Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma Lappeenranta
Tradenomi
Yritysjuridiikka

Tuomo Saareks

Virtuaalitiimin johtamisen haasteet Amazon FBA -liiketoiminnassa

Tiivistelmä

Tuomo Saareks
Virtuaalitiimin johtamisen haasteet Amazon FBA -liiketoiminnassa, 61 sivua,
Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma Lappeenranta
Tradenomi
Yritysjuridiikka
Opinnäytetyö 2019
Ohjaajat: lehtori Pekka Mytty, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia haasteita virtuaalitiimin johtamisessa on Amazon FBA -liiketoiminnassa. Maailman muuttuessa jatkuvasti kansainvälisemmäksi yritykset usein siirtävät työtehtäviä toisiin maihin jolloin syntyy virtuaalitiimejä. Opinnäytetyö tutkii näiden virtuaalitiimien ja niiden johtamisen haasteita Amazon FBA -liiketoiminnassa.

Tutkimuksen teoriaosuus muodostuu kahdesta eri teoriasta ala-otsikoineen. Ensimmäinen teoria käsittelee verkkokauppaa. Tämän teorian alla käydään läpi mitä verkkokaupalla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan, sekä käydään läpi tarkoin mitä Amazon FBA -liiketoiminta on. Toinen teoriaosuus on etäjohtaminen. Etäjohtaminen -teoria osuuden alla käydään läpi mitä etä- ja virtuaalijohtaminen tarkoittaa.

Tämän opinnäytetyön empiirinen osuus analysoitiin käyttäen kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusongelmaan: Millaisia haasteita virtuaalitiimin johtamisessa on Amazon FBA -liiketoiminnassa pystyttiin parhaiten vastaamaan käyttämällä kyselylomaketta, jossa jo mahdollisia haasteita kyseisessä liiketoiminnassa kohdanneiden kokemukset saatiin parhaiten selville.

Asiasanat: Amazon FBA, Verkkokauppa, Etäjohtaminen, Virtuaalitiimi

Abstract

Tuomo Saareks
Virtual team leadership challenges in the Amazon FBA business, 61 pages
Saimaa University of Applied Sciences
Business Administration Lappeenranta
Degree Programme in Business Administration
Business law
Bachelor´s Thesis 2019
Instructor: Mr. Pekka Mytty, Lecturer

The purpose of this thesis was to find out what kind of challenges virtual team management brings to the Amazon FBA business. As the world continues to become more international, companies often relocate jobs to other countries, creating virtual teams. This thesis explores the challenges of these virtual teams and their leadership in the Amazon FBA business.

The theory section of the study consists of two different theories with subtitles. The first theory deals with e-commerce. This theory covers what e-commerce means in this study and then focuses on what Amazon FBA business exactly is. Another part of the theory is about virtual leadership. The virtual leadership theory section discusses what a virtual team means.

The empirical research part of this thesis was analyzed using a qualitative research method. The research question: what challenges virtual team leadership provides the Amazon FBA Business was best addressed by using a questionnaire that best identifies the experiences of those who have faced potential challenges in that business.

Keywords: Amazon FBA, e-Commerce, Virtual leadership, Virtual team

Sisällys

1 Johdanto 6
1.1 Opinnäytetyön tausta 6
1.2 Tutkimuskysymys 6
1.3 Teoreettinen viitekehys 7
1.4 Tutkimusmenetelmä 7
2 Verkkokauppa 8
2.1 Verkkokaupan osapuolet 8
2.2 Verkkokaupan trendit 9
2.3 Verkkokaupan haasteet 12
2.3.1 Luottamus verkkokauppaan 12
2.4 Verkkokaupan markkinointi 14
2.5 Verkkokaupan kieli 15
2.6 Verkkokaupan maksuvaihtoehdot 15
2.7 Verkkokaupat 16
2.8 Amazon 16
2.8.1 Fulfillment By Amazon 17
2.8.2 Amazon FBA -mallin hyödyt ja haasteet 19
2.9 Alibaba 22
2.10 Amazonin ja Alibaban erot 23
3 Virtuaalijohtaminen (hajautetun työn johtaminen) 23
3.1 Kansainvälinen virtuaalitiimi 23
3.2 Kansainvälisen virtuaalitiimin haasteet 24
3.3 Virtuaalitiimin johtamisen haasteet 27
3.4 Etäjohtamisen kulmakivet 29
3.5 Hajautettu organisaatio 32
3.6 Hajautuneisuuden määräytyminen 33
4 Etäjohtamisen haasteet käytännössä 35
4.1 Tutkimuskysymysten esittely 35
5 Tutkimustulokset 36
5.1 Vastaajien esitiedot 37
5.2 Tutkimuskysymys 1. Virtuaalitiimin hajautuneisuus 41
5.3 Tutkimuskysymys 2. Aikaeron aiheuttamat haasteet 47
5.4 Tutkimuskysymys 3. Kasvokkain tapahtuvan kontaktin puute 49
5.5 Tutkimuskysymys 4. Luottamus työntekijään 50
5.6 Tutkimuskysymys 5. Kielen- ja kulttuurin aiheuttamat haasteet 51
5.7 Tutkimuskysymys 6. Rivien välistä lukeminen ja asioiden tulkinta 52
5.8 Tutkimuskysymys 7. Kaksi tärkeintä asiaa teoriaan pohjautuen 53
5.9 Tutkimuskysymys 8. Muut kohdatut ongelmat 54
6 Virtuaalitiimin johtamisen haasteet 55
7 Lähteet 58

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyö käsittelee virtuaalitiimin johtamista ja siihen liittyviä haasteita kansainvälisessä Amazon FBA -liiketoiminnassa. Kyseisessä liiketoiminta mallissa käytetään usein apuna virtuaalitiimejä ja tällä tutkimuksella haluttiin selvittää mitä haasteita tällaisen virtuaalitiimin johtaminen tarjoaa. Halusin tehdä tutkimuksen aiheesta, joka minua kiinnostaa ja, josta tulee myös itseni lisäksi hyötymään myös muut kyseistä liiketoimintaa tekevät.

Tutkimukseni tarkasta aiheesta ei ole tehty aikaisempia tutkimuksia. Etäjohtamisesta tehtyjä tutkimuksia on tehty Suomessa ja maailmalla todella paljon, mutta Amazon FBA -liiketoimintaan ja etäjohtamiseen liittyviä tutkimuksia ei ole tehty aiemmin.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ja kartoittaa mahdollisia virtuaalitiimin johtamisen ongelmia ennakkoon liittyen mm. kulttuuriin, kieleen ja aika-eroon etäjohtamisessa. Tavoitteena oli luoda mahdollisimman paljon arvoa itselleni sekä tuottaa arvokasta tietoa virtuaalitiimin johtamisen haasteista kyseisessä Amazon FBA -liiketoiminnassa, jotta yritykset osaisivat väistellä mahdolliset ongelmat ennakkoon.

Virtuaalitiimin johtaminen ja siihen liittyvät haasteet otettiin lopulta tutkittavaksi aiheeksi sen ajankohtaisuuden vuoksi.

1.2 Tutkimuskysymys

Tutkimusongelma: Virtuaalitiimin johtamiseen liittyy paljon erilaisia haasteita mm. kielen- ja kulttuurin sekä aika-eron johdosta.

Aluksi tutkimuskysymys kulki nimellä: Mitä haasteita ja mahdollisuuksia virtuaaliassistentin/tiimin johtaminen tarjoaa Amazon FBA -liiketoiminnassa? Lopulta tutkimuskysymystä rajattiin siten, että työssä tutkitaan ainoastaan virtuaalitiimin johtamisen haasteita. Tutkimuksen kohdistuessa ainoastaan haasteisiin pysyi

opinnäytetyö tarpeeksi tarkkana eikä paisunut liian suureksi. Keskittyessä pelkästään haasteisiin uskon, että tuotin enemmän arvokasta tietoa käytettäväksi itselleni ja myös muille.

Tutkimuskysymys: Mitä haasteita virtuaalitiimin johtamisessa on Amazon FBA-liiketoiminnassa?

1.3 Teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus muodostuu kahdesta teoriasta ala-otsikoineen. Ensimmäisessä teoriaosuudessa käydään läpi verkkokauppaa teoreettisesta näkökulmasta ja mitä verkkokaupalla tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan. Verkkokauppa osiossa esitellään myös kaksi merkittävää verkkokauppaa maailmalla. Amazon -alaotsikon alle on selvitetty tarkoin fulfillment by Amazon -liiketoiminta.

Toinen teoria, jota tähän opinnäytetyöhön liitettiin on etäjohtamisen -teoria. Etäjohtamisen -teoria osuudessa selvitetään mitä etäjohtamisella tarkoitetaan. Etäjohtamisen teoriassa pyrittiin löytämään mahdollisimman monipuolisesti erilaisia haasteita, joita liittyy etäjohtamiseen.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön empiirinen osuus analysoidaan käyttäen kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerätään niin kutsutulla verkkokyselyllä. Verkkokysely -menettelyn etuina ovat tutkimusaineiston vaivaton saanti ja tiedonsaannin nopeus (Hirsjärvi 2007, 191).

Tutkimusongelmaan pystytään parhaiten vastaamaan ja tuottamaan uutta tietoa juurikin kyselylomakkeella. Kyselylomakkeessa käytettiin avoimia kysymyksiä sekä monivalintakysymyksiä. Avoimien kysymysten avulla pyritään saamaan selville mitä vastaajalla on todella mielessään (Hirsjärvi 2007, 196).

Monivalintakysymysten avulla saadaan tässä tutkimuksessa vastauksia, joita on mielekästä ja helppoa käsitellä ja vertailla vastaajien kesken. (Hirsjärvi 2007, 196).

Kyselykaavake lähetetään ulkomaisille ja suomalaisille Amazon FBA –liiketoimintaa tekeville ja siinä virtuaalitiimiä käyttäville yrittäjille. Tällöin saadaan myös vastauksia, joista pyritään löytämään eroja eri maiden välillä.

2 Verkkokauppa

Verkkokaupalla tarkoitetaan sähköistä kaupankäyntiä. Verkkokauppa terminä kuvaa erityisesti verkossa tapahtuvaa kauppatapahtumaa, jossa ostajana toimii ihminen (Hallavo 2013, 19). Yksinkertaistettuna verkkokaupalla tarkoitetaan tavaroiden ja palvelujen ostamista, myyntiä sekä rahan ja tietojen siirtoa näiden tapahtumien toteuttamiseksi internettiä hyväksikäyttäen. Verkkokauppa terminä voi myös kuvata kaikenlaista kaupallista tapahtumaa, jota internetin avulla pyritään helpottamaan (Shopify).

Verkkokauppa on kehittynyt viimeisinä vuosina kovaa vauhtia. Erilaisia verkkokaupan trendejä ollaan nähty toimitustavoissa ja toimitusnopeudessa. Erinomaista asiakaskokemusta luomaan on muun muassa Alibaba ottanut käyttöön myös tekoälyn, jolla pystytään hoitamaan asiakaspalvelijan työtä tehokkaasti (Perälä, 2019).

2.1 Verkkokaupan osapuolet

Verkkokaupalla on useampia erilaisia muotoja, joita voidaan määritellä joko myynnin osapuolten ja käytetyn tekniikan mukaan (Havumäki & Jaranka 2014, 18).

B2B (Business-to-Business) tarkoittaa yritysten keskinäistä kauppaa. B2B -kauppa voi tarkoittaa esimerkiksi tukkukauppiaan myyntiä vähittäismyyjälle. Yritykset ovat jo 1970 -luvulta lähtien käyttäneet hyväkseen tietokoneverkkoja keskinäisessä kaupankäynnissä. B2B -kaupankäynnissä yritysten väliset sähköiset verkostot vähentävät muun muassa hankintakuluja, parantavat tilaamisen tehokkuutta ja siten vähentää yritysten kuluja (Havumäki & Jaranka 2014, 18). Verkkokauppaa hyödyntää jo noin puolet tukkukauppiaista, kun taas vain noin yksi

kymmenestä teollisuusalan yrityksestä hyödyntää verkkokauppaa liiketoiminnassaan. Yleisin syy verkkokaupan houkuttavuuden vähyyteen on asiakaskunnan pienuus (Lahtinen 2013, 25).

B2C (Business-to-Consumer) Tarkoittaa kuluttajille myyntiä, jossa toisena osapuolena on yritys. Kuten Hallavo (2013, 37) toteaa verkon kasvava sosiaalisuus muuttaa asiakkaiden suhdetta kauppaan ja ihmisten ostopäätöksiin eniten vaikuttaa toisten asiakkaiden kokemukset. Kun taas Havumäki & Jaranka (2014, 19) toteaa, että B2C -kaupankäynnin ominaispiirre on, että se perustuu asiakkaiden luottamukseen kahdella tavalla. Kuluttajan täytyy hyväksyä verkkotekniikan olevan toimiva väline ostamiseen sekä kuluttajan täytyy luottaa, että verkkokauppias on kauppakumppanina on turvallinen.

C2C (Consumer-to-Consumer) Tarkoittaa kuluttajien keskinäistä kauppaa. Erilaiset huutokauppapalvelut toimivat esimerkkinä C2C -kaupasta, jossa kuluttajat asettavat tarjolle tuotteita, joita toinen kuluttaja ostaa ja maksaa verkkomaksuna. (Havumäki & Jaranka 2014, 19).

B2G (Business-to-Goverment) Tarkoittaa yritysten myyntiä julkiselle sektorille. Julkisen sektorin toimijoita ovat muun muassa kunnan ja valtion virastot. (Havumäki & Jaranka 2014, 19).

2.2 Verkkokaupan trendit

Verkkokauppa alana kehittyy ja muuttuu jatkuvasti. Verkkokaupan kasvu on ollut tasaista riippumatta siitä mitä markkinoilla muuten tapahtuu (Ahlqvist 2018). Paytrail haastatteli verkkokaupan asiantuntijoita, jotka listasivat verkkokaupan trendejä vuodelle 2019.

Trendi 1. Kansainvälisyyden korostuminen verkkokaupassa. Isojen verkkokauppa toimijoiden laajentumista seurataan ja huhutaan muun muassa Amazonin laajentumisesta Suomen markkinoille. Suomalaiset verkkokaupat ovat taas liiketoimintansa kasvattamiseksi suunnanneet katseitaan kansainvälisille peli-

kentille. Asiantuntijoiden mukaan Suomesta kansainvälisille markkinoille laajentuvat verkkokaupat suuntaavat keskittyvät pääsääntöisesti niche-markkinoille ja pienempiin kohderyhmiin (Paytrail 2018).

Kiinnostavimmat ilmiöt liittyen verkkokauppojen kansainvälistymiseen on, että suomalaiset uskaltavat jättää luottokorttitietonsa ulkomaiseen verkkokauppaan. Isoksi haasteeksi nouseekin uskaltavatko ulkomaalaiset jättää luottokorttitietonsa suomalaiseen verkkokauppaan (Inkeroinen 2018, 7).

(Kiiski 2018, 7) näkee, että verkkokauppojen asiakkaat vakuutetaan asiantuntijuudella, brändillä ja sisällöllä. Menestyäkseen kansainvälisessä kilpailussa verkkokaupan brändiin kannattaa panostaa.

Trendi 2. Teknologian hyödyntäminen. Teknologian kehitys jatkuu voimakkaana ja nyt isoimmat verkkokaupat hyödyntävät jo nyt automaatiota ja tekoälyä (Paytrail 2018). Tekoälyn hyödyntämisestä verkkokaupassa toimii esimerkkinä Alibaba, joka hoiti viime Single's Dayna 350 miljoonaa asiakaskontaktia 132 maahan tekoälyn avulla. Samana päivänä tekoäly käänsi yhteensä miljardi viestiä yhdeksälle eri kielelle. Alibaban laskelmien mukaan ihmisen vastatessa näihin kontakteihin olisi vaadittu 528 000 asiakaspalvelijaa (Perälä, 2019).

Kiinnostavimmat ilmiöt teknologian hyödyntämiseen ovat muun muassa kuvantunnistaminen, jossa (Inkeroinen 2018, 11) näkee sen hyödyntämisen mahdollisuuksien olevan äärettömät. Kuvantunnistaminen tuo helpotusta tuote-tiedon hallintaan ja markkinoinnin kohdentamisen verkkokaupassa.

(Kiiski 2018, 11) näkee, että sosiaalinen virtuaalinen todellisuus (VR) on mahdollisesti muun muassa tuote-esittelyjen arkipäivää tulevaisuudessa. Tällöin kauppias voisi esitellä VR:n avulla tuotetta vaikka asiakas on samaan aikaan toisella puolella maapalloa.

(Kiiski 2018, 15) Uskoo puheen käyttämisen hakutoiminnoissa olevan tulevaisuutta. Puheen avulla toimiva tekoäly Amazon Echo eli Alexa, joka löytyy jo 11% amerikkalaisista kotitalouksista. Äänihaku verkkokaupoissa on toistaiseksi vähäistä. Alexaa käyttäneistä 2% on tehnyt verkko-ostoksen äänihaku -toiminnolla.

Trendi 3. Arvot korostuvat kuluttajien ostokäyttäytymisessä. Kuluttajista on tullut vuosi vuodelta vaativampia verkko-ostajia, kuluttajat ovat vaativampia, tarkempia ja tiedostavampia. Asiantuntijoiden mukaan nähtävissä on, että vuonna 2019 kuluttajien arvoperusteinen ostaminen kasvaa. Kuluttajat tekevät ostopäätöksiä omien arvojensa perusteella unohtamatta kuitenkaan tuotteiden ja palveluiden ympäristöystävällisyyttä ja ekologisuutta (Paytrail 2018).

(Liimatainen 2018, 17) mukaan kuluttajat kaipaavat tietoa arvojensa pohjalta ja heille on tärkeää mitkä yrityksen arvot ovat, jonka kanssa he asioivat. (Vettenranta 2018, 17) mukaan kuluttajat ovat hyvin tietoisia ekologisuudesta ja tämän vuoksi he ovat vaativampia ja tiedostavampia. Tänä päivänä kuluttajat ovat tietoisia verkkokaupan palvelutasosta ja heidän vaatimuksensa nousevat jatkuvasti (Inkeroinen 2018, 17).

Trendi 4. Asiakaskokemus. Trendi liittyen asiakaskokemukseen kumpuaa kuluttajien kasvaneesta tottumuksesta korkeaan palvelutasoon (Paytrail 2018). Asiakkaalle syntyy positiivinen asiakaskokemus, kun hänet huomioidaan, kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään hänen tilanteensa. Positiivinen asiakaskokemus tarkoittaa, että lupaukset pidetään ja palvelun laatu on korkea (Fischer & Vainio 2014, 9). Vuonna 2019 asiakaskokemuksen tärkein asia on jokaisen verkkokaupan asiakaslupauksen kirkastaminen asiakkaalle ja sen todistaminen käytännössä (Paytrail 2018).

