ja Totaljobs päättivät laajentaa konseptia ottamalla mukaan uusia menestyviä yhteistyökumppaneita uusilta markkina-alueilta (ks. kuvio 15). Jobs.ch ja Irishjobs otettiin mukaan vuonna 2002, Kariyer.net Turkista vuonna 2003. Kansainvälinen laajeneminen kiihtyi vuonna 2004 kun mukaan tulivat Yhdysvalloissa ja Kanadassa toimiva Hotjobs sekä Jobstreet Malesiasta. Vuonna 2005 laajeneminen käsitti Keljobin Ranskasta, CvMarketin, Pracujin, Profession, Profession ja Jobs.cz:n Itä-Euroopasta sekä Baytin Lähi-idästä sekä Naukrin Intiasta. Vuonna 2006 mukaan otettiin Itä-Euroopasta Jobs.bg, Mojedelo, Mojposao ja Urbae sekä Caribbeanjobs Karibialta. Vuonna 2007 The Networkista tuli muodollinen allianssi perustuen saksalaiseen lakiin. Samana vuonna The Networkiin tuli kahdeksan uutta jäsentä, Head Hunter Venäjältä, Cadremploi Ranskasta sekä lisäksi CareerJunction, Career, Rabota, Seek ja Sprace.cz. Vuoden 2007 lopulla myös Uranus liittyi The Networkiin. Vuonna 2008 The Networkin toiminta-alue on kasvanut neljän uuden jäsenen myötä myös Meksikoon, Kreikkaan, Israeliin ja Espanjaan. Nyt The Network verkoston/allianssin voidaan sanoa olevan todella globaalien rekrytointimediemarkkinoiden johtaja 31 johtavalla internetrekrytointi-portaalilla, 64 maassa sekä yli 1000 asiakkaalla ja 11 miljoonan eurooppalaisen työnhakijan tietokannalla. (The Network 2008)



Kuvio 15. The Networkin laajuus vuoden 2008 huhtikuussa (The Network 2008).

The Networkin visiona on olla ensisijainen valinta globaalille online-rekrytoinnille. The Networkin tavoitteena on mahdollistaa rekrytoijille parhaat kyvykkyudet, palvelut ja tuotteet missä ikinä niitä tarvitaankin. The Networkin tarkoitus on tarjota yhdellä sopimuksella kansainvälinen rekrytoinnin kokonaisratkaisu kansainvälisen rekrytoijan tarpeisiin. Tämän The Network toteuttaa laajimman online-rekrytointiverkoston ja siinä olevien paikallisten menestyneiden internetrekrytointiportaalien palveluiden ja tuotteiden avulla. Siten The Network tarjoaa palvelun, joka on nopea ja yksinkertainen, tarjoten sekä globaalin tavoitettavuuden että lokaalin asiantuntemuksen. (The Network 2008)

6.8.2. Uranus

Uranus on suomalainen pk-yritys, joka 0,9 miljoonan euron liikevaihdolla, 0,3 miljoonan euron taseella ja 18 työntekijällä sekä useihin maihin ulottuvan liiketoimintojen (Solanne 2008) sekä internetin kansainvälisyyden huomioiden määrittänyt Euroopan komission 1.1.2005 pk-yrityksille antamien määritelmien (Hooi 2006) mukaan pienen ja keskisuuren yrityksen välille.

Vuonna 1998 perustettu Uranus on kasvanut kymmenen vuoden aikana yhdeksi johtavista internetrekrytointimedia-alan toimijoista Suomessa. Uranusta voidaan pitää kotimaisen internetrekrytointimedia-alan pioneerina ja nykyisin eräänlaisena rekrytointialan tavaratalona, sillä Uranus käsittää useita rekrytointiin liittyviä sekä perinteisiä että yhä enemmän lähinnä internetsidonnaisia palveluita yrityksille ja yksityishenkilöille. Uranuksen tavoitteena on edistää jokaisen ihmisen urakehitystä ja tehdä rekrytointi helpommaksi organisaatioille. (Solanne 2008)

Uranuksen tärkeimpinä tuotteina ja palveluina ovat Uranus.fi internetrekrytointiportaali sekä LAURA™ rekrytointijärjestelmä. Uranus.fi internetrekrytointiportaalissa vierailee yli 110 000 eri kävijää kuukausittain, sivulatauksia on kuukausittain yli 1 200 000 ja palveltuja yritysasiakkaita on yli 3000. Uranuksen LAURA™ rekrytointijärjestelmä on käytössä useilla kymmenillä julkisilla organisaatioilla ja yrityksillä, niin koti- kuin ulkomailla. (Uranus 2008)

Uranuksella on pitkä historia erilaisten yhteistyösuhteiden tuomien mahdollisuuksien kanssa toimimisesta niin rekrytointimedia-alan sisällä kuin liitännäisillä aloilla (Solanne 2008). Tärkeimpinä strategisina yhteistyökumppaneina on tällä hetkellä Arena Partners, monien johtavien suomalaisten maakuntalehtien yhteenliittymä sekä internetrekrytointin globaali markkinajohtaja The Network. Uranus pitää kotimarkkinanaan Suomea, mutta kasvuun pyrkivänä yrityksenä Uranus on jo jonkin aikaa tarkkaillut erilaisia kansainvälistymismahdollisuuksia (Solanne 2008). Viime kuukausina tapahtuneen kansainvälistymisen myötä Uranus edustaa nyt Suomea maailman johtavassa online-internetrekrytointiportaaliverkostossa The Networkissa. The Networkin kautta Uranus tavoittaa globaalin rekrytointitoimijan tuomat mahdollisuudet olemalla yhteistyössä 60 maan johtavien internetrekrytointiportaalien kanssa. (Uranus 2008)

Huomattavaa on myös, että Uranus poikkeaa kooltaan ja rakenteeltaan huomattavasti kotimarkkinoilla toimivista kilpailijoistaan (ks. kappale 5.4.1.), sillä Oikotie, Monster ja Uratie kuuluvat kaikki johonkin suurempaan mediakonserniin. Uranuksessa nähdäänkin, että yritys on nimenomaan sisältönsä ja ainutlaatuisen konseptinsa ansiosta menestynyt Suomessa rekrytointimedia-alan toimijoita vastaan, joilla on suuremmat resurssit ja mediaylivoima. Sen jälkeen on ollut helpompi uskoa kansainväliseenkin menestykseen. (Solanne 2008)

6.8.3. Cv-Keskus

Cv-keskus on virolainen pk-yritys, joka 1,4 miljoonan euron liikevaihdolla, 0,38 miljoonan euron taseella ja 20 työntekijällä sekä useihin maihin ulottuvan liiketoimintojen (Johanson 2008) ja internetin kansainvälisyyden huomioiden määrittänyt Euroopan komission 1.1.2005 pk-yrityksille antamien määritelmien (Hooi 2006) mukaan kansainväliseksi pk-yritykseksi. Cv-keskuksen toiminta on voimakkaassa kasvussa sillä sen liikevaihto kasvoi viime vuonna 46 % ja kävijämäärät sivuilla kaksinkertaistuivat. Johansonin (2008) mukaan kasvutavoitteet pysyvät korkealla jatkossakin. Seuraavan vuoden liikevaihdon oletetaan olevan 2,23 miljoonaa euroa ja taseen 0,77 miljoonaa euroa. (Johanson 2008)

Cv-Keskus perustettiin vuonna 2000 internetrekrytointiportaaliin auttamaan työntekijöiden ja työnantajien kohtaanto-ongelmaa. Vuonna 2003 Cv-Keskus aloitti kansainvälistymisen muuntamalla internetrekrytointiportaalin soveltuvaksi myös muualle Itä-Eurooppaan. Nyt Cv-Keskuksen internetrekrytointiportaali toimii myös Cv Market Group brandin alla, jolla se on ulottanut internetportaalin käytettävyyden jo kahdeksaan maahan: Hollantiin, Latviaan, Liettuaan, Puolaan, Slovakiaan, Tšekkeihin, Unkariin ja Viroon. The Network allianssiin/verkostoon Cv-Keskus liittyi vuonna 2005. Cv-keskus on alansa markkinajohtaja Baltian alueella. Cv-Keskuksella on Baltian markkinoilla eniten avoimia työpaikkoja ja työnhakijoita tietokannassaan. Viron Cv-Keskuksen internetrekrytointiportalisivujen kautta kulkee kuukausittain 20 000 työhakemusta. (Cv-Keskus 2008)

Cv-Keskuksen tavoitteena on olla tehokkain ja mieluisin rekrytointiympäristö internetissä, tarjoten parhaat ratkaisut niin työnantajalle kuin työnhakijalle. Cv-Keskuksen ensisijaiset tavoitteet ovat kuitenkin Baltian rekrytointimediemarkkinoiden palvelemisessa. Visiona on olla johtava kansainvälinen internetrekrytointipalveluita tarjoava yritys. Arvoikseen Cv-Keskus mainitsee tehokkuuden, ammattitaidon, joustavuuden, nopeuden, miellyttävyyden ja innovatiivisuuden. Johansonin (2008) mukaan Cv-Keskuksen toiminnan painopiste on luonnollisesti internetrekrytointiportalissa, joka ainoana Viron rekrytointimediemarkkinoiden toimijoista tarjoaa internettutuotteet, -palvelut ja -toiminnot niin viroksi, venäjäksi kuin englanniksi. Cv-Keskuksen internetrekrytointiportalin päätuotteet työnantajille ovat media- ja markkinointiratkaisut, kuten avointen työpaikkojen ilmoittaminen sekä tietokannat, kuten työnhakijoiden Cv-tietokanta. Lisäksi Cv-Keskus tarjoaa työnantajille erilaisia

sähköisiä työkaluja ja konsultointipalveluita. Työnhakijan kannalta tärkeää on myös Cv-Keskuksen tarjoama tiedollinen sisältö työnhakijan uran edistämiseksi. (Johanson 2008)

Huomattavaa on myös, että Cv-Keskuksen internetrekrytointiportaali on rakenteeltaan sijoitettu osaksi suuremman internetportaalin toimintaa, samaan tapaan kuin esimerkiksi Oikotien internetrekrytointiportaali Suomessa. Tällä on merkitystä muun muassa internetrekrytointiportaalin omassa internetportaalissa olevia kävijävirtoja, markkinointituloja sekä yhteistoiminnallisia mahdollisuuksia ajatellen.

6.8.4. Jobs.ch

Jobs.ch on sveitsiläinen pk-yritys joka 5,89 miljoonan euron liikevaihdolla ja 35 työntekijällä, sekä useihin maihin ulottuvien liiketoimintojen (Sandmeier 2008) ja internetin kansainvälisyyden huomioiden määrittänyt Euroopan komission 1.1.2005 pk-yrityksille antamien määritelmien (Hooi 2006) mukaan kansainväliseksi pk-yritykseksi.

Vuonna 1998 perustettu Jobs.ch internetrekrytointiportaali on kattavin ja todistetusti tunnetuin internetrekrytointiportaali Sveitsin markkinoilla, keskittyen tarjonnaltaan niin työnhakuun kuin koulutukseen liittyviin toimintoihin. Jobs.ch kuuluu ryhmään media- ja mainostoimistoyrityksiä, jotka ovat keskittyneet toimimaan Sveitsin HR-markkinoilla. Jobs.ch:lla on yli 1 500 pysyvää asiakasta ja se on Sveitsin nopeimmin kasvava internetrekrytointiportaali. (Jobs.ch 2008)

Sandmeierin (2008) mukaan Jobs.ch tarjoaa työnantajille mahdollisuuden toteuttaa rekrytointinsa nopeasti, vähällä vaivalla ja kustannustehokkaasti. Työnhakijoille Jobs.ch tarjoaa laadukasta ja luotettavaa tietoa uralla etenemiseen. Jobs.ch:n päätuotteita työnantajille ovat internetrekrytointiportaalin media- ja markkinointitoiminnot sekä tietokannat. Työntekijöille Jobs.ch tarjoaa sekä sisältöä että palveluita.

Jobs.ch otettiin mukaan The Networkin toimintaan heti sen alussa vuonna 2002. Sandmeier (2008) pitääkin Jobs.ch:ta miltei yhtenä The Networkin perustajajäsenistä ja näkee allianssin/verkoston toiminnan kehittyneen ja voimistuneen huomattavasti viimeisten vuosien aikana. Jobs.ch:n kansainvälinen toiminta on siten kanavoitunut lähinnä The Networkin ja oman internetrekrytointiportaalin kautta.

7. EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tässä pääkappaleessa käsitellään tutkimuksen empiirisiä aineistoja, etupäässä haastattelujen pelkistettyjä tuloksia. Käsitteily tapahtuu asiakokonaisuuksina sekä yrityskohtaisesti. Analyysin ja synteessin kautta tuloksia verrataan teoreettiseen viitekehykseen. Tulkinta- ja analysointimetodit on kuvattu jo aiemmissa kappaleissa. Käsitteilyrakenteessa Uranus on pääasiallinen case-yritys, jonka tutkimusta täydennetään vertailemalla sitä muihin case-yrityksiin. Aineiston käsittelyn on pyritty olemaan osaltaan niin kuvaavaa, tiivistävää, tulkitsevaa kuin selventävää ja rakentavaa. Case-tutkimusmetodin erityispiirteet huomioiden käsittely on osittain prosessin omaista ja tulkintojen taustoilla olevat henkilölähteet on jätetty tarvittaessa näkyviin, jotta tulkintojen taustalla olevat henkilökohtaiset painotukset olisivat havaittavissa.

7.1. Kansainvälistyminen ja kansainvälistymisstrategiat

Tässä kappaleessa tarkastellaan case-yritysten kansainvälistymiseen ja kansainvälistymisstrategioiden valintaan liittyviä näkemyksiä. Pääasiallisen case-yrityksen Uranuksen kohdalla ensimmäisen osion käsittelyn tulkinta pohjautuu pitkälti CTO / teknologia johtaja Markku Ekblomin (2008), Advisory Board Member Jukka Jääskeläisen (2008), Operative Manager, operatiivinen johtaja Pekka Miettisen (2008) sekä CEO / toimitusjohtaja Hannu Solanteen (2008) haastatteluihin ja niiden tulkintaan. Heidän näkemystensä voidaan sanoa olleen asioiden tiimoilta jokseenkin yhtäläisiä, lukuun ottamatta pieniä painotus eroja.

Uranuksessa nähdään rekrytointimedia-alan kotimarkkinoiden olevan niin pienet ja nopeasti kylläntyvät, että yrityksen tulee tavoitella kasvua ulkomarkkinoilta tai muuten kilpailijat tekevät sen ensin. Myös suomalaisten yritysten globalisoitumisen ja työmarkkinoiden muutoksien nähtiin johtavan kotimaisten rekrytointimedia-alan toimijoihin kohdistuviin, maan rajojen yli tapahtuviin sekä globaaleihin toiminnan ja palveluiden vaatimuksiin. Myös osittain Suomen kaltaisilta kotimarkkina-alueilta tulevien case-yritys internetrekrytointiportaalien edustajat Business Manager Kadri Johanson (2008) Viron Cv-Keskuksesta ja CEO Mark Sandmeier (2008) Sveitsin Jobs.ch:sta näkevät kotimarkkinoidensa pienuuden ja siellä toimivien yritysten kansainväliset rekrytointimediavaateet hyvin samantapaisesti olennaisina motiiveina yrityksensä kansainvälistymiselle. Syyt tukevat yleisellä tasolla SMOPEC-tyyppisistä maista tulevien yritysten tunnettuja kansainvälistymismotiiveja (Luostarinen 1994).

Case-yrityksissä kartoitettiin ja suunniteltiin kansainvälistymisen rahoitusta ja erilaisia kansainvälistymisstrategioita. Viennin ja lisensoinnin ei katsottu olevan kovinkaan hyvin kansainvälistymisstrategiaksi internetrekrytointiportaaleille soveltuvia. Erityyppiset FDI-ratkaisut ja yritysostot oli koettu harkitsemisen arvoisiksi kansainvälistymisstrategioiksi ja niiden nähtiin tarjoavan mahdollisia etuja, mikäli internetrekrytointiportaalin olisi tavoitteena kansainvälistyä perustamalla yritykselle fyysinen olemassa olo ulkomarkkinoille. Kaikissa case-yrityksissä havaittiin FDI-tyyppisten ratkaisujen sekä franchisingin olevan kuitenkin taloudellisten resurssien ulottumattomissa. Potentiaalisena kansainvälistymisstrategiana nähtiin myös internetrekrytointiportaalin lokalisoinen sisältö- ja markkinointiyhteistyön avulla case-yritysten kotimarkkinoita läheisesti vastaaville kohdemarkkinoille. (Johanson 2008; Sandmeier 2008; Solanne 2008)

Uranuksen johdon mukaan jälkeenpäin ajateltuna alkuperäiset kansainvälistymisen tavoitteet eivät kuitenkaan olleet riittävän tarkkoja, eivätkä suunnitelmat realistisia yrityksen resurssien kannalta, koska kansainvälistyminen vaatii merkittävät resurssit. Kansainvälistymistä ja sen tavoitteita peilaten perusidea, josta kansainvälistymisen pohdinta lähti Uranuksessa liikkeelle, on muuttunut matkan varrella täysin, osittain TEKES-rahoitushankkeen kaatumisen takia. Aluksi oli ajatuksena, että Uranus kansainvälistyy franchisingia käyttäen viemällä nykyisen internetrekrytointiportaali-konseptin Puolaan ja Unkariin, sisältö luonnollisesti lokalisoiden (Miettinen 2008; Solanne 2008). Onnistuttaessa Puolassa ja Unkarissa konsepti kloonattaisiin seuraavaksi vastaaville markkina-alueille. Tavoitteena oli ensisijaisesti, että Uranus kasvaa yrityksenä (Solanne 2008). Tässä vaiheessa tietous potentiaalisten kohdemarkkinoiden kehityksen tasosta alalla ei välttämättä ollut vielä riittävä (Miettinen 2008). Franchising-yrittäjienkin etsiminen olisi tapahtunut yhteistyöyrityksen kautta, jolloin motivointi ja sitouttaminen olisi saattanut olla tavallista haasteellisempaa. Franchising kansainvälistymisstrategia olisi ollut pitkälti riippuvainen myös ensimmäisten hankkeiden onnistumisista ja niiden vaikutuksista kansainvälistymisen jatkumiselle.

Pääasiallisen case-yrityksen kohdalla kansainvälistymisprosessin suunnittelussa havaittavasti korostuneet yleiset piirteet ovat myös linjassa aiheen teorioiden kanssa, kuten yrityksen kansainvälistymisen tavoitteiden/suunnitelmien tarkkuuden ja realismisuuden tärkeys koko kansainvälistymisprosessin kannalta (Luostarinen 1980). Case-yrityksissä kansainvälistymisstrategian valintaan vaikutti hyvin paljon saatavilla olevat resurssit, etenkin taloudellisten resurssien kriittinen asema (Luostarinen 1994;

Moini & Tesar 2005; Sinkovics & Bell 2005), kansainvälisen kokemuksen puute, tietotaidon taso, riskit (Choo & Mazzarol 2001), toimintakonseptin ainutlaatuisuus, markkinointi kohdemaissa ja pitkän tähtäimen päämäärät kansainvälistymisessä (Root 1994). Etenkin Etemadin (2004) teoria näyttää täsmäävän täysin tutkimuksen case-yritysten näkökantoihin. Lisäksi oli havaittavissa monia pragmaattisia näkökantoja, kuten että kohdemarkkinoista ja niihin liittyvistä alakohtaisista tekijöistä kuviteltiin tiedettävän enemmän kuin todellisuudessa tiedettiin.

Kansainvälistymisstrategian muuttuminen franchisingista verkosto-kansainvälistymiseksi muutti täysin Uranuksen kansainvälistymistä ja sen tavoitteita. Nyt kansainvälistymisellä tavoitellaan ensisijaisesti, että Uranuksesta tulee verkoston kautta vielä vahvempi kotimarkkinoillaan. Myös Jobs.ch:n Sandmeier (2008) näkee tämän aspektin hyvin tärkeäksi yritykselleen. Verkoston myötä case-yritykset voivat palvella kotimaisia globaaleja toimijoita, sekä hyödyntää verkostosta saatuja, jo markkinoilla testattuja ja menestyneitä, konsepteja soveltaen niitä yrityksensä käyttöön. Verkosto on myös huomattavasti lisännyt case-yritysten tietotaitoa alansa kansainvälisistä markkinoista. Vasta verkostoitumisen kautta Uranus on todella havainnut, kuinka vanhankantainen rekrytointimedia-ala on Suomessa kansainvälisen mittapuun mukaan tarkasteltuna (Miettinen 2008; Solanne 2008). Suomessa rekrytointimedia-ala toimii hyvin perinteisellä kaavalla ja on toimintamalleiltaan hitaasti muuttuvaa, minkä takia monet ennen tietoteknisesti kehittymättömät maat ovat kehityksessä jo Suomea edellä (Solanne 2008). Peilaten kansainvälistymisstrategian valintaa edellisiin näkökulmiin, nykyisillä tiedoilla ajateltuna Uranuksen kansainvälistymisen onnistuminen alkuperäisellä franchising suunnitelmalla olisi ollut hyvin haastavaa (Miettinen 2008; Solanne 2008). Lisäksi case-yrityksissä ymmärretään että onnistuessaankin tietyt kansainvälistymisstrategiat, kuten franchising, muodostaisivat yritykselle aseman johtavana toimijana vain muutamissa maissa, esimerkiksi Uranuksen tapauksessa Puolassa ja Unkarissa, kun taas The Network -verkostoon kuuluessaan yritykset ovat luultavasti paras vaihtoehto myös globaaleille rekrytoijille (Johanson 2008; Solanne 2008). Siten verkoston case-yrityksille tuoma asema ja ulottuvuus ovat todella kattavia ja parantavat yrityksen asemaa myös kotimarkkinoilla toisin kuin esimerkiksi franchising olisi tehnyt.

Havaittavissa on, että case-yrityksien kohdalla eri kansainvälistymisstrategiolla on niiden sisältämien erilaisten ominaisuuksien ja mahdollisuuksien kautta yhteys yrityksen kansainvälistymistavoitteiden muodostumiseen, etenkin pääasiallisen case-yrityksen kohdalla. Olennaista on, että erilaisten kansainvälistymisstrategioiden

sisältämiä liiketoimintamahdollisuuksia ajatellen, case-yrityksissä havaittiin tiettyjen kansainvälistymisstrategioiden, kuten franchisingin, olevan suhteessa kansainvälisiltä ominaisuuksilta, mahdollisuuksilta ja ulottuvuuksilta kapeampia, kuin mitä verkostot voivat tarjota huomattavasti pienemmillä panostuksilla. Vasta verkoston kautta case-yritykset saavuttivat paremman käsityksen erilaisista alan kohdemarkkinatekijöistä. Pääasiallinen case-yritys tuskin olisi kyennyt suunnittelemansa franchising kansainvälistymisen toteuttamiseen menestyksekkäästi käytettävissä ollein resurssein.

Solanteen (2008) mukaan Uranuksen kansainvälistymisprosessi on lähtenyt liikkeelle jo vuonna 2000, jolloin tehtiin kansainvälistymisanalyysi Franconin toimesta. Franconin analyysin mukaan Uranus oli valmis kansainvälistymiseen, mutta aikapula ja taloudellisten resurssien vajavaisuus johtivat kansainvälistymishankkeen lykkääntymiseen muutamiksi vuosiksi. F-Securen entisen toimitusjohtajan Risto Siilasmaan neuvosta Uranus liittyi vuonna 2007 Ohjelmistoyrittäjät Ry:n kasvu ja kansainvälistymisklinikkaan, jossa myöskin todettiin Uranuksen olevan valmis kansainvälistymiseen. Uranuksen TEKES-rahoitushankkeen kaatuminen kuitenkin johti alkuperäisten kansainvälistymishankkeiden muuttumiseen. Miltei samaan aikaan TEKES-rahoitushankkeen kaatuminen kanssa kesällä 2007 The Networkista oltiin yhteydessä Uranukseen ja kerrottiin kansainvälisen allianssin/verkostostrategian mahdollisuuksista. Useiden kuukausien neuvottelujen ja keskustelujen jälkeen Uranus liittyi The Networkin jäseneksi vuoden 2007 lopulla. Uranuksen johtoryhmä katsoi, että The Networkin tarjoamassa kansainvälistymisessä verkostostrategian kautta ei juurikaan ole riskejä, vaan sen tarjoamat mahdollisuudet ovat kokonaisuudessaan positiiviset. (Jääskeläinen 2008; Miettinen 2008; Solanne 2008)

Solanne (2008) näkee Uranuksen kansainvälistymisen edenneen lähinnä eteen tulleitten mahdollisuuksien ja markkinatilanteiden muutosten kautta ennemmin kuin systemaattisesti kehittäen tai teoreettisiin malleihin peilaten. Suurin yksittäinen case-yritysten kansainvälistymiseen vaikuttanut tekijä on ollut taloudellisten resurssien niukkuus, sekä toisaalta myös sen myötä tarjolla olevien vaihtoehtojen niukkuus. Samoin palvelualalla laajentuminen toiseen maahan on erittäin vaikeaa sillä ulkomaisella yrityksellä pitää olla tarjota jokin oleellinen lisäarvo kansallisilla markkinoilla. Myöskin StepStonen esimerkki, jossa yritys käytti kymmeniä miljoonia euroja Euroopan valtaukseen kertoi että rekrytointimediemarkkinat ovat korostetun kansalliset ja että palveluaspekti on niillä olennainen (Jääskeläinen 2008). Huomattavaa on kuitenkin, että aluksi Cv-Keskus kansainvälistyi muuntamalla internetrekrytointiportaalinso soveltuvaksi toimimaan myös muissa samankaltaiset

kohdemarkkinat omaavissa Itä-Euroopan maissa. Tämän prosessin ohella Cv-Keskus huomasi järkeväksi täydentää resurssiaan myös liittymällä The Network -verkostoon globaalien toiminnan mahdollistamiseksi (Johanson 2008). Niin Johanson (2008) kuin Sandmeier (2008) näkevät, että itse kansainvälistyminen on ollut tulosta niin eteen tulleista mahdollisuuksista markkinatilanteissa, kuin taustalla nähtävistä strategioista. The Network on ollut kriittinen tekijä kaikkien kolmen case-yrityksen kansainvälistymisessä. Uranukselle The Network oli periaatteessa ainut mahdollinen kansainvälinen allianssi/verkostomalli, johon yritys olisi voinut tulla mukaan itsenäisenä toimijana. Taloudellisten, ajallisten sekä henkilöstöresurssien niukkuus olisi johtanut potentiaalisessa franchisingmallin käytössä siihen, että Uranuksen henkilökunta olisi jouduttu pitkälti sitomaan pelkästään kansainvälistymisprojektiin ja siten varsinainen kotimarkkinoiden liiketoiminta olisi voinut jäädä niin kutsutusti tuuliajolle (Solanne 2008).

Pääasiallisen case-yrityksen kansainvälistymisprosessi oli suunnitteilla pitkään, koska taloudelliset tekijät rajoittivat pitkään sen toteuttamista. Verkoston kautta kansainvälistyminen kuitenkin tapahtui operatiiviselta puolelta suhteellisen nopeasti. Case-yrityksissä kansainvälistyminen on ollut pitkälti riippuvaista eteen tulleista mahdollisuuksista, markkinatilanteiden muutoksista ja taloudellisista resursseista, vaikka taustalla on nähtävissä myös strategioita. Edellä mainitut tekijät ovat muuttaneet/rajoittaneet tarjolla olevien kansainvälistymisvaihtoehtojen joukkoa. Lisäksi alan markkinoiden on todettu olevan korostetun kansalliset ja siten niiden valloittaminen itsenäisesti kansainvälistyksen olisi pk-yritykselle hyvin haastavaa.

