



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Ville Kartaslammi

VERKOSTOJOHTAMINEN KANSAIN- VÄLISISSÄ PIENYRITYKSISSÄ

Case - pienyritykset Pohjois-Michiganissa

Liiketalous ja matkailu

2012

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Ville Kartaslampi
Opinnäytetyön nimi	Verkostojohtaminen kansainvälisissä pienyrityksissä
Vuosi	2012
Kieli	suomi
Sivumäärä	51+ 4 liitettä
Ohjaaja	Ossi Koskinen

Tämän opinnäytetyön aiheena oli verkostojohtaminen kansainvälisissä pienyrityksissä. Työn tarkoitus oli selvittää, missä vaiheessa verkostoituminen etenee pienyrityksissä Yhdysvalloissa. Tutkimusongelmana oli selvittää, tuoko verkostojohtaminen lisäarvoa pienyrityksen liiketoiminnalle. Opinnäytetyöllä ei ollut toimeksiantajaa, vaan se tehtiin kiinnostuksesta pienyritysten asemaan ja verkostojohtamisen kasvavaan suosioon yritys- ja kouluelämässä liittyen.

Teoriaosuudessa keskitytään käsittelemään erilaisia verkostoitumisteorioita ja sitä, mistä verkostoituminen on saanut alkunsa. Johtamisen historiaa ja erilaisia teorioita tarkastellaan myös erilaisista näkökulmista. Teoriassa syvennytään muutamaa tärkeää verkostoitumisen muotoon, kuten virtuaali- ja hybridijohtamiseen. Lisäksi teoriaosuudessa tarkastellaan johtamisen haasteita pienyrityksissä ja muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

Empiriaosiossa selvitetään Pohjois-Michiganin alueen tämänhetkistä tilannetta verkostojohtamisen osalta. Kyselyssä hyödynnettiin tekijän Yhdysvaltojen vaihtoaikaa opinnäytetyön teossa, koska on melko ainutlaatuista saada omakohtaista tutkimustietoa vieraan maan pienyritysten oloista. Tällä tuodaan työlle uutuusarvoa ja lisää näkökulmia verkostoitumisen kehitykseen maailmassa.

Johtopäätöksenä empirian vastauksista voidaan todeta, että monet yrittäjät ovat kuulleet verkostojohtamisen hyödyistä yrityksille, mutta eivät ole sitoutuneet välttämättä itse mukaan. Tulevaisuudessa moni yrittäjä haluaa johtaa verkostomaisella tavalla omaa yritystään, jotta saisi mahdollisesti siitä lisähyötyä toimintaansa, sekä mahdollisesti se avaisi uusia kanavia uusien asiakkaiden hankkimiseksi. Verkostojohtamisesta on tehty tätä työtä ennen vain muutamia opinnäytetöitä ja tutkimuksia ammattikorkeakoulussa, joten uutta tietoa ja näkemystä verkostojohtamisesta saadaan tämän opinnäytetyön avulla lisää.

Avainsanat	verkotot, verkostoituminen, johtaminen, kansainvälinen, pienyritys
------------	--

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Liiketalous

ABSTRACT

Author	Ville Kartaslammi
Title	Network Management in International Small Businesses
Year	2012
Language	Finnish
Pages	51+ 4 Appendices
Name of Supervisor	Ossi Koskinen

This thesis studied was network management in international small businesses. The aim of this thesis work was to find out in what phase networking is in small businesses in the United States. The research problem of this work was to examine that is networking giving any additional value to business. This thesis was not written on any mandate, it was made it out of my own interest in small businesses as well as the increasing popularity of network management in academic life and business world.

In the theoretical study the focus was on introducing different networking theories and a review of when networking has started. Also, the history of management and different theories were introduced in many aspects. The theoretical study focused on important pieces of networking like virtual- and hybrid management. The theoretical study has a review of challenges for management in small businesses and the changing business environment.

The empirical study focused on introducing North Michigan's area and its situation in the Unites States' network management. This research utilized my exchange time in the US and it was quite unique to get my own scientific research experience on a foreign county's situation. This gives additional novelty value, also giving more aspects on developing in networking world.

The empirical study indicates that many entrepreneurs have heard of benefits of network management in their businesses, but have not yet engaged in it for themselves. In the future many entrepreneurs want to manage their businesses by networking, because it will possibly give additional value to their operations and possibly it will open new target markets before this thesis work in network management, there have been only very few thesis work and research on the topic in universities of applied sciences, so I believe that this thesis offers more knowledge and aspects on network management issues.

Keywords	network, networking, management, international, small business
----------	---

Sisällys

ESIPUHE	7
1. JOHDANTO	8
1.1 Taustaa	8
1.2 Tutkimusongelma	9
1.3 Tutkimuskysymykset	9
1.4 Tutkimuksen rakenne	10
2. VERKOSTOITUMINEN	11
2.1 Verkostoitumisen määritelmä	11
2.2 Verkostoitumisen historia	13
2.3 Verkostotyypit.....	14
2.4 Verkostojen ohjaus.....	15
2.5 Verkostojohtamisen keinot	16
2.6 Verkoston luottamuksen synnyttäminen	17
2.7 Verkostoitumisen lisäarvo	18
3. JOHTAMINEN.....	20
3.1 Johtamisen määritelmä.....	20
3.2 Johtamisen historia.....	21
3.3 Johtamisen nykytilanne.....	25
3.4 Johtamistyyliä	26
3.4.1 Virtuaalijohtaminen	28
3.4.2 Hybridijohtaminen	30
3.5 Johtaminen pienyrityksissä	32
3.6 Johtamisen haasteet.....	32
4. EMPIRIAN SUUNNITTELU.....	34
4.1 Tutkimuksen taustaa	34
4.2 Tutkimuksen toteutus	34
5. EMPIRIAN TULOKSET.....	36
5.1 Kysymykset.....	36
5.2 Avoimet kysymykset	47
6. YHTEENVETO.....	49
6.1 Verkostoitumisen lisäarvo	49
6.2 Johtamisen muutos.....	50

6.3 Tutkimustulokset.....	52
LÄHTEET.....	54

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Verkostotyypit	15
Taulukko 2. Leadership – Management	25
Taulukko 3. Johtamiskäyttäytyminen	27
Kuvio 1. Vastaajien ikä	36
Kuvio 2. Vastaajien kotipaikka	37
Kuvio 3. Koulutustaso	38
Kuvio 4. Kokemus yrittäjänä	39
Kuvio 5. Työntekijöiden määrä	39
Kuvio 6. Yritysmuoto	40
Kuvio 7. Verkostoitumistyyli	41
Kuvio 8. Yrittäjäpersoonaa	42
Kuvio 9. Verkostoitumisen hyöty liiketoiminnalle	43
Kuvio 10. Verkostoitumisen itseisarvo yrittäjälle	44
Kuvio 11. Kansainvälinen pienyritys	45
Kuvio 12. Yrittäjäverkotot	46