(Parsama 2018, 21) mukaan vuonna 2019 asiakkaat odottavat henkilökohtaisen palvelun ulottuvan myös verkkokauppaan. Asiakkaalle voi tarjota arvokasta ja henkilökohtaista palvelua uusimpien teknologioiden, kuten Facetime -videopuhelun avulla.

(Inkeroinen 2018, 21) näkee eräänä trendinä vuodelle 2019 olevan kuukausimaksullisen mallien kasvavan. Arkea helpottavat kuukausimaksuun perustuvat mallit helpottavat jo nyt kuluttajien arkea. Useampiin kotitalouksiin tulee jo nyt ruoka-ainekset kotiovelle verkkokaupasta.

Trendi 5. Maksupalveluiden monipuolistuminen.

Asiantuntijoiden mukaan vuonna 2019 maksamisen keinot monipuolistuvat ja tarjolla on uusia tapoja maksaa verkko-ostoksia. Puhelimesta on tullut tärkeä väline verkkokaupan ostoprosessissa sillä 46% verkkokaupoista ostavista tekevät ostoksensa mobiililaitteella. Muihin pohjoismaihin verrattaessa muun muassa Norjassa 60% kuluttajista tekee ostoksensa mobiilisti (Laurio 2018, 26).

Olennaisinta verkkokaupan ostoprosessissa on helppous. Mobiililaitteen vuoksi verkkokaupassa navigoidaan pieneltä näytöltä, joten ostopolun on oltava lyhyt ja helppo (Laurio 2018, 26).

2.3 Verkkokaupan haasteet

Verkkokauppaliiketoimintaan, kuten muuhunkin liiketoimintaan kuuluu erilaisia haasteita. Keskityn tässä verkkokaupan haasteet -teoria osuudessa mielestäni tärkeimpiin asioihin liittyen haasteisiin verkkokauppatoiminnassa. Haasteita on todennäköisesti paljon enemmänkin, mutta nostan esille omasta mielestäni ja lukemani aineiston perusteella tärkeimpiä asioita.

2.3.1 Luottamus verkkokauppaan

Internet-ajan tuoman kohinan seasta nouseminen on verkkokaupoille haaste. Tästä ensimmäisestä haasteesta selvittyään verkkokaupan tulisi saada asiakas palaamaan uudestaan ostoksille (Kivilahti, 2014). Etenkin kansainvälisten verkkokauppojen tapauksessa luotettavuus on tärkeää. Asiakkaan luottamuskuva verkkokauppaan koostuu monesta yksittäisestä asiasta, (Majaniemi, 2015) on listannut viisi asiaa, jotka verkkokaupan tulisi ottaa huomioon sen luotettavuuskuvaa kehittäessään.

1. Verkkokaupasta löytyy esittely yrityksestä ja henkilöstä yrityksen takana. Asiakkaat etsivät verkkokaupasta esittelyä verkkokaupasta ja esimerkiksi asiakaspalvelutilanteessa henkilökunnan esiintyminen omilla kasvoillaan lisää luottamusta ja luo kuvan aidosta ihmisestä ruudun toisella puolella.

2. Asiakkaan tekemän ostoskorin kulujen läpinäkyvyys ja esiin tuonti mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Asiakkaan ostokorin hylkäysprosentti

kasvaa ja verkkokaupan luotettavuuskuva kärsii jos viimeisellä maksusivulle tulee vielä yllättäviä ekstrakuluja. Jos mahdollista, esimerkiksi toimituskulut voisi sisällyttää tuotteen hintaan.

3. Asiakkaan yhteydenotto verkkokauppiaaseen on tehty helpoksi ja selkeäksi. Yhteydenotto verkkokauppaan tulisi olla tehty asiakkaalle mahdollisimman helpoksi ja mahdollisuuksien mukaan tulisi olla käytössä erilaisia yhteydenottokanavia.

4. Verkkokaupan tulisi tehdä palautusprosessi mahdollisimman selkeäksi ja läpinäkyväksi. Asiakkaalle tulisi olla verkkokaupassa ohjeet palautuksia varten. Tämä helpottaa palautusprosessia ja lisää asiakkaan luottamusta verkkokauppiaaseen.

5. Verkkokaupalla on monipuoliset ja tunnetut maksutavat. Verkkokaupan luotettavuutta asiakkaan silmissä lisää monipuoliset tavat maksaa ostokset (Majaniemi, 2015). Esimerkiksi luottokorttimaksu -mahdollisuuden tarjoaminen asiakkaalle lisää ostajan turvaa, sillä jos asiakas ei jostain syystä saa tuotettaan on vastuu tästä luottokorttiyhtiöllä (Vehmas 2018, 122).

Verkkokaupan luotettavuus mahdollisen asiakkaan silmissä koostuu useasta eri asiasta. Verkkokaupan olisi oltava kaikin puolin mahdollisimman läpinäkyvä. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan juurikin henkilö- ja yritys esittelyä sekä muun muassa kaikkien kulujen esiintuontia varhaisessa vaiheessa, jotta ostoskorin hylkäysprosentti pysyisi matalana. Yhteydenotto verkkokauppiaaseen olisi myös hyvä tehdä asiakkaalle eri viestimien kautta mahdollisimman yksinkertaiseksi. Helpoksi ja turvalliseksi tehty maksuprosessi on myös tärkeä sivuilla vierailijan saamiseksi ostavaksi asiakkaaksi.

2.4 Verkkokaupan markkinointi

Markkinointiviestintä tekee yrityksen ja sen tarjottavat tuotteet näkyväksi asiakkaalle. Viestinnällä on suuri merkitys niin brändin luomisessa kuin ostojen aikaansaamiseksi (Havumäki & Jaranka 2014, 128). Haasteeksi valmiin verkkokaupan pystytyksen jälkeen voi nousta asiakkaat. (Suojanen) on listannut viisi asiaa verkkokaupan markkinoinnin toteuttamiseksi.

1. Hakukoneoptimoimalla yritetään saada verkkokauppa mahdollisimman korkealle Google -haussa. Hakukoneoptimoimalla verkkokauppasi pyrkimyksenä on saada Googlesta ilmaista liikennettä verkkokauppaasi. Hakukoneoptimoinnin aikaansaama liikenne verkkokauppaan on Googlen silmissä arvokkainta liikennettä (Suojanen).

2. Google Ads:n avulla saat mainostettua verkkokauppaasi, jolloin verkkokauppasi mainos näkyy jollain tietyllä hakusanalla Googlen hakutulosten yllä. Jokainen mainosta klikannut ja verkkokauppaasi saapunut henkilö maksaa sinulle. Google Ads:n avulla on mahdollista saada nopeasti liikennettä verkkokauppaan. Mainoksia täytyy kuitenkin optimoida jatkuvasti, jotta mainonta pysyy tuottoisana. (Suojanen).

3. Facebook ja Instagram mainonta on tehokasta. Facebookin vahvuutena on, että pystyt kohdentamaan mainoksesi juuri tietylle käyttäjäryhmälle. Tuntiessasi asiakkaasi pystyt viemään mainoksen juuri oikean ihmisen eteen (Suojanen).

4. Affiliate -markkinoinnin avulla teet sopimuksia muiden verkkosivujen omistajien kanssa. Sopimuskumppanina toimiva taho ohjaa verkkosivuillesi liikennettä ja saa sovitun % -osuuden kaupan arvosta kauppaan johtaneesta ostoksesta verkkokaupassasi. (Suojanen).

5. Sähköpostimarkkinointi on hyvä aloittaa keräämällä ostavilta asiakkailta sähköposti osoitteita. Jatkossa pystyt markkinoimaan jo verkkokaupastasi

entuudestaan ostaneille asiakkaille suoraan sähköpostin välityksellä (Suojanen).

Verkkokaupan markkinointiin on olemassa useita eri kanavia- ja toteutustapoja, jotta usein poikkeavat toisistaan melko paljon. Nopeasti liikennettä verkkokauppaan saa Google Ads sekä Facebook ja Instagram -mainonnalla. Hitaammin toimivia tapoja ovat muun muassa hakukoneoptimointi, koska verkkosivun nouseminen ylöspäin Googlen -haussa ottaa oman aikansa. Sähköpostimarkkinoinnin voi aloittaa vasta sitten, kun on saanut ensin jo ostaneiden asiakkaiden sähköpostiosoitteet.

2.5 Verkkokaupan kieli

Verkkokaupassa monikielisyys on äärimmäisen tärkeää. Verkkokaupan palveluiden tulee ottaa huomioon kohdemaan erityispiirteet ja näyttää asiakkaan silmissä kotimaisilta (Havumäki & Jaranka 2014, 120). Euroopan komission teettämän tutkimuksen mukaan 82% kuluttajista eivät ostaisi tuotteita verkkosivuilta, joilla kielivalikoimasta ei löydy kuluttajan äidinkieltä (Talouselämä, 2011).

Täytyy muistaa, että kansainvälisestä verkkokauppaa tavoiteltaessa pelkkä englannin kielinen verkkokauppakaan ei välttämättä riitä. Pelkästään Saksaan voi olla ongelmallista myydä englanninkielisillä sivuilla, puhumattakaan Kiinasta tai Etelä-Amerikasta (Lianatech, 2016).

Kielitaito nousee olennaiseen osaan verkkokaupan asiakaspalvelussa. Hyvä, puhdas ja kulttuuriin sopiva kieli on tärkeää. Jos riittävän asiakaspalvelun tuottaminen on ongelma, kannattaa miettiä asiakaspalvelun ulkoistamista (Lianatech, 2016).

2.6 Verkkokaupan maksuvaihtoehdot

Verkkokaupan maksuvaihtoehtoja ja niiden tärkeyttä luottamuksen herättäjänä sivuttiin jo kohdassa 2.3.1. Maailmassa on olemassa valtavasti erilaisia maksujärjestelmiä ja jokaisella maalla on omat toimintatapansa maksuvaihtoehtojen suhteen. Suomessa maksetaan yleisimmin luottokortilla tai verkkopankkimaksulla (Lianatech, 2016).

Maksupalveluita valittaessa kannattaa kiinnittää huomiota toimijoihin, jotka tarjoavat paljon laajentumismahdollisuuksia (Lianatech, 2016). Asiakkaalle tulisi tarjota kattavat maksutavat, jotta jokaiselle asiakkaalle löytyy mieleinen tapa maksaa ostokset (Havumäki & Jaranka 2014, 120).

Verkkokaupan maksutavoista ja toimintatavoista on hyvä kertoa asiakkaalle verkkokaupan lisätiedoissa. Tapana herättää luottamusta asiakkaassa on lisätä yleisimpien maksupalveluiden logoja verkkosivun alareunaan (Malinen, 2018).

2.7 Verkkokaupat

Maailmalla on paljon erilaisia verkkokauppoja. Tässä verkkokaupat -osiossa esittelen kaksi verkkokauppajättiä Amazonin ja Alibaban. Alibaba ei suoranaisesti liity tähän opinnäytetyöhön ja sen esittelyllä pyritäänkin lähinnä saattaa lukijan tietoon millaisia verkkokauppoja on olemassa maailmalla. Amazon ja varsinkin sen fulfillment by Amazon (FBA) -liiketoimintamallia avataan myös, jotta lukijalle ei jäisi epäselvyyksiä tämän opinnäytetyön kannalta olennaisesta asiasta. Lopuksi esitellään myös näiden kahden yrityksen eroja.

2.8 Amazon

Amazon on Jeffrey P. Bezosin vuonna 1994 perustama kansainvälinen verkkokauppayritys. Yritys aloitti toiminnan alun perin verkkokirjakauppana, jolloin se tarjosi tuhansia kirjoja ja toimituksen maailmanlaajuisesti. Nykyään Amazon tarjoaa verkkokaupan, tietotekniikan, kulutuselektroniikan, digitaalisen sisällön sekä muita palveluita, kuten päivittäistavaroita (Vehmas 2008).

Amazonin liikevaihto vuonna 2018 oli $ 232.89 miljardia Yhdysvaltain dollaria. Suurin osa yhtiön vuoden 2018 liikevaihdosta syntyi vähittäismyynnistä Pohjois-Amerikassa $141.37 miljardia Yhdysvaltain dollaria (Statista 2019). $65.87 miljardia Yhdysvaltain dollaria myynnistä tuli yhtiön kansainvälisestä myynnistä, josta Saksan osuus oli suurinta, $19.9 miljardia Yhdysvaltain dollaria. Loput yhtiön 2018 myynnistä $25.66 miljardia Yhdysvaltain dollaria tuli AWS (Amazon Web Services) -liiketoiminnasta (Kaplan 2019).

Kuvio 1: Amazonin liikevaihto 2006-2018. (Statista 2019).

2.8.1 Fulfillment By Amazon

Fulfillment by Amazon lyhenteenä FBA, tarkoittaa Amazonin tarjoamaa mahdollisuutta ns. kolmansille osapuolille myydä uusia, käytettyjä tai kunnostettuja tuotteita Amazonin verkkoalustalla (Amazon). Yritys vaikka Suomesta voi listata tuotteen Amazonin -verkkosivuille ja lähettää tuotteita mistäpäin maailmaa tahansa Amazonin varastoille, joita on jo pelkästään Yhdysvalloissa yli 80. Kun kuluttaja ostaa tuotteen Amazon -verkkosivuilta hoitaa Amazon tuotteen pakkauksen ja toimituksen asiakkaalle (Weinstein 2019).

Vuoden 2018 kirjeessä Amazonin osakkeenomistajille Jeffrey P. Bezos kertoo, että 58% koko Amazonin vuoden 2018 myynnistä tulee itsenäisiltä ns. kolmansien osapuolten (third-party seller) myynnistä Amazonin välityksellä. Nämä kolmannet osapuolet ovat pääosin pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Vielä vuonna 1999 kolmansien osapuolten myynti edusti 3% koko Amazonin myynnistä (Bezos, 2019).

Amazon FBA -malli tiivistettynä.

1. Lähetät tuotteesi Amazonin varastolle. Kerrot Amazonille mitä tuotteita olet lähettämässä heille ja Amazon kertoo minne varastolle tuotteesi tulee lähettää. Amazonilla on yli 80 varastoa Yhdysvalloissa, osa niistä on yli 1 000 000 neliömetrin kokoisia (Carragher).

2. Amazon lajittelee ja varastoi tuotteesi. Amazonin vastaanottaessa tuotteesi, kun tuotteet ovat varastoitu ovat ne valmiita myytäviksi. Jos Amazon rikkoo varastoidessaan tuotteitasi se korvaa menetetyt tuotteesi (Carragher).

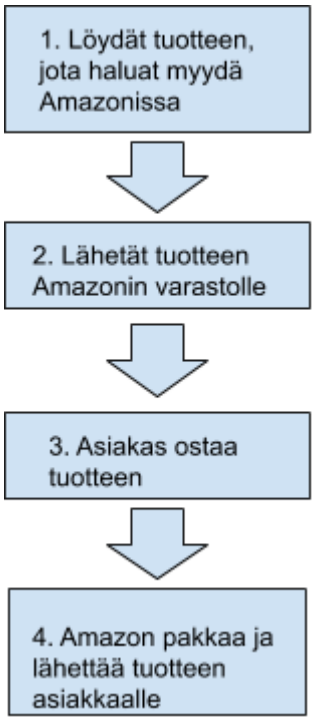
3. Asiakas ostaa tuotteesi. Kun asiakas ostaa tuotteesi pitää Amazon huolen koko myyntiprosessista. Amazon hyväksyy maksun ja päivittää tuotteidesi varastotilanteen automaattisesti (Carragher).

4. Tuotteen lähetys. Asiakkaan ostaessa tuotteesi Amazonin henkilökunta tai robotit pakkaa tuotteesi ja lähettää tuotteen asiakkaalle (Carragher)..

5. Asiakaspalvelu. Kun asiakas vastaanottaa tuotteen hoitaa Amazon osan asiakaspalvelusta. Amazon haluaa varmistaa, että asiakas on tyytyväinen ostokseensa. Asiakkaan laittaessa palautetta myöhemmin tuote listaukselle on myyjän vastuulla vastata niihin (Carragher).

6. Saat maksun Amazonilta. Amazon tilittää myyjille rahaa myynneistä 2 viikon välein. Amazon vähentää myyntikulut ja tallettaa rahat suoraan pankkitilillesi (Carragher).

Amazon on pyrkinyt tekemään verkkokaupan pyörittämisestä mahdollisimman passiivista. Amazonin pitäessä huolen, että tuotteesi toimitetaan asiakkaallesi tämän tilauksen jälkeen voi Amazon -yrittäjä keskittyä liiketoimintansa kehittämiseen. Amazon myyjän vastuulle jää isossa kuvassa vain myytävän tuotteen valinta ja sen lähettäminen Amazonin Fulfillment -varastolle, tuotteen markkinointi ja asiakaspalvelu.



Kuva 1. Amazon FBA (How It Works)

2.8.2 Amazon FBA -mallin hyödyt ja haasteet

Amazon FBA -liiketoimintamallin käyttöön ja hyödyntämiseen liittyy sekä hyötyjä, että haasteita. Osiot 2.8.2.1 ja 2.8.2.2 ovat tarkoitettu käymään läpi mitä hyötyjä ja haasteita FBA -malliin liittyy. Tarkoituksena on myös, että tämä osio avaa kyseistä Amazonin tarjoamaa liiketoimintamallia lukijalle vielä syvemmin, jotta viimeistään tässä vaiheessa olisi selvää minkälainen tämä kyseinen Amazon FBA on.

2.8.2.1 Hyödyt

1. Työ on passiivisempaa**.** Erinomaisena hyötynä kolmansille osapuolille hyödyntää Amazonin tarjoamaa FBA -palvelua on, että se vapauttaa aikaa ja vaivaa myyjälle. Amazon hoitaa tuotteesi pakkaamisen, lähettämisen ja asiakaspalvelun toimitushetkellä (Weinstein 2019).

2. Amazon Prime. Amazon FBA-mallissa kolmannet osapuolet pääsevät hyötymään Amazon Prime -jäsenyyden omaavista asiakkaista. Amazon Prime -jäsenyyden omaavat asiakkaat ostavat enemmän ja toistuvammin

kuin tavanomaiset asiakkaat. Tavanomainen Amazon -asiakas käyttää keskimäärin vuodessa $700 dollaria, kun Prime -asiakas käyttää $1300 dollaria vuodessa rahaa Amazonissa (Carragher). Prime -jäsenyydellä Amazon tarjoaa asiakkaalle erilaisia etuja liittyen tuotteen toimitusnopeuteen (Amazon 2019).

3. Asiakaspalvelu ja tuotepalautukset. Amazon FBA -mallissa Amazon hoitaa kaiken liittyen toimitushetken asiakaspalveluun sekä asiakkaiden tuotepalautuksiin. Tämä hyödyttää varsinkin myyjää kuka ei ole asiakaspalvelun ammattilainen.

4. Tuotteiden toimitusnopeus. Asiakkaan näkökulmasta FBA tarkoittaa nopeampaa tuotteiden toimitusta Amazon Primen ansiosta, 24/7 asiakaspalvelua sekä tuotteiden toimituksen seurantaa.