Edellä esiin tulleiden seikkojen lisäksi syitä ja vaikutuksia case-yritysten kansainvälistymiseen juuri verkostomallin kautta voidaan tiivistää seuraavaan listaan: Riskittömyys, ei sisältänyt mahdollisuutta epäonnistumiselle, ei vaatinut taloudellisia panostuksia, toi välittömästi yrityksille uusia globaaleja asiakkaita ja kohotti yritysten statusta ja asemaa kotimarkkinoiden parhaana vaihtoehtona pienistä rekrytoijista aina globaaleihin rekrytoijiin. Kaikkien case-yritysten yhdessä jakamien näkemysten lisäksi Uranuksen johdossa nähtiin, että verkostomallin valintaan vaikutti se, että yksin toimiessa tulee kalliita erehdyksiä kun taas verkostomalli, joka kokoaa yhteen maailman parhaat rekrytointimedia-alan toimijat, toimii huomattavana oppimisen ja kehitysimpulssien lähteenä Uranukselle, sillä verkostosta saadaan jo testattuja ja menestyneitä toimintakonsepteja joita voidaan soveltaa Uranuksen käyttöön. Monet case-yritysten The Networkiin liittymisen syistä ovat linjassa verkostoihin liittymisen motiivien teorioiden kanssa, kuten Ellramin (1991) ja Palmbergin ja Pajarisen (2005)

teorioiden ja verkoston kautta kansainvälistymisen teorioiden kuten Wilson (2006) sekä Born Global -perusteisten teorioiden (esimerkiksi Freeman & Edwards & Schroder 2006) kanssa.

Taulukko 2. Yhteenveto kansainvälistyminen ja kansainvälistymisstrategiat aiheesta.

<p>Internetrekrytointiportaalina toimivien case-yritysten kansainvälistymisprosessien suunnittelun voidaan nähdä noudattelevan ainakin yleisimmiltä piirteiltään vastaavia aiheen teorioita ja tutkimuksia.</p>
<p>Internetrekrytointiportaalina toimivien case-yritysten kansainvälistyminen ja kansainvälistymisstrategian valinta on pitkälti tulosta eteen tulleista mahdollisuuksista, markkinatilanteiden muutoksista sekä taloudellisista resursseista ja vain osittain systemaattista kansainvälistymisstrategian toteuttamista. Case-yrityksissä kansainvälistymisstrategian valintaan vaikuttavat tekijät ovat linjassa alan teorioiden kanssa, kuten saatavilla olevat resurssit, etenkin taloudellisten resurssien kriittinen asema (Luostarinen 1994; Moini & Tesar 2005; Sinkovics & Bell 2005), kansainvälisen kokemuksen puute, tietotaidon taso, riskit (Choo & Mazzarol 2001) toimintakonseptin ainutlaatuisuus, markkinointi kohdemaissa ja pitkän tähtäimen päämäärät kansainvälistymisessä (Root 1994). Etemadin (2004) ja case-yritysten näkemykset olivat hyvin samankaltaiset.</p>
<p>Rekrytointimedia-alan markkinat ovat korostetun kansallisia ja siten niille etabloitumista pidetään hyvin haasteellisena, etenkin muilla kuin yhteistyöperusteisilla kansainvälistymisstrategioilla.</p>
<p>Erilaisten kansainvälistymisstrategioiden sisältämiä liiketoimintamahdollisuuksia ajatellen, case-yrityksissä havaittiin tiettyjen kansainvälistymisstrategioiden, kuten franchisingin, olevan suhteessa kansainvälisiltä ominaisuuksilta, mahdollisuuksilta ja ulottuvuuksilta kapeampia, kuin mitä verkostot voivat tarjota huomattavasti pienemmillä panostuksilla.</p>
<p>Vasta verkoston kautta case-yritykset saavuttivat paremman käsityksen erilaisista alan kohdemarkkinatekijöistä.</p>
<p>Syiksi kansainvälistymiseen verkostomallin kautta internetrekrytointiportaali case-yrityksissä nähdään muun muassa: Riskittömyys, vähäinen mahdollisuus epäonnistumiselle, vaadittujen taloudellisten panostusten matala taso, välitön mahdollisuus uusiin asiakkuuksiin, parempaan statukseen ja asemaan kotimarkkinoilla, verkoston tuoma parempi liikkeenjohdollinen näkemys ja verkoston kautta oppiminen. Monet case-yritysten The Networkiin liittymisen syistä ovat linjassa verkostoihin liittymisen motiivien ja verkostojen kautta kansainvälistymisen teorioiden kanssa, kuten (Ellram 1991, Majkgård & Sharma 1998; Palmberg & Pajarinen 2005; Freeman & Edwards & Schroder 2006; Wilson 2006).</p>

7.2. Verkostot ja yhteistyökumppanuudet

Tässä kappaleessa käsitellään verkostoon ja yhteistyökumppanuuksiin liittyviä näkemyksiä. Kappaleessa 7.1. esiintyneiden case-yritysten, Uranuksen, Cv-Keskuksen ja Jobs.ch:n avainhenkilöiden lisäksi tämän kappaleen näkemysten ja tulkintojen taustalla ovat The Network -internetrekrytointiportaali-allianssin/verkoston Managing Director Piet Derriks (2008) sekä Managing Director Steven Lewis (2008). Kaikki tutkimuksen case-yritykset ovat osa The Network -allianssia/verkostoa.

Case-yrityksissä nähdään melko yhtenäisesti liiketoimintasuhteiden tuomat mahdollisuudet pk-yritykselle. Näkemykset tukevat pitkälti Håkanssonin ja Johansonin (1988, 1992), Forsgrenin ja Johansonin (1992) sekä Hotz-Hartin (2000) teorioita. Kotimaisten ja kansainvälisten liiketoimintasuhteiden hoitamisen erojen taas nähdään kulminoituvan pitkälti kielitaidon ja kansainvälisten kulttuurillisen taitojen merkitykseen kansainvälisissä suhteissa. Lisäksi sähköpostit ja videopuhelut ovat helpottaneet huomattavasti viestinnän dokumentointia ja häivyttäneet maantieteellisen etäisyyden merkitystä. Jälkimmäiset ovat internetin kansainvälistymiseen tuomien mahdollisuuksien toteutusta käytännössä (Hamill & Gregory 1997). Lisääntyvä liiketoiminnan globaalius on case-yritysten mielestä johtanut myös liiketoimintatapojen globalisoitumiseen.

Yhteistyökumppanuuksiin case-yrityksiä motivoivat mahdollisuudet, jotka tähtäävät molempien osapuolien kasvuun ja kehittymiseen. Internetliiketoiminnallisesta aspektista case-yritykset ovat usein tuottaneet yhteistyökumppaneille sisältöä ja saanut itselleen kävijävirtaa ja statusta, lisäksi molemmat ovat hyötäneet verkostoitumisesta sekä oppimis- ja kehittämissimpulsseista. Sandmeierin (2008) mukaan Jobs.ch:lle on erityisen tärkeää sen yhteistyö media- ja mainostoimistojen kanssa. Yhteistyökumppanuudet voivat usein olla hyvin tärkeitä, tästä esimerkkinä Solanne (2008) mainitsee tilanteen jossa 2000-luvun alussa StepStone oli etabloitumassa suurin panostuksin Suomen markkinoille. Tällöin Uranus ja Rekry.com aloittivat yhteistyön puolustaakseen markkina-asemiaan. Puolustus onnistui ja StepStone poistui pian Suomen rekrytointimediemarkkinoilta. Uranuksen aiempia yhteistyökumppaneita ovat olleet muun muassa Rekry.com, Soneraplaza, Elisa, Microsoft ja Digitoday, nykyisistä tärkeimpiä ovat The Network, Arena Partners sekä osittain myös jäsenyydet Henryssä ja Ohjelmistoyrittäjät Ry:ssä. Sellaisia valinta tilanteita ei ole juuri ollut, joissa olisi pitänyt valita useammasta yhteistyökumppanista, vaan usein kyse on muutoksista markkinatilanteissa joissa ilmaantuu mahdollisuus yhteistyökumppanuudelle ja usein

mahdollisuus on Uranuksessa toteutettu (Solanne 2008). Tärkein kriteeri yhteistyökumppanuuksien valinnassa Uranukselle on se, että Uranus säilyy itsenäisenä toimijana, joka on Uranukselle ensisijainen arvo. Aiemmin yhteistyökumppanuuksissa on tullut tilanteita, joissa Uranuksella on ollut mahdollisuus nopeampaan kasvuun fuusioitumalla täysin tai osittain muiden yritysten kanssa, mutta näistä mahdollisuuksista on kieltäydytty systemaattisesti, sillä oma päätösvalta tulee säilyä. Kaikille case-yrityksille yhteistä on, että ne näkevät yhteistyökumppanuuksien merkityksen hyvin tärkeänä. Tulevissa yhteistyökumppanuuksissa Uranukselle on keskeistä kotimaisen mediayhteistyön vahvistaminen ja internetrekrytointiportaalin jakelutien kattavuuden parantaminen sekä yhteistyökumppanuuksien että pääportaalille Uranus.fi muodostettujen alaportaalien aseman kehittämisen kautta.

Case-yritysten yhteistyökumppanuuksien voidaan nähdä tukevan teoriaa niin molempia osapuolia hyödyttävien ratkaisujen kautta, sekä siten että yhteistyökumppanuuksilla pyritään kompensoimaan yrityksen omien resurssien vajavaisuuksia (Håkansson & Johanson 1992; Majkgård & Sharma 1998; Das & Teng 1999). Internetrekrytointiportaalina toimivalle pk-yritykselle yhteistyökumppanuuksien strateginen merkitys voi olla joissain tapauksissa hyvinkin merkittävä. Pääasiallisen case-yrityksen kohdalla yhteistyökumppanuuksien nähdään syntyneen jokseenkin markkinatilanteiden tuomien mahdollisuuksien myötä ja yhteistyökumppanuuksia ollaan rakennettu ottaen huomioon yrityksen toimintafilosofia.

Case-yritykset arvioivat ennalta kansainvälistymistä The Networkin kautta tutkimalla verkoston toimintatapaa, ansaintalogiikkaa, kehittymismahdollisuuksia, sääntöjä sekä etuja ja vaikutuksia yrityksiin ja niiden liiketoimintaan, niin taloudellisesti kuin muiden aspektien kautta. Uranuksessa verkoston kautta kansainvälistymistä arvioitiin myös skenaario-tyyppistä arviointia käyttäen, lisäksi arvioitiin myös mitä annettavaa Uranuksella olisi The Networkille (Miettinen 2008). Case-yritysten tekemää arviointia helpottivat myös lukuisat neuvottelut ja tapaamiset The Networkin johdon kanssa, sekä heidän avoimuutensa asioita käsitellessä. The Networkilla on puolestaan hyvin tarkat kirjalliset kriteerit siitä kuinka se valitsee jäseniään, tiivistetysti voidaan sanoa että The Networkiin otetaan mukaan itsenäisiä alansa markkinajohtajia (Derriks 2008; Lewis 2008). Solanteen (2008) mukaan The Network tarkastelee jäsenneuvotteluissa muun muassa jäsenyyttä hakevan yrityksen markkina-asemaa, uskottavuutta kumppanina, halua tehdä yhteistyötä verkostossa ja kokonaisuudessaan sitoutumisen astetta ja pelisääntöjä.

Kotimarkkinatekijät huomioiden case-yritysten kannalta kansainvälistyminen globaalin rekrytointimedia-alan verkoston kautta on liiketoiminnan kannalta hyvin järkevää, ellei jopa välttämätöntä. Tiivistetysti verkoston kautta kansainvälistymisen motiiveista ja tavoitteista tärkeimmäksi case-yrityksissä nähtiin pääsy alan parhaaseen toimintakonseptiin ja sen myötä kasvavat liiketoimintamahdollisuudet. Case-yrityksissä nähtiin, ettei The Networkissa ole riskejä, vaan pelkkiä positiivisia asioita sekä kehitystä joista on jo useita toteutuneita käytännön esimerkkejä case-yritysten markkinoinnillisissa, innovaatiolisissa, liikkeenjohdollisissa, taloudellisissa, teknisissä, strategisissa ja verkostollisissa näkökulmissa. Uranuksessa nähdään, että kansainvälistyessä kansainvälisillä rekrytointimediemarkkinoilla ei ollut muita sopivia verkostovaihtoehtoja, jotka olisivat olleet linjassa Uranuksen toimintafilosofian kanssa (Miettinen 2008; Solanne 2008). Jääskeläisen (2008) mielestä Uranus arvioi, että The Networkin konsepti eli kansallisten vahvojen toimijoiden tasavertaisesti hallittu kansainvälinen yhteistyö, on järkevä ja perusteltu ja vastaa Uranuksen näkemyksiä kansainvälistymisestä. Cv-Keskus puolestaan toi voimakkaammin esiin The Networkin tuomien taloudellisten mahdollisuuksien tärkeyttä sekä verkostoitumisen laajempia аспекteja kuten henkilökohtaisen tason ja internetrekrytointimedia-alan liitännäisten alojen toiminnan, Jobs.ch korosti vastaavasti kilpailukyvyn vahvistamista Monster Inc:ä vastaan sekä The Networkin muodostamaa tiiviimpää yhteistyötä Sveitsin naapurimaiden kohdemarkkinoilla toimivien yhteistyökumppaneiden kanssa. Verkostoon liittymisen motiivien ohella tutkittiin myös The Networkin perustamisen motiiveja. Derriksin (2008) ja Lewisin (2008) näkemysten voidaan nähdä osittain sivuavan samoja motiiveja kuin case-yritysten kansainvälistymisessä/ liittymisessä The Networkiin, sillä lähtökohtana oli, että yksittäiset eri Euroopan maiden johtavat internetrekrytointiportaalit olivat tuskailleet monien kansainvälisen toiminnan kysymysten parissa niin riskien jakamisesta, kustannusten pienentämisestä, kohdemarkkinoille pääsystä kuin resurssien sekä kommunikoinnin puutteellisuudesta ja The Networkin perustaminen ratkaisi useimmat näistä ongelmista. Lewisin (2008) mielestä itsenäiset internetrekrytointimedia-alan toimijat suorastaan odottivat tiiviimpää verkostoitumista sekä itse verkostoa. The Networkin perustamisen motiivien voidaan nähdä tukevan teoreettista viitekehystä, luonnollisesti alakohdaisin eroin.

Case-yritykset arvioivat verkoston kautta kansainvälistymistä etukäteen melko samankaltaisin menetelmin. Lukuun ottamatta muutamia painotuseroja case-yritysten motiivit verkoston kautta kansainvälistymiseen olivat hyvin yhtenäisiä, tärkeimpinä verkoston toimintakonsepti ja sen tuomat mahdollisuudet case-yritysten liiketoiminnan kehittämiseen eri näkökulmissa, sekä verkoston riskittömyys. Motiivien voidaan nähdä

pitkälti tukevan viitekehyksessä esitetyjä teorioita, joita ovat esittäneet Gadde ja Snehota (2000), Whipple ja Gentry (2000), Valor ja Hess (2001), Clark ja Tracey (2003), Palmberg ja Pajarinen (2005) sekä Freeman ja Edwards ja Schroder (2006) ja Wilson (2006). Myös The Networkin perustamisen motiivien nähdään tukevan aiheen teorioita, kuten Prahaladin ja Hamelin (1990), Ellramin (1991), Rackhamin ym. (1996), Gentryn (1996), Whipplen ja Frankelin (1996), Whipplen ja Gentryn (2000) sekä Palmbergin ja Pajarisen (2005) teorioita. On muistettava, että The Network on kansainvälistymisvaihtoehto vain yrityksille, jotka täyttävät The Networkin johdon kriteerit jäsenyydelle.

Tässä kappaleessa kuvataan The Networkin toimintamallia niin case-yritysten kuin The Networkin näkökulmista. Varsinainen The Network -allianssin/verkoston rakenne on tullut ilmi jo aiemmissa kappaleissa. The Networkin johto näkee The Networkin olevan nopeasti kasvava ja kehittyvä internetrekrytointimedia-alan johtava globaali allianssi. The Network allianssin/verkoston toimintamuodot kehittyvät jatkuvasti. Niiden voidaan nähdä noudattelevan osin liiketoimintaverkostojen (Håkansson & Johanson 1992; Håkansson & Snehota 1995), mutta lähinnä strategisten allianssien (Doz & Hamel 1998; Gulati & Gargiulo 1999; Ståhle & Laento 2000; Inkpen 2001; Das & Teng 2003, Hitt ym. 2003; Rindfleisch ja Moorman 2003) ominaispiirteitä. Muistettava on kuitenkin, että jokaisella allianssilla on omat ominaispiirteensä. Taloudellisesta aspektista The Networkin toimintakustannukset katetaan siten, että myyvä osapuoli saa 47 % tuloista, The Network 6 %, ja myytyjen tuotteiden tai palveluiden tuottaja 47 %. The Networkista tulee jäsenilleen vain nimellisiä kustannuksia. Case-yritykset kuvaavat The Networkin johtoa, päätöksentekoa ja kontrollointia seuraavasti; jäsenet ovat liikevaihdon ja markkina-alueen perusteella kolmen tasoisia (pronssi, hopea ja kulta) ja kaikki case-yritykset kuuluvat hopea tasoon, kun taas The Networkin hallitus kootaan suurista kulta tason maista. The Networkin jäsenyritykset ovat tasa-arvoisia ja jokaisella on käytettävänään yksi ääni, lisäksi on äänettämiä ulkojäseniä. Jäsenten vuosikokous on ylin päättävä elin, jossa valitaan hallitus, joka määrittelee aktiivista kehitystä yhdessä jäsenten kanssa. Jääskeläinen (2008) toteaa, että The Networkin hallinto on järjestelty toimivasti samalla tavoin kuin kansainvälisten tilintarkastustoimistojen; esimerkiksi KPMG on Sveitsiin rekisteröity osuuskunta ja The Network Saksaan rekisteröity osuuskunta ja tämä hallintomalli vastaa jäseninä toimivien yritysten tavoitteita. Solanne (2008) näkee, että The Networkin jäsenyritysten koossa tai psykologisissa statuksissa olevat erot eivät ole haitta, vaan yhteistoiminnallinen hyöty (Clark & Tracey 2003). Voimasuhde-erot nähdään pitkälti siten kuinka aktiivisesti jäsen toimii muiden jäsenten ja verkoston hyväksi. StepStonen Brysselin yksikkö toimii tällä hetkellä The Networkin

päätoimistona, joka koordinoi operatiivisia ja taloudellisia toimia sekä tietoliikennettä. The Networkin johdon ja jäsenten kokouksissa keskustellaan myös eturistiriidoista, sillä monet jäsenyrityksistä toimivat myös maissa joissa joku toinenkin The Networkin jäsen toimii. Tästä johtuvat eturistiriidat voidaan nähdä yhtenä ainoista riskeistä, jotka voisivat johtaa The Networkin hajoamiseen (Miettinen 2008; Solanne 2008).

The Network verkoston toiminnassa voidaan nähdä piirteitä jotka soveltuvat tarkasteltavaksi myös liiketoimintaverkoston teorioiden, kuten Håkanssonista ja Johansonista (1992) mukailulla ARA-mallilla (ks. kuvio 3). Sen sijaan Achrolin ja Kotlerin (1999) verkostoluokitteluille ei tämän tutkimuksen osalta löydetty vastaavutta. The Network on kuitenkin omien määrittystensä mukaan globaali strateginen allianssi ja se näyttää täyttävän nämä piirteet myös teoreettisen viitekehyksen puitteissa, vaikkakin on muistettava, että jokaisessa allianssissa on omat ominaispiirteensä (Miles & Snow 1978; Barney 1991; Doz & Hamel 1998; Gulati & Gargiulo 1999; Stähle & Laento 2000; Inkpen 2001; Das & Teng 2003, Hitt ym. 2003; Rindfleisch ja Moorman 2003). The Networkin toiminnassa voidaan nähdä yhtäläisyyksiä muiden globaalien allianssien toimintoihin. Niin verkostoon kuuluvat case-yritykset kuin The Networkin johto näkevät verkoston, sen organisoinnin sekä siihen liittyvät asiat hyvin samantapaisesti ja tarkoituksen mukaisesti hyvin järjestetyksi.

Kaikilla pääkappaleessa 7 tähän mennessä mainituilla haastatelluilla henkilöillä oli melko yhtenäiset näkemykset siitä, kuinka The Network tuottaa arvoa ja vahvistaa jäsentensä kilpailuetua monin, osittain jo mainituin, markkinoinnillisin, innovaatiollisin, liikkeenjohdollisin, taloudellisin, teknisin, strategisoin ja verkostollisin tavoin. The Networkin arvontuottamisprosessissa eri asiat ovat kiinteästi sidoksissa toisiinsa. The Networkin tavoitteena on edelleen kasvaa ja säilyttää siten asema rekrytointimedia-alalla maailman kattavimpana ja laadukkaimpana toimijana. Tätä ajatellen The Network on asettanut tavoitteita niin itse allianssille kuin sen yksittäisille jäsenille. The Networkin ja sen jäsenten tavoitteiden nähdään olevan yhteneväisessä linjassa molempien haastateltujen osapuolten mielestä. Tulevaisuudessa The Network panostaa yhä enemmän resursseja kokoavien toimintojen kehittämiseen. Sen toteuttaminen käytännössä vaatii huomattavia panostuksia, mutta on kriittinen lisäarvon lähde. Jo tällä hetkellä The Network yhdistää resursseista ja kyvykkyyksistä lokaalit ja globaalit asiakkaat/palveluntarjoajat ja siten laajentuneen arvontuontiketjun, sekä lisäksi markkinoinnillista, teknologista ja rakenteellista osaamista, tietotaitopääomaa, T&K toimintoja sekä edellä mainittujen asioiden myötä oppimista myös käytännön tasolla. Tätä varten The Networkin henkilökunta on Brysselissä jaettu HR-, markkinointi-,

liikkeenjohto-, IT- ja rahoitusosastoihin, jotka koordinoivat The Networkin toimintoja joiden puitteissa tuotetaan lisäarvoa allianssin jäsenille, asiakkaille ja muille sidosryhmille. Lisäksi kaikille jäsenille ja suurimmille asiakkaille on olemassa omat tiiminsä.

The Network on arvontuottamisprosessiltaan sekä resurssien ja kyvykkyyksien yhdistämiseltään hyvin monipuolinen ja niiden perustana voidaan nähdä olevan The Networkin toimintakonseptin/-strategian, joka käytännössä on kehittynyt versio Roblesin (2002) globaalista internetportaali-strategiasta yhdistäen paikallisen asiantuntijuuden ja globaalin tehokkuuden tuomat mahdollisuudet, sillä The Network – verkosto, joka toimii 64 maassa, on koottu eri maiden johtavista internetrekrytointiportaaleista, jotka ovat itsenäisiä toimijoita. The Network pyrkii toimintamallillaan hyödyntämään niin globaalin saavutettavuuden kuin lokaalin asiantuntemuksen ja sen kautta yhdistämään molempien toiminta-aspektien tuomat mahdollisuudet. Näin The Network voi hyödyntää verkoston jäsenyrityksiltä saatuja, jo markkinoilla testattuja ja menestyneitä, konsepteja yhdistäen ja soveltaen niitä sitten eri jäsenyritysten käyttöön. Siten The Network vahvistaa itseään, vahvistamalla myös jäseniensä markkina-asemaa heidän kotimarkkinoilla (Derriks 2008; Lewis 2008). The Networkin voidaan nähdä hyötyjen, mahdollisuuksien ja voimavarojensa kautta tukevan Elfenbein ja Lernerin (2003) teorioita internetportaali-alliansseista. Lisäksi arvontuottamisen perusta tukee jo mainittuja strategisten allianssien yleisiä teorioita (Miles & Snow 1978; Barney 1991; Doz & Hamel 1998; Gulati & Gargiulo 1999; Stähle & Laento 2000; Inkpen 2001; Das & Teng 2003, Hitt ym. 2003; Rindfleisch ja Moorman 2003). Molempien haastateltujen osapuolten edustajat näkevät The Networkin ja sen jäsenten tavoitteiden olevan yhteneväiset.

Haastateltavien näkemykset verkoston sisäisestä vuorovaikutuksesta ja viestinnästä ovat pitkälti saman tapaisia. Tärkeänä niissä nähdään The Networkin sisäiset ohjelmat kuten intranet, joka sisältää kaiken oleellisen tiedon sekä monia internetpohjaisia työkaluja. Käytännössä sisäinen viestintä painottuu pitkälti sähköpostin käyttöön sen tuottaman dokumentointi edun takia, lisäksi videopuhelut, -konferenssit sekä fyysiset tapaamiset ovat pohjana verkoston vuorovaikutukselle ja informoinnille. Derriksin (2008) mukaan kommunikaatio voidaan jakaa kolmeen tasoon, jotka ovat operatiivinen kommunikaatio, jossa prosessit etenevät sekä automatisoidusti että manuaalisesti läpi eri osastojen internetpohjaisia kommunikointivälineitä käyttäen; liikkeenjohdollinen kommunikaatio, jossa kanavoidaan liikkeenjohdollisia ja strategisia linjauksia; sekä erilaiset verkoston

tapaamiset, tärkeimpinä kaksi vuosittaista tapaamista, joissa kaikki jäsenet ovat paikalla päättämässä The Networkin toiminnan tärkeistä linjauksista.

The Networkia strategisoidaan aiemmin esiin tulleiden näkökantojen ohella, jotka perustuvat lokaalien asiantuntemuksien yhdistämiseen globaaliksi toimintakonseptiksi. Verkoston strategisoinnissa nähdään olennaisina verkoston johdossa globaalien suurien asiakkaiden aktiivinen allokointi ja markkinastrategioiden muokkaaminen. Case-yritykset näkevät vastaavasti tärkeänä The Networkin kyvykkyyden vahvistaa sen jäsenten asemaa jäsenten omilla kotimarkkinoilla monin strategisin tavoin. The Networkille olennaista globaalien internetportaali-strategian omaksumisessa on myös sen tuomat parantuneet mahdollisuudet vastata globaalien online-markkinoiden monimuotoisuuteen. Tällä hetkellä The Networkin strategisointi on kehittynyt pitkälti taloudellisista lähtökohdista ja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Vaikka The Networkin kehittäminen ei etene vielä systemaattisesti, on kehitys kuitenkin aktiivista ja sekä jäsen että johtolähtöistä. Kehittäminen perustuu pitkälti toiminnasta ja markkinoilta saatuihin impulsseihin ja ideoihin sekä sitä ohjataan myös saatujen palautteiden sekä tapaamisissa syntyneiden kehityskeskusteluiden pohjalta. The Network kehittää itseään ja jäseniään muun muassa yhtenäisyyden, imagon, tietokantojen, toimintojen, infrastruktuurin ja osaamisen kautta. The Network jäsenineen hyödyntää verkostossa oppimisen ja innovoinnin tarjoamia mahdollisuuksia muun muassa benchmark ja workshop tyylisellä oppimisella. Verkostossa oppimisen hyödyntämistä pyritään kehittämään jatkuvasti. The Networkin johto kuvaili lukuisia esimerkkejä verkoston jäsenten välisistä eri osa-alueilla tapahtuneista oppimis- ja innovointiprojekteista, joita on sitten voitu hyödyntää laajemmaltikin verkostossa. Uranus on ehdottanut The Networkissa oppimisen kehittämistä systemaattisemmaksi monin ideoin, sillä verkoston tuomat oppimismahdollisuudet ovat huomattavat (Miettinen 2008; Solanne 2008). Miettisen (2008) mukaan tiettyjen jäsenten kilpailuasemat toisiaan vastaan tosin saattavat rajoittaa oppimismahdollisuutta.

The Networkin sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen internetin kautta tuomat mahdollisuudet tukevat aiheen teorioita (Hamill & Gregory 1997; Hanson 2000; Trepper 2000). The Networkin strategisoinnissa on havaittavissa painotus eroja eri aiheiden osalla case-yritysten ja The Networkin johdon välillä. The Networkin strategisointi ei täysin tue teoreettista viitekehystä, sillä haastatellut eivät huomanneet The Networkin strategisoinnissa olevan negatiivisia piirteitä, joita on mainittu viitekehyksessä (Bucklin & Sengupta 1993; Anderson ym. 1994; Gadde ym. 2003). Ainoastaan sisäiset eturistiriidat on nähty potentiaalisena riskinä (Forsgren & Johanson

1992), lisäksi The Networkin yksittäisten jäsenten tulevien strategisten linjausten kommunikointia verkoston muille jäsenille tulisi mahdollisesti parantaa. The Networkissa oppiminen ja innovointi ovat hyvin monimuotoista. Verkoston innovoinnin kannalta voidaan nähdä ettei maantieteellisellä läheisyydellä ole juurikaan merkitystä, eikä se siten tue (Porter 1990; Forsgren & Johanson 1992) näkemyksiä aiheesta. Sen sijaan The Networkin innovaatioissa nähtävät piirteet tukevat Clarkin ja Traceyn (2003) sekä osittain myös Möllerin ym. (2004) teorioita. Tätä ajatellen The Networkin arvontuottaminen perustuu paljon muuhunkin kuin tietotaitoon, mutta tietotaidon osalta The Networkin innovointia kyseisen mallin mukaan tarkastellen voidaan havaita, että The Networkin arvojärjestelmä voidaan luokitella edelleen kehittyväksi.