LIITELUETTELO

LIITE 1 Saatekirje

LIITE 2 Kyselylomake

LIITE 3 Empirian vastaukset

ESIPUHE

Opinnäytetyön aiheen keksiminen tuli sattumalta mieleeni, kun palasin Vaasaan viikonloppua viettämästä kotoa 23.10.2011. Olin jo käynyt kesällä 2011 verkostoitumiseen liittyvän verkkokurssin, josta sain ehkä inspiraatiota tähän aiheeseen, joka sitten kypsyi myöhemmin aiheeksi asti.

Olen itse ollut kiinnostunut verkostoitumisesta ja johtamisesta ja olen seurannut alan kehitystä jo pidemmän aikaa, joten tunsin tietäväni jotakin verkostajohtamisesta valmiiksi. Se antoi hyvän pohjan aloittaa lisätutkimuksen tekeminen ja uppoutua kunnolla aiheen pariin. Annoin asian hautua syksyn ajan ja mietin kuinka voisin käyttää Yhdysvaltojen vaihdon hyväkseni opinnäytetyön tekemisessä. Tein tarkennuksia ja kirjoitin tutkimussuunnitelman, mistä sain hyvän käsityksen mitä tulen tekemään.

Empiriaosion tein Yhdysvalloissa ollessani ja käytin siellä avuksi paikallisia kontakteja, joita olin saanut. Empiriaosuus oli hyvin toteutettu ja meni teknisesti ihan hyvin, mutta vastausmäärä jäi todella alhaiseksi. Lähteiden merkitseminen oli luontevaa koko työn ajan, kun sitä alusta asti käytti heti oikeanlaisena.

Mielestäni ajankäyttö oli koko työn ajan hyvin hallussa ja osasin jakaa työtä sopiviksi osiksi. Tekniikan kanssa on mennyt uskomattoman paljon aikaa, kun se ei kaikkein tutuinta ole minulle ollut. Sinällään opinnäytetyön vaiheet olivat tuttuja ja menivät loogisesti eteenpäin. Opinnäytetyön tekemiseen vierähti aikaa sen keksimisestä noin 11 kuukautta. Kirjoitustyö vei kuitenkin oikeasti noin 3 kuukautta aikaa. Kontaktien hankintaa ei voi etukäteen kirjoista saada, vaan ne pitää itse aktiivisella työllä hankkia. Suhdeverkostot vieraassa maassa ovat aika hankalia muodostaa ihan omakohtaisella kokemuksella, näin voi sanoa.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut erittäin antoisaa ja antanut paljon akateemisia valmiuksia myös jatkoa ajatellen. Kiitokset opinnäytetyön ohjaajalleni Ossi Koskiselalle, joka teki tarkkoja havaintoja työstäni ja antoi vinkkejä mihin aiheeseen pitäisi keskittyä ja miten se toteutetaan kirjallisesti.

1. JOHDANTO

Etsiipä työtä, ihmisiä tai melkein mitä tahansa, tarvitsee nykyään suhteita monenlaisiin ihmisiin ja monipuolista verkostoitumista. Aiheena verkostojohdaminen oli vielä melko tuore, joten tekijän mielestä opinnäytetyö voi antaa uutta tietoa lukijalla siitä, kuinka muualla maailmalla yrityksiä johdetaan.

Varsinainen toteutusvaihe alkoi maaliskuussa kirjoittajan ollessa vaihdossa Yhdysvalloissa. Tätä ennen luettiin materiaaleja, tutustuttiin aiheeseen paremmin ja rajattiin aihetta. Suunniteltiin myös tapoja toteuttaa opinnäytetyötä. Verkostojohdamisesta oli tehty tutkimuksia pääasiassa vain yliopistoissa. Ammattikorkeakouluissa verkostojohdamista oli sivuttu noin kahdessakymmenessä opinnäytetyössä. Tekijän mielestä oli nyt aika käsitellä aihetta myös pienyrityksen näkökulmasta ja antaa uusia näkökulmia yritysten johtamiseen.

Keskeinen teesi oli miettiä, kuinka kansainväliset pienyritykset olivat verkostoituneet keskenään sekä toistensa kanssa, että asiakkaiden kanssa ja muiden tahojen kanssa, jotta ne pärjäävät nykyajan kovenevassa kilpailussa. Aihe on tärkeä, sillä verkostojohdamisen merkitys tulevaisuudessa korostuu, kun kansainvälisiä yrityksiä johdetaan maailmanlaajuisesti.

Opinnäytetyön aihe ei perustunut mihinkään yrityksen tai muun tahon toimeksiantoon, vaan oli omavalintainen. Kirjoittaja toivoo, että tutkimuksesta saa tietoa ja hyötyä mahdollisimman moni, sekä kuinka verkostoituminen etenee niin Suomessa kuin Yhdysvalloissa.

1.1 Taustaa

Tietynlaisilla suhdeverkostoilla on aina ollut merkitystä ihmisten välisissä kanssakäymisissä niin työpaikan saannin kuin muutenkin tärkeiden asioiden hoitamisessa eteenpäin. Ennen puhuttiin ihmisten välisistä suhteista, jotka olivat usein kaksisuuntaisia, nykyään enemmänkin verkostoista, koska ne ovat monisuuntaisempia vuorovaikutuksellisia suhdeverkostoja ja vaikuttavat moneen ihmiseen yhtä aikaa.

1.2 Tutkimusongelma

Keskeisin kysymys oli kirjoittajan mielestä, että onko verkostoitumisesta hyötyä. On tärkeää selvittää, onko verkostojohtamisen keinoilla tai verkostoitumisella yleensä hyötyä yritykselle jotenkin mitattavalla tavalla. Opinnäytetyössä selvitettiin onko verkostojohtamisesta mitattavaa hyötyä pienyritykselle, joka harjoittaa kansainvälistä kauppaa, liiketoiminnan tuloksen ja kasvun kannalta? Tutkimushaasteena voidaan pitää myös rajallista otantaa Yhdysvaltojen pienyrityksistä. Rajallinen otos ei anna luotettavaa kokonaiskuvaa pienyritysten todellisesta tilanteesta verkostoitumisen kehityksessä, vaan antaa vain pienen peilauksen suuremmasta kokonaisuudesta, miten asiat todennäköisesti ovat.