5. Amazon brändi. Amazon on rakentanut FBA -brändiään pitkään hyvän asiakaspalvelun ja asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman helpon verkko ostamisen mahdollistamiseksi. FBA -myyjä pääsee hyötymään tästä Amazonin valmiiksi rakentamasta brändistä (Weinstein 2019).

Amazon FBA -liiketoimintamallissa myyjä pääsee hyödyntämään monia Amazonin luomia etuja joita ovat muun muassa tuotteiden toimitusnopeus asiakkaalle ja Amazon brändinä. FBA-myyjä pääsee hyötymään Amazonin rakentamasta Amazon Prime -asiakkuuksista. Prime -asiakkaat kuluttavat rahaa enemmän Amazonin -verkkokaupassa ja se tietää lisää myyntiä FBA -myyjille.

2.8.2.2 Haasteet

1. FBA maksaa. Fulfillment by Amazon ei ole ilmainen. Amazon veloittaa myyjää tuotteen varastoinnista ja toimituksesta asiakkaalle. Myyjän täytyy sisällyttää tuotteen myynnistä FBA -palvelun kautta aiheutuvat kulut kannattavuus laskelmiin.

2. Varastointimaksut. Amazonin tarkoituksena on myydä tuotteita, ei varastoida niitä. Tuotteista, jotka ovat Amazonin varastoilla yli 365 päivää joutuu myyjä maksamaan lisämaksun pitkäaikaisesta tuotteiden varastoinnista (long-term storage fees) (Amazon 2019).

3. Enemmän asiakaspalautuksia. Amazon on pyrkinyt tekemään tuotteiden palauttamisen mahdollisimman helpoksi asiakkaalle. Kääntöpuolena helpolle asiakaspalautukselle on asiakkaiden impulsiiviset sekä testiluonteiset ostokset. Tämä voi johtaa suuriin tuotepalautus määriin suhteessa myyntiin.

4. Tuotteen valmistelu. Ennen kuin tuotteet voi lähettää Amazonin varastoille täytyy ne olla merkitty Amazonin tietokantaan. Tuotteissa täytyy olla määrätyt tarrat sekä ne tulee lähettää Amazonin osoittamille varastoille. Tämä voi alussa olla haasteellista uusille FBA -myyjille.

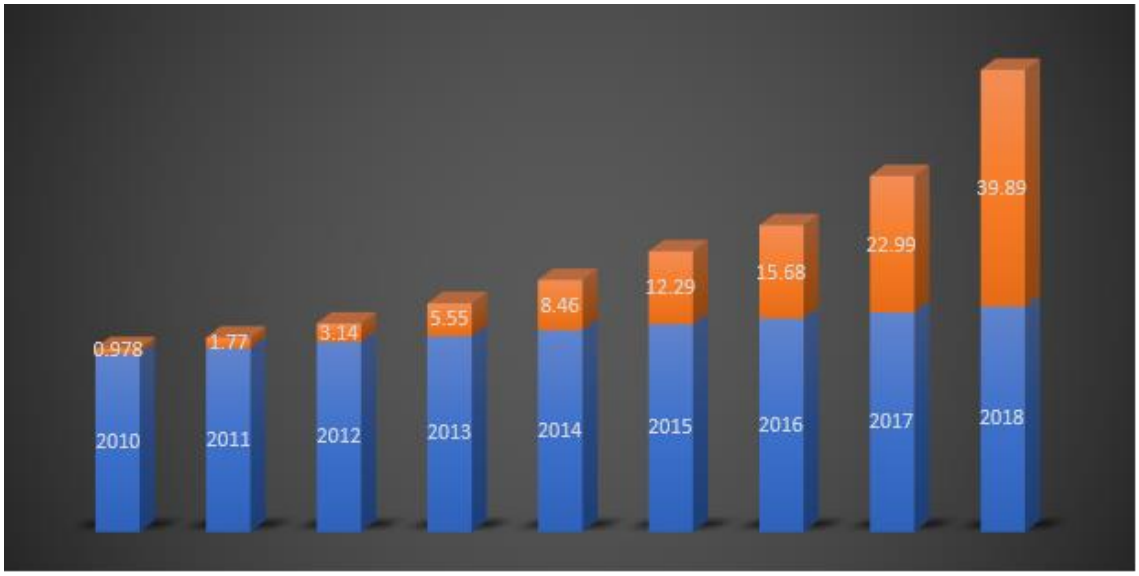
5. Verotus. Jokaisella osavaltiolla on Yhdysvalloissa omat sääntönsä verotuksen suhteen. Verotus olisi yksinkertaisempaa jos myynti tapahtuisi vain yhdessä osavaltiossa. Amazonilla on varastot lähes kaikissa osavaltioissa, sekä tämän lisäksi se sekoittaa tuotteita varastojen välillä jatkuvasti (Carragher).

Amazon FBA -liiketoiminta on pyritty tekemään mahdollisimman helpoksi myyjille, mutta edellä mainittujen haasteiden vuoksi liiketoiminta ei olekaan niin yksinkertaista. Amazonin ottaessa oman siivunsa jokaisen tuotteen myynnistä on myytävien tuotteiden löytäminen haastavaa. Amazon on myös tehnyt tuotteen palauttamisen asiakkaalle mahdollisimman helpoksi ja tällä on omat hyvät ja huonot puolensa. Myynnin veroseuraamukset ovat osavaltio riippuvaisia omilla verokannoillaan, joten verotuksesta voi koitua haasteita myyjille.

2.9 Alibaba

Alibaba on Jack Man vuonna 1999 perustama yritys. Alibaba.com auttaa yhdistämällä kiinalaiset vientiyritykset ulkomaalaisiin yrityksiin ja toimii B2B -markkinalla. Alibaba.com -verkkosivusto yhdistää yrityksiä jo yli 190 maassa kansainvälisesti. Alibaba.com -sivustolta voi suomalainen yritys etsiä tuotteelleen sopivan toimittajan ja ostaa tuotteita suoraan kiinalaiselta toimittajalta Alibaba.com sivuston kautta (Broad 2014).

Alibaba.com on yksi Alibaba Group Holdingin yrityksistä. Taobao on johtava verkkokaupan tarjoaja Aasiassa C2C -markkinalla. Tmall on online-vähittäiskaupan alusta, joka toimii B2C -markkinalla. Taobao sekä Tmall ovat markkinajohtajia omilla liiketoiminta segmenteillään (Statista 2019).



Kuvio 2: Alibaba Group liikevaihto miljardia US dollaria vuosina 2010-2018 (Statista 2019).

2.10 Amazonin ja Alibaban erot

Verkkokauppajätit Amazon ja Alibaba eroavat toisistaan melko paljon. Amazon on maailman suurin jälleenmyyjä uusille ja käytetyille tuotteille (B2C). Alibaba.com taas toimii kahden eri yrityksen välisenä kauppapaikkana ja se pyrkii yhdistämään ostajan ja myyjän (B2B).

1. Amazon ja Alibaba ovat molemmat verkkokaupan-alan jättejä, jotka toimivat ilman fyysisiä kauppoja.
2. Amazon hallitsee Yhdysvaltain markkinapaikkaa, kun taas Alibaba tekee samaa Kiinassa.
3. Amazon myy tuotteita suoraan ja toimii myös välittäjänä muille myyjille. Alibaba toimii välittäjänä kahden eri toimijan välillä.
4. Alibaba veloittaa maksuja kauppiailta ja vastineeksi se tarjoaa parempaa näkyvyyttä sivustolla (Investopedia 2019).

3 Virtuaalijohtaminen (hajautetun työn johtaminen)

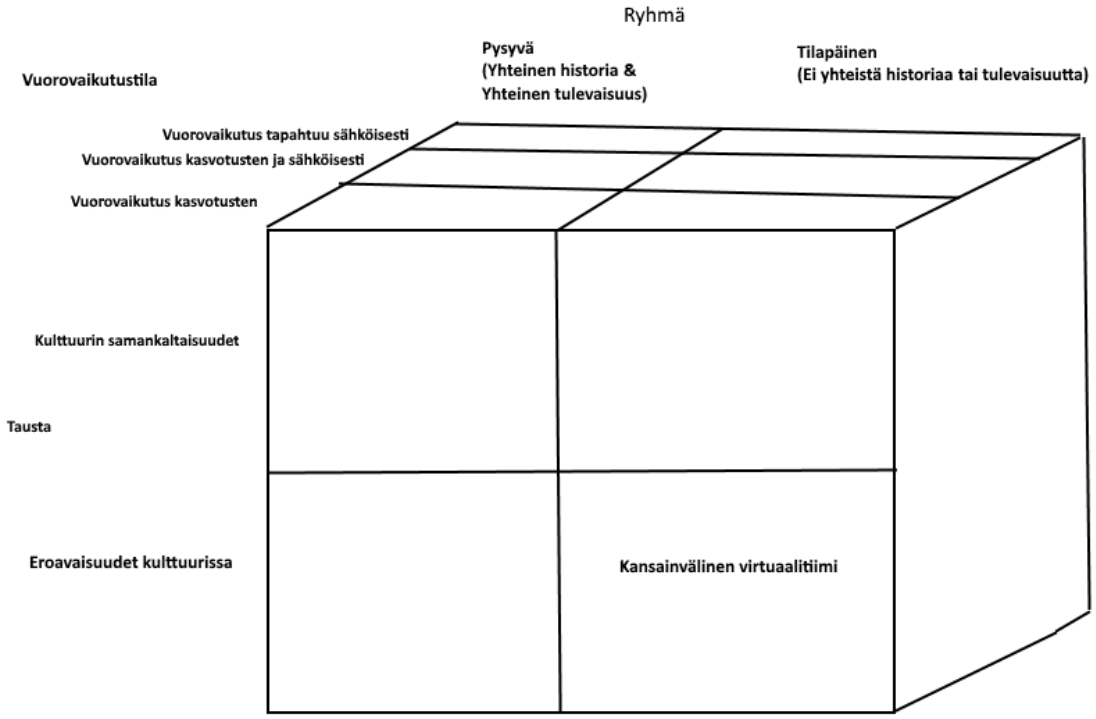
Tämän opinnäytetyön toisen teoriaosuuden muodostaa Etäjohtamisen -teoria. Amazon FBA –liiketoiminnassa hyödynnetään useasti virtuaaliassistentteja tai kokonaisia virtuaalitiimejä. Tämän teoriaosuuden on tarkoitus esitellä mikä on virtuaalitiimi. Osuudessa käydään myös tarkemmin läpi mitä haasteita tiimien johtaminen teorian pohjalta tarjoaa.

Ihmisten työnteon johtamista verkossa voidaan nimittää virtuaali- tai verkkojohtamiseksi. Myös Englanninkielinen termi eLeadership –mukaan sitä voidaan kutsua myös ejohtajuudeksi (Humala, 2007 s.5). (Vilkman, 2016) mukaan termi hajautettu työ on laajempi käsite, jolla usein tarkoitetaan virtuaalityötä, virtuaalitiimiä sekä läsnätyötä. Tässä opinnäytetyössä tullaan käyttämään pääosin virtuaalitiimi, etäjohtaminen sekä hajautettu organisaatio -termejä.

3.1 Kansainvälinen virtuaalitiimi

Virtuaalinen tiimi voidaan määritellä tiimiksi, jonka jäsenet ovat vuorovaikutussuhteessa toisiinsa sähköisen teknologian (sähköposti, videopuhelut ja puhelut.) avulla. Virtuaalitiimin jäseniltä puuttuu usein myös yhteinen työhistoria ja tiimin

jäsenet eivät ehkä odota toimivansa yhdessä ryhmänä pidemmän aikaa. Virtuaalitiimin jäsenet tulevat eri maantieteellisiltä alueilta ja omaavat erilaisen kulttuuritaustan (Jarvenpaa & Leidner 2006).



Kuvio 3: Kansainvälisen virtuaalitiimin määritelmä (Jarvenpaa & Leidner 2006).

3.2 Kansainvälisen virtuaalitiimin haasteet

Kansainvälisen virtuaalitiimin toimintaan ja johtamiseen mahdollisimman sujuvasti liittyy monia erityispiirteitä ja haasteita. Tarkastelen tässä osiossa muutamaa eniten pinnalle noussutta erityispiirrettä ja haastetta, jotka tekevät virtuaalitiimeistä erityisiä. Tutkimuksen yritys on monikansallinen, jonka pääkonttori sijaitsee Sveitsissä. Tiimin johtajat työskentelivät pääosin Sveitsistä ja Yhdysvalloista käsin. Tiimin jäsenet olivat sijoittuneet Yhdysvaltoihin, Sveitsiin ja Japaniin.

Tutkimuksen mukaan suurimmaksi haasteiksi kansainvälisen virtuaalitiimien toiminnassa aiheutuu aika-erosta sekä kasvokkain tapahtuvan kontaktin puut-

teesta. Kaikki tutkimukseen osallistuneet poikkeuksetta korostivat kasvokkain tapahtuvan kontaktin tärkeyttä, mieluiten heti tiimin kokoamisen jälkeen (Oertig & Buergi 2006 23-26).

Tutkimuksen mukaan monet tiiminjäsenet ikävöivät ja kokivat ongelmalliseksi kasvokkain tapahtuvan kontaktin puutteen ja sen vuoksi koituvaa ”Toimisto ilmapiirin” puuttumista. Myös perinteisten kahvipöytä keskustelujen ja niistä syntyvien ideoiden puuttumista tiiminjäsenten välimatkan vuoksi pidettiin ongelmallisena. Tiiminjäsenten vuorovaikutus puhelimitse sekä kuukausittain järjestetty videoneuvottelu koettiin kiistanalaiseksi. Osa henkilöistä kertoi arvostavansa näkevänsä ihmisen kasvot ja kehon kielen, kun toiset taas kertoivat kokevansa videoneuvottelut huonon laadun vuoksi vähemmän kätevämmiksi kuin toimiston puhelinkonferenssit (Oertig & Buergi 2006 23-26).

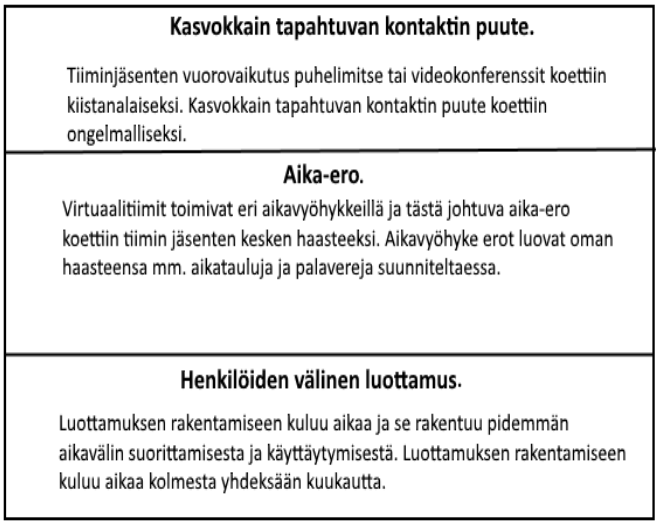
Tutkimukseen osallistujien toisena haasteena koettiin aika-ero. Virtuaalitiimit voivat toimia eri maantieteellisillä alueilla ja tästä johtuva aika-ero koettiin haasteeksi (Oertig & Buergi 2006 23-26). Eri aikavyöhykkeillä toimiessa tulee kiinnittää erityistä huomiota päivittäisiä tiimien välisiä palavereja suunniteltaessa sekä projektien aloitus- ja lopetus ajankohtien määritettäessä. Eri maiden toisistaan poikkeavat loma-ajat vaativat myös aika-eron vuoksi huomiota, kun suunnitellaan asioita.

Maantieteelliset aikavyöhykkeet aiheuttavat muun muassa sen, että aamulla pidettävä palaveri Suomessa voi toisessa maassa ajoittua ilta aikaan jolloin toisessa maassa työpäivä olisi jo normaalisti päättynyt. Kulttuurin ja aika vyöhykkeiden vuoksi jonkin tiiminjäsenen loma-ajat voivat vähentää työhön käytettävää aikaa (Hakola 2016).

Edellä mainittujen haasteiden lisäksi tutkimuksessa todettiin henkilöiden välisen luottamuksen kehittäminen ja sen tärkeys. Kasvotusten tapahtuvan kontaktin koettiin olevan avainasia luodessa keskinäistä luottamusta ja määriteltäessä säännöt kuinka tiimiä aikoo toimia. Ratkaisuna tähän asiaan löydettiin keino jonka mukaan aina tiimiä perustaessa vietettiin vähintään kaksi päivää yhdessä käyden läpi ”forming, storming, norming, performing” tyylillä. Henkilöiden oletettiin tuntevansa toisensa vain, jos he osasivat yhdistää kasvot henkilön nimeen. Tuntiessa

toinen toisensa todettiin johtavan korkeampaan tehokkuuteen ja ongelmien ratkaisusta tulee helpompaa, kun henkilö tietää kenen kanssa keskustelee. (Oertig & Buergi 2006 23-26).

Todettiin, että luottamuksen rakentamiseen kuluu aikaa ja se rakentuu pidemmän aikavälin suorittamisesta ja käyttäytymisestä. Henkilöt kertoivat luottamuksen rakentamisen kestävän kolmesta yhdeksään kuukautta uuden tiimin jäsenen tullessa mukaan ennen kuin vanhat tiimiläiset pystyivät luottamaan uuden tulokkaan ammattitaitoon ja tehtävästä suoriutumiseen. Kun luottamus on työyhteisössä ovat ihmiset avoimempia raportoimaan mahdollisten ongelmien tullessa ilmi. Luottamuksen huomattiin seuraavan myös henkilöiden pienempää kynnystä kertoa jos he olivat tyytymättömiä johonkin asiaan (Oertig & Buergi 2006 23-26).



Kuvio 4: Kansainvälisen virtuaalitiimin haasteet (Oertig & Buergi 2006)

3.3 Virtuaalitiimin johtamisen haasteet

Virtuaalitiimin johtajalta vaaditaan henkilöjohtamisen taitoja. Jatkuen osiosta 3.2, käyn läpi tutkimuksessa ilmenneitä haasteita, joita virtuaalitiimin johtaja kokee. Yhdeksi haasteeksi tutkimuksessa todettiin tehtävien hallinta ja tehtävien anto. Projektipäällikön mukaan on *”tarpeen luoda prosessi, joka on yksinkertainen ja toimiva ja sitten kommunikoida linjan mukaan”.* Tutkimuksen mukaan oli tärkeää olla avoimia näkymättömästä aikataulusta *”antaa kulissien takaisia yksityiskohtia ja kertoa miksi kyselet asioita tietyllä hetkellä”.* Oli äärimmäisen tärkeää tarkastaa esimerkiksi puhelimitse, että henkilöt saivat ja ymmärsivät heille lähetetyn kirjallisen viestinnän (Oertig & Buergi 2006 23-28).