Case-yritykset ovat ottaneet oman liiketoimintansa kehittämisessä huomioon The Networkin tuomat mahdollisuudet hyvin kokonaisvaltaisesti. The Networkiin liittyminen toi case-yrityksille paremman liikkeenjohdollisen näkemyksen siitä kuinka omaa liiketoimintaa tulisi kehittää ja organisoida, muun muassa muokaten ja vahvistaen omaa organisaatiota, kiteyttäen omaa toiminta- ja markkinointikonseptia sekä tulosityksiköitä, muuttaen toimintaa liitännäisiin aloihin, kuten henkilöstövuokraukseen, sekä vaikuttanut osittain teknologisiin muutoksiin. The Networkin kautta kansainvälistyminen on vaikuttanut tavalla tai toisella miltei kaikkiin asioihin Uranuksessa (Miettinen 2008; Solanne 2008). Cv-Keskuksessa The Networkin vaikutusten nähdään painottuneen myös liikkeenjohdollisen näkemyksen kehittymiseen, mutta myös taloudellisiin näkökulmiin sekä globaalin tavoitettavuuden tuomiin etuihin omassa liiketoiminnassa ja kilpailussa kotimarkkinoilla (Johanson 2008). Jobs.ch:ssa nähdään, että The Networkin myötä omaan liiketoimintaan on saatu kansainväliset liiketoimintamahdollisuudet pienillä investoinneilla ja riskeillä. Sandmeier (2008) näkee The Networkin olevan nyt Jobs.ch:n ydinliiketoimintaa, sillä Sveitsin rekrytointimediemarkkinat ovat hyvin kansainväliset, eivätkä rajoitu tarpeiltaan pelkästään kotimaahan. Siten The Network on tuonut naapurimaiden jäsenten kanssa vahvan toimintapiirin (Sandmeier 2008). Verkoston tuomat muutokset omaan liiketoimintaan nähdään case-yrityksissä pelkästään positiivisina asioina. Kansainvälistymiselle ja verkostoitumiselle asetetut ennakko-odotukset ovat case-yrityksissä toteutuneet niin taloudellisessa kuin liikkeenjohdollisessa aspektissa, sekä vahvistuneena asemana kotimarkkinoilla. Sandmeier (2008) haluaa korostaa nimenomaan The Networkin tuomia verkostoitumismahdollisuuksia rekrytointimedia-alalla ja verkostoitumisen mukanaan tuomia mahdollisuuksia. The Networkin tuomina haasteina ja ongelmina voidaan nähdä lähinnä se, että The Network toi paljon uutta näkemystä case-yritysten liiketoimintaan mikä on johtanut lukuisiin positiivisiin

muutoksiin niiden liiketoiminnassa. Uranuksessa haasteita ovat lähinnä henkilöstöllisten ja ajallisten resurssien puutteet. The Networkin joustavuudet ja sitoumukset nähdään toimiviksi, sillä jäsenet ja johto ovat sitoutuneet kehitykseen ja aktiiviseen toimintaan. Joustavuus kysymykset riippuvat täysin yrityskohtaisista tarpeista.

Case-yritykset ovat ottaneet oman liiketoimintansa kehittämisesä huomioon The Networkin tuomat mahdollisuudet hyvin kokonaisvaltaisesti, kuten liikkeenjohdollisen näkemyksen lisääntymisen, jonka myötä toimintakonsepteihin, organisaatioon, teknologiaan ja liittämissiin aloihin suhtautuminen on muuttunut. Case-yritykset näkevät The Networkin tuomat mahdollisuudet samankaltaisesti mutta painottavat eri aiheita. Myös kansainvälistymiselle ja verkostoitumiselle asetetut ennako-odotukset ovat case-yrityksissä toteutuneet niin taloudellisessa kuin liikkeenjohdollisessa aspektissa, sekä vahvistuneena asemana kotimarkkinoilla tukien alan teorioita (esimerkiksi Hotz-Hart 2000).

Alalla mahdollisesti tapahtuvat muut yhteistyösopimukset ja verkostoituminen voivat vaikuttaa tapauksesta riippuen koko alan toimintaan ja toimintakonsepteihin, etenkin mikäli ne sisältävät täysin uusia toimintakonsepteja, kuten virtuaaliyhteisöjen tai videopalveluiden käyttöä. Solanne (2008) kuitenkin näkee, että samantyyppisillä verkostokonsepteilla ei globaalille rekrytointimediamaarkkinakentälle mahdu kovin montaa toimijaa. Case-yritykset olettavat The Network -verkoston kehittyvän mahdollisesti laajenemalla, vahvistumalla, brandin tunnettavuuden kasvamisella sekä resursseja ja kyvykkyyksiä yhdistämällä. The Networkin johto näkee, että vuonna 2015 The Network on monipuolinen johtava globaali internetrekrytointipalvelu yli 50 jäsenellä yli 160 maassa ja yli 100 000 000 euron liikevaihdolla, sekä verrattuna Monsteriin, Careerbuilderiin ja muihin verkostoihin The Network toimii jokaisessa maassa johtavien yhteistyökumppaneiden kanssa. Jääskeläinen (2008) uskoo The Networkin laajentuvan nopeammin kuin Monster. Noin 2 - 3 vuoden kuluttua voi tulla sisäisiä kiistoja isojen toimijoiden pyrkiessä ostamaan pienempiä maaorganisaatioita pois, sillä The Networkin sisällä ei ole Keskon kaltaisia valtauspyrkimysten rajoitteita - Keskon mallissa kauppialla saa olla vain yksi kauppa (Jääskeläinen 2008). Solanteen (2008) mukaan verkostoitumista yleisesti tarkasteltaessa voidaan kehityksenä nähdä olevan kaksi suuntausta; jokaisella alalla tulee olemaan muutamia globaalia vahvoja toimijoita, jotka ovat omistuksellisesti todennäköisesti yhtenäisiä. Vastavoimaksi kehittyvät lokaalit paikalliset asiantuntijaverkostot joiden kannattavuus voi perustua osittain asiakkaiden aatteellisiin näkökulmiin (Solanne 2008). Etenkin pk-yritysten verkostoitumisen otaksutaan kasvavan voimakkaasti. Myös rekrytointimedia-alan

muutos ajaa alan yrityksiä verkostoitumaan, sillä se on keino osaamisen ja resurssien yhdistämiseen.

Case-yrityksien sekä The Networkin johdon näkemykset verkoston tulevasta kehittämisestä ovat samankaltaisia. Lisäksi case-yritykset ilmaisevat huolensa verkoston mahdollisesta hajoamisesta. Rekrytointimedia-alalla tapahtuvien yhteistyösopimusten ja verkostoitumisen uskotaan lisääntyvän ja mahdollisesti vaikuttavan koko alan toimintaan ja toimintakonsepteihin etenkin mikäli ne sisältävät jotain täysin uusia toimintakonsepteja, kuten virtuaaliyhteisöjen tai videopalveluiden käyttöä.

Taulukko 3. Yhteenveto verkostot ja yhteistyökumppanuudet aiheesta.

Case-yritysten näkemykset liiketoimintasuhteisiin liittyvistä asioista tukevat hyvin pitkälti tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kyseistä aluetta. (Håkansson & Johanson 1988, 1992; Forsgren & Johanson 1992; Hotz-Hart 2000; Hamill & Gregory 1997)
Case-yritykset näkevät yhteistyökumppanuudet hyvin tärkeänä ja niiden periaatteet yhteistyökumppanuuksista tukevat kyseisen aiheen teorioita (Håkansson & Johanson 1992; Das & Teng 1999).
Case-yritykset arvioivat ennalta verkoston kautta kansainvälistymistä melko samankaltaisin menetelmin.
Case-yritysten motiivit verkoston kautta kansainvälistymiseen olivat hyvin yhtenäisiä, tärkeimpien motiivien ollessa verkoston toimintakonsepti ja sen tuomat mahdollisuudet case-yritysten liiketoiminnan kehittämiseen eri näkökulmissa sekä verkoston riskittömyys että matalat taloudelliset vaateet. Motiivien voidaan nähdä tukevan aiheen teoreettista viitekehystä, kuten Gadde ja Snehota (2000), Whipple ja Gentry (2000), Valor ja Hess (2001), Clark ja Tracey (2003), Palmberg ja Pajarinen (2005) sekä Freeman, Edwards ja Schroder (2006) ja Wilson (2006).
The Network perustamisen motiivien nähdään tukevan aiheen teoreettista viitekehystä, kuten Prahaladin ja Hamelin (1990), Ellramin (1991), Rackhamin ym. (1996), Gentryn (1996), Whiplen ja Frankelin (1996), Whiplen ja Gentryn (2000) sekä Palmbergin ja Pajarisen (2005) teorioita.
The Network on omien määrittäytensä mukaan globaali strateginen allianssi, täyttäen strategisen allianssin piirteet myös teoreettisen viitekehyksen puitteissa (Doz & Hamel 1998; Gulati & Gargiulo 1999; Stähle & Laento 2000; Inkpen 2001; Das & Teng 2003, Hitt ym. 2003; Rindfleisch ja Moorman 2003). On kuitenkin muistettava, että jokaisessa allianssilla on omat ominaispiirteensä.
Niin The Network allianssiin/verkostoon kuuluvat case-yritykset kuin The Networkin johto näkevät verkoston, sen organisoinnin sekä siihen liittyvät asiat hyvin samantapaisesti, tarkoituksenmukaisesti järjestetyksi.

The Network on arvontuottamisprosessiltaan sekä resurssien ja kyvykkyyksien yhdistämiseltään hyvin monipuolinen. Sen perustana on The Networkin toimintakonsepti/-strategia, joka käytännössä on kehittynyt versio Roblesin (2002) globaalista internetportaali-strategiasta, yhdistäen paikallisen asiantuntijuuden eli The Networkin jäsenet sekä globaalin tehokkuuden eli The Networkin tuomat mahdollisuudet. The Networkin voidaan nähdä hyötyjen, mahdollisuuksien ja voimavarojensa kautta tukevan Elfenbein ja Lernerin (2003) teorioita internetportaali-alliansseista. Lisäksi arvontuottamisen perusta tukee jo mainittuja strategisten allianssien yleisiä teorioita.

The Networkin ja sen jäsenten tavoitteiden nähdään olevan yhteneväisessä linjassa molempien osapuolten toimesta.

The Networkin sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen internetin kautta tuomat mahdollisuudet tukevat aiheen teorioita. (Hamill & Gregory 1997; Hanson 2000; Trepper 2000)

The Networkin strategisoinnissa on havaittavissa painotus eroja eri aiheiden osalla case-yritysten ja The Networkin johdon välillä. The Networkin strategisointi ei täysin tue teoreettista viitekehystä, sillä haastatellut eivät huomanneet The Networkin strategisoinnissa olevan negatiivisia piirteitä, joita on mainittu viitekehyksessä (Bucklin & Sengupta 1993; Anderson ym. 1994; Gadde ym. 2003). Ainoastaan sisäiset eturistiriidat nähdään potentiaalisena riskinä (Forsgren & Johanson 1992).

The Networkissa oppiminen ja innovointi on monimuotoista. Verkoston innovoinnin kannalta voidaan nähdä, ettei maantieteellisellä läheisyydellä ole juurikaan merkitystä, eikä se siten tue Porterin (1990) sekä Forsgrenin ja Johansonin (1992) näkemyksiä aiheesta. Sen sijaan The Networkin innovaatioissa nähtävät piirteet tukevat Clarkin ja Traceyn (2003) sekä osittain myös Möllerin ym. (2004) teorioita. Jälkimmäisessä tietotaitoon perustuvien innovaation kautta The Networkin arvojärjestelmä voidaan luokitella edelleen kehittyväksi arvojärjestelmäksi.

Case-yritykset ovat ottaneet huomioon The Networkin tuomat mahdollisuudet oman liiketoimintansa kehittämisessä hyvin kokonaisvaltaisesti. Verkoston tuoman liikkeenjohdollisen näkemyksen lisääntymisen myötä on tapahtunut muutoksia niin toimintakonsepteissa, organisaatiossa, teknologioissa kuin liitännäisiin aloihin suhtautumisessakin. Case-yritykset näkevät The Networkin tuomat mahdollisuudet samankaltaisesti mutta painottavat eri aiheita.

Myös kansainvälistymiselle ja verkostoitumiselle asetetut ennako-odotukset ovat case-yrityksissä toteutuneet niin taloudellisessa kuin liikkeenjohdollisessa aspektissa, sekä vahvistuneena asemana kotimarkkinoilla tukien alan teorioita (esimerkiksi Hotz-Hart 2000).

Case-yrityksien sekä The Networkin johdon näkemykset verkoston tulevasta kehitymisestä tukevat toisiaan.

Rekrytointimedia-alalla tapahtuvien yhteistyösopimusten ja verkostoitumisen uskotaan lisääntyvän ja mahdollisesti vaikuttavan koko alan toimintaan ja toimintakonsepteihin etenkin mikäli ne sisältävät jotain täysin uusia toimintakonsepteja, kuten virtuaaliyhteisöjen tai videopalveluiden käyttöä.

7.3. Internet

Kappaleen 7.3. käsittely pohjautuu pitkälti jo mainittujen henkilöiden sekä etenkin pääasiallisen case-yrityksen, Uranuksen, internetrekrytointiportaali-asiantuntijoiden Webmaster / System Specialist Jarmo Lahtirannan (2008), Software Specialist Riku Malkin (2008) ja Web Application Developer Marko Mannisen (2008) haastatteluihin. Internetrekrytointiportaali-alan yrityksiä tutkittaessa kyseisten henkilöiden näkemykset ovat olennaisia kappaleen aiheen huomioiden. Case-yrityksissä nähdään, että internet on hämärtänyt koti- ja ulkomarkkinoiden rajoja esimerkiksi tiedon määrää lisäämällä ja työn tehokkuutta muuttamalla; nykyisin yhden työntekijän internetpohjainen yritys voi toimia globaalisti internetin kautta. Internet on tuonut räjähdysmäiset kasvumahdollisuudet globaaliin liiketoimintaan suhteellisen pienillä panostuksilla myös pk-yrityksille (Ekblom 2008). Case-yrityksissä nähdään, että internet on käytännössä globalisoinut liiketoimintamarkkinat. Lahtirannan (2008) mukaan koti- ja ulkomarkkinoiden rajat hämärtyvät internetissä liikkuvien kuluttajien kohdalla ja Miettisen (2008) mukaan rajat erottaa mahdollisesti sivuilla käytetystä kielestä. Suurin osa case-yritysten toimintastrategista perustuu pääasiassa internetiin ja sen mahdollistamiin toimintaperiaatteisiin. Ilman internetiä ei olisi myöskään Uranusta, Uranuksen toimintakonseptia tai Uranuksen kansainvälistymistä The Networkin kautta (Ekblom 2008). Internet toimii perustana case-yritysten ja The Networkin olemassa oleville kansainvälisille mahdollisuuksille. Internetin kautta on helppo operoida kansainvälisesti asioiden ollessa immateriaalisia ja ei paikkaan sidottuja. Internetin kautta kansainvälistymisessä riskeinä voidaan nähdä nettisabotaasi ja nettihyökkäykset (Solanne 2008), joita Uranuksen servereille tulee jo tällä hetkellä jopa 1,9 miljoonaa kappaletta viikossa, muu tekninen toimivuus ja se, että internetliiketoiminnassa kaikki on läpinäkyvää ja osa asioista on helposti kopioitavissa (Miettinen 2008). Lisäksi riskejä ovat yhteistyösuhteiden kasvava herkkyys sosiaalisen kanssakäymisen menettäessä sijaansa (Malkki 2008) sekä se, että kotimarkkinoiden liiketoiminta jätetään liian vähälle huomiolle (Lahtiranta 2008).

Case-yritysten näkemykset internetin liiketoimintaan ja kansainvälistymiseen tuomista mahdollisuuksista tukevat teoreettista viitekehystä (Hamill & Gregory 1997; Porter 2001; Kotler 2002; Vermeulen & Barkema 2002; Sinkovics & Bell 2005; Sharma ym. 2006). Internetin kautta kansainvälistymisessä rajojen veto on suhteellisen haastavaa tutkia, koska internet on itsessään globaali (Kotha ym. 2001), mutta se ei automaattisesti tarkoita, että yritys tähtäisi kansainväliseen toimintaan. Internetin voidaan todeta mahdollistavan periaatteessa case-yritysten olemassa olon, toiminnan ja

kansainvälistymisen. Huomioitavaa on, että alan internetliiketoiminta on immateriaalista ja siten poikkeuksellisen joustavaa. Internetliiketoiminnassa nähdään myös riskejä, jotka poikkeavat perinteisen liiketoiminnan kokemista riskeistä.

Case-yritysten kansainväliseen yhteydenpitoon internet luo perustan, sillä sen kautta fyysinen etäisyys on menettänyt merkitystään. Sähköpostia käytetään paljon koska se on itsessään myös dokumentoinnin väline, sama ominaisuus pätee myös videopuheluihin. Lisäksi sähköposti nähdään suhteellisen ei-kulttuurisidonnaisena viestinnän välineenä. Uranukselle internetin merkitys tietokanavana kansainvälistymisessä ei ollut merkittävä, sillä tarvittava tietotaito oli jo olemassa ja lisää tietoa The Networkista saatiin tapaamalla The Networkin edustajia sekä keskustelemalla heidän kanssaan (Miettinen 2008; Solanne 2008). Internetpohjaiset ratkaisut mahdollistavat sen, että Uranuksen työntekijät voivat toimia tehokkaasti sijainnista riippumatta, sillä järjestelmät ja työkalut on toteutettu www-pohjaisesti (Lahtiranta 2008; Miettinen 2008). Manninen (2008) huomauttaa, että tehokkaiden internetpalveluiden kehittäminen ja ylläpitäminen myös vie resursseja, jolla taas on vaikutusta koko yrityksen tehokkuutta tarkkailla. Malkin (2008) mukaan www-pohjainen tuote- ja palvelukonsepti mahdollistaa joustavan, nopeasti reagoivan ja monimuotoisen toiminnan jossa asiakkuuksia voidaan hoitaa internetpohjaisesti. Case-yritysten mukaan internet on pienentänyt huomattavasti suurten ja pienten yritysten eroja ja vaikutus rekrytointimedia-alalla on ollut merkittävä niin kotimarkkinoilla kuin kansainvälisesti. Perinteisesti alaa hallinneet printtimedia suuryritykset saivat internetpohjaisista pk-yrityksistä uudenlaisen haasteen. Miettisen (2008) mukaan internetissä on vaikea huomata, mikä on pieni ja mikä suuri yritys. Lahtirannan (2008) mielestä suurten ja pienten toimijoiden resurssierot näkyvät kuitenkin edelleen siinä, kuinka ne voivat toteuttaa internetstrategioitaan ja toimintamallejaan pitkällä tähtäimellä. Monesti pienet ja innovatiiviset internetpohjaiset yritykset saatetaan helposti ostaa pois markkinoilta (Lahtiranta 2008).

Internet nähdään case-yrityksissä kansainvälisen yhteydenpidon ytimenä (Hamill & Gregory 1997; Loane ym. 2004), mutta sen merkitystä liiketoiminnan kehittämisen tai kansainvälistymisen tietolähteenä ei pidetä merkittävänä. Jälkimmäinen käsitys ei tue alan teorioita. Pääasiallisessa case-yrityksessä internetpohjaiset toimintakonseptit ja ratkaisut mahdollistavat hyvin joustavan, nopeasti reagoivan ja monimuotoisen toiminnan. Case-yritysten käsitys, jossa internetin nähdään kaventaneen suurten ja pienten toimijoiden välisiä eroja, tukee teoriaa (Hamill & Gregory 1997; Trepper 2000; Sinkovics & Bell 2005).

Internetin samanaikaisen globaaliuden ja lokaaliuden puitteista huolimatta kaikkien case-yritysten internetrekrytointiportaalit on ensisijaisesti suunnattu kotimaisille käyttäjille. Niin Suomen, Sveitsin kuin Viron markkinat ovat monikielisiä, joten myös case-yritysten internetrekrytointiportaalit ovat monikielisiä. Internetrekrytointiportaalin kautta Uranus on saanut ulkomailta tulleita yhteydenottoja jo perustamisestaan lähtien ilman varsinaisia kansainvälistymispyrkimyksiä. Internetliiketoimintaan liittyvät tietoturvakysymykset ovat aina olleet Uranuksessa kunnossa. Käytännön työkaluina toimivat SSL- ja SSH-salaukset, eikä mitään arkaluontoista tietoa siirretä salaamattomana (Lahtiranta 2008). Kansainvälistyminen ei ole juurikaan vaikuttanut tietoturvaan liittyviin kysymyksiin sillä internet on lähtökohtaisesti globaali, mikä on otettu huomioon myös rakenteiden kehityksessä case-yrityksissä jo ennen kansainvälistymistä The Networkin kautta. Kansainvälistyminen on merkinnyt Uranuksen tietoteknisissä rakenteissa lähinnä muualta saapuvien erilaisten formaattien konvertointina Uranuksen järjestelmille sopivaan muotoon (Ekblom 2008; Manninen 2008). Kansainväliset sekä kotimaiset yhteistyökumppanit omaavat omia toimintamallejaan ja niiden ratkaisut poikkesivat Uranuksen omista jonkin verran, siksi uusia ratkaisuja joudutaan omaksumaan ja osaltaan muovaamaan vanhoja, mutta nämä ovat normaalia muutosta ja kehitystä, eivätkä siten ole sen suurempia haasteita. Lahtirannan (2008) ja Malkin (2008) mukaan tietokantojen integrointi The Networkin ja Uranuksen välillä on sujunut ongelmitta ja yhteistyö teknisten henkilöiden välillä on rakentavaa. Uranuksen kehittämät sähköiset tietojärjestelmät tuottavat lisäarvoa monin tavoin niin yritykselle itselleen kuin sen eri sidosryhmille. Uranuksessa nähdään, että internet on muokannut rekrytointimedia-alaa hitaammin kuin oletettua. Internetin oletetaan pian olevan käytettävissä joka puolella ja tämä tulee muokkaamaan rekrytointimedia-alan mahdollisuuksia tulevaisuudessa, sillä nopeutuvat laajakaistayhteydet mahdollistavat paremmin laadukkaan videon lähettämisen ja fyysisen etäisyyden merkitys vähenee. VideoCV-pankit ja virtuaaliyhteisöt vaikuttavat tulevaisuudessa huomattavasti alan tulevaisuuden kuvioihin, samoin työnteon hajautuminen etätyöskentelyyn. Uranuksen kannalta tärkeintä on pysyminen kehityksen kärjessä omalla alallaan. (Miettinen 2008; Solanne 2008)

Case-yritysten internetrekrytointiportaaleiden rakenteet on suunniteltu monikielisille kotimarkkinoille. Koska internet on lähtökohtaisesti globaali, on tietoturvaan liittyvät kansainväliset tekijät otettu usein huomioon jo ennen varsinaista kansainvälistymistä, eivätkä case-yritykset koe kansainvälistymisen tuoneen tietoturva-asioihin juurikaan muutoksia. Kansainvälistyminen on merkinnyt pääasiallisen case-yrityksen internetportaalissa lähinnä teknisiä ja rakenteellisia integrointeja The Networkin

ratkaisuihin. Nämä havainnot case-yrityksistä tukevat osittain alan teorioita (Trepper 2000; Yip 2000). Pääasiallisessa case-yrityksessä nähdään, että internet on muokannut rekrytointimedia-alaa hitaammin kuin oletettua.

Taulukko 4. Yhteenveto internet aiheesta.

Case-yritysten näkemykset internetin liiketoimintaan ja kansainvälistymiseen tuomista mahdollisuuksista tukevat teoreettista viitekehystä (Hamill & Gregory 1997; Porter 2001; Kotler 2002; Vermeulen & Barkema 2002; Sinkovics & Bell 2005; Sharma ym. 2006).
Internet mahdollistaa case-yritysten olemassa olon, toiminnan ja kansainvälistymisen. Huomioitavaa on myös, että alan internetliiketoiminta on immateriaalista ja siten poikkeuksellisen joustavaa, mutta internet liiketoiminnassakin nähdään riskejä, joita perinteisessä liiketoiminnassa ei tunneta.
Internet nähdään case-yrityksissä kansainvälisen yhteydenpidon ytimenä (Hamill & Gregory 1997; Loane ym. 2004), mutta sen merkitystä liiketoiminnan kehittämisen tai kansainvälistymisen tietolähteenä ei pidetä merkittävänä. Jälkimmäinen käsitys ei tue alan teorioita.
Pääasiallisessa case-yrityksessä internetpohjaiset toimintakonseptit ja ratkaisut mahdollistavat hyvin joustavan, nopeasti reagoivan ja monimuotoisen toiminnan.
Case-yritysten käsitys, jossa internetin nähdään kaventaneen suurten ja pienten toimijoiden välisiä eroja, tukee teoreettista viitekehystä (Hamill & Gregory 1997; Trepper 2000; Sinkovics & Bell 2005).
Koska internet on lähtökohtaisesti globaali (Kotha ym. 2001), on tietoturvaan liittyvät kansainväliset tekijät otettu usein huomioon jo ennen varsinaista kansainvälistymistä, eivätkä case-yritykset koe kansainvälistymisen tuoneen juurikaan muutoksia tietoturvakysymyksiin. Kansainvälistyminen on merkinnyt teknologisessa aspektissa pääasiallisen case-yrityksen internetportaalissa lähinnä teknisiä ja rakenteellisia integrointeja The Networkin ratkaisuihin. Nämä havainnot case-yrityksistä tukevat osittain alan teorioita.
Pääasiallisessa case-yrityksessä nähdään että internet on muokannut rekrytointimedia-alaa hitaammin kuin oletettua.

7.4. Rekrytointimedia-ala ja internetrekrytointiportaalit

Tässä kappaleessa käsitellään aluksi rekrytoinnin sähköistymiseen liittyviä aspectteja. Käsitely perustuu kappaleessa 7.1. mainittuihin case-yritysten henkilöiden sekä Uranuksen HR-asiantuntijan, Researcher Katri Kokkosen (2008) haastatteluihin. Kokkosen (2008) mielestä rekrytoinnin sähköistyminen sinänsä ei vaikuta yritysten HR-henkilöiden ammattitaitoon ja asemaan, sillä hänen mielestään ammattitaito

rekrytoinnissa on paljon muutakin kuin kyky käyttää työvälineitä olivatpa ne sitten sähköisiä tai perinteisiä. Samoin HR-henkilöiden asema organisaatiossa ei saisi olla riippuvainen heidän käyttämiensä välineiden ominaislaadusta vaan HR-henkilöiden työn tuloksesta (Kokkonen 2008). Miettisen (2008) ja Solanteen (2008) mielestä taas on nähtävissä, että HR-henkilöiden tietoteknisen osaamisen merkitys on korostunut ja se on vaikuttanut rekrytointialaan. Ratkaisevaa lienee kuitenkin se, kuinka HR-henkilöt itse näkevät rekrytoinnin uudistumisen. Sähköiset rekrytointityökalut voivat nopeuttaa rekrytointiin liittyvien asiakirjojen hallintaa ja viestimistä, mutta uusien työvälineiden käytön opetteleminen voi hidastaa tai vaikeuttaa työskentelyä väliaikaisesti. Eniten uusien välineiden käyttöönottamisesta hyötyy organisaatio, jossa rekrytointeja tehdään paljon tai jonka rekrytoinneissa hakijoita on paljon. Yritykset ovat ulkoistaneet rekrytointiaan Uranukselle, koska rekrytointi ja osaajien tavoitettavuus on vaikeutunut jatkuvasti esimerkiksi matalapalkka-aloilla. Lisäksi yritykset haluavat turvautua ulkoistamisen kautta kustannustehokkaisiin ja asiantunteviin ammattilaispalveluihin, ennemmin kuin itse toteuttamalla (Solanne 2008).