1.3 Tutkimuskysymykset

Verkostoista puhutaan nykyään myös siksi, koska ihmiset ovat vuorovaikutuksessa entistä isomman joukon kanssa erilaisia ihmisiä. Verkostoa voisi havainnollistaa kuvainnollisesti hämähäkin kutomana seittinä luonnossa. Verkostoa voisi siten ajatella moniulotteisena ja monen eri tekijän linkittyvänä vuorovaikutusverkkona. On tärkeää miettiä, onko verkostoitumisella edelleen sitä samaa näkymätöntä arvovaltaa kuin sillä oli ennen esimerkiksi juuri työpaikan saannin kannalta tai jonkun tärkeän asian eteenpäin viemisessä.

Tutkimuksessa hyödynnettiin Yhdysvaltojen vaihto-opiskelua tutkimalla pienyrityksiä paikallisessa toimintaympäristössä ja paikanpäällä selvitettiin, kuinka verkostoituminen ja verkostojohtaminen olivat tulleet osaksi näitä yrityksiä. Näiden vastausten pohjalta saatiin tietoa siitä, miten pienyritysten asiat ovat muualla maailmassa verrattuna Suomeen.

1. Tuoko verkostoituminen näkymätöntä arvovaltaa suhteessa toisiin ihmisiin, tai muihin verkostoihin?
2. Parantaako verkostoituminen liiketoiminnan tulosta ja tuoko se pienyritykselle kasvua?
3. Kuinka pitkällä ovat Pohjois-Michiganin pienyritykset verkostoitumisen tasolla ja syvyydessä?

4. Mitä verkostojohtaminen on tulevaisuudessa?

1.4 Tutkimuksen rakenne

Johdannossa käytiin läpi, miksi opinnäytetyön aiheeksi valittiin juuri verkostojohtaminen ja selitetään tarkemmin tutkimuksen rakennetta. Ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään verkostoitumista ilmiönä monesta eri näkökulmasta. Luvussa perehdytään siihen, onko verkostoituminen yrityksen sisäistä, ulkoista, yksilöiden välistä tai jopa kaikkia näitä. Myös verkostojohtamisen tasoja tarkastellaan teoriaosuudessa: strategista verkkoa, portfolioverkkoa, strategista liiketoimintasuhdetta sekä näiden eroja. Näitä edellä mainittuja tasoja suhteutetaan juuri pienyritysten johtamiseen.

Toisessa teorialuvussa käsitellään hybridijohtamista ja muita nykyaikaisia johtamisen eri näkökulmia. Yrityksen johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia pitää myös tarkastella, miksi juuri hän haluaa verkostoitua toisten pienyrittäjien kanssa ja mitä lisäarvoa hän ajatteli tällä saavansa yritykselleen sekä muille.

Empirian suunnitteluluvussa kerrotaan, miten aiotaan toteuttaa empiriaosuus opinnäytetyössä. Itse varsinaisessa Empirialuvussa kirjataan kyselyllä saadut tulokset ylös ja havainnollistetaan niitä taulukoilla ja muilla graafisilla keinoilla.

Johtopäätöksissä summataan yhteen, mitä kirjoitetusta teoriaosuudesta voidaan päätellä. Yhteenvetokappaleessa kootaan kaikki tutkimustyössä ilmaantuneet asiat ja tulokset talteen ja kerrotaan niistä mahdollisimman monipuolisesti. Lopuksi tulee kattava lähdeluettelo sekä sen jälkeen opinnäytetyössä käytettävät liitteet.

2. VERKOSTOITUMINEN

Luvussa käsitellään verkostoitumisen määritelmää eri näkökulmista ja verkostoitumisen historiaa. Tässä luvussa käydään läpi myös erilaisia verkostotyyppisiä ja keinoja, miten yritystä voidaan johtaa verkostonomaisesti. Lisäksi paneudutaan verkostoitumisen haasteisiin ja kyseenalaistetaan, onko verkostoitumisella ylipäättään hyötyä liiketoiminnassa.

2.1 Verkostoitumisen määritelmä

Verkostolle ei ole olemassa yleispätevää määritelmää. Yleensä sillä ymmärretään riippumattomien osien yhteen kytkeytynyt kokonaisuus. Ilmiö ei koske pelkästään yrityksiä, vaan se pitää sisällään mitä moninaisimpia inhimillisen elämän aloja. Ympäriamme löytyy edellisten lisäksi muun muassa sosiaalisia ja fyysisiä verkostoja sekä tietoverkkoja. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 15.)

Verkostojohtaminen on eri toimijoiden yhteistyön koordinoimista kontekstissa, jossa on olemassa erilaisia organisaatioiden välisiä suhteita ja erilaisia päämääriä, mutta myös yhteinen ongelma, jonka ratkaisuun pyritään. Verkostojohtaminen on hybridijohtamista: ammatillista erikoisosaamista yhdistyneenä hallinnon, talouden ja kehittämisen yleiseen osaamiseen. (Mitronen 2003.)

Yritysverkostoja voidaan lisäksi tarkastella jakamalla ne eri kumppanuustasoihin; operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen kumppanuuteen. Strateginen kumppanuus vaatii verkostolta eniten, koska luottamuksen tarve ja tiedon jakaminen lisääntyvät. Samanaikaisesti lisäarvon tuottaminen ja verkostoon liittyvät riskit kasvavat. Pelkät operatiiviset kumppanuudet eivät muodosta yritysverkostoja. (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2009, 63–79.)

Yritysverkot ovat luonteeltaan periaatteellisesti markkinoilla operoivien erillisten yritysten ja hierarkkisten rakenteeseen perustuvien yksittäisten toiminnallisten yritysten välimuotoja. Yritysverkkoajattelu pohjautuu osaksi alihankintaketjujen hallinnan periaatteeseen, jossa esim. autoteollisuudella on varsin pitkät traditiot. Toisaalta verkostoituneisuus perustuu myös arvoketjun toisen dimension eli horison-

taalisen laajuuden näkökulmaan. Yhteisillä toiminnoilla voidaan hakea myös mit-takaavaetuja. (Järvenpää, Partanen, Tuomela, 2001, 102.)