Ihmisten johtaminen koettiin myös yhdeksi haasteeksi virtuaalitiimissä. Yleisiä huomioita olivat ryhmän johtajan merkitys siinä, että hänellä on henkilökohtainen yhteys avaintoimijoiden kanssa, suhteiden rakentaminen ja ylläpito. Johtajien täytyi ottaa käyttöön erilaisia johtamistapoja ja soveltaa niitä tarpeen mukaan. Toinen kuvaili tärkeäksi luoda miellyttävä ympäristö, positiivinen ilmapiiri ja pyrkiä luomaan ympäristö jossa ihmiset tuntevat, että heitä arvostetaan. Maininnan sai myös asiat kuten ihmisten heikkouksien hyväksyminen sekä empatia, joka ilmenee esimerkiksi osoittamalla ymmärrystä henkilöiden kohtaamiin paineisiin (Oertig & Buergi 2006 23-28).

Tutkimuksessa haastateltavat henkilöt antoivat esimerkkejä haastavista henkilöistä, joiden kanssa he ovat työskennelleet. Henkilöiden kuvaukset persoonallisuudesta vaihteli ”Introverttien”, ”Ekstroverttien” sekä räikeimpiin kuvauksiin, kuten ”vaikea”, ”häiritsevä”, ”egoistinen”, ”aggressiivinen”, ”aina oikeassa”, sekä ”ei voi istua hiljaa” -tyyppisiin henkilöihin. Suurimmaksi haasteiksi nousivat kaksi äärimmäistä käyttäytymistä, jotka olivat ekstrovertit, jotka hallitsivat kokouksia ja joilla ei ollut empatiaa. Toinen ääripää olivat introvertit, jotka eivät jakaneet tietoaan. Introvertit eivät mahdollisesti kertoneet jos jokin prosessi toimi, jos aina jokin ekstrovertti luuli, että heillä on oikea vastaus. Henkilöiden työtehtävien osalta todettiin, että markkinoinnissa suuntaus oli hallitseva, kun taas tekniset ihmiset olivat hiljaisempia (Oertig & Buergi 2006 23-28).

Virtuaalitiimin jäsenet tulevat usein eri maantieteellisiltä alueilta ja kulttuurista. Tämä tarkoittaa mahdollisesti suuriakin haasteita muun muassa kielen sekä kulttuurin yhteensovittamisessa. Kyseisessä tutkimuksessa saatiin selville, että englannin -kielen taito koitui ongelmaksi, kun käytiin keskusteluja saksalaisten sekä japanilaisten kanssa. Haastateltavat kertoivat kiinnittävänsä keskusteluissa huomiota puheeseen, aksentteihin ja slangiin (Oertig & Buergi 2006 23-28).

Kulttuurierot ilmoitettiin kahden pääalueen dynamiikassa Yhdysvaltojen välillä ja Euroopassa sekä Yhdysvaltojen, Euroopan ja Japanin välillä. Erot kulttuurisissa asenteissa Euroopan ja Yhdysvaltojen välillä ilmoitettiin luottamuksen yhteydessä. Yhdysvaltojen johtaja tunsi luonnollista epäluottamusta ei-niin kokeneiden saksalaisen kulttuurin edustajan kanssa. Sveitsiläistä henkilöstöä pidettiin Yhdysvaltalaisten mielestä ei-niin innostuneena asioihin ja tämä innostuneisuuden puute oli hämmästyttävää Yhdysvaltalaisten mielestä (Oertig & Buergi 2006 23-28).

Eräänä keskeisenä haasteena koettiin asioiden tulkinta ja rivien välistä lukeminen. Sveitsiläisen johtajan mukaan amerikkalaiset puhuivat kokouksissa kaiken olevan hyvin, täydellisesti ja hallinnassa. Sveitsiläisen johtajan mukaan hänen täytyi käydä kahdenkeskisiä keskusteluja amerikkalaisen johtajan kanssa saadakseen selville, kuinka asiat oikeasti olivat. Tällä tavoin he saivat rakennettua luottamusta (Oertig & Buergi 2006 23-28).

Yleisesti ottaen kulttuuriset erot Yhdysvaltojen ja Euroopan välillä olivat verrattain pienet verrattuna eroihin japanilaisten kanssa. Amerikkalaisen johtajan mukaan oli suuri haaste ymmärtää ja keskustella japanilaisen kulttuuritaustan omaavan kanssa. Keskeinen ongelma oli, että japanilaiset kollegat sanoivat kokouksissa asioista ”kyllä” jotka myöhemmin osoittautuivat mahdottomiksi. Huomattiin myös, että japanilaisten kyky tehdä päätöksiä oli paljon voimakkaampi eurooppalaisiin verrattuna, mutta amerikkalaisen johtajan pyysi kokousten jälkeen tekemään tiivistelmän englanniksi asioista, joista oli sovittu huomattiin näissä olevan usein puutteita (Oertig & Buergi 2006 23-28).

Haastateltavat kertoivat, että oli tärkeää pyrkiä viettämään aikaa ja tutustumaan japanilaisiin kollegoihin ja erään projektipäällikön mukaan saattoi kestää jopa yhdestä kahteen vuotta rakentaa suhdetta. Eurooppalaisten sekä amerikkalaisten tapaa olla tyytymättömiä, jos asioita ei saavutettu ja tämä koettiin hyökkäävänä japanilaisten keskuudessa. Projektipäällikön mukaan japanilaisilla oli ei-loogisia syitä asioille ja on erittäin aikaa vievää ymmärtää heitä (Oertig & Buergi 2006 23-28).

Ihmisten johtaminen Tehtävien anto ja niiden hallinta koettiin haasteeksi. On tärkeää olla avoimia näkymättömästä aikataulusta. Tärkeää on myös tarkastaa esimerkiksi puhelimitse, että henkilöt todella ymmärsivät heidän tehtävänsä.
Ryhmän johtajan merkitys Tutkimuksessa koettiin tärkeäksi, että johtajilla on henkilökohtainen yhteys avaintoimijoiden kanssa, kyky rakentaa ja ylläpitää suhteita. Johtajien täytyi ottaa käyttöön ja soveltaa erilaisia johtamistapoja. Tärkeää on pyrkiä luomaan ympäristö, jossa henkilöt tuntevat, että heitä arvostetaan.
Haastavat henkilöt Tutkimuksessa nousivat esiin kaksi ääripäätä henkilöiden persoonallisuudessa. Haastaviksi kuvattiin kokouksia hallitsevat ekstrovertit. Toinen haastava oli introvertit, jotka eivät jakaneet kaikkea tietoaan.
Kieli- ja kulttuuri erot Henkilöt tulevat useasta eri maantieteellisestä alueilta ja kulttuurista. Englannin kielen taito koettiin haasteeksi tutkimuksessa sekä asioiden erilainen tulkinta ja rivien välistä lukeminen.

Kuvio 5: Virtuaalitiimin johtamisen haasteet (Oertig & Buergi 2006 23-28).

3.4 Etäjohtamisen kulmakivet

Työn muuttuessa yhä enemmän aika- ja paikkariippumattomaksi muodostuu tarve etäjohtamiselle. Etäisyys vähentää yhteydenpitoa kollegoihin ja johdettaviin mikä voi monelle muodostua haasteeksi. (Vilkman 2018) mukaan hyvä etäjohtaminen muodostuu kuudesta erilaisesta kulmakivestä. Kolme ensimmäistä: luottamus, arvostus sekä avoimuus muodostavat tukevan pohjan ja kolme seuraavaa ovat tukevan pohjan päälle rakennettavia asioita.

1. Luottamus. Usein keskusteltaessa luottamuksesta käydään asiaa vain yksipuolisesti johtajan kannalta. Tällöin on kyse luottaako johtaja työntekijöiden tekevän työnsä, vaikka he eivät ole näköpiirissä. Luottamus on kuitenkin monipuolisempi asia, kuten luottaako työntekijä siihen, että saa johtajalta apua tarvittaessa sekä onko johtaja kiinnostunut työntekijänsä kehittymisestä ammatillisesti. Virtuaalisessa työskentelyssä luottamus on häilyvämpää ja se vaatii selkeitä pelisääntöjä onnistuakseen (Vilkman 2018).

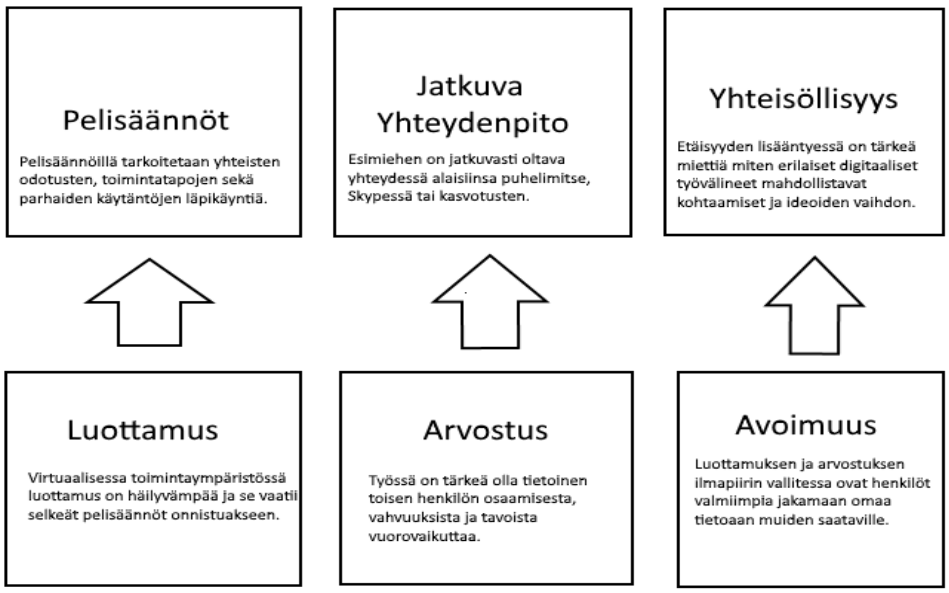
2. Arvostus. Luottamus ja arvostus useasti yhdessä. Arvostamisen edellytyksenä voidaan pitää sitä, että henkilöt tuntevat toisensa edes jollain tasolla. Työssä on tärkeä olla tietoinen toisen henkilön osaamisesta, vahvuuksista ja toimintatavoista olla vuorovaikutuksessa toisen henkilön kanssa. Esimiestyössä arvostukseen liittyy työntekijän tunne olla tärkeä ja arvostettu työyhteisössä. Usein kyseisen tunteen esimies saa luotua työntekijäänsä jo pelkästään olemalla kiinnostunut työstä sekä keskustelemalla aiheesta (Vilkman 2018).

3. Avoimuus. Oli kyse sitten yhdessä toimipaikassa tai hajautetusta organisaatiosta liittyy usein ongelmia tiedonjakoon. Kun työyhteisössä vallitsee luottamuksen ja arvostuksen ilmapiiri ovat ihmiset paljon valmiimpia jakamaan omaa tietoaan muiden saataville. Työyhteisön tiimihengen ollessa kunnossa on luonnollista, että ihmiset ajattelevat muutakin kuin vain omaa etuaan ja näin edistää yhteisiä onnistumisia. (Vilkman 2018).

4. Pelisäännöt. Yhteisiä pelisääntöjä luotaessa ei ole tarkoitus lisätä työyhteisöön sääntöjä. Pelisäännöillä tarkoitetaan yhteisten odotusten, toimintatapojen ja hyvien käytäntöjen läpikäyntiä. Yhteisymmärrys parhaiten toimivista toimintavoista muodostuu, kun keskustellessa tulee ilmi eri henkilöiden mielipiteet. Yksinkertaisimmillaan asian voi ottaa keskustellessa esille kysymällä “miten hoidamme asian parhaiten etäisyydestä huolimatta?” (Vilkman 2018).

5. Jatkuva yhteydenpito. Etätyöstä johtuva henkilöiden etäisyys vähentää yhteydenpitoa, koska aivan joka asiassa ei viitsitä vaivata esimiestä tai kollegaa. Pelkästään tiimipalaverit ja sähköpostin välityksellä käyty keskustelu ei riitä vaan esimiehen on oltava mahdollisimman läsnä johdettavilleen. Esimiehen on oltava jatkuvasti yhteydessä alaisiinsa puhelimitse, skypessä tai kasvotusten (Vilkman 2018).

6. Yhteisöllisyys. Yhteisöllisyys on tärkeä motivaatio ja voimavaratekijä, kun henkilöt tekevät itsenäistä työtä. Etäisyyden lisääntyessä on tärkeä miettiä miten erilaiset digitaaliset työvälineet mahdollistavat henkilöiden kohtaamisen, keskustelun ja ideoiden vaihdon. Parhaiten yhteisöllisyyttä rakennetaan tapaamalla ja tutustumalla kasvotusten, mutta tämä ei aina ole mahdollista. Fiksuimmat organisaatiot rakentavat yhteisöllisyyttä sekä kasvotusten tapaamisilla sekä hyödyntäen erilaisia digitaalisia välineitä (Vilkman 2018).



Kuvio 6: Etäjohtamisen peruspilarit ja menestystekijät (Vilkman 2018)

Parhaan mahdollisen tuloksen etäjohtamisessa muodostavat luottamus, arvostus ja avoimuus. Toimintaympäristön ollessa virtuaalinen on mahdollisesti näiden kolmen peruspilarin muodostuminen vaativampaa ja toiminta vaatii selkeät pelisäännöt onnistuakseen. Edellä mainittujen peruspilarien päälle rakennettavia menestystekijöitä ovat pelisäännöt, jatkuva yhteydenpito sekä yhteisöllisyys. Edellä mainittuja peruspilareita ja menestystekijöitä ei usein rakenneta hetkessä, mutta virtuaalitiimin ja johdon välisen luottamuksen ja näkemyksen kohdatessa luodaan ympäristö ja mahdollisuudet menestykselle.

3.5 Hajautettu organisaatio

Liiketoiminta muuttuu jatkuvasti yhä enemmän kansainväliseksi ja työvoimaa etsitään sieltä mistä sitä on parhaiten ja kustannustehokkaimmin saatavilla. Yhä useammin organisaatiot toimivat hajautetusti eri maantieteellisillä alueilla. Hajautuneesti toimivissa organisaatioissa tukeudutaan ryhmien jäsenten kesken vahvasti sähköisiin kommunikaatiovälineisiin, joita ovat esimerkiksi sähköposti, puhelin- ja videokokoukset. Tämänkaltaiselle virtuaalityöskentelylle on ominaista kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten vähäisyys (Reinboth, 2007).

Hajautuneisuuden lisäksi organisaatioita määrittävät työskentelyn tapahtuminen eri aikoina sekä työntekijöiden monipuolisuus, joita ovat esimerkiksi erilainen kulttuurinen ja kielellinen tausta. Tällaisia organisaatiomuotoja ovat esimerkiksi eri paikkakunnille ja maihin hajautetut johtoryhmät, tuotekehitysprojektit sekä asiakkaan toimeksiantoja toteuttavat projektitiimit. Hajautuneisuuden määrä vaihtelee sen mukaan minkä verran toteutettava työ vaatii kasvokkain tapahtuvia tapaamisia, eri vuorokauden aikaan tapahtuvia työsuorituksia sekä sähköisten kommunikaatiovälineiden käyttöä.

Hajautettu työskentely voi tapahtua yritysten kesken, yhdessä yrityksessä, sen projektissa, tiimissä tai työparien kesken. Hajautetun työskentelyn paikka riippumattomuuden piirteen tuo langaton mobiiliteknologia, joka tuo työhön liikkuvan hajautetun työn mahdollisuuden (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 19-20)

3.6 Hajautuneisuuden määräytyminen

(Vartiainen ym. 2004 s. 21) ovat määritelleet hajautuneisuuden määrittävät tekijät neljään pääulottuvuuteen.

1. Paikka. Työntekijät tai työskentelevät joko samassa tai eri paikoissa. Paikka voi olla kiinteä tai jatkuvasti muuttuva. Jos paikka on jatkuvasti muuttuva on tällöin kyse mobiilista työstä.

2. Aika. Työskentely tapahtuu samanaikaisesti tai eri aikaan eri aikavyöhykkeillä sekä ajallisesti niin, että työsuoritukset seuraavat toisiaan. Yhteistyö voi olla luonteeltaan jatkuvaa tai määräaikaista.

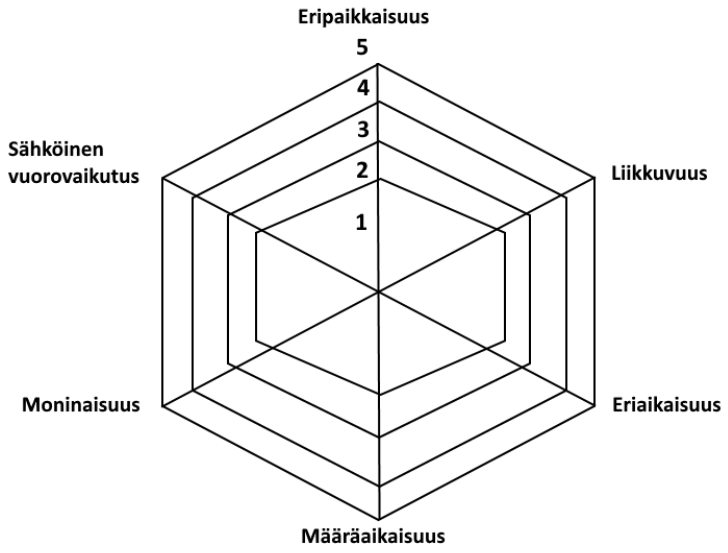
3. Moninaisuus. Hajautettuun työhön osallistuvien työntekijöiden kulttuurinen, organisatorinen sekä koulutuksellinen tausta voi vaihdella samankaltaisesta hyvinkin erilaiseen.

4. Vuorovaikutuksen tapa. Työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus voi tapahtua suoraan kasvokkain tai välittyneesti hyödyntäen nykyaikaisia teknologisia viestimiä (Vartiainen ym. 2004 s. 21)

Virtuaalisten organisaatioiden toimintaan kuuluu usein suunniteltuja tapaamisia kasvokkain ja tällöin organisaatiot ovat harvoin täysin virtuaalisia. Monimutkaiset tehtävät edellyttävät usein kommunikointia, joka onnistuu parhaiten kasvokkain. Kasvokkain tapaaminen ei kuitenkaan läheskään aina ole mahdollista, jolloin on tukeuduttava teknologiaan erilaisten viestimien avulla (Vartiainen ym. 2004 s. 21).

Virtuaalitiimin hajautuneisuutta voidaan analysoida timanttikuviolla. Kyselyssä vastataan 6 kysymykseen asteikolla välillä: 1. Ei lainkaan ja 5. Erittäin paljon. Lopuksi vastaukset asetellaan timanttikuvioon.