Case-yritykset ovat samaa mieltä siitä, että rekrytoinnin sähköistyminen on muokannut rekrytointia tekemällä siitä nopeampaa, tehokkaampaa, kustannuksiltaan edullisempaa, tarkempaa, tavoitettavampaa ja ammattimaisempaa ja se on lisännyt pienten työnantajien mahdollisuuksia kilpailla työvoimasta alentuneiden rekrytointimarkkinoinnillisten kustannusten myötä. Työnantajien omien rekrytointisivujen nähdään toimivan yrityskuva- ja rekrytointitekijänä lähinnä niiden yritysten kohdalla, jotka ovat tunnettuja ja haluttuja työnantajia. Lisäksi työnantajien rekrytointisivut voidaan nähdä aktiivisen työnhakijan työkaluna sekä työnantajille keinona tallentaa työnhakemuksia (Solanne 2008). Kokkonen (2008) mukaan työnantajan rekrytointisivut ovat sekä markkinoinnillinen, viestinnällinen että henkilöstöressurssillinen tekijä.

Case-yritysten näkemykset rekrytoinnin sähköistymisestä tukevat pitkälti teoreettista viitekehystä (Ellsworth & Ellsworth 1997; Hagel & Armstrong 1997; Patterson 1997; Paavilainen 1999; Piturro 2000; Samson 2000; Zall 2000; Singh & Finn 2003; Hausdorf & Duncan 2004; Allen ym. 2004; Kauppalehti 2008). Työnantajien rekrytointisivujen osalta näkemykset tukevat myös teoreettista viitekehystä (Zusman & Landis 2002; Braddy ym. 2006)

Seuraavaksi tarkastellaan internetrekrytointiportaaleihin liittyviä asioita. Internetportaaleja on haastateltujen henkilöiden mukaan melko mahdotonta kuvailla yleisellä tasolla, koska ne voivat poiketa huomattavasti toisistaan monilta osin, eli

jokainen internetportaali on yksilö. Yleisenä periaatteena nähdään kuitenkin, että kaupalliset internetportaalit ovat kehittyneet sähköisen liiketoiminnan palvelukeskuksiksi ja internetin organisaationaalisiksi työkaluiksi ja pyrkivät sisällön ja liikennevirtojen kautta kaupallistamaan toimintansa. Vastaavasti internetrekryointiportaalit nähdään ikään kuin tiettyyn alakategoriaan kuuluviksi internetportaaaleiksi, jotka integroivat rekryointipalvelut, tuotteet ja toiminnot suuriksi kokonaisuuksiksi ja vahvistavat siten entisestään sähköisen rekryoinnin etuja. Verrattuna internetportaaaleihin internetrekryointiportaalit ovat sisällöltään tiukasti fokusoituneita, tavoitehakisempia, ansaintalogiikoiltaan erilaisia ja eri osapuolten kohtaamistavoitteelta ratkaisuhakisempia. Case-yritysten kuvailut internetrekryointiportaaliansa rakenteista ja toiminnoista tukevat hyvin pitkälti Koongin ym. (2002) teoriaa ja Sharman ym. (2006) muodostamaa mallia (ks. kuvio 7) internetportaalin sisällöstä. Uranus poikkeaa kuitenkin muista internetrekryointiportaaaleista sekä laajemmalla sisällöllään että laajemmalla toimintakonseptillaan. Cv-keskuksen ja Jobs.ch:n internetrekryointiportaalit ovat tuotteiltaan ja palveluiltaan yksinkertaistettumpia. Lisäksi monien internetrekryointiportaaaleiden voidaan nähdä keskittyneen johonkin tiettyyn segmenttiin, mutta case-yritysten internetrekryointiportaalit ovat niin kutsuttuja yleisinternetrekryointiportaaaleja. Internetrekryointiportaalit eroavatkin toisistaan lähinnä sisällön, toimintakonseptien ja kohdesegmenttiensä kautta. Kansainvälisesti internetrekryointiportaaaleja vertaillen Solanne (2008) toteaa, että ulkomaisilla internetrekryointiportaaaleilla voi olla hyvin monenlaisia toimintamuotoja.

Case-yritysten näkemykset internetportaaaleista tukevat teoreettista viitekehystä (Rozanski ym. 2001; Sawhney ja Parikh 2001; Sieber & Sabatier 2003; Jee & Sohn 2005), vaikkakin haastateltujen mielestä on melko mahdotonta kuvailla internetportaaaleja yleisellä tasolla, koska ne voivat poiketa monilta osin huomattavasti toisistaan. Internetrekryointiportaaaleille ei ole olemassa vakiintunutta käsitettä eikä määritelmiä joten case-yritysten omia näkemyksiä määritelmistä voidaan pitää osaltaan pätevänä määritelmänä. Nämä määritelmät tukevat myös Sharman ym. (2006) muodostamaa mallia (ks. kuvio 7) internetportaalin sisällöstä. Koongin ym. (2002) teorian mukaan taas internetrekryointiportaalit eroavat toisistaan lähinnä sisällön, toimintakonseptien ja kohdesegmenttiensä kautta. Seuraavaksi tutkimme case-yritysten internetrekryointiportaalien sisältöä Koongin ym. (2002) määritelmien mukaan (ks. kuviot 11 ja 12).

Koongin ym. (2002) internetrekrytointiportaaleiden työnhakijoille tarjoamista ominaisuuksista (ks. kuvio 11) Cv-Keskuksen, Jobs.ch:n ja Uranuksen internetrekrytointiportaalit sisältävät kaikki 8 ensisijaista ominaisuutta. 10 toissijaisesta ominaisuudesta Cv-Keskus sisältää 8, Jobs.ch 7 ja Uranus 8. Viidestätoista Koongin ym. (2002) listaamasta uniikista ominaisuudesta Cv-Keskus sisältää 8, Jobs.ch 6 ja Uranus 9. Vastaavasti Koongin ym. (2002) internetrekrytointiportaaleiden työnantajille tarjoamista ominaisuuksista (ks. kuvio 12) Cv-Keskuksen, Jobs.ch:n ja Uranuksen internetrekrytointiportaalit sisältävät kaikki 10. Sen sijaan kolmen uniikin ominaisuuden osalta case-internetrekrytointiportaalit sisältävät ainoastaan yhden. Koongin ym. (2002) teoriaan verrattujen tuloksien kannalta on kuitenkin hyvin olennaista huomioida muutamia asioita. Ensinnäkin Koongin ym. (2002) teorian kehittämistä on tämän tutkielman aikaan kulunut jo kuusi vuotta, joka on internetliiketoiminnan ja internetrekrytointimedia-alan näkökulmasta aika jossa ehtii tapahtua huomattavaa muutosta. Toiseksi on huomioitava että Koongin ym. (2002) käyttämät muuttajat ovat kuvailuista huolimatta hyvin tulkinnan varaisia ja osittain epätarkoituksenmukaisia kuvaamaan tämän tutkielman case-internetrekrytointiportaaleiden ominaisuuksia. Lisäksi ongelmia tuotti muun muassa se että Cv-Keskuksen internetrekrytointiportaali on osa suurempaa internetportaalia jolloin jotkin toiminnoista voivat sekoittua eri internetportaalien osien kesken. Nämä näkökannat huomioon ottaen voidaan todeta että nyt saadut tulokset ovat korkeintaan osittain suuntaa antavia, eivätkä missään nimessä vertailukelpoisia Koongin ym. (2002) tutkimuksen empiiriseen osuuteen.

Peilatakseen internetin ja verkostoitumisen vaikutuksia rekrytointimedia-alaan on hyödyllistä tarkastella pääasiallisen case-yrityksen idean syntyä. Solanne (2008) kertoo idean Uranuksen internetrekrytointiportaaliin syntyneen hänen tutkiessaan Singaporessa vuonna 1997 Human Resource -lehteä ja sitä kuinka se konseptina yhdisti uutisia työelämästä, työilmoituksia sekä työnhakemismahdollisuuden. Solanne (2008) pohti aluksi yhteistyömahdollisuuksia muiden toimijoiden kanssa, mutta koska Suomessa ei vielä ollut ainoatakaan internetpohjaista rekrytointimedia-alan toimijaa ei kukaan uskonut, että Helsingin Sanomien aseman rinnalla olisi todellisia mahdollisuuksia uusille vaihtoehdoille. Solanne (2008) tutki kuitenkin markkinatilannetta haastatteleamalla erään projektinsa puitteissa yli sataa HR-alan keskeistä henkilöä. Tutkimusten perusteella tulevan Uranuksen tapaiselle konseptille oli selvästi kysyntää. Tästä idean tarpeellisuudelle vahvistuksen saaneena Solanne (2008) käynnisti projektin internetrekrytointiportaalin perustamiseksi. Tapaus itsessään kertoo sen, että kysyntä toimintakonseptille oli jo olemassa vaikka itse konseptia ei vielä ollut markkinoilla. (Solanne 2008)

Miettisen (2008) mukaan pienten internetrekrytointiportaalien toiminnassa näkyvät aluksi niiden perustajien näkemys, osaaminen ja tausta, mutta uusien vaikutteiden ja oppimisen kautta se häviytyy. Vastaavasti isoilla internetrekrytointiportaaleilla niiden alkuperät, esimerkiksi printtimedia, näkyvät vahvasti niiden toiminnassa pidempään (Miettinen 2008; Solanne 2008). Tätä näkemystä tukee myös Helmin (2007) teoria. Case-yrityksillä on yhteinen näkemys siitä, että taustaltaan kansainväliset internetrekrytointiportaalit, kuten Monster, ovat usein vaikeita lokalisoida ja muuttuvat toimintoiltaan hitaasti, sillä niillä ei välttämättä ole maakohtaisia T&K-yksiköitä. Lokaalit toimijat taas muuttuvat ja kehittyvät nopeasti ja siten niistä rakentuva The Network on hyvin joustava markkinaliikkeissään. Vastaavasti printtimediataustaiset internetrekrytointiportaalit on usein perustettu pakon saattamana, eikä niiden kehitystä ja rakenteita aluksi ajateltu internetliiketoiminnan, sisällön tai portaalin käyttäjien lähtökohdista. Kyseisten näkemysten voidaan olettaa olevan jokseenkin subjektiivisia tai toisten mielestä mahdollisesti jopa puolueellisia, mutta kyseistä alaa pidempään seuranneena tutkija näkee kyseisten näkemysten pitävän osittain paikkansa.

Case-yritysten mielestä internetrekrytointiportaaleiden suosio ja kriittiset menestystekijät perustuvat pitkälti samoihin tekijöihin, kuten tunnettavuuteen ja brandiin sekä kävijöiden määrään, sisällön laatuun, kattavuuteen ja käytettävyyteen eri näkökulmista. Kriittiset menestystekijät muuttuvat yritys, sen kehitysvaihe sekä markkinatilannekohtaisesti. Internetrekrytointiportaalin suosiota voivat lisätä helppokäyttöisyys, selkeys, luotettavuus, maine, sopivuus kohderyhmälle sekä se, että käyttäjä kokee saavansa vastinetta käyttämälleen ajalle ja vaivalle. Miettisen (2008) mielestä suosioon vaikuttavat kriittiset menestystekijät voidaankin jakaa nimenomaan kahteen tasoon: ensin vaikuttaa tunnettavuus, sitten vasta sisältö ja käytettävyys. Uranuksen internetrekrytointiportaalin tavoite on palvella mahdollisimman hyvin niin yksittäisten työnhakijoiden kuin työnantajien tarpeita erilaisilla tuotteilla, palveluilla ja toimintoilla kun työnhakijat hakevat ratkaisuja urallaan tai organisaatiot rekrytointitarpeisiinsa. Siten internetrekrytointiportaali voidaan nähdä myös sekä kohtaamispaikkana että kattavana apuvälineenä eri kohderyhmille. Case-yritysten internetrekrytointiportaalien arvonluomisprosesseissa taloudellista arvoa tuotetaan lähinnä kohtaannon, median, sähköisten HR-järjestelmien, toimintojen ja tietokantojen avulla. Muunlaista arvoa case-yritysten internetrekrytointiportaalit tuottavat kustannustehokkuudella, nopeudella ja ylipäättään internetrekrytoinnin tuomilla eduilla sekä laajalla jakelutiellään. Uranuksen internetrekrytointiportaalin arvonluomisprosessien kannalta nähdään tärkeiksi etenkin yhteistyökumppanuudet, kuten Arena Partners ja The Network, sekä sisältö, liikennevirrat sivuille sekä brandi,

media ja jakelutien laajuus (Jääskeläinen 2008; Miettinen 2008; Solanne 2008). Edellä mainittujen tekijöiden kautta Uranuksen internetrekrytointiportaali pyrkii täyttämään eri kohderyhmien tarpeet saamalla vuorovaikutuksen ja siten koko arvonluomisprosessin toimimaan aktiivisesti (Miettinen 2008). Internetrekrytointiportaalin liitännäisten alojen toiminta vaikuttaa sen toimintaan monin tavoin; tärkeimpiä ovat IT- ja softwarejärjestelmälalla tapahtuvat muutokset, verkostojen ja internetin teknisten rakenteiden alalla tapahtuvat muutokset sekä HR-alalla ja työelämään liittyvien alojen toiminnoissa tapahtuvat muutokset (Miettinen 2008; Solanne 2008). Nämä voivat sitten heijastua esimerkiksi kilpailuna, kumppanuuksina tai muunlaisina muutoksina internetrekrytointiportaaleissa.

Case-yrityksissä koetaan, että internetrekrytointiportaaleiden alkuperät näkyvät aluksi niiden toiminnassa ja pienemmät alan toimijat pystyvät tarvittaessa muuttumaan suuria helpommin. Case-yrityksissä internetrekrytointiportaaleiden suosioon vaikuttavat tekijät ja kriittiset menestystekijät nähdään jokseenkin yhtenäisesti ja ne tukevat internetportaalien teorioita (Mäkelin 1998; Reichheld & Schefter 2000; Zott & Amit 2000; Sieber & Sabatier 2003; Jee & Sohn 2005; Helm 2007). Tärkeimpinä tekijöinä internetrekrytointiportaaleiden toimivuudessa nähdään tunnettavuus, sisältö ja käytettävyys eri kohderyhmillä. Case-yritysten internetrekrytointiportaalien arvonluomisprosessissa taloudellista arvoa tuotetaan lähinnä kohtaannon, median, sähköisten HR-järjestelmien, toimintojen ja tietokantojen avulla (Mahadevan 2000; Sawhney & Parikh 2001; Sieber & Sabatier 2003). Muunlaista arvoa case-yritysten internetrekrytointiportaalit tuottavat kustannustehokkuudella, nopeudella ja ylipäättään internetrekrytointin tuomilla eduilla sekä laajalla jakelutiellään, yhteistyökumppanuuksilla, liikennevirroilla ja brandilla. Näkemykset tukevat osittain aiheen jo aiemmin mainittua teoreettista viitekehystä. Case-yritykset kuitenkin jättävät arvonluomisprosessissaan huomioimatta liitännäisten alojen merkityksen, eivätkä siten tue Valorin ja Hessin (2001) näkemyksiä internetportaalin arvonluontiprosessista. Pääasiallinen case-yritys kuitenkin huomioi liitännäisten alojen toiminnan vaikutukset yrityksen yleiseen toimintaan.

Case-yritysten internetrekrytointiportaalien kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta tärkein asia on kehitys, jota ylläpidetään aktiivisena osa-alueilla joihin case-yritykset ovat fokuoituneet. Uranus näkee ansaintalogiikkansa kannalta tärkeänä yhteistyökumppanuudet ja sisällön aseman, samoin kuin työnhakijoille/työnantajille tarjottujen palveluiden, tuotteiden ja toimintojen vastaavuuden heidän tarpeisiinsa (Jääskeläinen 2008; Miettinen 2008; Solanne 2008). Uranus on toimintakonseptiltaan ja sisällöltään

ainutlaatuinen kokonaisuus rekrytointimedia-markkinoilla ja siten se osaltaan suojaa Uranusta kilpailukyvyn menetykseltä, sillä mainitut tekijät ovat kilpailijoiden vaikeasti kopioitavissa (Solanne 2008). Internetrekrytointiportaalejaan case-yritykset pyrkivät kehittämään pitkälti The Networkista saatujen menestyneiden ja testattujen toimintamallien kautta benchmarkkaamalla (Jääskeläinen 2008; Johanson 2008; Sandmeier 2008). Lisäksi kerätään ja huomioidaan asiakaspalautetta, tehdään käyttäjätutkimuksia ja pidetään asiakkaille erilaisia seminaaripäiviä. Case-yrityksissä kehitysimpulsseja saadaan myös päivittäisessä työssä internet teknologian kehitystä ja sovelluksia seuraamalla.

Case-yrityksillä on internetrekrytointiportaalien kilpailukyvyn säilyttämisen suhteen melko yhtenäiset näkemykset, joissa on painotuseroja. Pääasiallinen case-yritys korostaa sisällön ja yhteistyökumppanuuksien merkitystä, jonka lisäksi kaikki case-yritykset näkevät verkoston ja asiakkaiden tarpeiden täyttämisen kriittisen tärkeänä tekijänä, mikä tukee Sieberin ja Sabatierin (2003) teoriaa. Internetrekrytointiportaalejaan case-yritykset pyrkivät kehittämään pitkälti The Networkista saatujen menestyneiden ja testattujen toimintamallien kautta benchmarkkaamalla.

Pääkappaleen lopuksi tuodaan esiin haastateltujen henkilöiden ajatuksia tulevaisuudesta rekrytoinnin, internetrekrytointiportaaleiden ja rekrytointimedia-alan tasoilla. Käsitellyt asiat liittyvät tiiviisti toisiinsa. Tulevaisuudessa rekrytoinnissa osaajien tavoitettavuus tulee osittain vaikeutumaan työvoimapulan ja osaamisen poistumisen myötä, siten myös niin HR:n arvostus yrityksissä kuin yritysten rekrytointimarkkinoinnilliset panostukset tulevat kasvamaan. Tämä näkemys tukee yleisesti alalla vallitsevia käsityksiä (Kauppalehti 2008). Yritykset tulevat pitämään entistä tarkemmin kiinni jo olemassa olevasta osaamisestaan. Kokkosen (2008) mielestä huomattavaa on työntekijäpulaa suurempi niin sanottu kohtaanto-ongelma; toisilla aloilla ja/tai alueilla on liikaa koulutettua työvoimaa ja toisilla aloilla/alueilla sitä ei ole riittävästi. Rekrytoinnin merkityksen kokonaisvaikutus, rekrytoinnin ulkoistaminen ammattilaisille, sähköisten HR-järjestelmien käyttäminen rekrytoinnin apuna sekä työvoiman liikkuminen tulevat kaikki lisääntymään. Rekrytointimarkkinoita tulee todennäköisesti muuttamaan virtuaaliyhteisö tyyppiset palvelut, kuten Facebook ja LinkedIn, samoin uudet toimintakonseptit kuten videotekniikkaa hyödyntävä CV-TV. VideoCV ja LiveCam työhaastattelut voivat ilmentää alhaisin kustannuksin työnhakijaa huomattavasti monipuolisemmin kuin perinteinen CV. Uudet innovaatiot ja formaatit, jotka tuovat jo olemassa oleviin konsepteihin samanlaisia mahdollisuuksia kuin mitä internet toi

aikanaan perinteiseen rekrytointiin, muuttavat todennäköisesti koko rekrytoinnin ja kyseisen alan luonteen sekä painopisteen. Rekrytoinnista ja rekrytointimedia-alasta on tulossa toimintamalleiltaan yhä nopeammin muuttuva ja kehittyvä ala, jossa tärkeänä menestystekijänä on pysyä kehityksen kärjessä valitsemallaan alueella.

Internetrekrytointiportaaleiden kehittyminen johtaa tulevaisuudessa todennäköisesti tietyille aloille keskittyneiden internetrekrytointiportaaleiden syntymiseen ja lisäksi jää joitain niin kutsuttuja korkean luokan yleisinternetrekrytointiportaaleja (Kokkonen 2008; Miettinen 2008). Internetrekrytointiportaaleiden tulevaisuuden kohdalla tulee korostumaan yhteistoiminta alalle kehittyvien uusien tekijöiden ja palveluiden kanssa ja lisäksi vuorovaikutusta käyttäjien ja sidosryhmien kesken on lisättävä. Miettinen (2008) näkee ratkaisun olevan uusissa yhteistyökumppanuuksissa ja omassa teknisessä kehittämisessä. Uhkana internetrekrytointiportaaleille nähdään erilaisista uusista rekrytointimediakanavista muun muassa virtuaaliyhteisöt sekä palvelut, jotka kokoavat yhteen työpaikat useista internetrekrytointiportaaleista hakukone tyyppisesti, esimerkkinä yhdysvaltalainen Indeed.com (Miettinen 2008; Solanne 2008). Nämä palvelut ovat tosin heikossa asemassa laadullisesti ja sisällöllisesti, tarjoten vain pelkistettyä tietoa. Ratkaisu käytettävän internetrekrytointiportaalin valinnasta on kuitenkin viime kädessä palvelun käyttäjien.

Edellä mainittujen seikkojen vaikutusten ohella rekrytointimedia-alalla uskotaan jatkuvan internetin osuuden kasvu ja printtimedian osuuden lasku rekrytointimarkkinoinnillisissa kokonaistuloissa. Rekrytointimedia-alan uskotaan tulevaisuudessa muuttuvan toimimaan rekrytoinnin strategisten tavoitteiden johdattamana monimediamallin mukaan, sisältäen esimerkiksi elokuvat, videot, TV:n, radion, ulkomainonnan ja suoramarkkinoinnin. Tästä on nähtävissä jo käytännön esimerkkejä aktiivisten rekrytoijien osalta. Tämä kehitys johtaa käytännössä siihen, että mikä tahansa kohderyhmän tavoittamiseen sovelias media voi olla rekrytointimedia, esimerkiksi internetin keskustelupalsta, pizzalaatikko tai kuorma-auton kylki. Erilaiset mediakanavat, kuten virtuaaliyhteisöt, kasvattavat merkitystään rekrytoinnin markkinointikanavina tarjoten nopeasti uhan nykyisille rekrytointimedia-alan printti- ja internetpohjaisille toimijoille. Kun parhaiden osaajien tavoitettavuus hankaloituu, rekrytointimarkkinoinnilliset panostukset ja keinot muuttuvat yhä innovatiivisemmiksi (Jääskeläinen 2008; Miettinen 2008; Solanne 2008).

Rekrytoinnin tulevaisuutta tulee todennäköisesti leimaamaan niin työntekijäpula tietyillä aloilla/alueilla kuin siihen liittyvä kohtaanto-ongelma. Niin

rekrytointimarkkinointia kuin internetrekrytointiportaaleiden toimintaa tulevat todennäköisesti muuttamaan uudet toimintakonseptit, innovaatiot ja rekrytointimediemarkkinoinnillisten kanavien ja toimintamallien monimuotoistuminen. Uudet innovaatiot ja formaatit, jotka tuovat jo olemassa oleviin konsepteihin verrattuna samanlaisia mahdollisuuksia kuin mitä internet toi aikanaan perinteiseen rekrytointiin, muuttavat todennäköisesti koko alan luonteen sekä painopisteen. Näitä oletetaan olevan muun muassa erilaiset virtuaaliyhteisöt ja videotekniikan vaikutukset. Rekrytointimedia-alasta on tulossa toimintamalleiltaan yhä nopeammin muuttuva ala, jossa tärkeänä menestystekijänä on pysyä kehityksen kärjessä.

Taulukko 5. Yhteenveto rekrytointimedia-ala ja internetrekrytointiportaalit aiheesta.

Pääasiallisessa case-yrityksessä oli osittain eriäviä näkemyksiä rekrytoinnin sähköistymisen vaikutuksista HR-henkilöiden ammattitaitoon. Osa näkemyksistä puolsi teoreettista viitekehystä, mutta osa ei.
Case-yritysten näkemykset rekrytoinnin sähköistymisestä tukevat pitkälti teoreettista viitekehystä (Ellsworth & Ellsworth 1997; Hagel & Armstrong 1997; Patterson 1997; Paavilainen 1999; Piturro 2000; Samson 2000; Zall 2000; Singh & Finn 2003; Hausdorf & Duncan 2004; Allen ym. 2004; Kauppalehti 2008).
Työnantajien rekrytointisivujen osalta case-yritysten näkemykset tukevat myös teoreettista viitekehystä (Zusman & Landis 2002; Braddy ym. 2006).
Case-yritysten näkemykset internetportaaleista tukevat teoreettista viitekehystä (Rozanski ym. 2001; Sawhney ja Parikh 2001; Sieber & Sabatier 2003; Jee & Sohn 2005), vaikkakin haastateltujen mielestä on melko mahdotonta kuvailla internetportaaleja yleisellä tasolla, koska ne voivat poiketa huomattavasti toisistaan monilta osin.
Internetrekrytointiportaaleille ei ole olemassa vakiintunutta käsitettä eikä määritelmiä joten case-yritysten omia näkemyksiä määritelmistä voidaan pitää osaltaan pätevinä määritelminä. Nämä määritelmät tukevat myös Koongin ym. (2002) teoriaa internetrekrytointiportaaleista sekä Sharman ym. (2006) muodostamaa mallia (ks. kuvio 7) internetportaalin sisällöstä. Internetrekrytointiportaalit eroavat toisistaan lähinnä sisällön, toimintakonseptien ja kohdesegmenttiensä kautta.
Niin pienten kuin suurten internetrekrytointiportaalien toiminnassa voidaan nähdä aluksi vaikutteita niiden taustoista, jota tukee Helmin (2007) teoria. Myös omistusrakenteiden nähdään vaikuttavan internetrekrytointiportaaleiden toimintaan. Case-yritykset olettavat itsenäisistä toimijoista kootun kansainvälisen allianssin/verkoston sisältävän mahdollisuuksia joita yksittäisen yrityksen kansainvälinen verkosto ei välttämättä tuota.

Case-yrityksissä internetrekryointiportaaleiden suosioon vaikuttavat tekijät ja kriittiset menestystekijät nähdään jokseenkin yhtenäisesti ja ne tukevat internetportaalien teorioita (Mäkelin 1998; Reichheld & Schefter 2000; Zott & Amit 2000; Sieber & Sabatier 2003; Jee & Sohn 2005; Helm 2007). Tärkeimpinä tekijöinä internetrekryointiportaaleiden toimivuudessa nähdään tunnettavuus, sisältö ja käytettävyys eri kohderyhmillä.

Case-yritysten internetrekryointiportaalien arvonluomisprosesseissa taloudellista arvoa tuotetaan lähinnä kohtaannon, median, sähköisten HR-järjestelmien, toimintojen ja tietokantojen avulla (Mahadevan 2000; Sawhney & Parikh 2001; Sieber & Sabatier 2003). Taloudellisen arvon lisäksi case-yritysten internetrekryointiportaalit tuottavat arvoa kustannustehokkuudella, nopeudella ja ylipäättään internetrekryoinnin tuomilla eduilla sekä laajalla jakelutiellään, yhteistyökumppanuuksilla, liikennevirroilla ja brandilla. Näkemykset tukevat osittain aiheen jo aiemmin mainittua teoreettista viitekehystä. Case-yritykset kuitenkin jättävät arvonluomisprosessissaan huomioimatta liitännäisten alojen merkityksen, eivätkä siten tue Valorin ja Hessin (2001) näkemyksiä internetportaalien arvonluontiprosessista. Pääasiallinen case-yritys kuitenkin huomioi liitännäisten alojen toiminnan vaikutukset yrityksen yleiseen toimintaan.

Case-yrityksillä on internetrekryointiportaalien kilpailukyvyn säilyttämisen suhteen melko yhtenäiset näkemykset, joissa on painotuseroja. Pääasiallinen case-yritys korostaa sisällön ja yhteistyökumppanuuksien merkitystä, jonka lisäksi kaikki case-yritykset näkevät verkoston ja asiakkaiden tarpeiden täyttämisen kriittisen tärkeänä tekijänä, tukee Sieberin ja Sabatierin (2003) teoriaa. Internetrekryointiportaalejaan case-yritykset pyrkivät kehittämään pitkälti The Networkista saatujen menestyneiden ja testattujen toimintamallien kautta benchmarkkaamalla.