Yksilön verkostossa on usein vahva ydinjoukko ja lisäksi heikompia suhteita. Eri-vahvuiset suhteet ovat olennainen osa laajan verkoston rakentamisessa ja tiedon leviämässä. Mitä laajempi verkosto on, sitä vaikeampi sitä on hallita. Esimerkiksi kuntien välisten verkostojen tapaamisissa ovat mukana yleensä vain edustajat, eivät koko verkoston jäsenet. (Järvensivu, Nykänen, & Rajala 2010.)

Verkostoitumisella tarkoitetaan yhteistä toimintaa, jolla on jokin tavoite. Verkos-toituminen voidaan nähdä nelivaiheisena prosessina. Ensimmäisessä vaiheessa johto tunnistaa ongelman ja hakee ympärilleen sen ratkaisuun tarvittavat verkos-ton jäsenet. Toisessa vaiheessa verkosto kokoontuu sopimaan tavoitteesta ja toi-mintaperiaatteista. Kolmannessa vaiheessa tehdään varsinainen työ ongelman rat-kaisemiseksi ja neljännessä vaiheessa esitellään tulokset. (Järvensivu ym. 2010.)

Teknologian kehittyminen on toiminut suurena verkostoitumisen edistäjänä. Toki verkostoituminen onnistuu myös perinteisen postin välityksellä mutta nykyiset modernit tiedonsiirtotavat ovat mahdollistaneet nykyaikaisen verkostoitumisen nopeasti ympäri maailman. Etenkin langattomien ratkaisujen lisääntyminen ja niitä käyttävien laitteiden yleistymisen ja hintojen halpeneminen ovat mahdollis-taneet nopean reaaliaikaisen verkostoitumisen yksilöiden välillä. On hankalaa kuvitella nykyisiä monimutkaisia verkostoja ilman nopeita Internet-yhteyksiä ja joka paikassa käsillä olevia mobiililaitteita. (Murtomäki 2011.)

Verkostoitumisen ydintavoite on tehokas mukautuminen alati muuttuviin olosuh-teisiin. Nopeusvaatimukseen on vastattu mm. siirtymällä peräkkäin tapahtuvista toiminnoista rinnakkaismuotoiseen toimintaan. Keskittymällä ydinosaamiseen ja sen kehittämiseen yritykset pyrkivät parantamaan kilpailukykyään. Tämä onkin yksi verkostoitumisen keskeisin hyöty yrityksien kannalta. Rinnakkainen toiminta verkossa aiheuttaa suuren tarpeen siirtää ajantasaista tietoa toiminnan vaiheiden välillä, koska tavoitellut hyödyt saavutetaan vain, saumattomalla yhteistyöllä. (Järvenpää, ym. 2001, 105.)

Verkostoituminen on käsitteenä erittäin laaja ja monimerkityksellinen. Näin ollen sillä voidaan tarkoittaa muun muassa synergiaa, vastavuoroisuutta, keskinäistä riippuvuutta, luottamuksen tarvetta, yhteistä strategian kehittämistä, avointa kommunikointia ja win-win -periaatetta. Arvo tarkoittaa hyödyn ja hinnan välistä suhdetta. Arvon tuottamiseksi loppuasiakkaalle verkoston yritysten toimintojen täytyy nivoutua saumattomasti yhteen.

2.2 Verkostoitumisen historia

Yritysmaailma on muuttunut rajusti viimeisten vuosien aikana. Maailma ympärillä on kutistunut, asiakkaiden kyky vaatia parempia tuotteita ja palveluita on mm. tiedonvälityksen ja parhaiden käytäntöjen leviämisen kautta kasvanut, kilpailu on globalisoitunut ja edelleen globalisoitumassa useilla aloilla. Lisääntyneen kilpailun ja nopeasti kehittyvän informaatioteknologian kautta kaikki ovat joutuneet nopeuttamaan uusiutumistaan ja kykyään kehittää nopeammin ja paremmin asiakkaiden toiveita vastaavia ratkaisuja. (Lipasti 2007, 19–20.)

Yhteistyötä yritysten kesken on varmasti tehty jossain muodossa aina, mutta verkostojen vallankumouksen voidaan katsoa alkaneen oikeastaan vasta 1980-luvulla. Tuosta ajankohdasta lähtien yritysten ja myös muiden organisaatioiden yhteistyöstä, erilaisten yhteisyritysten, strategisten allianssien, kumppanuuksien, yhteistyöreikoiden ja verkostojen muodostumisesta on tullut yhä selvemmin uusi tapa organisoida liiketoimintaa. (Hakanen ym. 2007, 19.)

Yritysten tehokkuudelle asetetaan nykyään ja etenkin tulevaisuudessa entistä enemmän vaatimuksia. Tieto ja osaaminen ovat tärkeimpiä tuotannontekijöitä. Viime vuosikymmenten muutoksia tutkineen Castellsin (1996) mukaan verkostomaisesti toimivat yritykset ovat ylivoimaisia, koska ne kykenevät parhaiten hyödyntämään informaatiota ja voivat käyttää joustavuutta strategioidensa keskeisenä elementtinä. 1980-luvun lopulla alettiin puhua verkostovallankumouksesta, joka vain tiivistyi maailmanlaajuisten tietoverkkojen ja talouden globalisaation myötä. Suurtenkaan yritysten resurssin eivät enää riitä valtavien tutkimus- ja kehityshakkeiden tai kansainvälisten operaatioiden toteuttamiseen. (Järvenpää, ym. 2001, 102.)

Monet tutkijat, kuten Dollinger (1985) ja Pearce (1982), sekä Johanson & Kuehn (1987), havainnoivat 1980-luvulla pienyrityksien kontakteja lähiympäristöön. He olivat kaikki samaa mieltä siitä, että pienyrityksen johtaja käyttää suurimman osan ajastaan asiakassuhteiden solmimiseen ja kontakteihin ympäristön kanssa. He päätyivät myös siihen, että lähiympäristöön panostettu aika ja kontaktit toivat yritykselle parempaa tulosta. (Järvenpää, ym. 2001.)

2.3 Verkostotyypit

Vaihdantaverkostolla tarkoitetaan yritysten välistä yhteistyötä, joka voi perustua tuotantoon tai kaupankäyntiin. Yritykset voivat siis vaihtaa keskenään tuotteita valmistusprosessien aikana tai erilaisia palvelumalleja kaupankäynnissä. (Toivola, 2006.)

Vuorovaikutusverkot ovat verkostosuhteita, joissa ei käydä kauppaa vaan saadaan ja vaihdetaan tietoa. Esimerkkeinä tästä voidaan pitää pankkeja, tilitoimistoja ja konsultteja. Eli vuorovaikutusverkot ovat eräällä lailla immateriaalia palvelua yritysten välillä. (Toivola, 2006.)