1. Tiimin jäsenet työskentelevät eri paikoissa (eri huoneissa, kerroksissa, rakennuksissa, paikkakunnilla, maissa)?
2. Tiimin jäsenet liikkuvat työssään (työaika matkustaen, asiakkaan tiloissa, poissa työpaikalta)?
3. Tiimin jäsenet työskentelevät eri aikaan (peräkkäin, eri aikavyöhykkeillä)?
4. Tiimin jäsenet työskentelevät määräaikaisesti yhdessä?
5. Tiimin jäsenet ovat taustaltaan erilaisia (sukupuoli, uskonto, kieli, kulttuuri, koulutus jne.)?
6. Kommunikointi ja yhteistyö tapahtuu tietotekniikan välityksellä (puhelimella, sähköpostilla, videokonferenssina)?



Kuva 7: Hajautuneisuuden määrittäminen (Vartiainen ym. 2004 s. 21)

Timanttikuvioon voidaan sijoittaa vastaukset kuuteen eri kysymykseen virtuaalitiimin hajautuneisuutta määriteltäessä ja näin nähdä nopeasti kokonaiskuva hajautuneisuudesta.

4 Etäjohtamisen haasteet käytännössä

Opinnäyteyön käytännön tutkimusosuus suoritettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella. Tarkoituksena oli saada vastauksia kyselylomakkeeseen yhteensä kymmeneltä eri Amazon FBA -liiketoimintaa tekevältä henkilöltä, jolla on apunaan virtuaaliassistentti tai virtuaalitiimi. Tutkimukseen osallistujille lähetettiin Google Forms -kyselylomake. Kyselylomakkeella pyrittiin saamaan mahdollisimman paljon vastauksia virtuaalitiimin johtamisen haasteisiin, joita teorian kautta on aiemmin tässä opinnäytetyössä löydetty.

Tutkimustulosten esittely aloitetaan käymällä läpi jokainen kyselylomakkeen kysymys ja selvitetään lukijalle kysymyksen tarkoitus ja mihin tällä on pyritty.

4.1 Tutkimuskysymysten esittely

Kyselylomakkeen alussa ennen varsinaisia kysymyksiä selvitettiin niin kutsutut esitiedot vastaajista. Neljän kysymyksen avulla selvitettiin kyselyyn vastaajan asuinmaa. Toisena kysymyksenä selvitettiin virtuaaliassistentin tai virtuaalitiimin toimintamaa, jolla pyrittiin saamaan selvillä mm. minkä kielen- ja kulttuurin edustajia virtuaalitiimissä vaikuttaa.

Kolmantena esitieto -kysymyksenä selvitettiin kauanko yhteistyö virtuaalitiimin kanssa on jatkunut. Neljäntenä ja viimeisenä esitieto -kysymyksenä selvitettiin vastaajan mahdollinen aikaisempi työkokemus esimiestyöstä.

Ensimmäisenä varsinaisena tutkimuksen kysymyksenä selvitettiin vastaajan käyttämän virtuaaliassistentin tai virtuaalitiimiin hajautuneisuus. Hajautuneisuus selvitettiin mukaillen (Vartiainen ym. 2004 s. 21) timanttikuvion kysymyksiä. Timanttikuvio ja sen käyttäminen hajautuneisuuden määrittelyssä on tarkemmin esitelty tämän opinnäytetyön 3.6 -osiossa. Toinen kysymys pyrki selvittämään jo (Oertig & Buergi 2006 23-26) tutkimuksessa havaittua haastetta, joka liittyi aikaeroon virtuaalitiimin ja tiimin johtajan välillä.

(Oertig & Buergi 2006 23-26) tutkimuksessa henkilöt korostivat kasvokkain tapahtuvan kontaktin tärkeyttä sekä arvostivat sitä, että näkevät vastapuolen kasvot ja kehon kielen virtuaalitiimin ja sen johdon välillä. Kasvokkain tapahtuvan

”toimistoilmapiirin” puuttuminen koettiin teorian mukaan haasteeksi, joten myös tässä tutkimuksessa aihe otettiin kysymyslomakkeessa esille.

Neljäs kysymys liittyi teoriassa paljon esille nousseeseen asiaan, joka on luottamus virtuaalitiimin ja sen johdon välillä. (Oertig & Buergi 2006 23-26) tutkimuksessa käytiin läpi luottamusta virtuaalitiimin ja sen johdon välillä. Myös (Vilkman 2018) kirjoituksessa luottamus kuuluu yhteen kolmesta etäjohtamisen tärkeimmistä kulmakivistä, joka muodostaa yhdessä arvostuksen ja avoimuuden kanssa tukevan pohjan onnistuneelle etäjohtajuudelle.

Virtuaalitiimin ollessa kansainvälinen ja henkilöiden tullessa eri kulttuureista ja maantieteellisiltä alueilta voi haasteita aiheuttaa mahdolliset kieli- ja kulttuuri eroavaisuudet itse virtuaalitiimin ja johdon välillä. (Oertig & Buergi 2006 23-28) tutkimus osoittaa muun muassa sen, että englanninkielen taito aiheutti usein ongelmia tutkittavien keskuudessa. Kyselylomakkeessa pyrittiin selvittämään onko kielitaito aiheuttanut ongelmia virtuaalitiimin ja johdon välillä.

(Oertig & Buergi 2006 23-28) mukaan keskeisenä haasteena koettiin asioiden erilainen tulkinta ja rivien välistä lukeminen, joten tästä aiheesta pyrittiin saamaan vastauksia virtuaalitiimien johtajilta kyselylomakkeessa. (Vilkman 2018) mukaan etäjohtamisen kulmakivet muodostavat luottamus, arvostus, avoimuus, yhteiset pelisäännöt, jatkuva yhteydenpito sekä yhteisöllisyys. Kyselylomakkeessa selvitettiin mitkä kaksi edellä mainittua etäjohtamisen kulmakiveä virtuaalitiimien johtajat kokivat tärkeimmiksi. Viimeisenä kysymyksenä kysyttiin, onko virtuaalitiimin johtaja kohdannut muita haasteita johtaessaan tiimiä. Kysymyksellä toivottiin saatavan mahdollisesti esille joitain sellaisia asioita, joita ei aikaisemmin ole teoriassa korostettu.

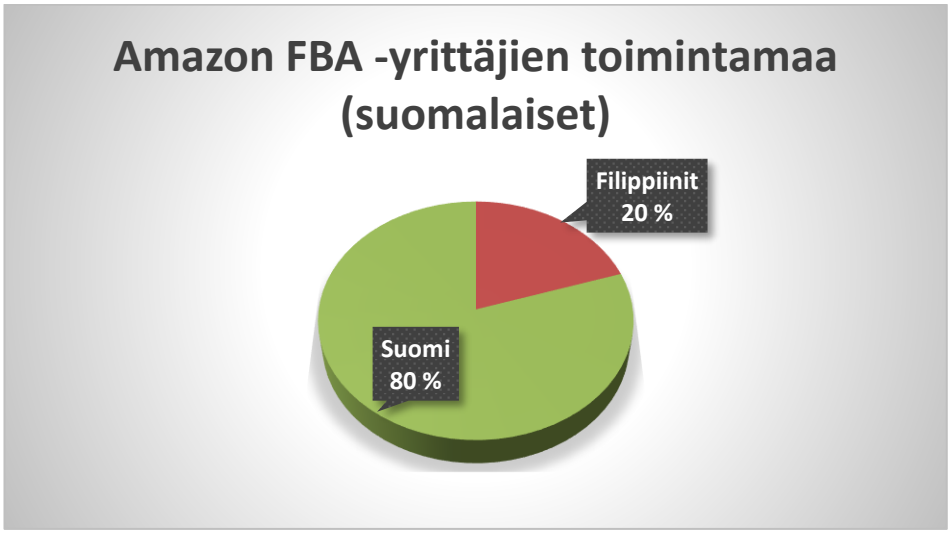
5 Tutkimustulokset

Empiirinen tutkimus toteutettiin lähettämällä kyselylomake Facebookin välityksellä Amazon FBA -liiketoiminnan tekijöille, joilla on käytössään virtuaaliassistentti tai tiimi. Tutkimustulosten analysointi etenee siten, että jokainen kysymys käydään läpi ensin suomalaisen kyselylomakkeen tuloksilla ja sitten ulkomaisen

kyselylomakkeen. Tämän jälkeen pohditaan onko näissä jotain selviä yhtäläisyyksiä- tai eroavaisuuksia eri maiden välillä.

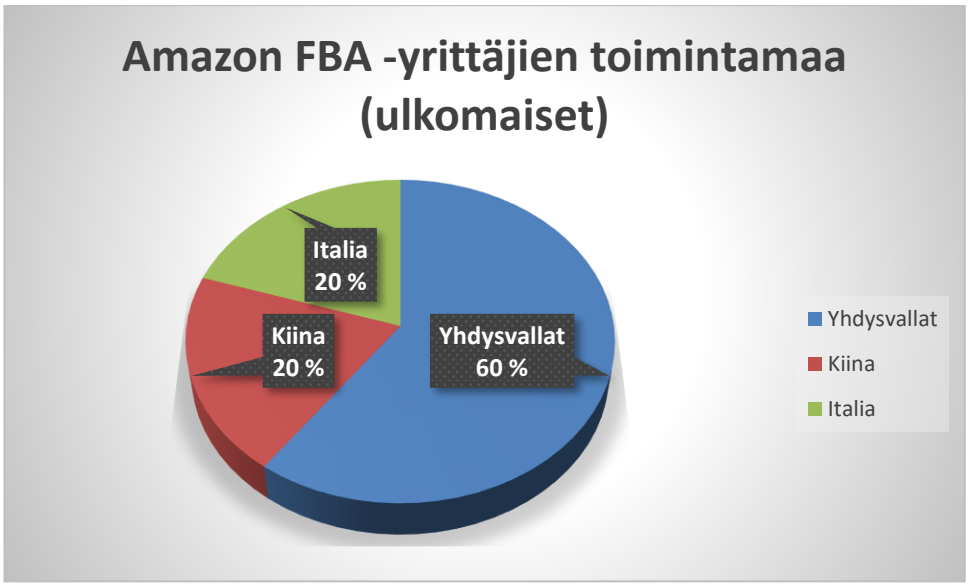
5.1 Vastaajien esitiedot

Kyselylomakkeen ensimmäisen kysymys koskee Amazon FBA -yrittäjän omaa asuinmaata. Viisi suomalaisen kyselylomakkeen täyttänyttä yrittäjää olivat jakautuneet oman asuinmaansa puolesta siten, että 4 henkilöä asui Suomessa ja 1 kyselyyn osallistujista asui Filippiineillä.



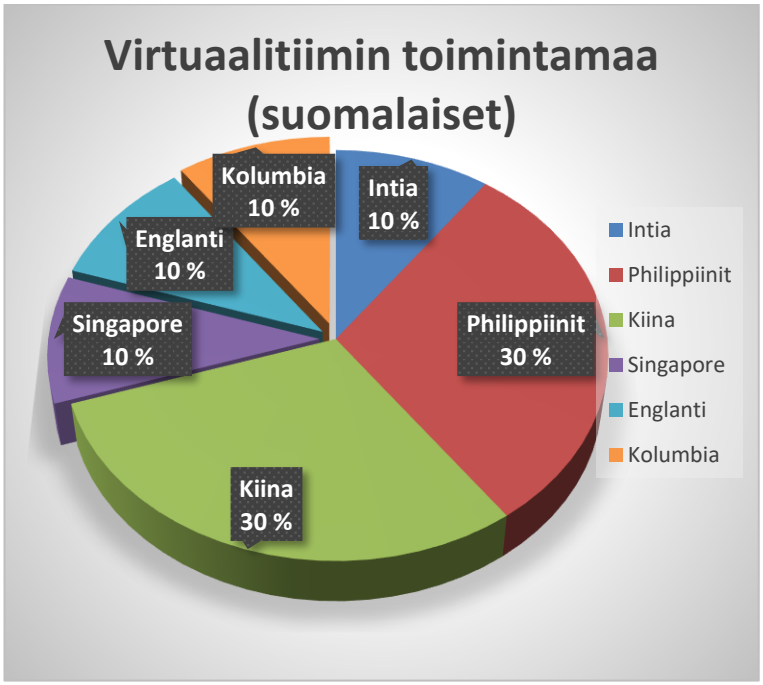
Kuvio 8: Amazon FBA -yrittäjän asuinmaa (suomalainen kyselylomake)

Kyselylomakkeen viisi ulkomaista vastaajaa olivat jakautuneet hieman hajautuneemmin kuin suomalaisen kyselylomakkeen Amazon FBA -yrittäjät. Viidestä henkilöstä kolme toimi Yhdysvalloissa, yksi Italiassa sekä yksi Kiinassa.



Kuvio 9: Amazon FBA -yrittäjän asuinmaa (englantilainen kyselylomake)

Toisena kyselylomakkeen kysymyksenä kysyttiin virtuaalityöntekijän- tai tiimin toimintamaata. Suomalaisen kyselylomakkeen virtuaalitiimit olivat sijoittuneet seuraavanlaisesti. Viidestä vastaajasta kolme kertoi hänen tiiminsä olevan Filippiineillä. Yhdellä näistä vastaajista oli myös virtuaalityöntekijä Kiinassa, Singaporessa, Englannissa sekä Kolumbiassa. Kahden vastaajan virtuaalityöntekijät olivat Kiinassa ja Yhdellä työntekijä oli Intiassa.



Kuvio 10: Virtuaalitiimin toimintamaa (suomalainen kyselylomake)

Ulkomaisen kyselylomakkeen täyttäjien virtuaalityöntekijät- tai tiimit olivat jakautuneet seuraavanlaisesti: Viidestä tiimistä kolme toimi Filippiineiltä, yksi Euroopasta sekä yksi Intiasta.

Kuvio 11: Virtuaalitiimin toimintamaa (ulkomainen kyselylomake)

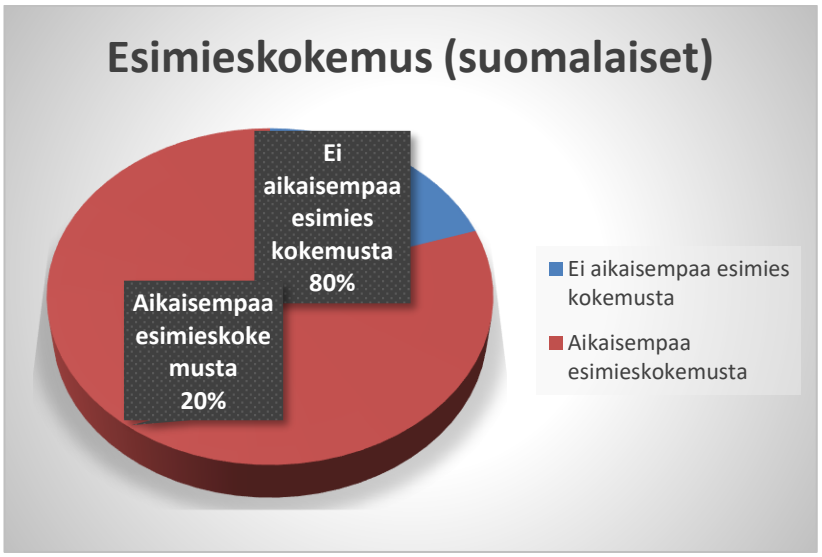
Kolmannen kysymyksen oli tarkoitus selvittää Amazon FBA -yrittäjän ja virtuaalityöntekijän- tai tiimin yhteistyön pituutta. Suomalaisen kyselylomakkeen vastaajat olivat tehneet yhteistyötä virtuaalityöntekijöidensä kanssa 4 kuukaudesta aina 4 vuoteen.

Kuvio 12: Yhteistyön kesto (suomalaiset)

Ulkomaisen kyselylomakkeen neljän Amazon -yrittäjien yhteistyö heidän virtuaalityöntekijöiden- tai tiimin välillä oli kestänyt yhdestä vuodesta aina seitsemään vuoteen. Yksi vastaus jouduttiin hylkäämään epäselvän vastauksen johdosta joka todennäköisesti johtui väärin ymmärretystä kysymyksestä.

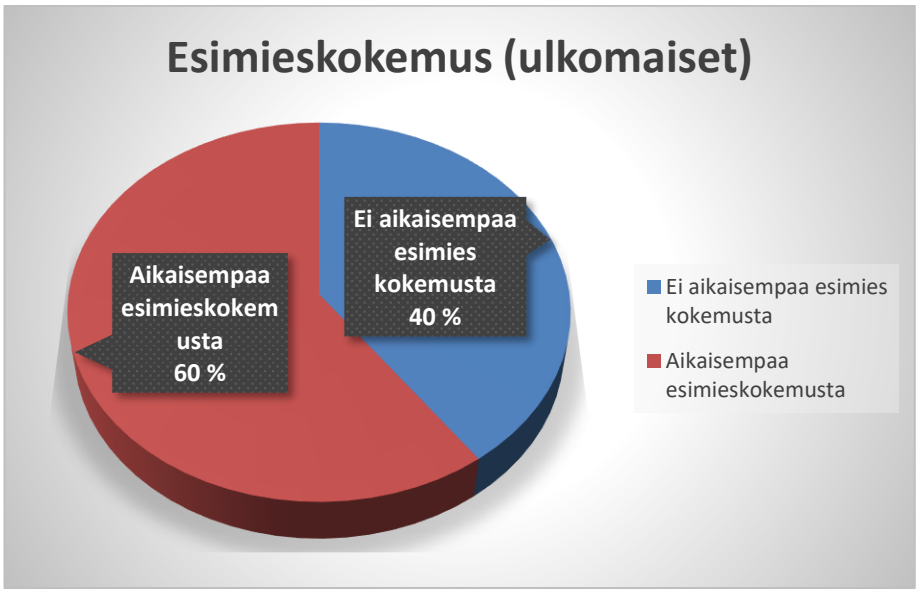
Kuvio 13: Yhteistyön kesto (ulkomaiset)

Viimeinen esitieto -osion kysymys koski Amazon FBA -yrittäjän mahdollista aiempaa kokemusta esimiestyöstä. Suomalaisen kyselylomakkeen viidestä vastaajasta neljä kertoi, ettei omaa aiempaa kokemusta esimiestyöstä ja yhdellä vastaajista oli aiempaa kokemusta esimiestyöstä.



Kuvio 14: Aiempi kokemus esimiestyöstä (suomalainen kyselylomake)

Ulkomaisen kyselylomakkeen viidestä vastaajasta kolme kertoi omaavansa aiempaa kokemusta esimiestyöstä ja kaksi vastaajista kertoi, ettei omaa aiempaa kokemusta esimiestyöstä.