Rekryoinnin tulevaisuutta tulee todennäköisesti leimaamaan niin työntekijäpula tietyillä aloilla/alueilla kuin siihen liittyvä kohtaanto-ongelma.

Niin rekryointimarkkinoita kuin internetrekryointiportaaleiden toimintaa tulevat todennäköisesti muuttamaan uudet toimintakonseptit, innovaatiot ja rekryointimediemarkkinoinnillisten kanavien ja toimintamallien monimuotoistuminen. Uudet innovaatiot ja formaatit, jotka tuovat jo olemassa oleviin konsepteihin verrattuna samanlaisia mahdollisuuksia kuin mitä internet toi aikanaan perinteiseen rekryointiin, muuttavat todennäköisesti koko alan luonteen sekä painopisteen. Näitä oletetaan olevan muun muassa erilaiset virtuaaliyhteisöt ja videotekniikan vaikutukset.

Rekryointimediemarkkinoista on tulossa toimintamalleiltaan yhä nopeammin muuttuva ala, jossa tärkeänä menestystekijänä on pysyvä kehityksen kärjessä.

8. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä pääkappaleessa sisältää yhteenvedon ja johtopäätökset empiiristen löydöksen pohjalta. Yhteenvedo on rakennettu peilaten tutkimuksen tavoitteita ja tuloksia aihekohtaisesti tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Pääkappaleen lopuksi esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet.

8.1. Yhteenvedo

Tutkielman tavoite oli selvittää internetrekrytointiportaaleina toimivien pk-yrityksien kansainvälistymistä verkostojen kautta. Tutkielmalla pyrittiin myös kuvailemaan kyseisen alan meneillään olevaa muutosilmiötä sekä siihen liittyvää verkostoitumista ja kansainvälistymistä. Päätavoitteeseen pääsemiseksi tutkimukselle määriteltiin seitsemän alatavoitetta. Huomioitavaa on, että monet alatavoitteista liittyvät eri painotuksin useampiin teorian pääkappaleisiin ja siten myös empiirisen tutkimuksen aiheisiin (ks. kuvio 1). Tämän takia yhteenvedon käsittely on pyritty yhdistämään eritellyiksi asiakokonaisuuksiksi.

Lisäksi on huomioitava, että yhteenvedossa teorioihin tai tutkimuksiin viitatessa on olennaista nimenomaan tämän tutkimuksen tulosten vastaavuus esitettyjen teorioiden tai tutkimusten teoriaosaan tai tuloksiin, mutta ei niinkään niiden empiiriseen tutkimukseen tai siihen mitä tutkimusmetodeja käyttämällä ne on saavutettu. Tämä siksi, että Helmin (2007) mukaan internetportaaleita tulisi tutkia yksilöinä ja lisäksi tutkimuksen tavoitteena ei ollut saavuttaa tilastollisesti yleistettävissä olevia tuloksia vaan tuoda arvokasta tietoa case-tapausten kautta tämän, aiemmin vähän tutkitun, alan toiminnasta. Siten on ymmärrettävää, että vertailu tapahtuu nimenomaan aiempien tutkimusten teoriaan ja tuloksiin, koska niiden taustalla mahdollisesti olevien empiiristen tutkimuksien ja niiden metodologioiden merkitys tämän tutkimuksen kannalta on toissijainen.

Aluksi käsitellään kansainvälistymistä ja kansainvälistymisstrategioita, joihin liittyivät alatavoite 1, millaisia kansainvälistymisstrategioita on internetrekrytointi- media-alan pk-yrityksille, ja alatavoite 2, mitkä tekijät vaikuttavat kansainvälistymisstrategioiden valintaan. Empiirisessä tutkimuksessa kyseisiin alatutkimuskysymyksiin liittyi lähinnä liitteiden 1 ja 3 toinen kysymyspatteristo, jolla pyrittiin selvittämään miten case-yritys internetrekrytointiportaalit ovat kansainvälistyneet, miksi ne ovat päätyneet

valitsemaansa kansainvälistymisstrategiaan ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet case-yritysten valintoihin sekä niiden soveltamiseen.

Case-yritykset olivat harkinneet useita, teoreettisen viitekehyksen pääkappaleissa pk-yrityksellekin soveltuvaksi nähtyjä, kansainvälistymisstrategioita, joten voidaan sanoa, että tässä suhteessa empiirinen tutkimus tukee teoreettista viitekehystä. Kansainvälistymisstrategioiden soveltaminen on kuitenkin käytännössä perinteisistä teorioista osittain poikkeavaa case-yritysten ollessa pitkälti immateriaalisesti toimivia internetrekrytointiportaaleja. Case-yritysten kansainvälistymisstrategioiden valintajoukkoa vähensi etenkin taloudellisten resurssien puutteellisuus ja sen kokonaisvaltaiset vaikutukset kansainvälistymismahdollisuuksiin. Nämä tekijät vaikuttivat siihen, että case-yritykset näkivät niille itselleen parhaaksi vaihtoehdoksi kansainvälistymisen internetpohjaisen allianssin/verkoston kautta. Eriolaisten kansainvälistymisstrategioiden sisältämiä liiketoimintamahdollisuuksia ajatellen case-yrityksissä havaittiin tiettyjen kansainvälistymisstrategioiden, kuten franchisingin, olevan suhteessa kansainvälisiltä ominaisuuksiltaan, mahdollisuuksiltaan ja ulottuvuuksiltaan kapeampia, kuin mitä verkostot voivat tarjota samantasoisilla tai jopa huomattavasti pienemmällä panostuksella. Rekrytointimedia-alan markkinoiden nähdään olevan korostetun kansallisia ja siten niille etabloitumista ei-yhteistyöperusteisilla kansainvälistymisstrategioilla pidetään haasteellisenä. Ei verkostomallisista yhteistyöperusteisista strategioista tulisi kyseeseen lähinnä internetrekrytointiportaalin lokalisoinen sisältö- ja markkinointiyhteistyöllä kotimarkkinoita vastaaville markkinoille. Yksi case-yrityksistä käyttikin tätä saman aikaisena kansainvälistymisstrategiana verkostokansainvälistymisen rinnalla, nähden kyseisten strategioiden tukevan toinen toisiaan.

Case-yrityksissä kansainvälistymisstrategioiden valintaan vaikuttavat tekijät tukivat niin perinteisiä kuin internetliiketoiminta-alan teorioita, kuten saatavilla olevien resurssien ja etenkin taloudellisten resurssien kriittinen asema (Luostarinen 1994; Moini & Tesar 2005; Sinkovics & Bell 2005), kansainvälisen kokemuksen puute, tietotaidon taso, riskit (Choo & Mazzarol 2001), toimintakonseptin ainutlaatuisuus, markkinointi kohdemaissa ja pitkän tähtäimen päämäärät kansainvälistymisessä (Root 1994). Case-yritysten näkemyksiä tukivat hyvin myös Etemadin (2004) teoriat. Huomattavaa kuitenkin on, että case-yrityksissä oli painotus eroja eri tekijöiden välillä ja lisäksi tuli esiin monia teoriassa mainitsemattomia pragmaattisia ja yrityskohtaisia tekijöitä, joita markkinatilanteiden muutokset aiheuttavat. Case-yritysten taloudelliset resurssit vaikuttavat myös yrityksen muihin resursseihin ja kyvykkyyksiin ja niiden kautta kansainvälistymisstrategian valintaan vaikuttavien niin ulkoisten kuin sisäisten

tekijöiden käsittelyyn. Valintaan vaikuttavana tärkeänä tekijänä ovat myös itse kansainvälistymisstrategioiden ominaisuudet. Verkoston nähtiin olevan näissä suhteissa paras vaihtoehto. Syiksi/tekijöiksi kansainvälistymiseen verkoston avulla internetrekrytointiportaali case-yrityksissä nähdään myös riskittömyys, vähäinen mahdollisuus epäonnistumiselle, vaadittujen taloudellisten panostusten matala taso, välitön mahdollisuus uusiin asiakkuuksiin, paremman aseman ja statuksen saavuttaminen kotimarkkinoilla, verkoston tuoma parempi liikkeenjohdollinen näkemys ja verkoston kautta oppiminen. Suuri osa case-yritysten syistä kansainvälistyä The Network -allianssin/verkoston kautta ovat yhteneväisiä verkostoihin liittymisen motiivien ja verkostojen kautta kansainvälistymisen teorioiden kanssa (esimerkiksi Teece 1986; Ellram 1991, Majkgård & Sharma 1998; Palmberg & Pajarinen 2005; Freeman & Edwards & Schroder 2006; Wilson 2006). Case-yritykset kokivat saavuttavansa vasta verkoston kautta paremman käsityksen erilaisista alan kohdemarkkinatekijöistä.

Seuraavaksi käsitellään verkostoja ja yhteistyökumppanuuksia, joihin liittyvät verkostojen osalta alataavoite 3, millaisia vaikutuksia internetillä ja verkostoilla on internetrekrytointimedia-alan pk-yritysten kansainvälistymiseen ja alataavoite 7, millainen on kansainvälisen internetrekrytointiportaaliyrittäjien verkoston soveltuvuus sen kautta kansainvälistyvän internetrekrytointiportaaliyrittäjien kannalta. Lisäksi verkostojen osalta aihe syventää osittain näkemystä myös alatutkimuskysymyksiä 1 ja 2. Empiirisessä tutkimuksessa alatutkimuskysymyksiin 3 ja 7 liittyi lähinnä liitteiden 1 ja 3 kolmas kysymyspatteristo sekä liite 4. Näillä pyrittiin selvittämään, kuinka yhteistyöt ja verkostot vaikuttavat case-yritysten kansainvälistymiseen ja liiketoimintaan, sekä tutkimaan tarkemmin ainutlaatuisen globaalien internetrekrytointiportaaliyrittäjien/verkoston toimintaa.

Case-yritysten näkemykset liiketoimintasuhteisiin ja yhteistyökumppanuuksiin liittyvistä asioista tukevat hyvin pitkälti tutkimuksen teoreettista viitekehystä kyseisistä alueista (Håkansson & Johanson 1988, 1992; Forsgren & Johanson 1992; Das & Teng 1999; Hotz-Hart 2000). Verkostojen vaikutuksiin ja soveltuvuuteen case-yritysten kansainvälistymisen kannalta on tullut osittain esiin näkemyksiä myös jo edellisissä kappaleissa. Pääpiirteensä oli havaittavissa, että case-yritykset pitivät The Networkia tarkoituksenmukaisena ratkaisuna kansainvälistymiselle ja The Networkin katsottiin soveltuvuudellaan palvelevan kokonaisvaltaisesti case-yritysten tämän hetkisiä kansainvälistymisen tarpeita. Case-yritysten kansainvälistymisstrategian valintaa tarkastellessa on olennaista myös ymmärtää, että tutkimuksen case-yrityksillä oli hyvin

rajalliset resurssit kansainvälistymiseen ja siten ilman The Networkia todennäköisesti kaksi kolmesta case-yrityksestä ei olisi vielä varsinaisesti kansainvälistynyt, vaikka internet ja siten myös internetrekrytointiportaalit ovat lähtökohtaisesti globaaleja (Kotha ym. 2001). Kansainvälistymiselle ja verkostoitumiselle asetetut ennako-odotukset ovat case-yritysten mielestä toteutuneet niin taloudellisessa kuin liikkeenjohdollisessa aspektissa. Case-yritysten motiivit verkoston kautta kansainvälistymiseen olivat hyvin yhtenäisiä, tärkeimpinä verkoston tarkoituksenmukainen toimintakonsepti ja sen tuomat monipuoliset mahdollisuudet case-yritysten oman liiketoiminnan kehittämiseen eri näkökulmissa sekä verkoston riskittömyys ja matalat taloudelliset vaatimukset. Motiivien voidaan nähdä tukevan niin case-yritysten tarpeita kuin teoreettista viitekehystä teorioiden kuten Gadde ja Snehota (2000), Whipple ja Gentry (2000), Valor ja Hess (2001), Clark ja Tracey (2003), Palmberg ja Pajarinen (2005) sekä Wilson (2006) ja Born Global -perusteisen Freemanin ym. (2006) teorian kautta. Case-yritykset ovat huomioineet The Networkin tuomat mahdollisuudet oman liiketoimintansa kehittämisessä hyvin kokonaisvaltaisesti: verkoston kautta saavutetun liikkeenjohdollisen näkemyksen lisääntymisen myötä on tapahtunut muutoksia niin case-yritysten liiketoimintakonsepteissa, organisaatioissa, teknologioissa kuin liitännäisiin aloihin suhtautumisessa.

Ainutlaatuisen globaalien internetrekrytointiportaali-allianssin/verkoston, The Networkin, toimintaa selvittäessä havaittiin, että The Network on omien määrittämiensä mukaan globaali strateginen allianssi, täyttäen strategisen allianssin piirteet myös teoreettisen viitekehysten puitteissa (Doz & Hamel 1998; Gulati & Gargiulo 1999; Stähle & Laento 2000; Inkpen 2001; Das & Teng 2003, Hitt ym. 2003; Rindfleisch ja Moorman 2003). The Network -allianssin/verkoston perustamisen taustalla olevien motiivien nähdään tukevan teoreettista viitekehystä Prahaladin ja Hamelin (1990), Ellramin (1991), Rackhamin ym. (1996), Gentryn (1996), Whiplen ja Frankelin (1996), Whiplen ja Gentryn (2000) sekä Palmbergin ja Pajarisen (2005) teorioiden avulla. Niin The Network -allianssiin/verkostoon kuuluvat case-yritykset kuin The Networkin johto näkevät verkoston toiminnan, organisoinnin sekä verkoston tämänhetkiset että tulevat tavoitteet hyvin samantapaisesti. The Networkin strategisoinnissa on havaittavissa painotus eroja eri aiheiden osalla case-yritysten ja The Networkin johdon välillä. The Networkin strategisointi ei täysin tue teoreettista viitekehystä, sillä case-yritykset eivät nähneet The Networkin strategisoinnissa olevan negatiivisia piirteitä, joita on mainittu viitekehyksessä (Bucklin & Sengupta 1993; Anderson ym. 1994; Gadde ym. 2003). Ainoastaan sisäiset eturistiriidat nähtiin potentiaalisena riskinä (Forsgren & Johanson 1992). The Network on arvontuottamisprosessiltaan sekä resurssien ja kyvykkyyksien

yhdistämiseltään hyvin monipuolinen. Sen perustana on The Networkin toimintakonsepti/-strategia, joka voidaan käytännössä nähdä olevan kehittynyt versio Roblesin (2002) laajennetusta globaalista internetportaali-strategiasta, yhdistäen paikallisen asiantuntijuuden ja globaalin tehokkuuden tuomat mahdollisuudet. The Networkin voidaan nähdä hyötyjen, mahdollisuuksien ja voimavarojensa kautta tukevan myös Elfenbeinin ja Lernerin (2003) teorioita internetportaali-alliansseista. Lisäksi The Networkin arvontuottamisen perusta tukee jo mainittuja strategisten allianssien yleisiä teorioita. The Networkissa oppimista ja innovointia tutkittaessa havaittiin sen olevan hyvin monimuotoista. Verkoston innovoinnin kannalta nähtiin, ettei maantieteellisellä läheisyydellä ole juurikaan merkitystä, eikä siten tue Porterin (1990) sekä Forsgrenin ja Johansonin (1992) näkemyksiä aiheesta. Sen sijaan The Networkin innovaatioissa nähtävät piirteet tukevat Clarkin ja Traceyn (2003) sekä osittain myös Möllerin ym. (2004) teorioita. Jälkimmäisessä tietotaitoon perustuvien innovaation kautta The Networkin arvojärjestelmä voidaan luokitella edelleen kehittyväksi arvojärjestelmäksi.

Seuraavaksi käsitellään internetiä, internetrekrytointiportaaleja ja rekrytointimedia-alaa, joihin liittyvät internetin osalta alataavoite 3, millaisia vaikutuksia internetillä ja verkostoilla on internetrekrytointimedia-alan pk-yritysten kansainvälistymiseen, alataavoite 4, millaisia ovat internetportaalit ja niiden kehitys, alataavoite 6, millainen on internetrekrytointiportaalin toimintamalli sekä alataavoite 5, kuinka internet ja verkostot vaikuttavat rekrytointialan toimintamalleihin. Empiirisessä tutkimuksessa alatutkimuskysymykseen 3 liittyi lähinnä liitteiden 1 ja 3 osa 4 sekä liite 2, alatutkimuskysymykseen 6 ja 5 liittyi lähinnä liitteiden 1 ja 3 osa 5 sekä liite 2. Alatutkimuskysymysten 4 ja 5 käsittely on painottunut pitkälti tutkimuksen teoriaosuuteen. Alatutkimuskysymyksellä 4 pyrittiin tähtäämään internetportaalien vertaamiseen internetrekrytointiportaaleihin, joista ei juurikaan ole teoriaa. Edellä mainituin kohdin pyrittiin selvittämään internetin vaikutuksia case-yrityksissä ja niiden kansainvälistymisessä, internetrekrytointiportaalin toimintaa sekä tarkastelemaan rekrytointimedia-alaa case-yritysten näkökulmasta.

Voidaan sanoa, että internetin vaikutukset case-yritysten liiketoimintaan ja case-yritysten kansainvälistymiseen tukivat pitkälti aiheen teorioita (Hamill & Gregory 1997; Porter 2001; Kotler 2002; Vermeulen & Barkema 2002; Sinkovics & Bell 2005; Sharma ym. 2006). Internetillä on fundamentaalinen asema internetrekrytointiportaaleille sen mahdollistaessa periaatteessa case-yritysten olemassa olon, toiminnan ja kansainvälistymisen. Kansainvälistyminen on merkinnyt teknologisessa aspektissa pääasiallisen case-yrityksen internetportaalissa lähinnä teknisiä ja rakenteellisia

integrointeja ja konvertointeja The Networkin ratkaisuihin. Huomioitavaa on myös, että rekrytointimedia-alan internetliiketoiminta on pitkälti immateriaalista ja siten poikkeuksellisen joustavaa ja nopeasti reagoivaa. Case-yritykset huomioivat kuitenkin, että internetliiketoiminnassa on omanlaisensa riskit, joita perinteisessä liiketoiminnassa ei tunneta. Vaikka internet nähdään case-yrityksissä kansainvälisen yhteydenpidon ytimenä (Hamill & Gregory 1997 Loane ym. 2004), teorioista poiketen ei sen merkitystä liiketoiminnan kehittämisen tai kansainvälistymisen tietolähteenä pidetä merkittävänä. Case-yritysten käsitys, jossa internetin nähdään kaventaneen suurten ja pienten toimijoiden välisiä eroja, tukee teoreettista viitekehystä (Hamill & Gregory 1997; Trepper 2000; Sinkovics & Bell 2005). Pääasiallisen case-yrityksen mielestä internet on kuitenkin muokannut rekrytointimedia-alaa hitaammin kuin oletettua.

Internetportaaleja ja niiden kehitystä on kuvailtu tarkoituksenmukaisesti pitkälti vain tutkimuksen teoriaosassa, aloittaen yleisen tason teorioilla (Mäkelin 1998; Sieber & Sabatier 2003; Jee & Sohn 2005; Raulas ym. 2006). Internetportaalien toimintamallissa ja arvojärjestelmissä voidaan nähdä olennaisina Jonesin (2000), Valorin ja Hessin (2001), Sieberin ja Sabatierin (2003) sekä Helmin (2007) teorit. Internetportaalien muutoksessa ja kehittymisessä Mahadevanin (2000), Reichheldin ja Schefterin (2000), Rozanski ym. (2001), Sawhneyn ja Parikhin (2001), Roblesin (2002), Elfenbeinin ja Lernerin (2003) sekä Sharman ym. (2006) teorit. Empiirisessä osassa haastateltujen mielestä on melko mahdotonta kuvailla internetportaaleja yleisellä tasolla, koska ne voivat poiketa huomattavasti toisistaan monilta osin. Empiirisen tutkimuksen aikana esiin tulleet case-yritysten näkemykset internetportaaleista tukevat teoreettista viitekehystä kuitenkin useiden teorioiden osalta (Rozanski ym. 2001; Sawhney ja Parikh 2001; Sieber & Sabatier 2003; Jee & Sohn 2005).

Empiirisellä tutkimuksella oli keskeinen rooli internetrekrytointiportaalin toimintamallin selvittämisessä, koska niille ei ole olemassa vakiintunutta käsitettä eikä määritelmiä. Siten case-yritysten omia näkemyksiä voidaan pitää osaltaan pätevinä määritelmänä. Nämä määritelmät tukivat myös Koongin ym. (2002) teoriaa internetrekrytointiportaaleista sekä Sharman ym. (2006) muodostamaa mallia (ks. kuvio 7) internetportaalin sisällöstä. Internetrekrytointiportaalit eroavat toisistaan lähinnä sisällön, toimintakonseptien ja kohdesegmenttiensä kautta. Pääasiallisen internetrekrytointiportaalin tutkimisen kautta tutkija muodosti myös toisenlaisen, eri näkökulmasta olevan, pelkistetyn mallin (ks. kuvio 10) internetrekrytointiportaalin toimintamallista. Mallin voidaan nähdä mahdollisesti soveltuvan kuvaamaan internetrekrytointiportaaleja myös yleisemmin, sillä malli on hyvin pelkistetty ja siitä on

karsittu pois sen pohjana käytetyn yrityksen internetrekryointiportaalin erityispiirteitä. Internetrekryointiportaalien toimintamalli ja tavoite on tiivistetysti palvelua mahdollisimman hyvin niin yksittäisten työnhakijoiden kuin työnantajien tarpeita erilaisilla internetpohjaisilla tuotteilla, palveluilla ja toiminnoilla kun työnhakijat hakevat ratkaisuja urallaan tai organisaatiot rekryointitarpeisiinsa.

Case-yritysten internetrekryointiportaaleiden toimintamallia eri näkökulmista tarkastellen, niiden arvонуomisprosesseissa taloudellista arvoa tuotetaan lähinnä kohtaannon, median, sähköisten HR-järjestelmien, toimintojen ja tietokantojen avulla, joka tukee teorioita (Mahadevan 2000; Sawhney & Parikh 2001; Sieber & Sabatier 2003). Muunlaista arvoa tuotetaan lähinnä kustannustehokkuudella, nopeudella ja ylipäättään internetrekryoinnin tuomilla eduilla sekä laajalla jakelutiellä, yhteistyökumppanuuksilla, liikennevirroilla ja brandilla. Tämä näkemys tukee osittain aiheen jo aiemmin mainittua teoreettista viitekehystä. Case-yrityksissä myös internetrekryointiportaaleiden suosioon vaikuttavat tekijät sekä kriittiset menestystekijät nähdään jokseenkin yhtenäisesti ja ne tukevat internetportaalien teorioita (Mäkelin 1998; Reichheld & Scheffer 2000; Zott & Amit 2000; Sieber & Sabatier 2003; Jee & Sohn 2005; Helm 2007). Tärkeimpinä tekijöinä internetrekryointiportaaleiden toimivuudessa ja menestyksessä nähdään tunnettavuus, sisältö ja käytettävyys eri kohderyhmillä. Internetrekryointiportaalin kilpailukyvyyn säilyttämisen suhteen case-yrityksillä oli melko yhtenäiset näkemykset, pienin painotuseroin, mikä tukee Sieberin ja Sabatierin (2003) teoriaa. Pääasiallinen case-yritys korosti sisällön ja yhteistyökumppanuuksien merkitystä. Internetrekryointiportaalejaan case-yritykset pyrkivät kehittämään pitkälti The Networkista saatujen menestyneiden ja testattujen toimintamallien kautta. Case-yritysten mielestä niin pienten kuin suurten internetrekryointiportaalien toiminnassa voidaan nähdä aluksi vaikutteita niiden perustamisen taustalla olevista henkilöistä/yrityksistä. Myös omistusrakenteiden nähdään vaikuttavan internetrekryointiportaaleiden toimintaan ja kehitykseen. Case-yritykset olettavat itsenäisistä toimijoista kootun kansainvälisen allianssin/verkoston sisältävän mahdollisuuksia, joita yksittäisen yrityksen kansainvälinen verkosto ei välttämättä tuota.

Internetin ja verkostojen vaikutukset rekryointialan toimintamalleihin on käsitelty pitkälti tutkimuksen teoriaosan pääkappaleessa 5 (ks. myös kuvio 9). Case-yritysten näkemykset rekryoinnin sähköistymisen ja internetin vaikutuksista rekryointialan toimintamalleihin tukevat pitkälti teoreettista viitekehystä (Ellsworth & Ellsworth 1997;

Hagel & Armstrong 1997; Patterson 1997; Paavilainen 1999; Piturro 2000; Samson 2000; Zall 2000; Singh & Finn 2003; Hausdorf & Duncan 2004; Allen ym. 2004; Kauppalehti 2008). Myös työnantajien rekrytointisivujen osalta case-yritysten näkemykset tukevat teoreettista viitekehystä (Zusman & Landis 2002; Braddy ym. 2006). Internetin vaikutuksena rekrytointialan toimintamalleihin ovat syntyneet niin erilaiset sähköiset HR-järjestelmät kuin uudet organisaationaaliset muodot, kuten jo aiemmin käsitellyt internetrekrytointiportaalit. Nämä tekijät ovat muokanneet alaa ja sen toimintamalleja huomattavasti ja osittain johtaneet siihen, että niin rekrytointimedia-alan perinteiset yritykset, kuten printtimediayritykset, kuin internetrekrytointimedia-alan toimijat ovat huomanneet tarpeita ja mahdollisuuksia erilaisille yhteistyökumppanuuksille ja verkostoille. Näitä on käsitelty osaltaan niin kappaleessa 5.4. kuin empiirisen tutkimuksen kautta jo aiemmin yhteistyökumppanuuksista, verkostosta ja internetliiketoiminnan muodoista esiin tulleiden seikkojen kautta. Tulevaisuuteen peilaten case-yritysten mielestä niin rekrytointimarkkinoita kuin internetrekrytointiportaaleiden toimintaa tulee todennäköisesti muuttamaan uudet toimintakonseptit, innovaatiot ja rekrytointimediainnoinnillisten kanavien ja toimintamallien monimuotoistuminen. Uudet innovaatiot ja formaatit, jotka tuovat jo olemassa oleviin konsepteihin verrattuna samanlaisia mahdollisuuksia kuin mitä internet toi aikanaan perinteiseen rekrytointiin, muuttavat todennäköisesti koko alan luonteen sekä painopisteen. Näitä oletetaan olevan muun muassa erilaiset virtuaaliyhteisöt ja videotekniikan vaikutukset, jotka tekevät rekrytointimedia-alasta toimintamalleiltaan yhä nopeammin muuttuvan.

8.2. Johtopäätökset

Tutkielman tavoite oli selvittää internetrekrytointiportaaleina toimivien pk-yrityksien kansainvälistymistä verkostojen kautta. Tutkielmalla pyrittiin myös kuvailemaan kyseisen alan meneillään olevaa muutosilmiötä sekä siihen liittyvää verkostoitumista ja kansainvälistymistä. Johtopäätösten esittämisen kannalta olennaista on, että tutkittujen internetrekrytointiportaali case-yritysten sekä globaalin internetrekrytointiportaali-allianssin/verkoston näkemykset tukivat toisiaan tutkimusaiheista riippumatta.