Sosiaalinen verkosto käsittää yrityksen johdon tai yrittäjän henkilökohtaiset verkostot liiketoiminnan hyödyntämiseksi. Sosiaaliset verkostot ovat yleensä aina luottamukseen perustuvia suhdeverkostoja, kuten esimerkiksi sukulaiset, perhe ja tuttavat. (Toivola, 2006.)

Horisontaalinen verkosto on saman toimialan sisällä toimivien yritysten yhteistyöverkosto, jossa kilpailijat hyötyvät toistensa yhteistyöstä. Esimerkiksi jonkun paikkakunnan matkailuyrittäjien yhteinen myyntiorganisaatio, joka toimii kaikkien hyväksi. (Toivola, 2006.)

Vertikaalinen verkosto on ikään kuin jonkun yrityksen tuoteperhe tai mallisto. Esimerkiksi kännykkäalalla on eri mallistoja erilaisiin käyttötarkoituksiin, joita muut mallistot täydentävät eri kriteerein. Nokialla älypuhelimet, peruspuhelimet ja halpapurhelimet muodostavat vertikaalisen verkoston eli malliston erilaisiin käyttötarkoituksiin. Kaikki tuotteet perustuvat samalle pohjalle, mutta niiden käyttötarkoitus voi olla erilainen. (Toivola, 2006.)

Epävirallinen verkosto rakentuu perheestä, ystävistä, ja aikaisemmista työtovereista. Epävirallisten verkostojen merkitys on erittäin suuri etenkin yritystoiminnan alkuvaiheessa, mutta niiden merkitys on tärkeä koko yrityksen toiminnan ajan. Usein yrittäjät luottavat epävirallisiin verkostoihin enemmän kuin virallisiin. (Kartaslammi, 2011.)

Virallinen verkosto rakentuu esimerkiksi pankista ja tilitoimistosta ja muista virallisista yhteistyökumppaneista, kuten yleensä jostain kauppakamarista, jossa yritys on mukana. Näiden kanavien kautta yritys saa virallista tietoa liiketoiminnasta ja apua liiketoimintaan. Näitä tahoja voidaan myös nimittää viranomaistahoiksi, mutta ne voivat olla myös yksityisiä, joilla on julkishallinnollisia tehtäviä. (Kartaslammi, 2011.)

Taulukko 1. Yhteenveto pienten yritysten verkostotyypeistä. Verkostoituva yrittäjyys, 25. (Toivola, 2006.)

Verkostotyypit	Kuvaus
Vaihdantaverkosto	Yritysten välinen yhteistyö, jonka toimintaan vaikuttavat sekä vuorovaikutus että sosiaaliset verkostot.
Vuorovaikutusverkosto	Verkostosuhteita, joiden kanssa ei tehdä kauppaa, vaan vaihdetaan tietoa.
Sosiaalinen verkosto	Verkostot ovat aina ihmisten välisiä. Sosiaaliset verkostot rakentuvat perheen, ystävien ja tuttavien kesken.
Horisontaalinen verkosto	Samalla toimialalla toimivia kilpailijoiden välisiä yhteistyöverkostoja.
Vertikaalinen verkosto	Samalla arvoketjun jäseniä, jossa tuotteet tai palvelut täydentävät toisiaan.

2.4 Verkostojen ohjaus

Verkostoissa keskeisessä roolissa ohjauksen kannalta ovat verkoston muodostaman yritysryppään arvoketjun suuntainen hallinta ja optimointi. Tämä tarkoittaa ainakin jossakin määrin yhteistä suunnittelua, tarkkailua ja suoritusmittausta. Myös kustannuslaskenta on yleensä merkittävässä roolissa. Kun verkostoissa on mukana useita yrityksiä, laskennan ja ohjauksen haasteet yleensä kasvavat. Verkostossa on kuitenkin mukana erillisiä yrityksiä, joilla on erilaiset järjestelmät ja jotka eivät välttämättä ole halukkaita vaihtamaan arkaluontoista kustannustietojen

vaihtamista yhteistyökumppaneiden välillä. Oma erityishaasteensa on lyhytaikaisten projektiyhteistyön tai pitkäaikaisempien sopimusten välisten vaihtoehtojen edullisuuden arviointi, kun tilanteet vaihtelevat jatkuvasti. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen, 2010, 415.)

Yritysten välisten toimintoketjujen kehittämisessä ja optimoinnissa on mahdollista hyödyntää toimintolaskentaa. Sen avulla voidaan ratkaista esimerkiksi se, minkä osapuolen kannattaa valmistaa tietty tuote tai komponentti. Verkotot tuovat talo-ushallinnolle haasteita myös strategiseen suunnitteluun, budjetoimintaan ja ohjauksen toteutuksen alueilla. Myös verkoston strategiset suunnitelmat kaipaavat usein vuoden aikaista yksityiskohtaisempaa tarkistusta. Yritysverkotot asettavat erityisiä vaatimuksia organisaatioiden tietovirroille ja toiminnan läpinäkyvyydelle. On kyettävä välittämään oikea-aikainen ohjaustieto kaikille verkoston osapuolille. (Järvenpää ym. 2010, 415–418.)

2.5 Verkostojohtamisen keinot

Keskeisiä tekijöitä luottamuksen rakentumiselle verkostoissa ovat (Toivola 2006, 67.) mukaan seuraavat:

- Onnistuneet aikaisemmat kokemukset rakentavat luottamusta.
- Yhteiset toimintatavat ja arvot synnyttävät luottamusta.
- Luottamuksen taustalla on tiivis, päivittäinen vuorovaikutus, joka näkyy yhteenkuuluvaisuuden tunteena ja keskinäisenä riippuvuutena.
- Luottamus pohjautuu avoimeen vuoropuheluun ja refleksiiviseen dialogiin osapuolten välillä.
- Monimutkaisin luottamustyyppi, joka perustuu osapuolten sitoutumiseen, yhteisiin tavoitteisiin ja vastavuoroisuuteen, estää oman edun tavoittelun.
- Luottamus vähentää tarvetta erilaisiin muodollisuuksiin, virallisiin rakenteisiin.

Verkostojohtamisen keinoina voidaan yrityksissä käyttää muun muassa alihankintaa, rekrytointia, strategista kumppanuutta ja yhteisyrityksiä. Pienyritys voi alihankinnalla esimerkiksi paikata omaa kapasiteettivajettaan tuotannollisissa töissä teettämällä työ jollakin muulla yrityksellä.