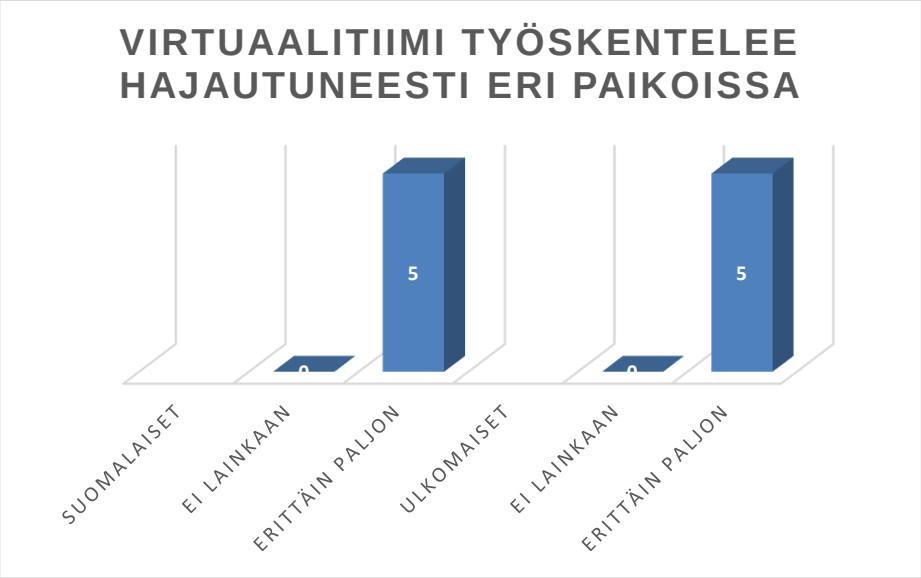
Kuvio 15: Aiempi kokemus esimiestyöstä (ulkomainen kyselylomake)

5.2 Tutkimuskysymys 1. Virtuaalitiimin hajautuneisuus

Tutkimuslomakkeen ensimmäisenä varsinaisena kysymyksenä esitietoa -osion jälkeen oli selvittää kunkin virtuaaliassistenttia -tai tiimiä käyttävän henkilön tiimin hajautuneisuus. Hajautuneisuus selvitettiin (Vartiainen ym. 2004 s. 21) mukaan olevalla timanttikuviolla. Kuuden kysymyksen avulla selvitetään lukijalle kunkin kyselylomakkeen vastaajien virtuaalitiimien hajautuneisuus mukaillen timanttikuvion kysymyksiä.

Ensimmäinen kysymys mukaillen (Vartiainen ym. 2004 s. 21) timanttikuvion kysymyksiä koskee virtuaalitiimin ja sen jäsenten työskentelyä eri paikoissa. Eri paikoissa tarkoittaa työskentelyä eri huoneissa, kerroksissa, rakennuksissa, paikkakunnilla tai maissa. Virtuaalityöntekijän- tai tiimin hajautuneisuus suomalaisessa kyselylomakkeessa oli kaikilla viidellä kyselylomakkeeseen vastaajalla sama. Suomalaiset vastaajat määrittelivät virtuaalitiiminsä toimivan eri maissa kuin he itse.

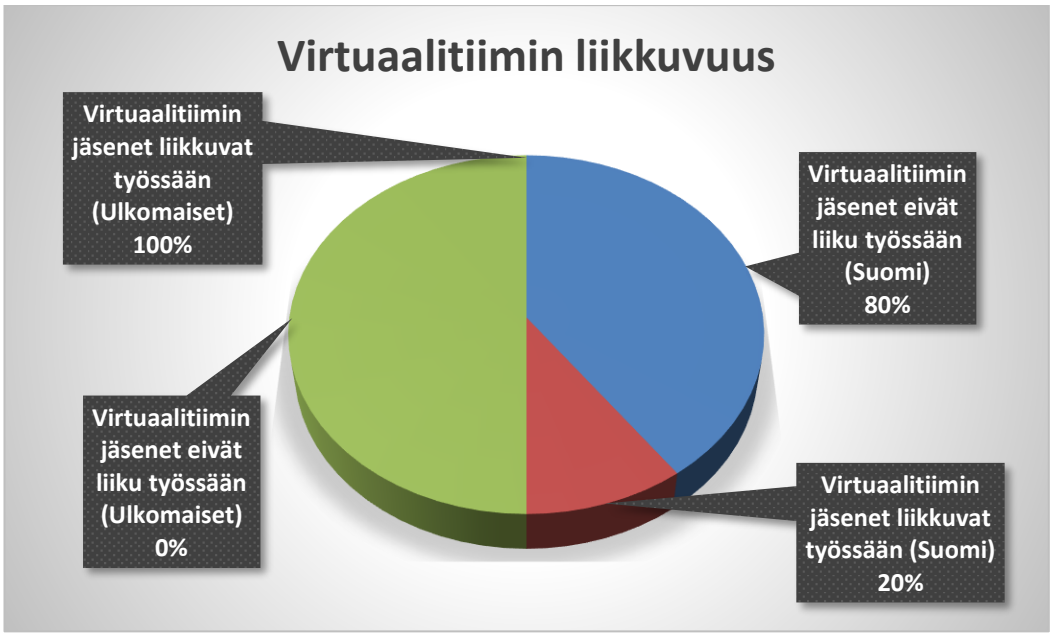
Ulkomaisille viidelle Amazon FBA -yrittäjille suunnatussa kyselylomakkeessa vastaavaan kysymykseen vastattiin täysin samalla tavoin kuin suomalaiseenkin lomakkeeseen. Virtuaalitiimiä käyttävät Amazon FBA -yrittäjät asuvat siten kaikki eri maissa alaisiinsa nähden.



Kuvio 17: Virtuaalitiimin hajautuneisuus suomi ja ulkomaat

Hajautuneisuutta määritettäessä tulee myös selvittää kuinka paljon virtuaalitiimin jäsenet mahdollisesti liikkuvat työssään. Suomalaisille suunnatussa lomakkeessa vastaajat jakautuivat siten, että neljä viidestä vastaajasta kertoi ettei tiiminsä jäsenet juurikaan liiku työssään. Yksi viidestä vastaajasta ilmoitti tiiminsä jäsenten liikkuvan työssään erittäin paljon.

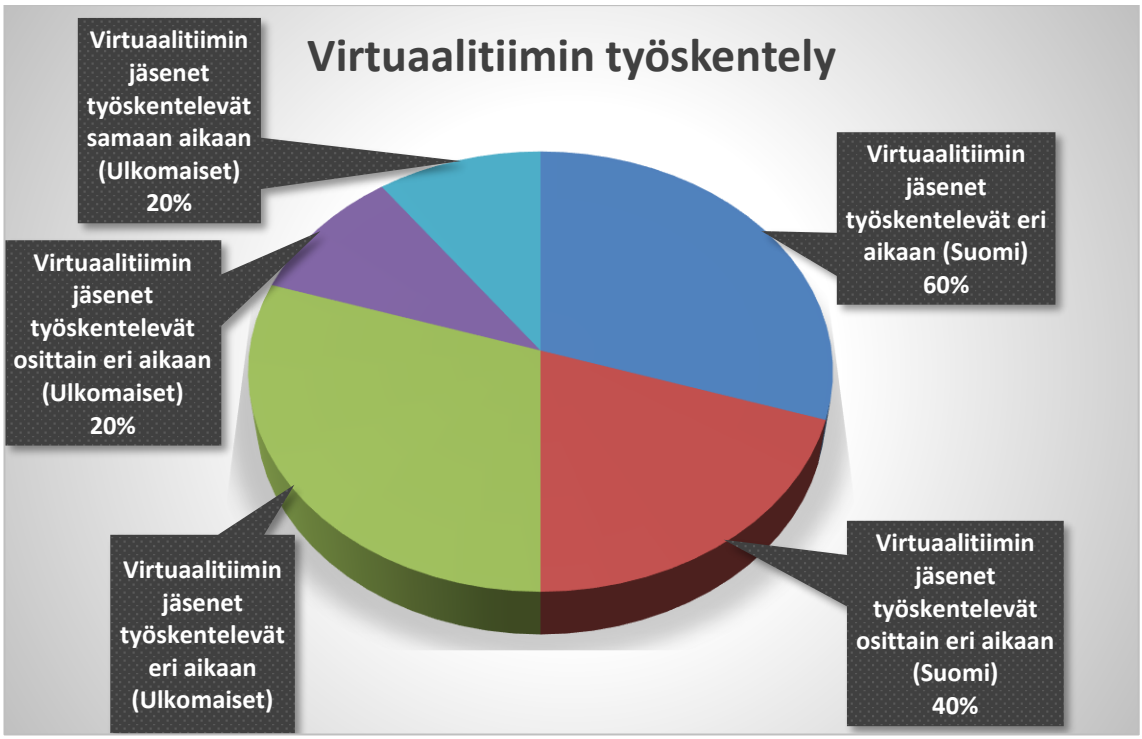
Ulkomaisille viidelle henkilöille lähetetyssä kyselylomakkeessa vastaus oli varsin yksipuolinen. Ulkomaisten Amazon FBA -yrittäjien johtamat virtuaalitiimit eivät liiku lainkaan työpäivänsä aikana.



Kuvio 17: Virtuaalitiimin liikkuvuus suomi ja ulkomaat

Seuraavana selvityksen kohteena oli virtuaalitiimin jäsenten mahdollinen työskentely eri vuorokauden aikaan. Suomalaiseen kyselylomakkeeseen vastanneista henkilöistä kolme viidestä ilmoitti, että heidän virtuaalitiiminsä työskentelee erittäin paljon eri aikaan. Kaksi viimeistä kyselyyn vastannutta henkilöä ilmoittivat virtuaalitiiminsä eriaikaisen työskentelyn sijoittuvan (Vartiainen ym. 2004 s. 21) mukaisen timanttikuvion asteikolla 3 ja 4.

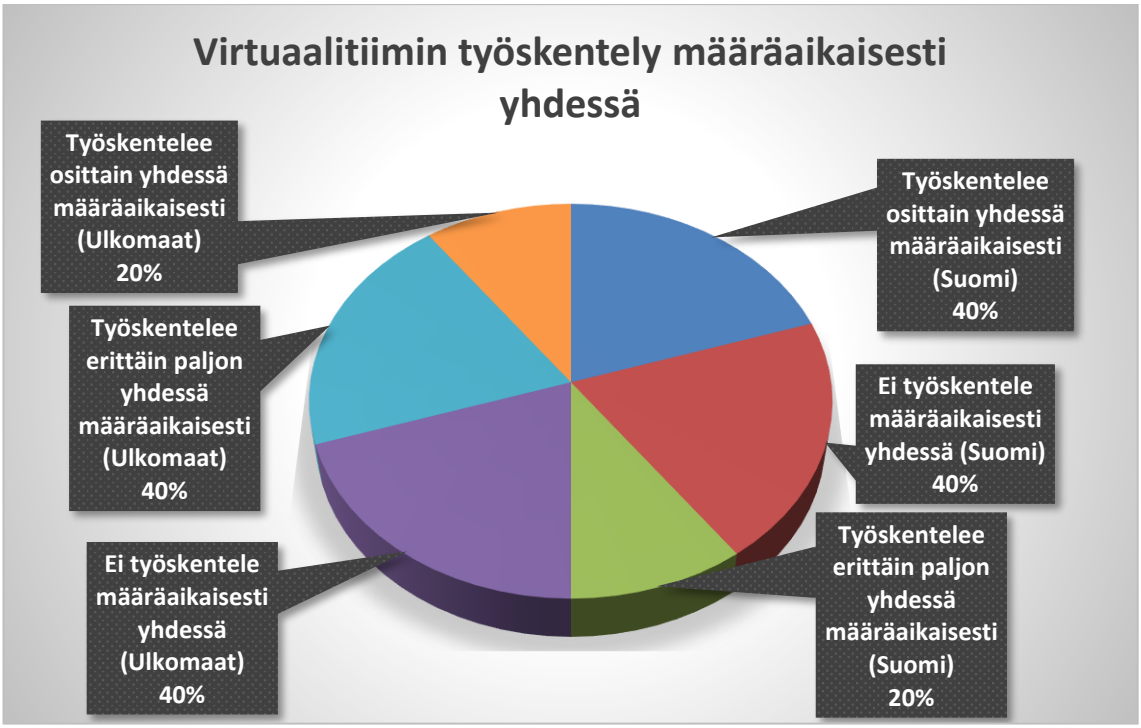
Ulkomaisen kyselylomakkeen viidestä vastaajasta kolme kertoivat virtuaalitiiminsä työskentelyn ajoittuvan erittäin paljon eri vuorokauden ajoille. Kahdesta viimeisestä kyselyyn vastanneesta yksi kertoi työskentelyn ajoittuvan samalle vuorokauden ajalle hänen kanssaan. Viimeinen vastaaja sijoitti vastauksensa (Vartiainen ym. 2004 s. 21) mukaisen timanttikuvion asteikolle 3.



Kuvio 18: Virtuaalitiimin eriaikainen työskentely suomi ja ulkomaat

Yhteistyö voi olla luonteeltaan jatkuvaa tai määräaikaista (Vartiainen ym. 2004 s. 21). Virtuaalitiimin jäsenten mahdollista työskentelyä ja yhteistyötä määräaikaisesti yhdessä selvittävä kysymys antoi suomalaiseen kyselylomakkeeseen vastanneista seuraavia tuloksia: Kaksi viidestä vastanneesta antoi vastaukseksi (Vartiainen ym. 2004 s. 21) mukaisen timanttikuvion asteikolle 3. Kaksi muuta vastaajaa kertoivat etteivät virtuaalitiiminsä lainkaan työskentele määräaikaisesti yhdessä ja sijoittivat vastauksensa timanttikuvion asteikolle 1. Viimeinen vastaaja kertoi, että virtuaalitiiminsä työskentelee erittäin paljon yhdessä määräaikaisesti.

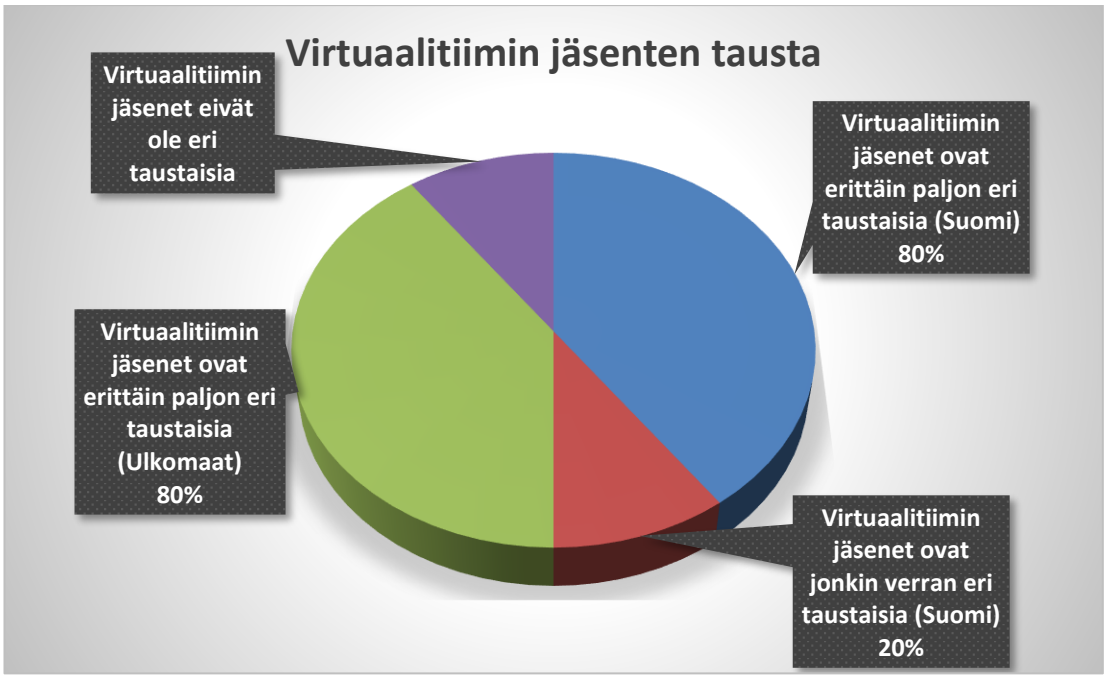
Ulkomaisille vastaajille osoitetussa kyselylomakkeessa henkilöiden johtamien virtuaalitiimien määräaikaisuutta selvitettäessä vastaukset olivat seuraavanlaisia. Kaksi vastaajaa viidestä kertoi, ettei johtamansa virtuaalitiimi työskentele määräaikaisesti yhdessä. Kaksi seuraavaa vastaajaa kertoi, että johtamansa virtuaalitiimi työskentelee erittäin paljon yhdessä määräaikaisesti. Viimeinen vastaaja sijoitti vastauksensa (Vartiainen ym. 2004 s. 21) mukaisen timanttikuvion asteikolle 2.



Kuvio 19. Virtuaalitiimin työskentely määräaikaisesti yhdessä suomi ja ulkomaat

Virtuaalitiimin jäsenet tulevat usein eri maantieteellisiltä alueilta sekä eri kulttuureista ja tämä voi aiheuttaa haasteita virtuaalitiimien johtamiselle (Oertig & Buergi 2006 23-28). Timanttikuvion mukaan seuraavana selvitettävänä asiana on virtuaalitiimin jäsenten eri taustat, joiksi luetaan sukupuoli, uskonta, kieli, kulttuuri sekä koulutus. Neljä viidestä suomalaiseen kyselylomakkeeseen vastanneista kertoi virtuaalitiiminsä olevan erittäin paljon taustaltaan erilainen kuin he itse. Yksi viidestä vastaajasta asetti (Vartiainen ym. 2004 s. 21) mukaisen timanttikuvion asteikolle 2.

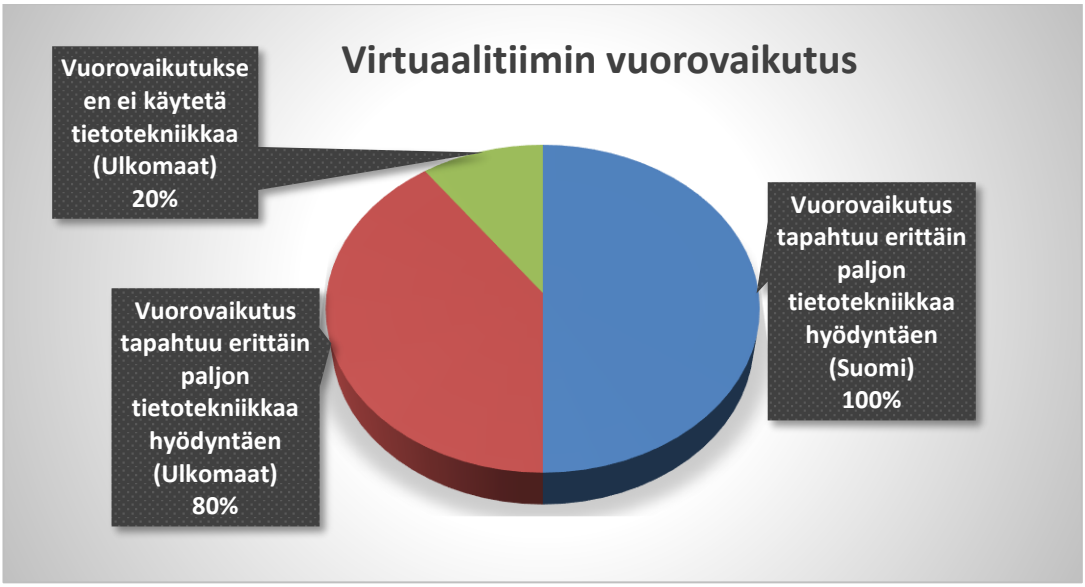
Ulkomaisen kyselylomakkeen täyttäjistä neljä viidestä kertoivat, että heidän virtuaalitiiminsä tulee erittäin paljon erilaisesta taustasta. Yksi vastaajista kertoi, että johtamansa virtuaalitiimin jäsenet eivät ole taustaltaan erilaisia ja sijoitti vastauksensa (Vartiainen ym. 2004 s. 21) mukaisen timanttikuvion asteikolle 1.