Case-yritysten mukaan kansainvälistymisstrategian valinnassa oli tarkoitus löytää soveltuvin ja tarkoituksenmukaisin kokonaisratkaisu, joka olisi toteutettavissa yritysten kansainvälistymiseen käytettävissä olevat vajavaiset resurssit huomioiden. Case-yrityksissä kansainvälistymisstrategian valintaan kaikkein voimakkaimmin vaikuttavana

tekijänä nähtiin taloudellisten resurssien vajavaisuus, josta osittain johtuvia muita vaikuttavia tekijöitä olivat kansainvälisen kokemuksen puute, vajavainen tietämys kohdemarkkinoista, aseman saavuttaminen kohdemarkkinoilla, toimintakonseptin soveltuvuus ja muokkaaminen kohdemarkkinoille sekä epäonnistumisen riski. Lisäksi rekrytointimedia-alan markkinat ovat korostetun kansallisia ja siten niille etabloitumista pidetään hyvin haasteellisena etenkin muilla kuin yhteistyöperusteisilla kansainvälistymisstrategioilla. Huomioitavaa on myös, että internetrekrytointiportaalien toiminta rakentuu jo itsessään osittain erilaisiin yhteistyökumppanuuksiin ja -verkostoihin, jolloin niillä voidaan olettaa olevan muita pk-yrityksiä pienempi kynnys käyttää vastaavia metodeja myös kansainvälistymisessään. Erilaisten kansainvälistymisstrategioiden sisältämiä liiketoimintamahdollisuuksia ajatellen, case-yrityksissä havaittiin monien kansainvälistymisstrategioiden olevan kansainvälistymisominaisuuksiltaan, mahdollisuuksiltaan ja ulottuvuuksiltaan suhteessa kapeampia, kuin mitä verkostot voivat tarjota samankokoisilla tai jopa huomattavasti pienemmillä panostuksilla.

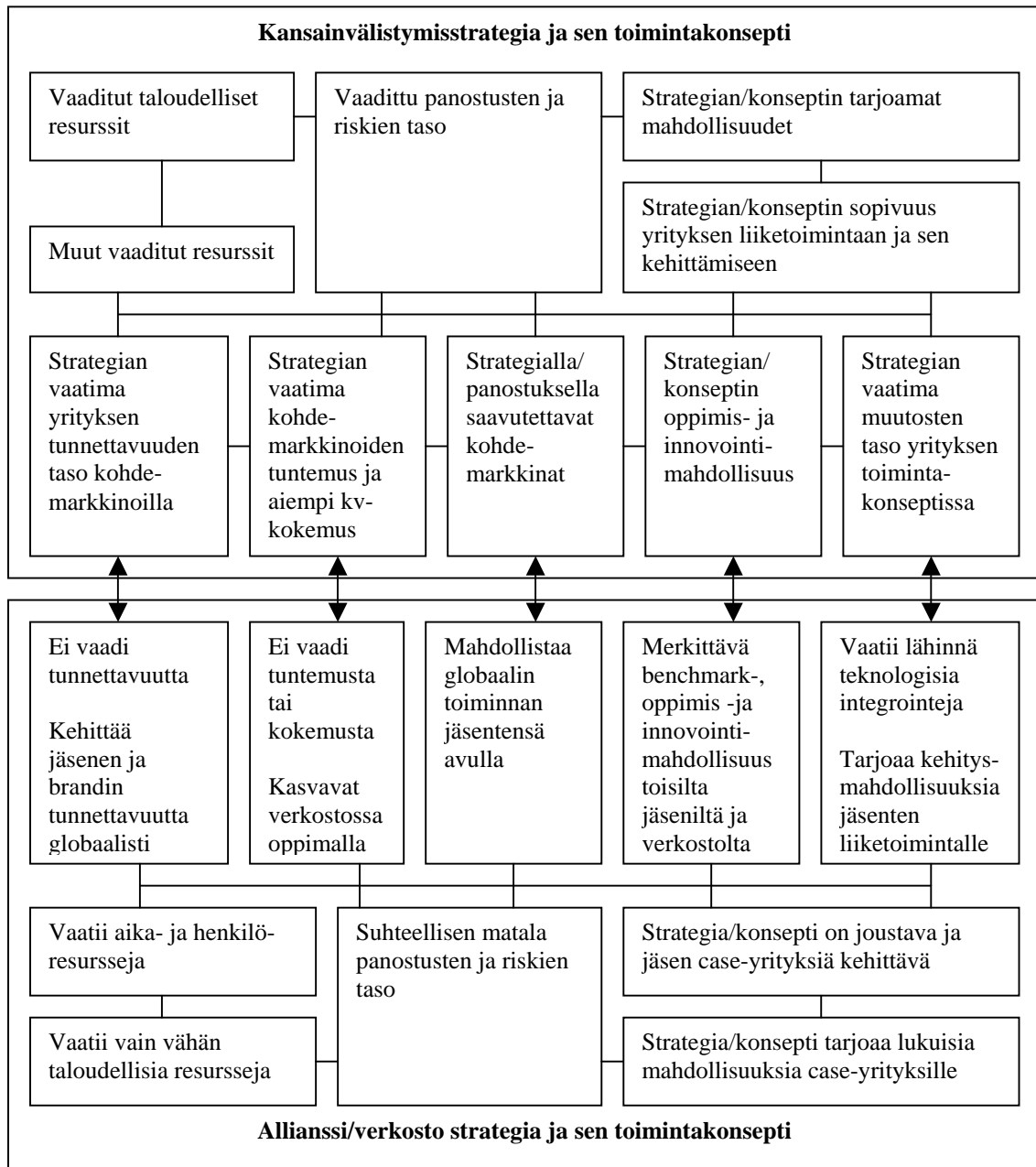
Huomioiden internetin fundamentaalisen roolin case-yritysten immateriaalisessa liiketoiminnassa, joudutaan kansainvälistymisstrategian valintaa käsiteltäessä huomioimaan internetliiketoiminnan ja siihen liittyvien asioiden vaikutus kansainvälistymisstrategiaan. Valitusta kansainvälistymisstrategiasta riippuu, joutuuko internetrekrytointiportaaliyritys muokkaamaan internetliiketoimintaansa ja internetrekrytointiportaaliaan kansainvälistymiseen soveltuviksi ja jos joutuu, niin kuinka paljon muutoksia joudutaan tekemään. Valitusta kansainvälistymisstrategiasta riippui paitsi mahdollinen tarve muutoksille myös se, kuinka muutokset olivat tarvittaessa toteutettavissa kansainvälistymisstrategiasta riippuen joko yksin tai yhteistyökumppaneiden kanssa. Lisäksi tarkasteluun vaikuttivat kansainväliseen liiketoimintaan liittyvät muut aspektit, jotka kuitenkin kulminoituvat tavalla tai toisella pitkälti internetrekrytointiportaalin kriittisiin menestystekijöihin. Rekrytointimedia-alan kohdemarkkinoiden korostetun kansallisen luonteen huomioiden, internetrekrytointiportaalin toimintamallin ja sisällön muokkaamiseen sopivaksi uusille kohdemarkkinoille tarvittaisiin useimmissa kansainvälistymisstrategioissa huomattavia resursseja. Lisäksi tarvittaisiin huomattavia markkinoinnillisia ja myynnillisiä panostuksia internetrekrytointiportaalin aseman rakentamiseksi uusilla kohdemarkkinoilla.

Olennaista on ymmärtää, että The Network -allianssin/verkoston kautta kansainvälistyessä internetrekrytointiportaaliin vaadittavien muutosten taso on

jokseenkin vähäinen, käsittäen lähinnä integrointia verkostossa käytettyihin ratkaisuihin. Lisäksi The Network -allianssin/verkostoon kuullessaan yritys ei varsinaisesti tarvitse välitöntä tuntemusta kohdemarkkinoista tai oman brandinsa tunnettavuutta kohdemarkkinoilla kuten useimmissa muissa kansainvälistymisstrategioissa, sillä ne lisääntyvät myöhemmin verkoston avulla. Tästä johtuen The Network -allianssi/verkosto on vähän taloudellisia resursseja vaativa kansainvälistymisen kokonaisratkaisu, joka ei juurikaan sisällä riskiä epäonnistua. Verkosto kansainvälistymisstrategian merkittävinä mahdollisuuksina pidetään myös oppimista ja innovointia, verkoston strategisoinnilla sen jäsenille saatavia etuja sekä verkoston kautta saatua liikkeenjohdollista näkemystä jäsenten omien liiketoimintojen kehittämiseen. Eri kansainvälistymisstrategioiden kautta saavutettavaa toimintalaajuutta ajatellessa internetrekrytointiportaali voi saavuttaa perinteisillä kansainvälistymisstrategioilla muutamia kohdemihiin etabloitumalla tietyn aseman niissä. Koska kuitenkin rekrytointimedia-alalla suuret ja aktiiviset rekrytoijat tekevät nykyisin keskitettyjä kansainvälisiä tai globaaleja rekrytointiratkaisuja, voivat kansainvälisesti merkittävää rekrytointimedia-alan liiketoimintaa tehdä lähinnä kansainväliset tai globaalit internetrekrytointiportaalit tai niiden verkostot, kuten Monster ja The Network. Verkoston jäsenenä yritykset voivat päästä osallisiksi globaaleihin rekrytointisopimuksiin toisin kuin esimerkiksi silloin, jos yritys on kansainvälistynyt kansainvälistymisstrategialla, jonka seurauksena se toimii vain muutamilla markkina-alueilla ilman globaalia toimintamahdollisuutta. Case-yritysten mukaan verkostoa kansainvälistymisstrategiana käytettäessä tärkeä merkitys on myös sillä, että verkosto vahvistaa case-yritysten internetrekrytointiportaalien asemaa ja liiketoimintamahdollisuuksia niiden kotimarkkinoilla monin tavoin.

Kansainvälistymiselle asetetut ennako-odotukset ovat case-yrityksissä toteutuneet niin taloudellisesti kuin liikkeenjohdollisesti. Case-yritykset näkivät verkoston soveltuvuuden kansainvälistymisstrategiaksi hyvin yhtenäisesti: allianssin/verkoston soveltuvuus voidaan tiivistää pitkälti The Networkin toimintakonseptiin ja sen tuomiin mahdollisuuksiin kehittää case-yritysten liiketoimintaa eri näkökulmista sekä The Networkin riskittömyyteen ja pieniin taloudellisiin vaatimuksiin. Verkoston kautta kansainvälistyessä on luonnollista, että käytännössä case-yritysten valinnoissa sekoittuvat niin kansainvälistymisstrategian valinnan teorian kuin verkostoon liittymisen teorian. Kuvioon 16 on muodostettu synteesi case-yritys internetrekrytointiportaalien kansainvälistymisstrategian valintaan vaikuttaneista yleisimmistä linjauksista.

Internetrekrytointiportaali

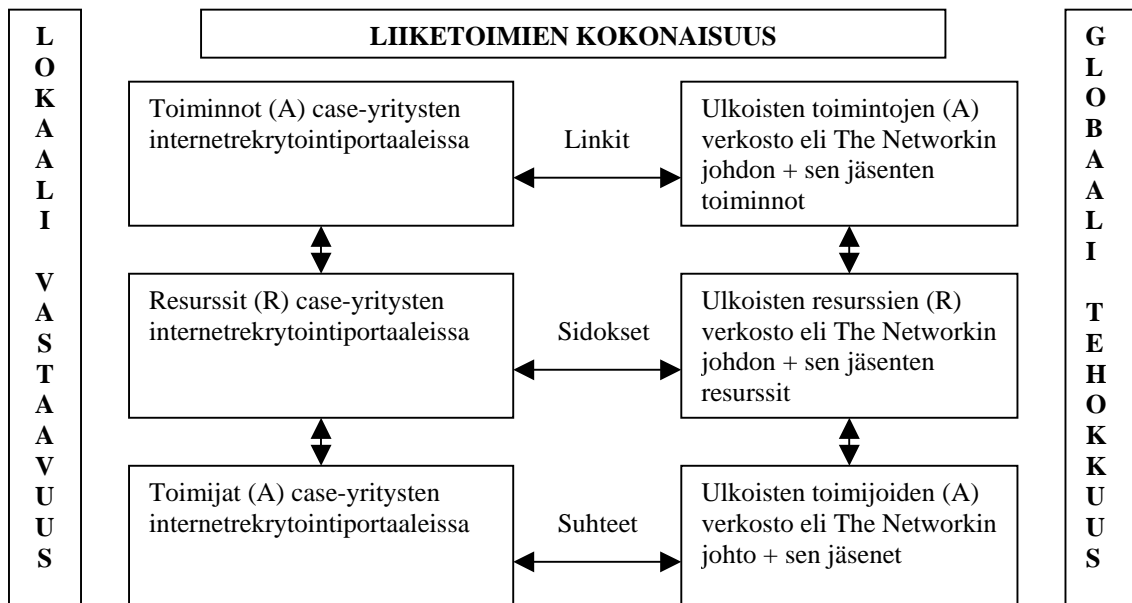


Allianssi/verkosto

Kuvio 16. Case-internetrekrytointiportaaleiden kansainvälistymisstrategian valinta.

Vaikka The Networkissa on nähtävissä piirteitä niin globaalista immateriaalisesta liiketoimintaverkostosta kuin strategisesta allianssista, määrittelee The Network itse itsensä globaaliksi strategiseksi allianssiksi. The Network on arvontuottamis-

prosessiltaan sekä resurssien ja kyvykkyyksien yhdistämiseltään hyvin monipuolinen. Sen perustana on The Networkin toimintakonsepti/-strategia, joka käytännössä on kehittynyt versio Roblesin (2002) globaalista internetportaalistrategiasta, yhdistäen lokaalisiin markkinoihin vastaavuuden, eli The Networkin jäsenet toimintoihin, resursseihin ja kyvykkyyksiin sekä globaalin tehokkuuden, eli The Networkin johdon koordinoimien jäsentensä toiminnoista, resursseista ja kyvykkyyksistä. Tällä mallilla The Networkilla on sekä globaalin tehokkuuden että lokaalin vastaavuuden mahdollisuudet, jotka sallivat sen silti säilyttää korkean koheesion liiketoiminnallisen kokonaisuuden osalta. Kuviossa 17 on tehty synteesi aiemmin kuviossa 3 esitetystä mukaillusta Håkanssonin ja Johansonin (1992) ARA-mallista, yhdistäen se Roblesin (2002) globaaliin internetportaalistrategiaan ja peilaten näiden kahden kokonaisuutta The Networkin toimintamalliin. Sekä The Networkin johto että case-yritykset näkevät, että itsenäisistä alansa johtavista toimijoista koostuvan globaalin internetrekrytointiportaali-allianssin/verkon, jollaisia on tällä hetkellä vain The Network, olevan strategisesti parempi ratkaisu kuin yhden yrityksen sisäiset verkostot, kuten Monster tai Careerbuilder. The Network voi hyödyntää verkoston jäsenyrityksiltä saatuja markkinoilla testattuja ja menestyneitä konsepteja, yhdistäen, soveltaen ja jakaen niitä jäsenyritystensä kesken. Siten The Network vahvistaa itseään vahvistamalla samalla myös jäseniensä markkina-asemaa niiden kotimarkkinoilla.



Kuvio 17. The Network tulkinta. Synteesi mukaillusta Håkanssonin ja Johansonin (1992) ARA-mallista ja Roblesin (2002) globaalista internetportaalistrategiasta.

Case-yrityksillä ja The Networkilla oli melko yhtenäiset näkemykset siitä, kuinka The Network -allianssi/verkosto tuottaa arvoa ja vahvistaa jäsentensä kilpailuetua muun muassa markkinoinnillisin, innovaatiollisin, liikkeenjohdollisin, taloudellisin, teknologisin, strategisoin ja verkostollisin tavoin. The Networkin laajentuneessa arvontuottamisprosessissa asiat ovat kiinteästi sidoksissa toisiinsa. Yksinään tai muutamien yhteistyökumppaneiden kanssa kansainvälisesti toimiessa case-yritykset tuskin voisivat vuosiin saavuttaa vastaavia mahdollisuuksia. Siten on ymmärrettävää, että case-yritykset ovat ottaneet The Networkin tuomat mahdollisuudet huomioon myös oman liiketoimintansa kehittämisessä hyvin kokonaisvaltaisesti. The Network on mahdollistanut case-yrityksissä liikkeenjohdollisen näkemyksen lisääntymisen, jonka myötä case-yritysten toimintakonseptit, organisaatiot, teknologiat sekä liitännäisiin aloihin suhtautuminen ovat muuttuneet positiivisesti kansainvälistymisen seurauksena.

The Network -allianssin/verkoston soveltavuuteen case-yrityksille vaikuttaa myös The Networkin tarjoamat välittömät sekä välilliset mahdollisuudet internetrekrytointiportaalin suosion tasoon, toimivuuteen ja kriittisiin menestystekijöihin. Välittömistä mahdollisuuksista voidaan ottaa esimerkiksi internetrekrytointiportaalin CV-pankin sisällön lisääminen, ulkomaisen työvoiman saavutettavuuden parantaminen, uudet kansainväliset suuryritysasiakkaat tai jakelutien kasvaminen globaaliksi. Välillisiä mahdollisuuksia ovat esimerkiksi jäsen internetrekrytointiportaalin kansainvälisen tunnettavuuden kohottaminen, liikkeenjohdollisen näkemyksen lisääminen, uusien toimintamallien oppiminen, internetportaalin sisällön lisääminen ja laadun parantaminen. Verkoston sekä muiden yhteistyökumppanuuksien tuomat mahdollisuudet vaikuttavat monin jo aiemmin mainituin tavoin merkittävästi myös internetrekrytointiportaalin arvonaluomisprosessiin, kehittymiseen ja kilpailukyvyyn säilymiseen. Periaate on, että yhteistoiminnan hyödyt voittavat yleensä niiden haitat, eivätkä case-yritykset tai The Network ole juurikaan tunnistaneeet haittoja yhteistyökumppanuuksissaan tai verkostoissaan.

Verkoston soveltavuus case-internetrekrytointiportaaleiden kansainvälistymisstrategian valinnaksi tulee korostumaan myös tarkastellessa rekrytoinnin tulevaisuutta. Sitä tulee todennäköisesti leimaamaan niin työntekijäpula tietyillä aloilla/alueilla kuin siihen liittyvä kohtaanto-ongelma. Kansainvälisen verkoston, kuten The Networkin, nähdään tuovan mahdollisuuksia kyseisen ongelman ratkaisuun ennemmin, kuin jos case-yritys olisi vain yksittäinen toimija kotimarkkinoilla. Tämä siksi, että globaalien internetrekrytointiportaali-allianssin/verkoston CV-tietopankkien kautta tarjoutuu ainakin periaatteessa mahdollisuus osaajien globaaliin allokointiin olettaen, että

työvoiman liikkuvuus saadaan lisääntymään. Tulevaisuudessa rekrytointimedia-alan toimintamallien muuttuessa ja monikanavaistuessa yhteistyökumppanuuksien ja verkostojen internetrekrytointiportaaleille tuomien mahdollisuuksien merkityksen uskotaan korostuvan, verkoston toimiessa tärkeänä innovoinnin, oppimisen ja liikkeenjohdollisen näkemyksen lähteenä. Verkosto auttaa jäseniään pysymään kehityksen kärjessä tuomalla esiin internetrekrytointiportaalin toiminnan eri osa-alueiden parhaiten toimivia konsepteja erityyppisistä internetrekrytointiportaaleista.

Tutkimuksen tulosten merkittävyyttä pohdittaessa voidaan todeta tutkimuksen olleen merkittävä ja hyödyllinen tutkimuksen pääasiallisen case-yrityksen kansainvälistymisprosessin ja sen jatkotoimenpiteiden suunnittelun kannalta. Myös The Networkin johto ja muut case-yritykset katsoivat hyötyneensä tutkimuksesta. Tutkimustulosten teoreettista merkittävyyttä ja hyödynnettävyyttä pohdittaessa voidaan tulokset nähdä tutkijan mielestä merkittäviksi sekä hyödyllisiksi tämän tutkimuksen rajatulla alueella esimerkiksi kansainvälistymistä harkitsevan internetrekrytointiportaalin kannalta. Huomioitavaa on luonnollisesti se, ettei tutkimusaiheesta ja osittain sitä käsittelevistä ala-aiheista kuten internetrekrytointimedia-alasta juuri ole aikaisempia tutkimuksia. Siten tämän tutkimuksen voidaan nähdä olevan merkittävä kyseisen aiheen sekä joidenkin ala-aiheiden osalta ja siten mahdollisesti kannustavan alan jatkotutkimiseen.

Tutkimuksessa keskityttiin internetrekrytointiportaaleina toimivien pk-yritysten kansainvälistymiseen verkoston kautta. Kuten aikaisemmin on todettu, ei tutkimuksen tavoitteena ollut saavuttaa tilastollisesti yleistettävissä olevia tuloksia vaan tuoda arvokasta tietoa case-tapausten kautta tämän aiemmin vähän tutkitun alan toiminnasta. Empiirisistä tutkimustuloksista oli kuitenkin havaittavissa, että case-yritysten näkemykset olivat pääasiassa hyvin samantapaisia, vaikka yrityskohtaisiakin eroja löytyi. Tämän havainnon perusteella voidaan tutkimustuloksia tietyin varauksin mahdollisesti käyttää tutkittaessa toisten SMOPEC-maista (Luostarinen 1994) tulevien itsenäisten internetrekrytointiportaali pk-yritysten verkoston kautta kansainvälistymistä.

Lisäksi tutkimustulosten yleistettävyys vaihtelee tutkimuksessa myös alatavoite- ja tutkimusaihekohtaisesti. Alatutkimuskysymykset, jotka keskittyivät pääasiassa tutkimuksen teoriaosaan, ovat myös yleistettävyydeltään nähtävissä suhteellisen päteviksi kyseisen aiheen kannalta. Myös osa empiirisen tutkimukseen painottuneiden alatutkimuskysymysten tuloksista on mahdollisesti hyödynnettävissä yleisemminkin, esimerkiksi internetrekrytointiportaaleiden toimintamallista case-yritysten kautta saadut

kuvaukset voidaan nähdä yleisiltä peruspiirteiltään päteviksi myös useimpien muiden tämän hetkisten internetrekrytointiportaaleiden kannalta.

8.3. Ehdotuksia jatkotutkimuksesta

Tutkielman aihe ja sen liittännäiset aiheet tarjoavat lukuisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Niin kansainvälisiin alliansseihin/verkostoihin, internetliiketoimintaan, internetportaaleihin kuin rekrytointimedia-alaan liittyvissä tietyissä tutkimusaiheissa on toisinaan ongelmana, että itse tutkittava ala kehittyy nopeammin kuin teorit, joita voidaan käyttää alan tutkimiseen. Tiettyjen alojen kohdalla voidaan siten myös nähdä järkevänä, että jatkotutkimusta tulisikin suunnata menneen tutkimisen sijaan tulevan tutkimiseen, esimerkiksi hyödyntämällä tutkittavan alan asiantuntijoiden näkemyksiä tulevasta erilaisten skenaariomallien ja niiden todennäköisyyden avulla.

Kuten tutkielmassa tuotiin esiin, pk-yritysten kansainvälistymisestä allianssien/verkostojen kautta on olemassa vielä melko rajallisesti tutkimuksia. Aihetta on tutkittu Born Global -tyyppisten yritysten kautta, mutta tutkimuksia tarvittaisiin myös joko täysin tai osittain internetpohjaisten pk-yritysten osalta, jotka eivät kuitenkaan täytä Born Global -yritysten määritelmiä. Strategisten allianssien ja verkostojen tutkimuksessa tulisi keskittyä entistä enemmän immateriaalisen liiketoiminnan alliansseihin ja verkostoihin sekä niiden arvonluontiprosessien perusteihin ja siihen kuinka itse arvonluontiprosessia voidaan tehostaa. Osittain liiketoiminnan tutkimuksessa on nähtävissä trendinä, että tutkimus painottuu mahdollisesti yksittäisten toimijoiden tutkimisesta enemmän verkostojen tutkimiseen. Tässä voidaan nähdä mielenkiintoisena, joskin syvällisesti toteutettuna työläänä tutkimusalanana verkostojen tutkimus moni-case-tutkimuksella siten, että tutkimuksessa vertaillaan useampien verkostojen toiminnan tiettyä kokonaisuutta keskenään.

Tutkimusta tulisi myös lisätä täysin internetpohjaisten immateriaalisesti toimivien pk-yritysten kansainvälistymisestä. Kyseisen aiheen tutkimus on osittain haastavaa, sillä internetin ollessa itsessään globaali (Kotha ym. 2001) on vaikeampi tehdä tarkoituksenmukaisia selkeitä rajoja kansainvälistymiselle sekä koti- ja ulkomarkkinoille. Siten täysin internetliiketoimintaan perustuvan pk-yrityksen liiketoiminnassa kansainvälistyminen voi olla enemmän sen liiketoimintamallin ja siihen liittyvien alustojen ja rakenteiden muovaamista vastaamaan eri kohderyhmien tarpeita, kuin esimerkiksi perinteisten kansainvälistymisstrategioiden noudattamista.

Edellä mainittujen tapaisten aiheiden osalla on syytä pohtia myös onko itse kansainvälistymisen käsite, tarkoitus ja periaate mahdollisesti muuttumassa tai hajautumassa.

Immateriaalisesti toimivien internetliiketoimintaa harjoittavien pk-yritysten kansainvälistymisen tutkimuksen ohella olennaisena liiketoiminnan tutkimuksen kannalta voidaan nähdä myös uusia näkökulmia ansaintatapoihin tai arvonaluomiseen tarjoavien internetliiketoimintamallien tutkimisen. Osittain on havaittavissa, että myös internetportaalit kaipaavat lisää tutkimuksia, sillä internetportaalien toimintamallit ja eri variaatiot kehittyvät nopeasti, eivätkä muutaman vuoden vanhat tutkimukset enää välttämättä ole tarkoituksen mukaisia niiden toiminnan tarkastelun kannalta. Helmin (2007) näkemyksiin viitaten tutkija näkee, että niin uudenlaisten internetliiketoiminnan muotojen, internetportaalien kuin internetrekrytointimedia-alan tutkimisessa on todennäköisesti järkevää nimenomaan case-tyyppinen tutkimus, jossa uusista toimintamalleista saadaan ensin tarkempi kuva yksittäistapausten perusteella ja vasta myöhemmin pyritään mahdollisesti alan laajempiin tutkimuksiin.

Tutkielmassa oli erityistarkastelun kohteena internetrekrytointiportaalit. Tutkielman toteuttamisen puitteissa huomattiin, että internetrekrytointiportaaleista tai niihin läheisesti liittyvistä toimintamalleista ei ole juurikaan olemassa tutkimuksia. Ajatellen rekrytoinnin merkitystä niin taloudellisesti kuin liiketoiminnallisesti olisi oletettavaa, että internetrekrytointiportaaleja tutkittaisiin enemmän, sillä tässä tutkimuksessa esitettyjen tutkimusten valossa on kuitenkin pääteltävissä, että rekrytointi- ja rekrytointimarkkinointi on siirtymässä seuraavaksi niin kotimaassa kuin kansainvälisesti yhä enemmän internetiin ja todennäköisesti juuri internetrekrytointiportaaleihin. Tutkimuksen puitteissa oli myös havaittavissa, että vaikka rekrytointimarkkinointi on liiketaloudellisesti markkinoinnin olennainen osa-alue, on sitä ja sen uusia toimintamuotoja eri osa-alueineen tutkittu viime vuosina hämmästyttävän vähän. Kuten tutkielmassa on todettu, rekrytointimarkkinointikanavat ja koko rekrytointimedia-ala tulee todennäköisesti muuttumaan tulevaisuudessa toimintamalleiltaan huomattavasti. Siksi on perusteltua sanoa, että rekrytointimedia-ala ja siihen liittyvät elementit tarjoavat tutkittavaksi monia liiketaloudellisesti olennaisia ja vähän tutkittuja aiheita.

Tutkielman laajuuden huomioiden case-yritys/verkosto kohtaiset jatkotutkimusehdotukset ja tarkemmat case-kohtaiset merkittävät näkemykset on esitetty ainoastaan kyseisille toimijoille tutkimuksen esittelemisen yhteydessä.

LÄHDELUETTELO

- Achrol, Ravi S. & Philip Kotler (1999). Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*. 63, Special Issue, 146-163.
- Alasuutari, Pertti (1994). *Laadullinen tutkimus*. Tampere, Suomi: Vastapaino. 281 s.
- Alkula, Tapani, Seppo Pöntinen & Pekka Ylöstalo (1994). *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. Helsinki, Suomi: WSOY. 318 s.
- Allen, David G., James R. van Scotter & Robert F. Otondo (2004). Recruitment communication media: Impact on prehire outcomes. *Personnel Psychology*. 57:1, 143-171.
- Alma Media (2008). *Alma Media* [online] [siteerattu 23.3.2008] Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.almamedia.fi>>.
- Andersen, Otto (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*. 24:2, 209-231.
- Anderson, James C., Håkan Håkansson & Jan Johanson (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*. 58:4, 1-15.
- Arenius, Pia, Mika Gabrielsson & Viveca Sasi (2005). Rapid internationalization enabled by the Internet: The case of knowledge intensive company. *Journal of International Entrepreneurship*. 3:4, 279-290.
- Barlett, Christopher & Sumantra Ghoshal (2002). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. 2. Painos. Boston, Massachusetts, Yhdysvallat: Harvard Business School Press. 416 s.
- Barney, Jay (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17:1, 99-120.
- Bijmolt, Tammo H. A. & Peter S. Zwart (1994). The Impact of internal factors on the success of Dutch small and medium-sized firms. *Journal of Small Business Management*. 32:2, 69-83.
- Bilkey, Warren J. & George Tesar (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*. 8:1, 93-98.
- Bleeke, Joel & David Ernst (1995). Is Your Strategic Alliance Really a Sale? *Harvard Business Review*. 73:1, 97-105.