Rekrytointi voi olla yritykselle vieraan asiantuntija-avun vuokraamista väliaikaiseen käyttöön, toki se voi olla pidempiaikaistakin. Rekrytoinnilla voidaan täydentää omaa osaamista yrityksessä johonkin tiettyyn projektiin.

Strategista kumppanuutta voidaan käyttää hyväksi, kun yritys aikoo hankkia lisää markkinatilaa itselleen. Ideana on, että molemmat osapuolet hyötyvät strategisesta kumppanuudesta ja saavat sillä lisäarvoa omalle toiminnalleen. Strateginen kumppanuus sitoo kumpaakin osapuolta enemmän kuin ilman kumppanuutta olisi, mutta voi tarjota synergiaetuja ja kustannussäästöjä. Lisäksi se luo väistämättä uusia kontakteja ja laajentaa pienyrittäjän toimintaympäristöä.

Yhteisyritys voi olla jonkin toimialan eri yritysten yhteinen hanke jonkin tietyn tuotteen tai palvelun edistämiseksi. Esimerkiksi rakennusteollisuus käyttää paljon yhteisyrityksiä, kun ne tekevät Venäjälle asunnonrakennusta. Mukana ovat esimerkiksi Skanska ja jokin venäläinen rakennusyhtiö sekä näiden yhtiöiden yhteinen yritys. Monesti juuri yhteisyritys on taloudellisesti kannattavampaa ylläpitää, kuin harjoittaa suoraa liiketoimintaa johonkin tiettyyn maahan. Yhteisyritys voi myös asiakkaista tuntua paikallisemmalta kuin iso kansainvälinen yritys tuntuisi.

2.6 Verkoston luottamuksen synnyttäminen

Verkostokulttuuri syntyy luottamuksen, yhteisyyden kokemuksen ja vuorovaikutuksen summan. Luottamus, yhteisyyden kokemus ja hyvät vuorovaikutus voivat pienentää vaihdantakustannuksia, tukea oppimista, lisätä sitoutumista ja lisätä uskollisuutta. (Järvenpää ym. 2010, 423.)

Verkostokeskustelussa luottamus nostetaan yhdeksi tärkeimmistä, ellei tärkeimmäksi, verkoston toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Luottamuksella on keskeinen rooli myös kehittämisverkostoissa, joissa organisaatiot joutuvat usein avaamaan omia kipupisteitään muiden nähtäville. Tällöin niiden on voitava luottaa siihen, että arkaluontoiset tiedot jäävät vain verkoston sisälle, eivätkä kantaudu esimerkiksi kilpailijoiden korviin. Jos verkostoon osallistujat eivät voi luottaa toisiinsa, ei verkostolla katsota olevan riittäviä toimintaedellytyksiä. (Suominen, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Mantere. 2007, 28.)

On selvää, että luottamuksen syntymiselle ei ole olemassa mitään vippaskonsteja ja pikaratkaisuja. Kestävän, vastavuoroisuuteen perustuvan luottamuksen syntyminen vaatii aikaa, ja verkoston koordinaattori, johtaja tai yksittäinen osallistuja ei voi muodostaa sitä muiden puolesta. Nopeaa, sopimukseen ja pelisääntöihin perustuvaa luottamusta voidaan kuitenkin edistää erilaisin käytännöin. Nämä käytännöt tulevat akuuteiksi, kun verkoston osallistujat on saatu koottua. Tässä luvussa esiteltävät luottamuksen rakentamisen käytännöt koskevat kilpailuasetelmien selvittämistä ja salassapitosopimusten tekemistä sekä yhteisten pelisääntöjen luomista. (Suominen, ym. 2007, 29.)

Vastavuoroisuus liitetään sekä teoreettisessa että käytännöllisessä keskustelussa kiinteästi verkostoihin kuuluvaksi piirteeksi. Vastavuoroisuudella tarkoitetaan sitä, että kaikki yhteistyön osapuolet osallistuvat tasapuolisesti verkoston työskentelyyn. Kaikkien verkostoon kuuluvien siis täytyy kokea, että yhteistyö koituu heidän hyväkseen. Parhaimmillaan kehittämisverkostoon osallistuminen tulisi kokea niin sanotuksi win-win-suhteeksi, jossa kaikki sen osapuolet saavat hyötyä. (Suominen, ym. 2007, 34.)

Verkostoja voidaan tarkastella joka kahdenkeskinä tai monenkeskinä suhteina. Kahdenkeskisten suhteiden tarkastelu on toistaiseksi ollut yleisempää. Monenkeskeisyys yritysverkostossa tarkoittaa sitä, että useammalla kuin kahdella yrityksellä on yhteinen intressi. Tyypillisimmillään monenkeskeisyyttä esiintyy horisontaalisissa verkostoissa, joilla tarkoitetaan samalla toimialalla samassa vaiheessa arvoketjua olevien yritysten keskinäistä yhteistoimintaa. Monenkeskeisyyttä voi kuitenkin esiintyä myös vertikaalisissa kärkiyritysverkostoissa. Kärkiyritysverkostokin perustuu kuitenkin aina ensisijaisesti kärkiyritysten ja sen kumppaneiden kahdenvälisiin vaihdantasuhteisiin, jotka muodostavat kontekstin monenkeskeisyydelle. (Järvenpää ym. 2010, 423.)

2.7 Verkostoitumisen lisäarvo

Verkostoitumisen lisäarvoja on monenlaisia, mutta tärkeimpiä niistä ovat pääsy uusille tietolähteille, vaikutuspiirin ja vaikutusvallan lisääminen, uuden tiedon luominen, innovatiivisuuden lisääminen, yhdessä oppiminen, intuitiivinen toiminta, markkinointikanava, työnhakuväylä, tunnettuuden lisääminen, johtajuuden

vahvistaminen, uusien suhteiden luominen, oman toiminnan peilaus, itsetunte-
muksen lisääminen, hyvinvoinnin lisääminen, sekä palveluiden tarjoaminen, pyy-
ttäminen ja vaihto. (Silvennoinen, 2008, 48–71.)