Kuvio 20: Virtuaalitiimin tausta

Virtuaalityöntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus voi tapahtua suoraan kasvokkain tai välittyneesti hyödyntäen nykyaikaisia teknologisia viestimiä (Vartiainen ym. 2004 s. 21). Timanttikuviota mukaillen viimeisenä kysymyksenä oli selvitettävä virtuaalityöntekijöiden sekä johtajan välistä vuorovaikutusta. Kaikki suomalaiseen kyselylomakkeeseen vastanneista henkilöistä kertoivat, että vuorovaikutus tapahtuu erittäin paljon tietotekniikan välityksellä.

Neljä henkilöä viidestä ulkomaisen kyselylomakkeen täyttäjistä kertoi vuorovaikutuksen tapahtuvan suomalaisten tavoin erittäin paljon tietotekniikkaa hyödyntäen. Yksi vastaajista kertoi, ettei vuorovaikutukseen käytetä tietotekniikkaa.



Kuvio 21: Virtuaalitiimin vuorovaikutus

5.3 Tutkimuskysymys 2. Aikaeron aiheuttamat haasteet

Teoriassa paljon esiin noussutta aihetta liittyen aikaeroon ja sen aiheuttamiin haasteisiin liittyen virtuaalitiimin toimintaan ja sen johtamiseen. (Oertig & Buergi 2006 23-26) mukaan suurimmiksi haasteiksi kansainvälisten virtuaalitiimien toiminnassa liittyy juurikin aikaeroon. Maantieteelliset eroavaisuudet voivat aiheuttaa muun muassa sen, että aamulla suomessa pidettävä palaveri voi ajoittua ilta aikaan toisessa maassa, jossa virtuaalitiimi toimii (Hakola 2016).

Teoriaan tutustumisen pohjalta pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeäksi osoittautunut kysymys liittyen yhdeksi suurimmaksi haasteeksi (Oertig & Buergi 2006 23-26) mukaan. Suomalaisille lähetetyssä kyselylomakkeessa kysyttiin: *”Tunnetko aikaeron aiheuttavan haasteita sinun ja virtuaalisesti toimivan työntekijän välillä? Millaisia ongelmia aikaero aiheuttaa?”*

Vastaaja 1. mukaan *”asiat viivästyvät ja usein siirtyvät seuraavalle päivälle.”* Kyseisen vastaajan mukaan aikaerosta johtuvaksi haasteeksi on muodostunut (Hakola 2016) esittämä haaste liittyen virtuaalitiimin ja esimiehen eri maantieteellisillä alueilla oleminen, jolloin Suomen aikaa iltapäivällä virtuaalitiimille annetut tehtävät voivat olla ilta-aikaa eri maantieteellisellä alueella.

Vastaaja 2. mukaan *”Päinvastoin, silloin kun Suomessa on yö niin Aasiassa tehdään töitä”* aikaero ei aiheuta haasteita virtuaalitiimin ja esimiehen välillä. Kiinan Pekingissä kellonaika on Suomea 5 tuntia edellä (Pienimatkaopas). Vastaaja todennäköisesti tarkoittaa vastauksellaan, että Pekingissä työpäivä alkaa noin 5 tuntia Suomen työaikaa aikaisemmin ja tämän vuoksi se ei aiheuta haasteita.

Vastaaja 3. mukaan *”Työaika Kiinassa alkaa n.03 aikaan (Suomen aikaa) yöllä, joten he kerkeävät aloittamaan työn ennen suomalaisia. Toisaalta se tarkoittaa myös sitä, että illalla (suomen aikaa) en saa assistenttiin yhteyttä.*” Vastaaja 3. näkee aikaerossa saman edun kuin vastaaja 2. Haasteena on vastaaja 3. mukaan kuitenkin sama kuin (Hakola 2016) mukaan teoriassa, jolloin suomessa iltapäivällä annettu tehtävä voi ajoittua eri aikavyöhykkeillä jo työpäivän jälkeiseen ilta-aikaan.

Loput kaksi vastaajaa eivät kokeneet haasteeksi aikaeroa heidän ja virtuaalitiimin välillä. Vastaaja 4. mukaan *”Ei pahempia ongelmia, kun synkataan”* sekä Vastaaja 5. *”Ei ongelmia”*

Ulkomaisille lähetetty samainen kysymys koskien aikaeroa ja siitä koituvia mahdollisia haasteita antoi hyvin samankaltaisia vastauksia kuin suomalaisillekin lähetetty vastaava kysymys. Vastaaja 1. mukaan *”Ei ongelmia”*. Vastaaja 2. mukaan *”Joskus on vaikea tavoittaa henkilöä johtuen heidän erilaisista aikatauluistaan”.* Vastaaja 2. näkee todennäköisesti haasteeksi juurikin saman kuin (Hakola 2016) jonka mukaan eri aikavyöhykkeillä sijaitseva virtuaalitiimi voi olla jo pois työajalta, kun heille ollaan antamassa tehtäviä. Vastaaja 3. mukaan vastaus kysymykseen on *”Yes”*, joten aikaero aiheuttaa haasteita virtuaalitiimiä johtaessa.

Vastaaja 4. mukaan *”Joskus tuntuu vaikealta olla eri aikavyöhykkeellä emmekä työskentele samanaikaisesti – on vaikea kysyä asioita reaaliajassa”.* Vastaaja 4. mukaan haasteeksi muodostui juurikin (Hakola 2016) teoriassakin mainittu työtehtävien ajoittuminen eri vuorokauden aikoihin jolloin virtuaalitiimin työpäivä on voinut jo päättyä ja mahdollisuutta reaaliaikaiseen yhteyteen ei välttämättä enää ole. Vastaaja 5. mukaan *”Ei haasteita”.* Kaksi viidestä vastaajasta kertoi lyhyesti ilman perusteita, että aikaero ei aiheuta ongelmia virtuaalitiimin ja esimiehen välillä.

5.4 Tutkimuskysymys 3. Kasvokkain tapahtuvan kontaktin puute

Teorian mukaan muun muassa (Oertig & Buergi 2006 23-26) tutkimuksen mukaan suurimmiksi haasteiksi osallistujat korostivat kasvokkain tapahtuvan kontaktin tärkeyttä kansainvälisen virtuaalitiimin ja sen esimiehen välillä. Tutkimuksen mukaan tiimin jäsenet ikävöivät ja kokivat ongelmalliseksi kasvokkain tapahtuvan kontaktin puutteen ja siitä johtuvan ”toimisto ilmapiirin” puuttumisen. Kolmantena kysymyksenä kysyttiin: *”Tunnetko kasvokkain tapahtuvan kontaktin puutteen olevan haaste mm. luottamuksessa sinun ja työntekijän välillä? Ikävöitkö toimisto ilmapiirin puuttumista?”*

Vastaaja 1. mukaan *”En koe kasvokkain tapahtuvan kontaktin puutteen olevan haaste. Lopulta teot ja tietty jämptiys ratkaisevat luottamuksen.”* Vastaaja 1. ei koe kasvokkain tapahtuvan kontaktin olevan haaste vaan näkee luottamuksen rakentumisen samoin kuin (Vilkman 2018), jonka mukaan virtuaalisessa ympäristössä luottamus virtuaalitiimin ja johdon välillä on häilyvämpää ja se vaatii selkeät pelisäännöt onnistuakseen.

Vastaaja 2. mukaan *”Me pidetään päivittäin 15min skypepuhelu ja perjantaisin 1h retrospektiivi, jossa jutellaan kasvotusten päivän tapahtumat ja analysoidaan viikko ja tulevat tavoitteet ensi viikolle.”* Vastaajan mukaan hän ei ilmeisesti koe kasvokkain tapahtuvan kontaktin olevan haaste. Vastaaja 2. näyttäisi toimineen samalla tavoin kuin (Oertig & Buergi 2006 23-28) tutkimukseen osallistuneen johtajan mukaan on tarpeen luoda yksinkertainen ja toimiva prosessi jonka mukaan toimitaan ja siten kommunikoida sen mukaan.

Vastaaja 3. mukaan *”Alussa luottamuksen saavuttaminen oli vaikeaa. Kun henkilön oppii tuntemaan oppii häneen myös luottamaan. En ikävöi toimisto ilmapiiriä”.* Vastaaja ei ilmeisesti koe kasvokkain tapahtuvan kontaktin olevan haaste. Kuten (Oertig & Buergi 2006 23-26) tutkimuksessa todettiin, että luottamuksen rakentumiseen kuluu aikaa ja se on seurausta pidemmän aikavälin suorittamisesta.

Vastaaja 4. mukaan *”Se on haaste, mutta ei ongelma. Virtuaaliympäristö tarkoittaa, että tarvitaan hyvää johtamista ja erittäin paljon panostusta kommunikaati-*

oon." Vastaaja kokee samalla tavoin, kuten (Oertig & Buergi 2006 23-28) tutkimuksessaan jonka mukaan virtuaalijohtajalta vaaditaan hyviä henkilöjohtamisen taitoja. Panostamisesta kommunikaatioon ja sen tärkeydestä on myös vastaajan lisäksi mainittu (Vilkman 2018) kirjoituksessa, jossa todettiin, että esimiehen on jatkuvasti oltava yhteydessä alaisiinsa puhelimitse, skypessä tai kasvotusten.

Vastaaja 5. mukaan *"Välillä väärinymmärrysten takia olisi kiva saada suorempi yhteys, mutta muuten ei."* Vastaaja ei koe kasvokkain tapahtuvan kontaktin puutteen olevan ongelma. (Oertig & Buergi 2006 23-28) tutkimuksen mukaan virtuaalitiimiläiset kokivat myös videoneuvottelut huonon laadun vuoksi vähemmän toimivimmaksi kuin toimiston puhelinkonferenssit. Virtuaalitiimin johtajan oli tärkeää tarkistaa, että työntekijä sai ja ymmärsi kaikki ohjeet.

Kasvokkain tapahtuvaan kontaktiin ja sen puuttumisesta johtaviin haasteisiin kysyttäessä ulkomaisessa kyselylomakkeessa vastaukset jäivät valitettavan lyhyiksi ja tästä johtuen ulkomainen kyselyosio jäi varsin suppeaksi. Viidestä kysymykseen vastaajasta kaksi, vastaaja 1. sekä vastaaja 2. kertoo lyhyesti, että kasvokkain tapahtuvan kontaktin puute ei ole ollut haaste luottamuksen kannalta.

Vastaaja 3. vastasi kysymykseen *"Tes",* joka voidaan tulkita suurella todennäköisyydellä *"Yes".* Vastaaja 4. mukaan *"Tämä oli ongelma yhteistyömme alussa. En ikävöi".* (Oertig & Buergi 2006 23-26) tutkimuksen mukaan uuden henkilön tullessa tiimiin mukaan kesti 3-9 kuukautta, että vanhat tiimiläiset hyväksyivät heidät mukaan ja pystyivät luottamaan uuteen tulokkaaseen. Vastaaja 5. mukaan kysyttäessä kasvokkain tapahtuvan kontaktin puutteesta johtuvista haasteista on vastaus *"Joskus se on haaste".*

5.5 Tutkimuskysymys 4. Luottamus työntekijään

Etäjohtamisen teoriassa sekä virtuaalitiimien johtamisessa on poikkeuksellisen paljon mainittu luottamuksesta ja sen tärkeydestä virtuaalitiimiläisten ja johtajan välillä. (Oertig & Buergi 2006 23-26) tutkimuksessa luottamuksen todettiin olevan avainasemassa työyhteisössä. Kysymyksenä kysyttiin: *"Luotatko työntekijääsi? kuinka kauan luottamuksen rakentuminen kesti?"*

Viidestä suomalaiseen kyselylomakkeeseen vastaajista neljä kertoi luottavansa työntekijäänsä sekä, että luottamuksen rakentumisen kestäneen alle 3 kuukautta. Usein keskustellessa luottamuksesta käydään asiaa läpi vain johtajan kannalta siten luottaako johtaja, että virtuaalitiimi tekee työnsä kunnolla, vaikka he eivät ole johtajan valvovan silmän alla. Asiaa tulisikin (Vilkman 2018) mukaan myös miettiä johdettavan kannalta. Saako työntekijä tarvittaessa apua ja onko johtaja kiinnostunut johdettavan ammatillisesta kehityksestä.

Ulkomaiseen kyselylomakkeeseen vastaukset olivat täsmälleen samat kuin suomalaiseenkin. Neljä viidestä vastaajasta ilmoitti luottamuksen rakentumisen kestäneen alle 3 kuukautta. Yksi vastaaja ilmoitti luottamuksen rakentumisen kestäneen 3-9 kuukautta. Teorian mukaan luottamuksen rakentuminen kestää uusien henkilöiden kesken 3-9 kuukautta (Oertig & Buergi 2006 23-26).

Kymmenestä Amazon FBA -yrittäjästä kahdeksan, jotka vastasivat kyselylomakkeeseen, kertoi saavuttaneensa luottamuksen virtuaalitiiminsä kanssa alle 3 kuukaudessa. Voidaan todeta luottamuksen rakentumisen kestävän vähemmän aikaa kuin (Oertig & Buergi 2006 23-26) tutkimuksen pohjalta tehdyn teorian mukaan.

5.6 Tutkimuskysymys 5. Kielen- ja kulttuurin aiheuttamat haasteet

Virtuaalitiimin jäsenet tulevat usein eri kulttuuri- ja maantieteellisiltä alueilta ja tämä tarkoittaa mahdollisesti suuriakin haasteita kielen- ja kulttuurin yhteensovittamisessa. Tutkimuksessa todettiin muun muassa englanninkielen taidon aiheuttavan ongelmia toistuvasti eri maantieteellisille alueille ja eri kulttuureista tulevien henkilöiden kesken. Tutkimuksessa todettiin myös, että kulttuuriset erot Euroopan ja Yhdysvaltojen välillä olivat pienet verrattuna toimiessa japanilaisten henkilöiden kanssa (Oertig & Buergi 2006 23-28).

Kyselylomakkeessa kysyttiin: *”Onko mahdollinen eri kieli- ja kulttuuri aiheuttanut haasteita?”* Viidestä suomalaiseen kyselylomakkeeseen vastaajasta kolme kertoi kielitaidon tuottaneen toistuvasti ongelmia hänen ja virtuaalitiimin välillä. Kaksi henkilöä kertoi, ettei koe kielen- tai kulttuuri erojen aiheuttavan haasteita hänen ja virtuaalitiimin välillä.

Ulkomaiseen kyselylomakkeeseen vastaajat olivat varsin yksipuolisia. Kaikki viisi kyselylomakkeeseen vastannutta olivat sitä mieltä, että ongelmat kielitaidon kanssa ovat toistuvasti aiheuttaneet ongelmia heidän ja virtuaalitiimin välillä.

Kymmenestä kyselylomakkeeseen vastanneesta kahdeksan henkilöä oli sitä mieltä, että kielitaito on tuottanut toistuvasti haasteita. (Oertig & Buergi 2006 23-28) tutkimuksen mukaan englannin kielen taidon olleen tuottanut toistuvasti ongelmia eri maantieteellisiltä alueilta ja eri kulttuureista tulevien henkilöiden kesken. Kyselylomakkeen mukaan myös suurin osa Amazon FBA -yrittäjistä kokee kielitaidon tuottavan ongelmia, joten empiirisen tutkimuksen tulos tukee teoriaa.

5.7 Tutkimuskysymys 6. Rivien välistä lukeminen ja asioiden tulkinta

Eräänä keskeisenä haasteena koettiin asioiden tulkitseminen ja rivien välistä lukeminen. (Oertig & Buergi 2006 23-28) tutkimuksessa Sveitsiläinen johtaja kertoi, että Yhdysvaltalaiset puhuivat aina kaiken olevan hyvin, täydellisesti ja hallinnassa. Sveitsiläisen johtajan täytyi kuitenkin käydä Yhdysvaltalaisten kanssa kahdenkeskisiä keskusteluja, jotta saivat selville miten asiat oikeasti olivat. Kyselylomakkeessa vastaajilta kysyttiin*: ”Koetko asioiden tulkitsemisen ja rivien välistä lukemisen olevan haaste?”*

Suomalaisen kyselylomakkeen vastaaja 1. kertoi *”Koen, kulttuurin erojen vuoksi jotkin asiat tuntuvat olevan erittäin vaikeita ymmärtää ja lähes joka asia vaatii asian ”rautalangasta” vääntämisen.”* (Oertig & Buergi 2006 23-28) tutkimuksen mukaan yhdeksi haasteeksi todettiin johtajan tehtävien anto ja niiden hallinta virtuaalitiimin kanssa.

Vastaaja 2. mukaan *”Joo välillä, kaikki pitää olla yksinkertaisesti kerrottuna ja selkeät tavoitteet”*. (Oertig & Buergi 2006 23-28) tutkimuksen mukaan on tärkeää luoda prosessi, joka on yksinkertainen, toimiva ja siten kommunikoida linjan mukaan. Vastaaja 3. mukaan *”Olemme kahdesta täysin erilaisesta kulttuurista, joten käsitämme asiat myös eri tavoin – tämä on haaste varsinkin yhteistyön alussa.”.* Vastaaja 3. kokee samankaltaisia haasteita kuin (Oertig & Buergi 2006 23-28) tutkimuksessaan muun muassa liittyen kulttuuri eroista johtuvaan asioiden erilailla tulkitsemisen.

Vastaaja 4*. "Ehdottomasti"* sekä Vastaaja 5. *"Välillä"* kertoivat lyhyesti, että kokevat asioiden tulkitsemisen ja rivien välistä lukemisen olevan haaste. Kaikki viisi vastaajaa olivat ainakin jossain määrin samaa mieltä (Oertig & Buergi 2006 23-28) tutkimuksen kanssa jolloin asioiden tulkitseminen ja rivien välistä lukeminen koettiin haasteeksi.