- Braddy, Philip W., Adam W. Meade & Christina M. Kroustalis (2006). Organizational Recruitment Website Effects on Viewers' Perceptions of Organizational Culture. *Journal of Business & Psychology*. 20:4, 525-543.
- Brouthers Keith D., Lance Elliot Brouthers & Tim Wilkinson (1995). Strategic Alliances: Choose your partners. *Long Range Planning*. 28:3, 18-25.
- Bucklin, Louis P. & Sanjit Sengupta (1993). Organizing successful co-marketing alliances. *Journal of Marketing*. 57:2, 32-46.
- Cappelli, Peter (2001). Making the Most of On-Line Recruiting. *Harvard Business Review*. 79:3, 139-146.
- Careerbuilder (2008). *Careerbuilder* [online] [siteerattu 10.3.2008] Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.careerbuilder.com/share/AboutUs/default.aspx>>.
- Carmines, Edward G. & Richard A. Zeller (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Beverly Hills, California, Yhdysvallat: Sage Publications. 71 s.
- Cavusgil, Tamer S. (1980). On the Internationalization Process of Firms. *European Research*. 8:6, 273-281.
- Cavusgil, Tamer S. & Shaoming Zou (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*. 58:1, 1-19.
- Chapman, Derek S. & Jane Webster (2003). The Use of Technologies in the Recruiting, Screening and Selection Processes for Job Candidates. *International Journal of Selection and Assessment*. 11:2-3, 113-120.
- Chetty, Sylvie & Colin Campbell-Hunt (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a Born-Global Approach. *Journal of International Marketing*. 12:1, 57-81.
- Choo, Stephen & Tim Mazzarol (2001). An Impact on Performance of Foreign Market Entry Choices by Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Enterprise Culture*. 9:3, 291-313.
- Churchill, Gilbert A. Jr. (1995). *Marketing Research: Methodological Foundations*. 6. painos. Fort worth, Texas, Yhdysvallat: The Dryden Press. 1117 s.
- Clark, Timothy, Derek S. Pugh & Geoff Mallory (1997) The Process of Internationalization in the Operating Firm. *International Business Review*. 6:6, 605-623.
- Clark, Gordon L. & Paul Tracey (2003). Alliances networks and competitive strategy: Rethinking clusters of innovation. *Growth and Change*. 34:1, 1-16.

- Click, Jennifer (1997). Recruitment Agenda: Blend Established Practices with New Technologies. *HR Magazine* 42, November 1997, 59-64.
- Contractor, Farok J. & Peter Lorange (1988). *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington, Massachusetts, Yhdysvallat: Lexington Books. 544 s.
- Cook, Mark (1994). *Personnel Selection and Productivity*. 2. painos. Liverpool, Englanti: John Wiley & Sons. 316s.
- Coviello, Nicole E. & Hugh Munro (1997). Network Relationships and the International Process of Small Software Firms. *International Business Review*. 6:4, 361-386.
- Coviello, Nicole E. & Andrew Mc Auley (1999). Internationalization and the Smaller Firm: Review of Contemporary Empirical Research. *Management International Review*. 39:3, 223-256.
- Coyle, James R. & Esther Thorson (2001). The Effects of Progressive Levels of Interactivity and Vividness in Web Marketing Sites. *Journal of Advertising*. 30:3, 65-77.
- Crick, Dave & Martine Spence (2005). The Internationalization of High-Performing UK High-Tech SMEs: A Study of Planned and Unplanned Strategies. *International Business Review*. 14:2, 167-185.
- Cushway, Barry & Derek Lodge (1994). *Human Resource Management*. Lontoo, Englanti: Kogan Page Limited. 234 s.
- Cv-Keskus (2008). *Cv-Keskus* [online] [siteerattu 4.4.2008] Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.cvkeskus.ee/company.php>.
- Czinkota, Michael R. (1982). *Export Development Strategies: U.S. promotion policy*. Yhdysvallat, New York: Prager Publishers. 151 s.
- Dandridge, Tom & Nancy M. Levenburg (2000). High-tech potential? An exploratory study of very small firms' usage of the internet. *International Small Business Journal*. 18:2, 8-19.
- Das T. K. & Bing-Sheng Teng (1999). Managing risks in strategic alliances. *Academy of Management Executive*. 13:4, 50-62.
- Das T. K. & Bing-Sheng Teng (2003). Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian Journal of Management*. 19:3, 279-309.
- Dey, Ian (1993). *Qualitative data analysis. A user-friendly guide for social scientist*. Lontoo, Englanti: Routledge. 285 s.

- Doz, Yves L. & Gary Hamel (1998). *Alliance Advantage: The Act of Creating Value Through Partnering*. Boston, Massachusetts, Yhdysvallat: Harvard Business School Press Books. 336 s.
- Dunning, John H. (1981). *International production and the multinational enterprise*. Lontoo, Englanti: George Allen & Unwing. 439 s.
- Dunning, John H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*. 19 (Spring), 1-31.
- Dunning, John H. (1997). *Alliance capitalism and global business*. Lontoo, Englanti: Routledge. 383 s.
- Dubois, Anna & Håkan Håkansson (1997). Relationships as activity links. *The Formation of Inter-organizational Networks*. Toim. Mark Ebers. Oxford, Englanti: Oxford University Press. 295 s.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. 14:4, 532-550.
- Eisenmann, Thomas R. (2006). Internet Companies' Growth Strategies: Determinants of investment intensity and long-term performance. *Strategic Management Journal*. 27:12, 1183-1204.
- Elbit (2008). *Elbit* [online] [siteerattu 24.3.2008] Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.elbit.fi/index.php?10&news_id=3&show_news_page=2>.
- Elfenbein, Daniel W. & Josh Lerner (2003) Ownership and Control Rights in Internet Portal Alliances 1995 – 1999. *Journal of Economics*. 34:2, 356-369.
- Elliot, Robert H. & Siriwal Tevavichulada (1999). Computer literacy and human resource management: A public/private sector comparison. *Public Personnel Management*. 28:2, 259-274.
- Ellram, Lisa (1991). A Managerial guideline for the development and implementation of purchasing partnerships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. 27:3, 2-8.
- Ellsworth, Jill & Matthew Ellsworth (1997). *Marketing on the Internet*. 2. painos. New York, Yhdysvallat: John Wiley & Sons. 428 s.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere, Suomi: Vastapaino. 268 s.
- Estrin, Len, John T. Foreman & Suzanne Garcia (2003). Overcoming barriers to technology adoption in small manufacturing enterprises (SMEs). *Carnegie Mellon University, Technical Report, CMU/SEI-2003-TR-012*.

- Etemad, Hamid (2004). Internationalization of Small and Medium-sized Entreprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 21:1, 1-21.
- Fein, Richard (1998). Traditional or Electronic Tools: How Do People Get Hired. *Journal of Career Planning and Employment*. 58:4, 40-43.
- Fernandez, Zulima & Maria J. Nieto (2005). Internationalization strategy of Small and Medium-Sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*. 18:1, 77-89.
- Flick, Uwe (2002). *An Introduction to Qualitative Research*. 2. painos. Lontoo, Englanti: Sage Publications. 310 s.
- Forsgren, Mats & Jan Johanson (1992). *Managing Networks in International Business*. Philadelphia, Pennsylvania, Yhdysvallat: Gordon and Breach Science Publishers. 272 s.
- Fortin, David R. & Ruby R. Dholakia (2005). Interactivity and vividness effects on social presence and involvement with web-based advertisement. *Journal of Business Research*. 58:3, 387-396.
- Freeman, Susan, Ron Edwards & Bill Schroder (2006). How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*. 14:3, 33-63.
- Gabbott, Mark & Gillian Hogg (1997). *Contemporary Services Marketing Management*. Lontoo, Englanti: The Dyden Press. 537 s.
- Gabrielsson, Mika & Peter Gabrielsson (2003). Global Marketing Strategies of Born Globals and Globalising Internationals in the ICT Field. *Journal of Euromarketing*. 12:3/4, 123-145.
- Gadde, Lars E. & Ivan Shehota (2000). Making the Most of Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*. 29:4, 305-317.
- Gadde, Lars E., David Ford, Håkan Håkansson & Ivan Snehota (2003). *Managing Business Relationships*. 2. painos. West Sussex, Englanti: John Wiley & Sons Ltd. 228 s.
- Gentry, Julie J. (1996) Carrier involvement in buyer-supplier strategic partnership. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 26:3, 14-25.
- Ghauri, Pervez N. (2000). The internationalization process: Theoretical perspectives. *International Business. Theories, Policies and Practises*. Toim. Monir H. Tayeb. Harlow, Englanti: Pearson Education. 560 s.

- Ghauri, Pervez N., Clements Lutz & Goitom Tesfom (2003). Using Networks to Solve Export Marketing Problems of Small and Medium-sized firms from Developing Countries. *European Journal of Marketing*. 37:5/6, 728-752.
- Glaister Keith W. & Peter J. Buckley (1996). Strategic Motives for International Alliance Formation. *Journal of Management Studies*. 33:3, 301-332.
- Gulati, Ranjay & Martin Gargiulo (1999). Where do Inter-organizational Networks come from. *American Journal of Sociology*. March, 177-231.
- Hagel, John III & Arthur Armstrong (1997). *Net Gain: Expanding markets through virtual communities*. Boston, Massachusetts, Yhdysvallat: Harvard Business School Press. 235 s.
- Hagel, John III & Marc Singer (1999). *Net Worth: Shaping markets when customers make the rules*. Boston, Massachusetts, Yhdysvallat: Harvard Business School Press. 313 s.
- Hagedoorn, John, Albert Link & Nicholas Vonortas (2000). Research partnerships. *Research Policy*. 29:4/5, 567-586.
- Hamill, Jim & Karl Gregory (1997). Internet Marketing in the internationalization of UK SMEs. *Journal of Marketing Management*. 13:1-3, 9-29.
- Hanson, Ward (2000). *Principles of Internet Marketing*. Yhdysvallat: South-Western College Publishing. 496 s.
- Hausdorf, Peter A. & Dale Duncan (2004). Firm size and internet recruiting in Canada: A preliminary investigation. *Journal of Small Business Management*. 42:3, 325-334.
- Hedlund, Gunnar & Jonas Ridderstrale (1995). International Development Projects. *International Studies of Management & Organization*. 25:1/2, 158-184.
- Helm, Clive (2007). From Tech-Led to Brand-Led. Has the Internet Portal Business Grown Up? *Journal of Brand Management*. 14:5, 368-379.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (1997). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki, Suomi: Kirjayhtymä. 432 s.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2001). *Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki, Suomi: Yliopistopaino. 213 s.
- Hitt, Michael A., Duane R. Ireland & Robert E. Hoskisson (2003). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 5. painos. Mason, Ohio, Yhdysvallat: Thomson South-Western. 988 s.

- Hogler, Raymond L., Christine Henle & Carol Bemus (1998). Internet recruiting and employment discrimination: A legal perspective. *Human Resource Management Review*. 8:2, 149-166.
- Hollensen, Svend (2001). *Global Marketing: A market-responsive approach*. 2. painos. Harlow, Englanti: Pearson Education. 667 s.
- Hooi, Lai W. (2006). Implementing e-HRM: The readiness of small and medium sized manufacturing companies in Malaysia. *Asia Pacific Business Review*. 12:4, 465-485.
- Hotz-Hart, Beat (2000). The Geography of Innovation: Districts and Regional Innovation Systems: Innovation Networks, Regions and Globalization. *Oxford Handbook of Economic Geography*, 2000. 432-450.
- Hurmerinta-Peltomäki, Leila, Niina Nummela & Pekka Stenholm (1997). *Pk-yritysten viesti 2010. Visioita metallituote- ja koneteollisuudesta*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Keskusteluja ja raportteja 11. 152 s.
- Huselid, Mark (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. 38:3, 635-672.
- Håkansson, Håkan & Jan Johanson (1988). Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks. *Cooperative strategies in international business*. Toim. Farok J. Contractor & Peter Lorange. Lexington, Massachusetts, Yhdysvallat: Lexington Books. 544 s.
- Håkansson, Håkan & Ivan Snehota (1989). No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy. *Scandinavian Journal of Management*. 5:3, 187-200.
- Håkansson, Håkan & Jan Johanson (1992). A Model of Industrial Networks. *In Industrial Networks: a new view of reality*. Toim. Björn Axelsson and Geoffrey Easton. Lontoo, Englanti: Routledge. 288 s.
- Håkansson, Håkan & Ivan Snehota (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. Lontoo, Englanti: Routledge. 418 s.
- Håkansson, Håkan & Ivan Snehota (2006a). No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy. *Scandinavian Journal of Management*. 22:3, 256-270.
- Håkansson, Håkan & Ivan Snehota (2006b). "No Business is an Island" 17 years later. *Scandinavian Journal of Management*. 22:3, 271-274.

- Inkpen, Andrew C. (2001). Strategic Alliances. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Toim. Michael A. Hitt, R. Edward Freeman & Jeffrey S. Harrison. Oxford, Englanti: Wiley-Blackwell. 716 s.
- Ireland, R. Duane, Michael A. Hitt & Deepa Vaidyanath (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*. 28:3, 413-446.
- Jee, Joonhyung & Dongyoung Sohn (2005). Network structures of commercial portal sites. Implications for web advertising planning. *International Journal of Advertising*. 24:4, 425-440.
- Jobs.ch (2008). *Jobs.ch* [online] [siteerattu 24.3.2008] Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.jobs.ch/ueberuns.php>>.
- Johanson, Jan & Paul F. Wiedersheim (1975). The internationalization process of the firm – Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*. 12, October, 305-322.
- Johanson, Jan & Jan - Erik Vahlne (1977). The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and ingreasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. 8, spring-summer, 23-32.
- Johanson, Jan & Lars Gunnar Mattsson (1987). Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. *International Studies of Management & Organizations*. 17:1, 34-48.
- Johanson, Jan & Lars Gunnar Mattson (1988). Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach. *Strategies in Global Competition*. Toim. Neil Hood & Jan – Erik Vahlne. Lontoo, Englanti: Routledge. 395 s.
- Johanson, Jan & Jan – Erik Vahlne (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*. 7:4, 11-24.
- Jones, Nick (2000). Building Globalized Applications. *Research Note Gartner Inc.* 1 February 2000.
- Kalakota, Ravi & Andrew B. Winston (1997). *Electronic Commerce: a manager's guide*. Massachusetts, Yhdysvallat: Addison-Wesley. 431 s.
- Kale, Prashant, Harbir Singh & Howard Perlmutter (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*. 21:3, 217-237.
- Kasper, Hans, Piet van Helsdingen & Jr. Wouter de Vries (1999). *Services Marketing Management: an International Perspective*. New York, Yhdysvallat: Wiley. 750 s.

- Kauppalehti (2008). Rekrytointibisneksen kasvu jatkuu verkossa. *Kauppalehti*. 22.4.2008, 14-15.
- Kay, Alan (2000). Recruiters embrace the internet. *Information week*. 778, 72-80.
- Kettunen, Sami & Marko Filenius (1998). *Elektroninen kaupankäynti: Liiketoiminta tietoverkoissa*. Jyväskylä, Suomi: Teknolit. 197 s.
- Kilpailuvirasto (2008). *Kilpailuvirasto* [online] [siteerattu 26.3.2008] Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.kilpailuvirasto.fi/cgi-bin/suomi.cgi?sivu=ratk/r-2001-67-0940>>.
- Kirby, David A. & Stefan Kaiser (2003). Joint Ventures as an Internationalisation Strategy for SMEs. *Small Business Economics*. 21:3, 229-242.
- Knight, Gary (2001). Entrepreneurship and Strategy in the International SME. *Journal of International Management*. 7:3, 155-171.
- Koong, Kai S., Lai C. Liu & De Lease Williams (2002). An identification of Internet job board attributes. *Human System Management*. 21:2, 129-135.
- Korhonen, Heli (1999). Inward-Outward Internationalization of Small and Medium Sized enterprises. *Acta Academiae oeconomicae Helsingiensis Series A147*. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration. 251 s.
- Kotha, Sureth, Violina Rindova & Frank Rothaermel (2001). Identifying firm specific factors in the internationalization of US internet firm. *Journal of International Business Studies*. 32:4, 769-791.
- Kotler, Philip (2002). *Marketing Management: analysis, planning, implementation and control*. 11. Painos. Upper Saddle River, New Jersey, USA: Prentice Hall International. 768 s.
- Kvale, Steinar (1996). *InterViews: an introduction to qualitative research interviewing*. Kalifornia, Yhdysvallat: Sage publications. 326 s.
- Larimo, Jorma & Sami Rumpunen (2006). Partner Selection in International Joint Ventures. *Journal of Euromarketing*. 16:1/2, 119-137.
- Lechner, Ulrike, Katarina Stanoevska – Slabeva & Yao-hua Tan (2002). Introduction to the special issue: Communities in the digital economy. *International Journal of Electronic Commerce*. 6:3, 5-9.
- Llorens, Jared J. & J. Edward Kellough (2007). A Revolution in public personnel administration: The Growth of web-based recruitment and selection processes in the federal service. *Public Personnel Management*. 36:3, 207-221.

- Loane, Sharon, Rod B. McNaughton & Jim Bell (2004). Internationalization of internet entrepreneurial firms: Evidence from Europe and North America. *The Canadian Journal of Administrative Sciences*. 21:1, 79-96.
- Lu, Jane W. & Paul W. Beamish (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*. 22:6/7, 565-586.
- Lu, Jane W. & Paul W. Beamish (2006). SME Internationalization and Performance: Growth vs. Profitability. *Journal of International Entrepreneurship*. 4:1, 27-48.
- Luostarinen, Reijo (1979). Internationalization of the firm an empirical study of the internationalization of firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioral characteristics in strategic decision-making. *Acta Academiae oeconomicae Helsingiensis Series A 30*. Helsinki, Suomi: Helsinki School of Economics. 250 s.
- Luostarinen, Reijo (1980) Internationalization of the firm an empirical study of the internationalization of firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioral characteristics in strategic decision-making. 2. painos. *Acta Academiae oeconomicae Helsingiensis Series A 30*. Helsinki, Suomi: Helsingin kauppakorkeakoulu. 260 s.
- Luostarinen, Reijo (1994). *Internationalization of the Finnish firms and their response to global challenges, Research for Action*. Helsinki, Suomi. WIDER Report, UNU/WIDER. 52 s.
- Luostarinen, Reijo & Lawrence S. Welch (1990). *International Business Operations*. Helsinki, Suomi: Helsinki School of Economics. 273 s.
- Luostarinen, Reijo & Harri Hellman (1994). The International Process and Strategies of Finnish Family firms. Helsinki, Suomi: *CIBR Research Papers Series Y-1*. Helsinki School of Economics and Business Administration. 28 s.
- Luostarinen, Reijo & Mika Gabrielsson (2004). *Globalizations and marketing strategies of born globals in SMOPECs*. Helsinki, Suomi: Helsinki School of Economics. 29 s.
- Madsen, Tage K. & Per Servais (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process? *International Business Review*. 6:6, 561-583.
- Mahadevan, B. (2000) Business Models for Internet Based E-Commerce. An Anatomy. *California Management Review*. 42:4, 55-69.
- Majkgård, Anders & Deo D. Sharma (1998). Client-Following and Market Seeking Strategies in the Internationalization of Service Firms. *Journal of Business to Business Marketing*. 4:3, 1-41.

- Maxwell, Joseph A. (1996). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Thousand Oaks, California, Yhdysvallat: Sage publications. 152 s.
- McFarlan, Warren F. & Richard L. Nolan (1995). How to Manage an IT Outsourcing Alliance. *Sloan Management Review*. 36:2, 9-23.
- Miles, Raymond & Charles C. Snow (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York, Yhdysvallat: McGraw-Hill Companies. 274 s.
- Miles, Matthew B. & Michael A. Huberman (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2. painos. Kalifornia, Yhdysvallat: Sage publications. 338 s.
- Miller, Danny & Peter H. Friesen (1982). The Longitudinal Analysis of Organizations: A Methodological Perspective. *Management Science*. 28:9, 1013-1034.
- Moini, Hamid & George Tesar (2005). The Internet and Internationalization of Smaller Manufacturing Enterprises. *Journal of Global Marketing*. 18:3/4, 79-94.
- Monster (2008). *Monster Oy* [online] [siteerattu 20.3.2008] Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.monster.fi/about/>>.
- Mäkelin, Matti (1998). *Sähköinen kauppa- ja liiketoiminta – Kilpailu ja yhteistyö digitaloudessa*. Espoo, Suomi: HM&V Research Oy. Hakapaino Oy. 282 s.
- Möller, Kristian & Senja Svahn (2003). Managing Strategic Nets. A Capability Perspective. *Marketing Theory*. 3:2, 209-234.
- Möller, Kristian, Arto Rajala & Senja Svahn (2004). Tulevaisuuden liiketoiminta verkot - johtaminen ja arvonaluonti. *Teknologiaellisuuden julkaisuja*. 11/2004. Tampere, Suomi: Teknova. 240 s.
- Nachmias, Chava & David Nachmias (1982). *Research Methods in Social Sciences*. 2. painos. Lontoo, Englanti: St. Martin's Press. 376 s.
- Novogroup (2008). *Novogroup* [online] [siteerattu 21.3.2008] Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.novogroup.com>>.
- Nummela, Niina (2002). *Change in SME Internationalisation: A Network Perspective*. 28th EIBA Conference 8-10.12.2002, Ateena, Kreikka. 36 s.
- Paavilainen, Jouni (1999). *Internetin liiketoiminnallinen merkitys*. Helsinki, Suomi: ATK-Suomen kustannus. 308 s.
- Palmberg, Christopher & Mika Pajarinen (2005). Alliance Capitalism and the Internationalization of Finnish Firms. *Keskusteluaiheita, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, no. 991*. 39 s.

- Patterson, Valerie (1997). The Paperless Office 21st Century Recruiting. *Journal of Career Planning and Employment*. 57:Spring, 24-28.
- Patton, Michael Quinn (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. 2. painos. Newbury Park, California, Yhdysvallat: Sage Publications. 532 s.
- Pecaut, David, Michael Silverstein & Peter Stanger (2000). Winning the Online Consumer: Insights Into Online Consumer Behavior. *The Boston Consulting Group*. 2000. 1-36.
- Pedersen, Torben & Bent Petersen (2004). Learning about foreign markets: Are entrant firms exposed to a “Shock Effect”. *Journal of International Marketing*. 12:1, 103-123.
- Petersen, Bent & Torben Pedersen (1997). Twenty Years After – Support and Critique of the Uppsala Internationalisation Model. *The Nature of International Firm*. Toim. Ingmar Björkman & Mats Forsgren. Kööpenhamina, Tanska: Copenhagen Business School Press. 500 s.
- Petersen, Bent & Lawrence Welch (2003). Internet business development and the internet. Post-hype. *Management International Review*. 1:43, 7-29.
- Pfeffer, Jeffrey (1994). *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston, Massachusetts, Yhdysvallat: Harvard Business School Press. 281 s.
- Piturro, Marlene (2000). The power of E-recruiting. *Management Review*. 89:1, 33-38.
- Pohtola, Jorma (2004). *Franchising as a tool for expansion in international retailing*. Theoretical framework part. Licentiate Thesis. Helsinki, Suomi: Helsinki School of Economics. 122 s.
- Porter, Michael E. (1986). *Competition in Global Industries*. Boston, Yhdysvallat: Harvard Business School Press. 640 s.
- Porter, Michael E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, Yhdysvallat: Free Press. 855 s.
- Porter, Michael E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*. 79:3, 62-78.
- Prahalad, Coimbatore K. & Yves L. Doz (1987). *The multinational mission: Balancing local demand and global vision*. New York, Yhdysvallat: The Free Press. 290 s.
- Prahalad, Coimbatore K. & Gary Hamel (1990). The Core Competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 68:3, 79-93.

- Prasad, V. Kanti, K. Ramamurthy & G. M. Naidu (2001). The Influence of Internet Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance. *Journal of International Marketing*. 9:4, 82-110.
- Proctor, Tony (2003). *Essentials of Marketing Research*. 3. painos. Harlow, Englanti: Prentice Hall. 560 s.
- Rackham, Neil, Lawrence Friedman & Richard Ruff (1996). *Getting partnering right: How market leaders are creating long-term competitive advantage*. New York, Yhdysvallat: McGraw-Hill. 237 s.
- Rasheed, Howard S. (2005) Foreign Entry Mode and Performance: The Moderating Effects of Environment. *Journal of Small Business Management*. 43:1, 41-54.
- Rasmussen, Erik S., Tage Koed Madsen & Felicitas Evangelista (2001). The Founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 13:3, 75-107.
- Raulas, Mika, Marko Merisavo, Jari Vesanen & Ville Virtanen (2006). *Digitaalinen Markkinointi*. Helsinki, Suomi: Talentum. 208 s.
- Rayport, Jeffrey, F. & John J. Sviokla (1996). Exploring the Virtual Value Chain. *McKinsey Quarterly*. 1996 1, 20-36.
- Reichheld, Frederick F. & Phil Scheffer (2000). E-Loyalty: Your secret weapon on the web. *Harvard Business Review*. 78:4, 105-113.
- Rialp-Criado, Alex, Joseph Rialp-Criado & Gary A. Knight (2002). The Phenomenon of International New Ventures, Global Start-ups, and Born Globals: What do we know after a decade (1993-2002) of exhaustive scientific inquiry? Universitat Autònoma de Barcelona. *Document de treball* núm. 2002/11, 1-51.
- Rindfleisch, Aric & Christine Moorman (2003). Interfirm cooperation and customer orientation. *Journal of Marketing Research*. 40:4, 421-436.
- Robles, Fernando (2002). The Evolution of Global Portal Strategy. *Thunderbird International Business Review*. 44:1, 25-46.
- Robson, Colin (2002). *Real World Research: A Resource For Social Scientists And Practitioner-Researchers*. 2. painos. Oxford, Englanti: Blackwell Publishers. 624 s.
- Root, Franklin R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New York, Yhdysvallat: Lexington. 324 s.
- Rozanski, Horacio D., Gerry Bollman & Martin Lipman (2001) *Seize the Occasion: Usage-Based Segmentation for Internet Marketers*. E_insights, Booz-Allen & Hamilton / NetRatings study. 1-13.

- Ryan, Gerard, Marcel Gubern & Inma Rodriguez (2000). Recruitment Advertising: The marketing-human resource interface. *International Advances in Economic Research*. 6:2, 354-364.
- Saarenketo, Sami (2002). Born Globals – Internationalization of Small and Medium-sized Knowledge Intensive Firms. *Acta Universitatis Lappeenranta ensis* 145. Lappeenranta University of Technology.
- Samiee, Saeed (1998). The Internet and International Marketing. Is there a fit? *Journal of International Marketing*. 12:4, 5-21.
- Samson, Ted (2000). Tools of the recruitment trade. *InfoWorld*. 22:31, 63-64.
- SanomaWSOY (2008). *SanomaWSOY* [online] [siteerattu 28.3.2008] Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://sanomawsoy.fi>>.
- Sarathy, Ravi (1994). Global Strategy in Service Industries. *Long Range Planning*. 27:6, 115-124.
- Saunders, Mark, Philip Lewis & Adrian Thornhill (1997). *Research methods for business students*. Lontoo, Englanti: Pitman Publishing. 429 s.
- Saunders, Mark Philip Lewis & Adrian Thornhill (2003). *Research methods for business students*. 3. painos. Upper Saddle River, New Jersey, Yhdysvallat: Prentice Hall. 504 s.
- Sawhney, Mohanbir & Deval Parikh (2001). Where the value lives in a networked world. *Harvard Business Review*. 79:1, 79-86.
- Schlosser, Ann E., David Glen Mick & John Deighton (2003). Experiencing Products in the Virtual World: the Role of Goal and Imagery in Influencing Attitudes versus Purchase Intentions. *Journal of Consumer Research*. 30:2, 184-198.
- Sefe (2008). *Sefe* [online] [siteerattu 24.3.2008] Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.kylterit.net/jasenedut_palvelut/ekonomirekrytointi>.
- Sharma, Sushi, Jatinder Gupta & Nilmini Wickramasinghe (2006) A Framework for Designing the Enterprise-wide E-Commerce Portal for Evolving Organizations. *Electronic Commerce Research*. 6:2, 141-154.
- Sieber, Sandra & Joseph Valor Sabatier (2003). Market Bundling Strategies in the Horizontal Portal Industry. *International Journal of Electronic Commerce*. 7:4, 37-54.
- Singh, Nitish & Sumit Kundu (2002). Explaining the growth of E-Commerce Corporations: An extension and application of the eclectic paradigm. *Journal of International Business Studies*. 33:4, 679-697.