Nämä kaikki seikat tuovat normaalin liiketoiminnan lisäksi tukea yrityksen kas-
vulle ja tuovat uusia suhteita yrityksen johtajille. Näistä monista edellä mainituista
lisäarvoista syntyy yritykselle aina jotain uutta henkistä pääomaa, jota se voi hyö-
dyntää monin tavoin. Myös työntekijöiden henkilökohtaiset suhdeverkot kolle-
gayrityksiin ovat tärkeitä ja edesauttavat yrityksen välistä liiketoimintaa ja sen
sujuvuutta. Monilla pienyritysten johtajilla on toisiin pienyritysten johtajiin oman-
laisia verkostoja, jotka tukevat ja jakavat huolia toistensa kanssa. Lisäarvossa on
erittäin tärkeää, että se ei ole vain yksipuolista hyvää jollekin, vaan molemmat
osapuolet tai useammat kumppanit hyötyvät siitä.

Esimerkkinä tästä on Boliden Harjavalta Oy ja Harjavallan teollisuusalueen 13
muuta yritystä tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään tarjoten toisilleen omaa ydin-
osaamistaan. Harjavalta Boliden Oy:ssä kumppanit valitaan ensisijaisesti laadullis-
sin kriteerein eli hinta ei välttämättä ole määräävässä asemassa, vaan kokonaisuus
otetaan huomioon ja verkostojen toimivuus on avainasemassa kumppanuussuhdet-
ta luotaessa. He ovat saaneet Suomen EFQM-laatupalkinnon urauurtavasta tavas-
taan verkostoitua lähialueen yritysten kanssa. Parhaat käytännöt kopioidaan yri-
tyksestä toiseen ja sovelletaan se sinne parhaiten sopivaksi. Lisäksi kumppaniyri-
tyksillä on yhteisiä strategisia tavoitteita, joka lisää osaltaan sitoutumista sovittui-
hin asioihin.

3. JOHTAMINEN

Tässä luvussa esitellään erilaisia johtamisen määritelmiä sekä käydään läpi johtamisen historiaa ja sen erilaisia vaiheita ja suuntauksia. Kappaleessa käsitellään myös nykyajan ehdottomia trendejä: virtuaali- ja hybridijohtamista. Lisäksi puhutaan asia- ja ihmisjohtajuuden eroista sekä esitellään erilaisia johtamistyyplejä. Pienyritysten johtamiseen keskitytään tässä luvussa vielä tarkemmin ja esitellään minkälaista johtaminen on nykypäivän yritysmaailmassa, sekä millaiseksi johtaminen muuttuu tulevaisuudessa.

3.1 Johtamisen määritelmä

Verkostojohtaminen tarkoittaa yli tiimien menevää johtamista; miten saamme tiimit tekemään hyvää yhteistyötä toistensa kanssa. Verkostojohtaminen on kokonaisuuksien hallintaa. Verkostojohtamista tarvitaan yrityksen sisällä ja myös oman yrityksen ulkopuolella entistä enemmän. Verkostojohtaminen ei koske vain oman yrityksen tiimejä vaan myös toimittaja-, kumppani-, asiakas-, kilpailija- ja asiantuntijatiimeistä. (Sydänmaalakka, 2009, 169–170.)

Johtaminen on erittäin vanha ilmiö, jota on esiintynyt eri kulttuureissa jo aikojen alusta lähtien jossain muodossa. Johtaminen perustui ensimmäiseksi metsästysporukan aikaansaamiseksi ihmisen kehityshistoriassa. Vähitellen johtaminen muuttui, kun siirryttiin maatalouteen ja tarvittiin yhteiskuntaan organisaattoreita, jotka järjestivät asioita. Johtaminen on perustunut niin pyhiin kirjoituksiin kuin vanhoihin kirjoittamattomiin sääntöihin ja erilaisiin tapakulttuureihin. Aikojen saatossa johtaminen on monimutkaistunut, kun yhteiskunnat ovat alkaneet muodostua ja joistakin ihmisistä on tullut ammattijohtajia, jotka työkseen johtavat asioita ja ihmisiä. Johtajuudella on aina ollut jokin tunnustettu status yhteisössä, esimerkiksi armeijassa kenraalit ovat kokeneita sotilaita, jotka johtavat kokemattomampia omilla kokemuksillaan ja tiedoillaan. Johtajana toimiminen voi olla myös rooli, jonka yhteisö tunnustaa ja antaa siitä erillisen korvauksen tai valtuutuksen.

Johtajuutta on myös monenlaista varianttia. On perinnöllistä johtajuutta, kuten esimerkiksi kuningaskunnissa on kautta aikojen ollut. On ihmisten keskuudestaan

valitsemaa johtajuutta eli lähinnä voisi ajatella demokraattisissa maissa toimiva kansanedustuslaitos. Lisäksi on jostakin kriisistä alkuunsa saanut johtajuutta, esimerkiksi jostakin vallankumouksesta liikkeelle lähtenyt tapahtumavyöry, jossa jokin voimakastahtoinen henkilö puskee itsensä joukon johtajaksi ja saa heiltä hyväksynnän. On myös johtajuutta, johon opiskellaan ja kasvetaan. Joskus voi joutua johtajaksi myös vastoin tahtoaan olosuhteiden pakosta. Erilaisia johtajuusmuotoja on lähes yhtä montaa varianttia kuin on ihmistäkin olemassa.

3.2 Johtamisen historia

Johtamisesta on kirjoitettu lähes yhtä kauan kuin on ollut historiankirjoitusta. Suurin osa johtamisen kirjoituksista on käsitellyt valtion tai sodan johtamista, jotka olivat pitkään johtamisen keskeisiä tai ehkä ainoita suuntauksia. Tämän ajan johtamisen teoksille tyypillistä on voimakas vastakkainasettelu.

Myöhemmin 1910-luvulle tultaessa johtaminen oli asioiden hoitamista pääosin. Syntyi tieteellinen liikkeenjohtamisen koulukunta. Tällä ajalla pyrittiin johtamista tehostamalla saamaan aikaan parannuksia tuotantolaitoksissa ja työmenetelmissä. Tieteellisen liikkeenjohtamisen opin isänä voidaan pitää Frederick Tayloria.

Taylorin mukaan tieteellinen liikkeenjohto tarkoitti tehdastyössä työtehtävien osittamista ja standardisointia sekä valvonnan tehostamista. Tieteellinen liikkeenjohto tehosti Taylorin näkemyksen mukaan yrityksen tuotantoa, alensi kustannuksia ja teki työtehtävistä enemmän erikoisosaamista vaativaa kuin ennen. Myös työn tulosten mittaaminen tuli mahdolliseksi Taylorin ideoiden ja tutkimusten pohjalta. Työtä yritettiin kaikella mahdollisella tavalla rationalisoida, että saataisiin jokin tietty työprosessin osa hiottua huippuunsa ja saataisiin paras mahdollinen hyöty suhteessa käytettyyn resurssipanoksiin. (Taylor, 1914.)