Ulkomaisen kyselylomakkeen Vastaaja 1. *"On vaikeaa johtuen eri kulttuurista- ja kielestä. Joskus ymmärrämme toisiamme erilailla".* Vastaaja 1. kokee eri kielen- ja kulttuurin haasteeksi. Vastaaja 2. mukaan *"Kyllä, alussa".* Myös Vastaaja 3. *"Rivien välistä lukeminen oli myös haaste yhteistyömme alussa"* Vastaaja 2. todennäköisesti tarkoitti samaa kuin Vastaaja 3. jolloin asioiden tulkinta ja rivien välistä lukeminen oli vaikeaa yhteistyön alussa. Ulkomaiseen kyselylomakkeen tähän osioon vastasi vain neljä henkilöä. Vastaaja 4. kertoi *"Joskus se on haaste, johtuen erilaisesta kulttuuritaustasta."*.

Yhdeksästä vastaajasta neljä mainitsi kulttuurin olevan osasyy ja aiheuttavan haasteita liittyen asioiden tulkitsemiseen ja rivien välistä lukemiseen. Kyselylomakkeeseen saadut vastaukset Amazon FBA -yrittäjiltä yhtyvät (Oertig & Buergi 2006 23-28) tekemään tutkimukseen.

5.8 Tutkimuskysymys 7. Kaksi tärkeintä asiaa teoriaan pohjautuen

Viimeiseksi teoriaan pohjautuvan kysymykseksi päätin selvittää mitkä asiat Amazon FBA -yrittäjät kokevat tärkeimmiksi heidän ja virtuaalitiimin kesken. Vaihtoehtoina olivat (Vilkman 2018) määrittelemät etäjohtamisen kulmakivet, jotka ovat: Luottamus, avoimuus, yhteiset pelisäännöt, jatkuva yhteydenpito ja yhteisöllisyys.

Kysymys esitettiin*: "Mitkä kaksi asiaa koet tärkeimmiksi sinun ja työntekijäsi välillä? - Luottamus, avoimuus, yhteiset pelisäännöt, jatkuva yhteydenpito ja yhteisöllisyys"*

Suomalaisen kyselylomakkeen viidestä vastauksesta jokaisessa on yksi ja sama (Vilkman 2018) määrittelemä kulmakivi, joka on luottamus. Kolme henkilöä viidestä on myös maininnut avoimuuden olevan tärkeä osa yhteistyötä virtuaalitiimin ja sen johtajan kesken. Kaksi henkilöä on myös maininnut jatkuvan yhteydenpidon olevan mielestään tärkeimpiä.

Ulkomaisen kyselylomakkeen neljästä vastaajasta kaikki ovat maininneet luottamuksen olevan kahden tärkeimmän asian joukossa. Kolme henkilöä neljästä on myös maininnut avoimuuden olevan kahden tärkeimmän asian joukossa tehdessä yhteistyötä virtuaalitiimien kanssa.

(Vilkman 2018) mukaan hyvä etäjohtaminen koostuu kuudesta tukipilarista. Kolme peruspohjan muodostavaa asiaa ovat: luottamus, arvostus ja avoimuus. Voi todeta, että tässä osiossa empiirinen tutkimus sekä suomalaisten sekä ulkomaisten vastaajien kohdalla vastaa lähes täysin (Vilkman 2018) tuottamaa teoriaa.

5.9 Tutkimuskysymys 8. Muut kohdatut ongelmat

Viimeisenä kyselylomakkeen kysymyksenä oli *”Oletko kohdannut joitain muita haasteita virtuaaliassistentin/tiimin kanssa? Mitä?”.* Kysymyksellä pyrittiin saamaan vastaajilta joitain uusia haasteita, joita mahdollisesti teoriassa ei ollut mainittu ja tällä tavoin tuottamaan uutta tietoa virtuaalitiimin johtamisen haasteista Amazon FBA -yrittäjille.

Neljästä suomalaiseen kyselylomakkeeseen vastanneesta Vastaaja 1. toteaa *”En”*, joten voidaan todeta, ettei vastaaja ole kohdannut muita haasteita. Vastaaja 2. mukaan hän on kohdannut *”Kulttuurieroja”.* Virtuaalitiimien tullessa eri maantieteellisiltä alueilta ja kulttuureista aiheuttaa tämä haasteita kielen- ja kulttuurin yhteensovittamisessa (Oertig & Buergi 2006 23-28).

Vastaaja 3. mukaan *”Kaikki eivät sovellu etätyöhön”.* Vastaaja 4. kertoi, että *”Toimeksiannot ymmärretään välillä väärin”.* (Oertig & Buergi 2006 23-28) tutkimuksen mukaan yhdeksi haasteeksi tutkimuksessa todettiin tehtävien anto ja niiden hallinta virtuaalitiimin johtajalta tiimiläisille, joten tutkimus tulos tukee aiemmin teoriassa mainittua.

Ulkomaiseen kyselylomakkeeseen vastanneista kolmesta henkilöstä Vastaaja 1. kertoi, että *”On hetkiä, jolloin virtuaaliassistenttini internet yhteys ei toimi ja se on iso ongelma”.* (Oertig & Buergi 2006 23-28) tutkimuksessakin todettu haaste, jossa osa vastaajista koki videoneuvottelut huonon laadun vuoksi vähemmän kätevämmiksi kuin puhelinkonferenssit.

Vastaaja 2. mukaan *”Käsitys laadusta on melko erilainen meidän välillä”.* (Oertig & Buergi 2006 23-28) tutkimuksessa todettiin yhdeksi virtuaalitiimin haasteiksi tehtävien anto ja hallinta. Tutkimuksessa todettiin myös, että virtuaalitiimien johtajien on tarpeellista tarkistaa aina ohjeiden antamisen jälkeen, että tiimiläiset ovat ymmärtäneet saadut ohjeet (Oertig & Buergi 2006 23-28). Vastaaja 3. kertoi *”En”*, ettei ollut kokenut muita haasteita.

6 Virtuaalitiimin johtamisen haasteet

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksenä oli *”Mitä haasteita virtuaalitiimin johtamisessa on Amazon FBA -liiketoiminnassa?”*. Kyselylomakkeen vastauksien perusteella Amazon FBA -yrittäjät kokevat haasteita kielen- ja kulttuurin yhteensovittamisessa, aikaerossa, kasvokkain tapahtuvan kontaktin puutteesta sekä internet yhteyden huonon laadun vuoksi tapahtuvia ongelmia.

Yllämainitut haasteet koskien kieltä- ja kulttuuria, aikaeroa sekä internet yhteyksiä ovat täysin samoja, joita aiemmin tehdyissä tutkimuksissa etäjohtamiseen liittyen on todettu. Jotkin haasteet eivät aiheuttaneet Amazon FBA -yrittäjien keskuudessa aivan niin suurta haastetta kuin teorian pohjalta saattoi olettaa.

Kielen- ja kulttuurin yhteensovittamisesta sai teorian pohjalta käsityksen, että eri kieli- ja kulttuuri aiheuttaa ongelmia virtuaalitiimin ja johdon välillä. (Oertig & Buergi 2006 23-28) tutkimuksessa todettiin englanninkielen taidon aiheuttavan ongelmia toistuvasti eri maantieteellisille alueille ja eri kulttuureista tulevien henkilöiden kesken. Tämä teoria vastasi lähes täysin tämän tutkimuksen tuloksia, koska muun muassa viisi viidestä ulkomaiseen kyselylomakkeeseen vastaajasta kertoi kielitaidon aiheuttavan toistuvia ongelmia. Yhteensä kymmenestä vastaajasta kahdeksan kertoi kielitaidon aiheuttavan haasteita.

Aika-ero ei aiheuttanut vastaajien keskuudessa niin suurta haastetta kuin teoria antoi ymmärtää. (Hakola 2016) mukaan virtuaalitiimin ja esimiehen eri maantieteellisillä alueilla oleminen aiheuttaa haasteita, jolloin suomen aikaa iltapäivällä virtuaalitiimille annetut tehtävät voivat olla ilta-aikaa eri maantieteellisellä alueella. Kaksi vastaajaa olivat sitä mieltä, että aikaero on hyvä juttu. Kiinassa kello on 5 tuntia Suomea edellä ja tällöin työpäivä alkaa ennen Suomen työaikaa.

Kaksi ulkomaiseen kyselylomakkeeseen vastaajaa mainitsivat haasteeksi eri aika vyöhykkeellä olemisen ja tästä johtuvan eri aikaan työskentelyn. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että ulkomaiset kokevat aikaeron enemmän haasteeksi kuin suomalaiset.

Kasvokkain tapahtuvan kontaktin puutteesta kysyttäessä suomalaisen kyselylomakkeen vastaajista useat mainitsivat muun muassa luottamuksen rakentumisen olleen alussa haasteellista. Eräs vastaaja kertoo, että kasvokkain tapahtuvan kontaktin puute on haaste, mutta ei ongelma. Ratkaisuna haasteeseen vastaaja kertoo panostamisen hyvään johtamiseen ja kommunikaatioon.

Ulkomainen kyselylomake jäi tältä osin hyvin suppeaksi. Virtuaalitiimien johtajista kaksi neljästä vastaajasta kertoi, ettei kasvokkain tapahtuvan kontaktin puute aiheuta haasteita. Kaksi vastaajaa taas kertoi, että kasvokkain tapahtuvan kontaktin puute on tai on ollut haaste yhteistyön alussa.

Tärkeimmiksi asioiksi, joita virtuaalitiimien johtajat nostavat (Vilkman 2018) etäjohtamisen kulmakivistä ovat sekä suomalaisten, että ulkomaisten vastaajien keskuudessa Luottamus sekä Avoimuus. Tämä tutkimustulos kohtaa varsin hyvin teorian kanssa, joten voi todeta, että Amazon FBA -yrittäjiä, jotka aikovat hyödyntää liiketoiminnassaan virtuaalitiimiä olisi hyvä tehdä mahdollisesti selväksi virtuaalitiimille heti mitä asioita he arvostavat.

Amazon FBA -yrittäjien haasteita ja niiden kohtaamista aiemmin tutkitun teorian kanssa pohtiessa voidaan todeta, että aikaeroa ja siitä koituvia haasteita kaikilta muilta osin teoria tuki tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia. Amazon FBA -yrittäjät arvostavat luottamusta ja avoimuutta heidän ja virtuaalitiiminsä välillä. Tämä osoittautui täysin teoriaa täysin tukevaksi.

Haasteeksi tämän opinnäytetyön tekemisessä meinasi muodostua vastaajien saanti empiiriseen osuuteen. Varsinkin Yhdysvaltalaisia henkilöitä lähestyttäessä Facebook -ryhmien kautta olivat he varsin epäileväisiä ja usein kysyivät mihin tämä tutkimus tulee. Suomalaisia henkilöitä lähestyttäessä ei ollut mitään ongelmia vaan tavoitteena ollut 5 henkilön vastaaja määrä saatiin ilman suurempia ponnisteluja kasaan.

Saadut vastaukset virtuaalitiimin johtajien kokemista haasteista kohtasi mielestäni melko hyvin teoriassa tutkittua tietoa, koska esimerkiksi (Vilkman 2018) nosti etäjohtamisen kulmakivissä luottamuksen tärkeimmäksi asiaksi ja tämän myös empiirinen osuus vahvisti. Uskon, että sain tuotettua opinnäytetyöllä uutta tietoa ja toisaalta vahvistettua jo olemassa olevaa tutkittua tietoa haasteista virtuaalitiimien johtamiseen. Aikaisempia tutkimuksia virtuaalitiimin johtamisen haasteista juurikin Amazon FBA -yrittäjien näkökulmasta ei ollut tehty, joten todennäköisesti sain tuotettua tutkimustietoa, josta on hyötyä Amazon FBA -yrittäjille.

Jatkotutkimusehdotukseksi ehdottaisin pureutumaan syvemmälle luottamukseen virtuaalitiimin ja sen johdon välillä. Tämän opinnäytetyön teoriassa sekä empiirisessä osiossa vahvistui luottamuksen olevan etäjohtamisessa yksi tärkeimmistä asioista. Tutkimuskysymyksenä jatkotutkimukselle voisi olla mahdollisesti *”Kuinka rakentaa luottamusta virtuaalitiimin ja johdon välillä?”.*

Itseäni kiinnostaisi lukea empiirinen tutkimus siitä miten mahdollinen Amazon -verkkokaupan tulo suomeen haastaisi nykyisiä verkkokauppoja. Tutkimuksessa voitaisiin empiirisen tutkimuksen avulla selvittää miten suomalaiset isot sekä pienet verkkokaupat ovat varautuneet mahdolliseen Amazonin ja muiden verkkokauppajättien mahdolliseen tuloon markkinoille. Tutkimuskysymyksenä voisi olla *”Kuinka Amazon -verkkokaupan tulo suomeen haastaisi nykyiset verkkokaupat?”*

7 Lähteet

Ahlqvist, V 2018. Verkkokauppa jatkoi kasvuaan vuonna 2018 – miltä näyttää verkkokaupan vuosi 2019? https://www.maksuturva.fi/blogi/verkkokauppa-jatkoi-kasvuaan-vuonna-2018-milta-nayttaa-verkkokaupan-vuosi-2019 Viitattu 22.5.2019.

Amazon. About ordering from a third-party seller. https://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html?nodeId=537802. Viitattu 24.5.2019.

Amazon, 2019. FBA long-term storage fees. https://sellercentral.amazon.com/gp/help/external/200684750?language=en-US&ref=mpbc_201101150_cont_200684750. Viitattu 3.6.2019

Amazon, 2019. Get the best of shopping and Entertainment wit Prime. https://www.amazon.com/amazonprime?_encoding=UTF8&%2AVersion%2A=1&%2Aentries%2A=0. Viitattu 3.6.2019.

Bezos, J, 2019. Letter to shareholders. https://ir.aboutamazon.com/static-files/4f64d0cd-12f2-4d6c-952e-bbed15ab1082. Viitattu 3.6.2019

Broad, M. Alibaba: What exactly does it do? https://www.bbc.com/news/business-29077495. Viitattu 4.6.2016

Carragher, J. How to leverage the power of Amazon FBA. https://www.bigcommerce.com/blog/amazon-fba/#14-tactics-to-successfully-sell-on-amazon-fba. Viitattu 3.6.2019.

Fischer, Merja & Vainio, Satu 2014. Potkua palvelubisnekseen. Helsinki, Talentum Media Oy.

Hakola, A 2016. Kansainvälisen virtuaalitiimin johtaminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Hallavo, Jaakko 2013. Verkkokaupan rautaisannos. Helsinki, Talentum

Havumäki, Heidi & Eila Jaranka 2014. Sähköinen kaupankäynti. 1. painos. Helsinki, Sanoma Pro

Hirsjärvi ym. 2007. Tutki ja kirjoita. 13 painos. Helsinki, Tammi

Humala, I. 2007. Johda verkossa – virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva, WS Bookwell Oy.

Investopedia, 2019. Amazon's vs. Alibaba's business models: Whats the difference? https://www.statista.com/topics/2187/alibaba-group/ Viitattu 4.6.2019

Jarvenpaa, S, Leidner, D. 2006. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00080.x Viitattu 25.6.2019

Kaplan, M. 2019. Amazon posts stellar 2018 financial results; 2019 not as bright. https://www.practicalecommerce.com/amazon-posts-stellar-2018-financial-results-2019-not-as-bright Viitattu 24.5.2019.

Kivilahti, A, 2014. Luottamus ja uskollisuus – verkkokaupan suurimmat haasteet. https://digitalist.global/talks/luottamus-ja-uskollisuus-verkkokaupan-suurimmat-haasteet/ Viitattu 23.5.2019.

Lahtinen, Tero 2013. Verkkokaupan käsikirja. Helsinki. Suomen Yrityskirjat Oy

Lianatech, 2016. Kansainvälisen verkkokaupan haasteet. https://www.lianatech.fi/blogi/kansainvalisen-verkkokaupan-haasteet.html. Viitattu 23.5.2019.

Majaniemi, P, 2015. Viisi vinkkiä verkkokaupan luotettavuuskuvaan. https://www.lianatech.fi/blogi/viisi-vinkkia-verkkokaupan-luotettavuuskuvaan?p5080=3 Viitattu 23.5.2019.

Malinen, M, 2018. Näin lisäät verkkokauppasi luotettavuutta – 8 vinkin muistilista. https://woolman.fi/blogs/blogi/verkkokaupan-luottamuksen-lisaaminen Viitattu 23.5.2019.

Oertig, M & Buergi, T. 2006. The challenges of managing cross-cultural virtual project teams. https://www.researchgate.net/publication/235263716_The_challenges_of_managing_cross-cultural_virtual_project_teams . Viitattu 26.6.2019

Parsama, V, Kiiski, T, Inkeroinen M, Vettenranta, J, Liimatainen, H, Laurio, M, & Härkönen N. Verkkokaupan trendit 2019, 2018. https://www.paytrail.com/hubfs/images/eBook_Folder/Paytrail_Verkkokaupan_trendit_2019.pdf Viitattu 22.5.2019.

Perälä, J 2019. Ostokokemus on verkkokaupan tärkein trendi – Alan huiput kertovat miten siinä onnistutaan. https://minun.posti.fi/ajankohtaista/verkkokauppa/ostokokemus-on-verkkokaupan-tarkein-trendi.9 Viitattu 22.5.2019.

Pienimatkaopas. Kellonaika Pekingissä ja aikaero Suomeen nähden. https://www.pienimatkaopas.com/kellonaika/peking.htm . Viitattu 18.9.2019

Reinboth, C, 2007. Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja kuormitustekijät. https://www.tsr.fi/meneillaan-olevat-hankkeet/hanke?h=103081#tiedote . Viitattu 24.6.2019

Shopify: What is Ecommerce? Viitattu 21.5.2019. https://www.shopify.com/encyclopedia/what-is-ecommerce

Statista, 2019. Amazon – Statistics & Facts . https://www.statista.com/topics/846/amazon/ Viitattu 24.5.2019.

Suojanen, J. 5 varmaa tapaa markkinoida verkkokauppaa. https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/5-varmaa-tapaa-markkinoida-verkkokauppaa Viitattu 23.5.2019.

Talouselämä, 2011. Verkkosivujen menestysresepti: Asiakkaan äidinkielellä ilman käännösmokia. https://www.talouselama.fi/uutiset/verkkosivujen-menestysresepti-asiakkaan-aidinkielella-ilman-kaannosmokia/ea7fd674-7084-3198-be0b-5d2dab416348. Viitattu 23.5.2019.

The Doublethink, 2018, Amazon FBA (How It Works) https://thedoublethink.com/how-amazon-fba-works/, Viitattu 25.9.2019

Vilkman, U, 2016. Etätyön hyödyt ja haasteet johtamisen näkökulmasta. https://etajohtaminen.fi/etatyohon-siirtyminen-johtamisen-nakokulmasta/ . Viitattu 24.6.2019

Vilkman, U. 2018. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet. https://etajohtaminen.fi/hyvan-etajohtamisen-kulmakivet/. Viitattu 24.6.2019

Weinstein, M, 2019. How to sell on Amazon: Everything you need to know for 2019. https://www.cpcstrategy.com/blog/2019/04/sell-on-amazon/ Viitattu 24.5.2019