- Singh, Parbudyal & Dale Finn (2003). The Effects of Information Technology on Recruitment. *Journal of Labor Research*. 24:3, 395-408.
- Sinkovics, Rudolf R. & Jim Bell (2005). Current perspectives on international entrepreneurship and the Internet. *Journal of International Entrepreneurship*. 3:4, 247-249.
- Sinkovics, Rudolf R. & Elfriede Penz (2005). Empowerment of SME websites-development of a web-environment scale and preliminary evidence. *Journal of International Entrepreneurship*. 3:4, 303-315.
- Stake, Robert E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, California, Yhdysvallat: Sage Publications. 175 s.
- Steinbock, Dan (1997). *Verkkobisnes: Internetin kehityskaari, kaupallistuminen ja verkottuminen*. Helsinki, Suomi: Edita. 343 s.
- Steinbock, Dan (1998a). *Internet ja markkinointiviestinnän muodonmuutos*. Helsinki, Suomi: Edita. 285 s.
- Steinbock, Dan (1998b). *Internet markkinointi Suomessa: Kohti digitaalista viestintää*. Helsinki, Suomi: Edita. 340 s.
- Stern, Louis W, Erin Anderson, Anne T. Coughlan & Adel I. El-Ansary (2001). *Marketing Channels*. Upper Saddle River, New Jersey, Yhdysvallat: Prentice Hall. 590 s.
- Ståhle, Pirjo & Kari Laento (2000). *Strateginen kumppanuus: Avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. Helsinki, Suomi: Edita. 165 s.
- Talentum (2008). *Talentum* [online] [siteerattu 24.3.2008] Saatavana World Wide Webistä: <URL:http:www.talentum.fi>.
- Tamminen, Rauno (1993). *Tiedettä tekemään!* Jyväskylä, Suomi: Atena paino. 182 s.
- Teece, David J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integrations for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*. 15:6, 285-305.
- The Network (2008). *The Network* [online] [siteerattu 4.4.2008] Saatavana World Wide Webistä: <URL:http:www.the-network.com>.
- Thomas, Steven L. & Katherine Ray (2000). Recruiting and the web: High tech hiring. *Business Horizons*. 43:3, 43-52.
- Timmers, Paul (2000). *Electronic commerce: Strategies and models for business to business trading*. Chichester, Englanti: John Wiley & Sons. 268 s.

- TNS Gallup (2008). *Raportti työpaikkailmoittelusta suomalaisissa sanomalehdissä vuonna 2007* [online] [siteerattu 10.4.2008] Ostettavissa TNS Gallup Oy:sta.
- TNS Metrix (2008). *TNS Metrix* [online] [siteerattu 20.3.2008] Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.gallupweb.com/tnsmetrix/>>. Laajemmat käyttöoikeudet ostettavissa TNS Gallup Oy:sta.
- Trepper, Charles (2000). *E-kauppa strategiat*. Helsinki, Suomi: Edita, IT Press. 339 s.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki, Suomi: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 158 s.
- Turnbull, Peter & David Ford (1996). Interaction, relationships and networks in business markets: An evolving perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 11:3/4, 44-63.
- Uranus (2008). *Uranus* [online] [siteerattu 19.3.2008] Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.uranus.fi>>.
- Vahlne, Jan – Erik & Kjell A. Nordström (1993). The Internationalization Process: Impact of Competition and Experience. *The International Trade Journal*. 7:5, 529-548.
- Valor, Josep & Mike Hess (2001). The Online Value Network. *Economia Industrial*. 340:4, 31-41.
- Varadarajan, Rajan P. & Margaret H. Cunningham (1995). Strategic Alliances: a synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 23:4, 282-296.
- Vermeulen, Freek & Harry G. Barkema (2002). Pace, Rythm and Scope: Process dependence in building a profitable multi-national corporation. *Strategic Management Journal*. 23:7, 637-653.
- Vyas, Niren M., & William L. Shelburn (1995). An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Functions and Framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 10:3, 47-60.
- Welch, Lawrence S. & Reijo Luostarinen (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*. 14:2, 34-55.
- Welch, Lawrence S. & Denice E. Welch (1996). The Internationalization Process and Networks: A Strategic Management Perspective. *Journal of International Marketing*. 4:3, 11-28.

- Wheeler, Colin, Rasha Mostafa & Marian Jones (2005). Entrepreneurial Orientation: Commitment to the Internet and export performance in small and medium sized exporting firms. *Journal of International Entrepreneurship*. 3:4, 291-302.
- Whipple, Judith S. & Robert Frankel (1996). Formal versus informal contracts: Achieving alliance success. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 26:3, 47-63.
- Whipple, Judith S. & Julie J. Gentry (2000). A Network Comparison of Alliance Motives and Achievements. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 15:5, 301-322.
- Williamson, Oliver E. (1981) The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*. 87:3, 548-577.
- Wilson, Eric (1998). The technology of recruiting today. *HR Focus*. 75:4, 8-11.
- Wilson, Karen (2006). Encouraging the internationalisation of SMEs. *OECD Papers*. 6:12, 43-66.
- Windrum, Paul & Pascale Berranger (2003). Factors affecting the adoption of intranets and extranets by SMEs: A UK study. *Manchester Metropolitan University Business School Working Paper Series (WP03/10)*.
- WM-data (2008). *WM-data* [online] [siteerattu 28.3.2008] Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.wmdata.fi/wmwebb/media/PressReleaseDocument.asp?Id=439>>.
- Yates, Joanne & Robert I. Benjamin (1991). The past and the present as a window on the future. *The corporation of the 1990s: Information technology and organizational transformation*. Toim. Michael S. Scott Morton. New York, Yhdysvallat: Oxford University Press. 331 s.
- Yin, Robert K. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, California, Yhdysvallat: Sage Publications. 181 s.
- Yip, George (2000). Global Strategy in the Internet Era. *Business Strategy Review*. 11:4, 1-14.
- Yip, George (2003). *Total global strategy*. Upper Saddle River, New Jersey, Yhdysvallat: Prentice Hall. 299s.
- Zall, Milton (2000). Recruiting and the Internet. *Fleet Equipment*. 26:10, 39-43.
- Zott, Christoph & Raphael Amit (2000). Strategies for Value Creation in E-Commerce: Best practise in Europe. *European Management Journal*. 18:5, 463-475.

Zusman, Rebecca R. & Ronald S. Landis (2002). Applicant preferences for web-based versus traditional job posting. *Computers in Human Behavior*. 18:3, 285-296.

Äijö, Toivo S. (1997). Suomalaisyrittäjä kansainvälistyy: Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. 2. painos. *FINTRA-julkaisu no. 82*. Helsinki, Suomi: Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus FINTRA. 159 s.

HAASTATTELUT:

Ekblom, Markku (2008). CTO / teknologia johtaja, Uranus. Helsinki, Suomi. Haastattelu 19.4.2008.

Derricks, Piet (2008). Managing Director, The Network. Brysseli, Belgia. Haastattelu 9.4.2008.

Johanson, Kadri (2008). Business Manager, CV Keskus. Tallinna, Viro. Haastattelu 7.4.2008.

Jääskeläinen, Jukka (2008). Advisory Board Member, Uranus. Helsinki, Suomi. Haastattelu 8.4.2008.

Kokkonen, Katri (2008). Researcher, Uranus. Helsinki, Suomi. Haastattelu 2.4.2008.

Lahtiranta, Jarmo (2008). Webmaster / System Specialist, Uranus. Helsinki, Suomi. Haastattelu 31.3.2008.

Lewis, Steven (2008). Managing Director, The Network. Brysseli, Belgia. Haastattelu 8.4.2008.

Malkki, Riku (2008). Software Specialist, Uranus. Helsinki, Suomi. Haastattelu 31.3.2008.

Manninen, Marko (2008). Web Application Developer, Uranus. Helsinki, Suomi. Haastattelu 7.4.2008.

Miettinen, Pekka (2008). Operative Manager / Operatiivinen johtaja, Uranus. Helsinki, Suomi. Haastattelu 7.4.2008.

Sandmeier, Mark (2008). CEO, Jobs.ch. Zürich, Sveitsi. Haastattelu 8.4.2008.

Solanne, Hannu (2008). CEO / toimitusjohtaja, Uranus. Helsinki, Suomi. Haastattelu 1.4.2008 ja 2.4.2008.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukysymykset avainhenkilöille

1. YRITYKSEN TAUSTATIEDOT

1. Vastaajan nimi ja tehtävänimike?
2. Yrityksen nimi?
3. Yrityksen perustamisvuosi?
4. Yrityksen toimiala?
5. Yrityksen päätuotteet?
6. Yrityksen liikevaihto?
7. Yrityksen tase?
8. Yrityksen henkilökunnan määrä?
9. Mitä maata/maita yritys pitää kotimarkkinoinaan?
10. Minä vuonna yritys teki ensimmäisen kaupan ulkomaille?
11. Kuinka suuri oli yrityksen ulkomaisen myynnin osuus (%) yrityksen kokonaismyynnistä vuosina 2006-2007?

2. KANSAINVÄLISTYMINEN / KANSAINVÄLISTYMISSTRATEGIAT

12. Miksi yritys halusi kansainvälistyä?
13. Mitkä olivat yrityksen kansainvälistymisen tavoitteet ja ovatko ne toteutuneet tai muuttuneet?
14. Kuinka kotimarkkinan ominaisuudet vaikuttivat yrityksen kansainvälistymispäätökseen?
15. Miten yritys on kansainvälistynyt?
16. Miksi yritys on kansainvälistynyt kyseisellä tavalla?
17. Mitkä yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttivat yrityksen kansainvälistymiseen kyseisellä tavalla?
18. Mitä muita vaihtoehtoja harkittiin yrityksen kansainvälistymisen toteuttamiseksi?
19. Mitä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia yritys koki harkituissa vaihtoehdoissa ja toteutuneessa vaihtoehdossa olleen?
20. Mitkä olivat yrityksen kansainvälistymisprosessin haasteita tai ongelmia. Onko jokin ollut yritykselle oletettua helpompaa?
21. Mitä yritys on oppinut kansainvälistymisprosessista?

3. VERKOSTOT / YHTEISTYÖKUMPPANUUDET

22. Mitä mahdollisuuksia liiketoimintasuhde tarjoavat yritykselle?
23. Mistä liiketoimintasuhdeista yrityksen resurssit ja liiketoiminnot ovat käytännössä riippuvaisia?
24. Poikkeavatko mielestänne yrityksen kansainvälisten ja kotimaisten liiketoimintasuhdeiden hoitaminen toisistaan, jos niin miten?
25. Mitä motiiveja yrityksellä on yhteistyökumppanuuksille?

26. Miten kuvailisit yrityksen yhteistyökumppaneidenne valintaprosessia?
27. Mitkä ovat tärkeimpiä tekijöitä yrityksen yhteistyökumppanuuksissa?
28. Mitä erilaisia yhteistyökumppanuuksia yrityksellänne on?
29. Mihin eri verkostoihin tai joukkoihin yrityksenne kuuluu?
30. Miten yrityksenne kannalta merkittävät yhteistyökumppanuudet ja verkostot ovat kehittyneet yrityksenne historiassa?
31. Kuinka yritys, verkoston kautta kansainvälistymistä harkittaessa, arvio kohdeverkoston luonnetta, sen toimintoja ja toimijoita sekä niiden välisiä suhteita?
32. Mitkä olivat yrityksen motiivit/tavoitteet verkostoon liittymisessä?
33. Mitkä tekijät vaikuttivat juuri tämän verkoston valintaan yritykselle?
34. Kuinka yrityksen verkostoituminen kyseiseen verkostoon tapahtui käytännössä?
35. Millainen kyseisen verkoston toiminta-malli on?
36. Kuinka kyseinen verkosto tuottaa arvoa?
37. Kuinka kyseisen verkoston toimintakustannukset katetaan?
38. Mitkä ovat kyseisen verkoston tavoitteet?
39. Mitä kyvykkyyksiä, toimintoja ja/tai resursseja kyseinen verkosto on yhdistänyt?
40. Miten kyseistä verkostoa johdetaan ja kontrolloidaan?
41. Kuinka kyseisen verkoston vuorovaikutus ja viestintä toimii?
42. Kuinka kyseistä verkostoa kehitetään?
43. Kuinka kyseinen verkosto pyrkii vahvistamaan jäsentensä kilpailuetua?
44. Kuinka kyseistä verkostoa strategisoidaan?
45. Kuinka kyseinen verkosto hyödyntää verkostossa oppimisen ja innovoinnin mahdollisuutta?
46. Kuinka kyseisessä verkostossa oppimista ja innovointia sekä osaamista ja tietotaidon jakamista pyritään myötävaikuttamaan?
47. Kuinka yritys on ottanut kyseisen verkoston ja kansainvälistymisen tuomat mahdollisuudet huomioon oman liiketoimintansa kehittämisessä?
48. Mitä haasteita tai ongelmia kyseiseen verkostoon liittyminen on tuonut ja kuinka nämä on ratkaistu?
49. Kuinka kuvailisit kyseisen verkoston joustavuutta ja sitoumuksia yrityksen kannalta?
50. Kuinka yritys on joutunut muokkaamaan liiketoimintaansa kyseiseen verkostoon liittymisen seurauksena?
51. Onko kyseiseen verkostoon liittyminen rajoittanut yrityksen oman strategian toteuttamisen mahdollisuuksia?
52. Onko kyseisen verkoston jäsenten välillä voimasuhde eroja ja jos on niin kuinka nämä vaikuttavat toimintaan?
53. Ovatko yrityksen ja kyseisen verkoston tavoitteet yhteneväiset? Jos eivät ole niin onko kompromissien teko tai tavoitteiden muuttaminen ollut vaikeaa?
54. Mitä ennakko-odotuksia yrityksellä oli verkostoitumiselle ja ovatko ne toteutuneet?
55. Miten kansainvälistyminen ja verkostoituminen näkyy käytännössä yrityksessä?
56. Kuinka koet muiden alalla tapahtuvien yhteistyösopimusten ja verkostoitumisen vaikuttavan yritykseenne?
57. Kuinka uskot kyseisen verkoston muuttuvan/kehittyvän tulevaisuudessa?
58. Kuinka uskot verkostoitumisen muuttuvan/kehittyvän tulevaisuudessa?

4. INTERNET

59. Onko mielestäsi internet liiketoiminta hämärtänyt koti- ja ulkomarkkinoiden välisiä rajoja?
60. Onko yrityksellä erillistä internetstrategiaa vai onko se osa koko toimintastrategiaa?
61. Mitä mahdollisuuksia internet on tuonut yrityksen kansainvälistymiseen?
62. Mitä riskejä internetin kautta kansainvälistymisessä on?
63. Miten internet on vaikuttanut yrityksen kansainväliseen yhteydenpitoon?
64. Miten internetiä on hyödynnetty tietokanavana yrityksen kansainvälistymisessä?
65. Miten internetpohjaiset ratkaisut ovat vaikuttaneet yrityksen tehokkuuteen?
66. Näettekö internetliiketoimintaympäristön pienentäneen pk-yritysten ja suurten yritysten välisiä eroja?
67. Kuinka internetin kautta kansainvälistyessä on yrityksessä pyritty lisäämään tietoutta, sitoutumista ja osaamista?
68. Kuinka uskot internetin tarjoamien mahdollisuuksien muuttuvan tulevaisuudessa yrityksenne kannalta?

5. REKRYTOINTIMEDIA-ALA / INTERNETREKRYTOINTIPORTAALIT

69. Mikä vaikutus mielestäsi rekrytoinnin sähköistymisellä on yleisesti yritysten HRM-henkilöiden ammattitaitoon ja asemaan?
70. Onko jokin yritys ulkoistanut rekrytointinsa yrityksenne hoidettavaksi?
71. Kuinka internet on mielestäsi muokannut rekrytointiprosessia?
72. Millainen asema mielestäsi työnantajien internetrekrytointisivuilla on rekrytoinnin kannalta?
73. Millainen on mielestäsi internetportaali?
74. Millainen on internetrekrytointiportaali?
75. Kuinka internetrekrytointiportaalit eroavat mielestäsi internetportaaleista?
76. Kuinka internetrekrytointiportaalit eroavat mielestäsi toisistaan?
77. Mistä yrityksen internetrekrytointiportaali sai alkunsa?
78. Vaikuttaako mielestäsi internetrekrytointiportaalien alkuperät niiden toimintamalliin, jos niin miten?
79. Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat internetrekrytointiportaaleiden suosion tasoon?
80. Mitä tuotteita ja palveluita yrityksen internetrekrytointiportaali sisältää?
81. Kuinka kuvailisit yrityksen internetrekrytointiportaalin toimintamallia?
82. Kuinka kuvailisit yrityksen internetrekrytointiportaalin arvonluontiprosessia?
83. Mitä asiat ovat tärkeitä yrityksen internetrekrytointiportaalin arvonluomisprosessin kannalta?
84. Kuinka yrityksen internetrekrytointiportaalin liitännäisten alojen toiminta vaikuttaa yrityksen internetrekrytointiportaalin arvonluomisprosessiin?
85. Kuinka yrityksen internetrekrytointiportaali säilyttää kilpailukykyä?
86. Kuinka yrityksen internetrekrytointiportaalia kehitetään ja kuinka siinä hyödynnetään sidosryhmiltä kerättyjä tietoja?
87. Minkä asioiden, ominaisuuksien ja toimintojen uskot olevan käyttäjille tärkeimpiä yrityksen internetrekrytointiportaalissa?
88. Kuinka yrityksen internetrekrytointiportaali huomioi sen käyttäjien tarpeet?
89. Mitä virtuaaliyhteisöt merkkäavat yrityksen internetrekrytointiportaalille?
90. Miten uskot rekrytoinnin muuttuvan tulevaisuudessa?

91. Miten uskot internetrekrytointiportaalien muuttuvan tulevaisuudessa?
 92. Miten uskot rekrytointimedia-alan muuttuvan tulevaisuudessa?

Liite 2: Haastattelukysymykset internetrekrytointiportaali asiantuntijoille

Samoja kysymyksiä:

1. Vastaaajan nimi ja tehtävänimike?
2. Yrityksen nimi?
59. Onko mielestäsi internet liiketoiminta hämärtänyt koti- ja ulkomarkkinoiden välisiä rajoja?
60. Onko yrityksellä erillistä internetstrategiaa vai onko se osa koko toimintastrategiaa?
61. Mitä mahdollisuuksia internet on tuonut yrityksen kansainvälistymiseen?
62. Mitä riskejä internetin kautta kansainvälistymisessä on?
63. Miten internet on vaikuttanut yrityksen kansainväliseen yhteydenpitoon?
65. Miten internetpohjaiset ratkaisut ovat vaikuttaneet yrityksen tehokkuuteen?
66. Näettekö internetliiketoimintaympäristön pienentäneen pk-yritysten ja suurten yritysten välisiä eroja?
68. Kuinka uskot internetin tarjoamien mahdollisuuksien muuttuvan tulevaisuudessa yrityksenne kannalta?

Eri kysymyksiä:

93. Yrityksen internetrekrytointiportaali on samaan aikaan lokaali ja globaali, mille markkinoille yrityksen internetrekrytointiportaali on suunnattu ja kuinka kansainvälisyys näkökulma on otettu huomioon yrityksen internetrekrytointiportaalin toteutuksessa?
94. Kuinka tietoturvaan ja tiedonsiirtämiseen liittyvät kysymykset on otettu yrityksessä huomioon internetin kautta kansainvälistyessä ?
95. Mitä haasteita yhteistyökumppanuuksien, verkostoitumisen ja kansainvälistymisen toteuttaminen on tuonut yrityksen internetrekrytointiportaalin toimintaan käytännössä ja kuinka nämä on ratkaistu?
96. Kuinka verkostossa käytettyjä teknisiä formaatteja on kyetty integroimaan tai yhdistämään yrityksen internetrekrytointiportaalin käyttöön?
97. Kuinka yrityksen sähköiset tietojärjestelmät pyrkivät tuottamaan lisäarvoa yritykselle ja sen eri sidosryhmille?

Liite 3: Englanninkieliset haastattelukysymykset avainhenkilöille

1. COMPANY INFORMATION

1. Your name and the job position in the company?
2. Name of the company?
3. Year the company was founded?
4. In which field does the company operate?

5. What are the main products and services of the company?
6. What is the annual turnover of the company?
7. What is the company's balance sheet?
8. What is the number of the employees?
9. Which countries does the company consider as its home market areas?
10. In which year did the company make its first transaction abroad?
11. How much of the annual sellings was sold abroad in the years 2006-2007 (in percentages)?

2. INTERNATIONALIZATION / INTERNATIONALIZATION STRATEGIES

12. Why did the company want to be internationalized?
13. What were the objectives of internationalization and have the company reached those or have objectives changed?
14. How did the characteristics of the company's home market(s) affect the decision to internationalize?
15. How did the company internationalize?
16. If the company did base its internationalization on some model, why did the company select this specific model?
17. What internal and external factors affected the company to internationalize as it did?
18. What other options were considered to be possible for the company's internationalization process?
19. What strengths, weaknesses, possibilities and threats did the company consider each of the considered ways of internationalization to have? How about the way of internationalization the company chose?
20. What were the challenges/problems of the company's internationalization process? Was something easier than the company would have thought in advance?
21. What have the company learned from the internationalization process?

3. NETWORKS / COOPERATIONAL RELATIONSHIPS

22. What opportunities do the business relationships have to offer to the company?
23. In practice, what business relationships are the resources and business activities of the company dependent of?
24. Would you say that taking care of international business relationships differs from taking care of domestic business relationships? If it does, how?
25. What motives does the company have for having business partners?
26. How would you describe the selection process of the company's business partners the company cooperate with?
27. What are the most important factors in the company's business partnerships?
28. What different partnerships does the company have?
29. What different networks does the company belong to?
30. How have the important business partnerships and networks of the company evolved in past?

31. How did the company assess the nature of the target network, its actors and functions and the relationships between them when considering to internationalize via network?
32. What were the company's strategic motives to join the network?
33. Which factors affected the selection of this particular network?
34. How did the company's networking take place in practice?
35. What is the business model of the network like?
36. How does the network produce value?
37. How are the costs of the network paid for?
38. What are the objectives of the network?
39. What abilities, functions and/or resources has the network combined?
40. How is the network managed and controlled?
41. How do the communication and interaction of the network work?
42. How is the network developed?
43. How is the network trying to strengthen the competitiveness of its members?
44. How is the network strategized?
45. How does the network use the possibility to learn and to innovate in the network?
46. How does the network try to promote both learning and innovating in the network and using the network to share knowledge and knowhow?
47. How has the company considered the opportunities of the network and the internationalization in the development of its own business?
48. What challenges or problems has the network brought to the company and how have they been solved?
49. How would you describe the flexibility and commitments in the network?
50. How has the company had to change its business as a consequence of joining the network?
51. Has joinining the network limited the opportunities of implementing the company's own strategy?
52. Is the company equal with other members of the network? If not, how is the power divided between the members of the network?
53. Do the company and the network have common objectives? If not, has making compromises been difficult?
54. What expectations did the company have for networking and have they come true?
55. How can the internationalization and networking be seen in the company in practice?
56. What kind of an effect do the other business partnerships and networks in the business have to the company?
57. In your opinion, how will the network change in the future?
58. In your opinion, how will networking change in the future?

4. INTERNET

59. Would you say that doing business in the internet blurred the boundaries between home market(s) and international market(s)?
60. Has the company a separate strategy for the internet or is the internet a part of the common business stragy?

61. What possibilities has the internet brought to the internationalization process of the company?
62. What risks are there in the internationalization via the internet?
63. How has the internet affected the international communication of the company?
64. How has the internet been used as an information media in the company's internationalization?
65. How have the internet-based solutions affected the effectiveness of the company?
66. Do you think that the internet as business environment has made the differences between small and large companies smaller?
67. How have the company tried to increase knowledge, commitment and knowhow during internationalizing via the internet?
68. How do you think the opportunities provided by the internet will change in the future regarding the company?

5. RECRUITMENT MEDIA BUSINESS / INTERNET RECRUITMENT PORTALS

69. How do you think that the electronic recruitment business has affected the professionalism and status of the HRM-professionals of the companies?
70. Has any company outsourced its recruitment to the your company?
71. In your opinion, how has the internet changed the recruiting process?
72. In your opinion, what is the status of the employers' internet recruitment pages considering recruitment?
73. How would you describe an internet portal?
74. How would you describe an internet recruiting portal?
75. In your opinion, what are the differences between internet recruiting portals and internet portals?
76. In your opinion, how do the internet recruiting portals differ from each other?
77. How was the company's internet recruitment portal born?
78. Would you say that the origins of the internet recruitment portals affect their business model? If they do, how?
79. What factors have an affect on the popularity of the comapany's internet recruitment portal?
80. What products and services does the company's internet recruitment portal contain?
81. How would you describe the business model of the company's internet recruitment portal?
82. How would you describe the value creation process of the company's internet recruitment portal?
83. What are the important factors considering the value creation process a the company's internet recruitment portal?
84. How do the businesses related to the company's internet recruitment portal affect the value creation model of the company's internet recruitment portal?
85. How can a company's internet recruitment portal maintain its competitiveness?
86. How is the company's internet recruitment portal developed and how is the information used in the development collected from the stakeholders?
87. What characteristics and functions of the company's internet recruitment portal are the most important to the users?

88. How does a company's internet recruitment portal pay attention to the needs of its users?
89. What do the virtual communities mean to the internet recruitment portal of the company?
90. How will recruiting change in the future?
91. How will internet recruitment portals change in the future?
92. How will the recruitment business change in the future?

Liite 4: Englanninkieliset haastattelukysymykset The Networkin johdolle

1. Your name and the job position in the company?
2. Name of the company?
3. Year the company was founded?
4. In which field does the company operate?
5. What are the main products and services of the company?
6. What is the annual turnover of the company?
7. What is the company's balance sheet?
8. What is the number of the employees?
9. Which countries do the company consider as its home market areas?
10. In which year did the company make its first transaction abroad?
11. How much of the annual sellings was sold abroad in the years 2006-2007 (in percentages)?
35. Could you describe the business model of The Network?
36. How does The Network produce value?
37. How are the costs of The Network paid for?
38. What are the objectives of The Network?
39. What abilities, functions and/or resources has The Network combined?
40. How is The Network managed and controlled?
41. How do the communication and interaction of The Network work?
42. How is The Network developed?
43. How is The Network trying to strenghten the competitiveness of its members?
44. How is The Network strategized?
45. How does The Network use the possibility to learn and to innovate in network?
46. How The Network tries to promote both learning and innovating in The Network and using The Network to share knowledge and knowhow?
49. How would you describe the flexibility and commitments in The Network?
57. In your opinion, how will The Network change in the future?
58. In your opinion, how will networking change in the future?
98. What were the strategic motives to establishing The Network?
99. Would you consider The Network to resemble more an international strategic alliance or an international business network?
100. How is The Network trying to take advantage of the global efficiency and the local needs in the network?
101. How is the multi-dimensionality of the global online-markets taken into account in the functions of The Network?
102. What are the common resources of The Network?
103. How does The Network select its business partners?