Käyttäytymiseen pohjautuva johtamisen ala alkoi kehittyä 1960-luvulla David McClellandin toimesta, joka kehitti kolminapaisen johtajuusulottuvuusteorian, jonka mukaan hyvällä johtajalla on sekä kyky tehdä rationaalisia päätöksiä tarvittaessa nopeasti, mutta myös olemaan empaattinen työntekijöitä kohtaan. Hänen mukaansa hyvällä johtajalla nämä kyvyt olivat tasapainossa.

Henri Mintzberg jakaa johtamisen tasot sen byrokraattisen tason mukaan. Hänen mukaansa yksinkertaisia tavaroita valmistava tehdas edustaa mekanistista byrokratiaa, kun taas esimerkiksi sairaala edustaa asiantuntijaorganisaatiota. Jokin pienyritys, esimerkiksi kampaamo edustaa taas dynaamista ja yksinkertaista rakennetta byrokratian malleissa. It-alan yritys taas edustaa monimutkaista ja dynaamista ympäristöä, jossa on paljon orgaanista kasvua ja joustavuutta sekä on avoin rakenne. Mintzbergin teoria oli erityisen suuressa suosiossa 1980-luvun alkupuolella, jolloin tekno- ja byrokratia olivat ihailtavia suuntauksia yritysmaailmassa. (Mintzberg, 1983.)

Strateginen johtaminen yleistyi 1970- ja 1980-luvuilla ja jatkoi klassisen sodanjohtamissuuntauksen oppeja nykyaikaan jalostettuna. Suurin osa nykyisistä johtamisopeista on peräisin juuri tältä ajalta, jolloin haluttiin standardisoida ja automatisoida toimintaa mahdollisimman paljon. Kilpailu eri markkinoilla koveni ja vain oikeita strategisia päätöksiä tehneet yritykset pärjäsivät markkinoilla. Samaan aikaan myös konsulttien tarjoamat johtamispalvelut saivat alkunsa 1970-luvun lopulla ja kasvattivat nopeasti suosiotaan. Johtamisesta oli tullut erittäin vaikeasti hallittavissa oleva prosessi, ja sitä varten tarvittiin paljon erilaisia teorioita, oppeja ja konsultteja, jotka ylläpitivät johtajuusoppien kehittymistä ja heidän omaa menestymistään.

Tilannejohtaminen tuli muotiin Japanissa 1980-luvun alussa Toyotan autotehtailä, jossa kamppailtiin silloin isojen laatuongelmien kanssa. Toyota ei pystynyt hallitsemaan koko suurta ketjua silloin niin tehokkaasti kuin se nyt tekee. Tilannejohtamisen uusi malli meni Toyotalla näin: orientoituminen työhön, tyytymättömyys vallitseviin käytäntöihin, integraatio uusiin tuotantotapoihin ja tuotantoon siirtyminen. Työntekijät velvoitettiin poistamaan omasta työprosessistaan kaikki turha työ ja jatkuvasti parantamaan suoritustaan. Tämä on tietysti erittäin vaivalloista ja aikaa vievää työtä. (Kouri, 2010, 11–12.)

Tilannejohtaminen perustuu seuraavien tekijöiden vuorovaikutukseen: 1 ohjauksen ja ohjeiden antamisen määrä (tehtäväkeskeinen käyttäytyminen) esimiehen taholta, 2 esimiehen aikaansaama sosioemotionaalisen tuen (ihmiskeskeinen käyttäytyminen) määrä ja 3 se valmiustaso, jolla alaiset toimivat suorittaessaan tiettyä tehtävää, suorittaessaan tiettyä toimintoa tai pyrkiessään saavuttamaan tavoitteen.

Tilannejohtamisen käsite kehitettiin auttamaan ihmisiä heidän pyrkimyksissään toteuttaa johtajuutta riippumatta heidän roolistaan, jotta he olisivat entistä tehokkaampia päivittäisessä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Se auttaa esimiehiä ymmärtämään entistä paremmin tehokkaan johtamistyylin ja heidän alaistensa valmiusasteen välistä yhteyttä. (Hersey, Blanchard, 1990, 163.)

Visio ja arvojohtaminen tulivat 1980-luvulla enemmän esille. Alettiin tarkastella johtajan henkilökohtaista arvomaailmaa ja visiota miten yritystä halutaan kehittää eteenpäin. Käytännössä tämä johtajuuden tutkimus oli lopputuloskeskeistä, joka katsoi taaksepäin miksi tietty henkilö oli onnistunut jollain alalla ja toinen ei.

Laatu- ja prosessijohtaminen tulivat yritysten johtamiskeinoiksi 1990-luvun alkupuolella. Tänä aikana kehitettiin erityisesti ongelmanratkaisumalleja ja prosessisimulaatioita kuinka jokin asia tulisi olla. Samoihin aikoihin alkoi kansainvälisiin yrityksiin tulla tiimijohtamisen oppeja sovellettaviksi konttorityöskentelyyn. Erilaiset roolit ja persoonatyypit alettiin työpaikoilla tunnistaa ja sen mukaan jaettiin työtehtäviäkin uudelleen. Huomattiin monesti, että jollekin työntekijälle oli hyvä jos hänen työnkuvaansa muutettiin huomattavasti erilaiseen kuin hän oli ennen tehnyt. Erilaisuutta ei enää koettu haittana, vaan etuna, josta voidaan oppia uutta ja kehittyä edelleen eteenpäin.

Transformatiivinen johtaminen tarkoittaakin nimenomaan kykyä vaikuttaa ihmisten toimintaan ja ajatteluun, saada ne ja sitä kautta koko organisaatio muuttumaan. Ulkoisten rakenteiden muuttaminen on usein tarpeellinen alkusoitto ja herätys tälle varsinaiselle muutokselle. (Lipasti, 2007, 50–51.)

Transformationaalinen johtaminen ja systeeminen ajattelu tulivat kansainvälisiin yrityksiin vahvasti mukaan Suomessa erityisesti 1990-luvun alun laman myllyryksessä, jossa yritykset joutuivat sopeutumaan uuden ajan haasteisiin ja miettimään, kuinka muutosta oikein johdetaan hallitusti. Asioita ajateltiin myös organisaation omasta näkökulmasta asioita eli pyrittiin näkemään yksittäisten tapahtumien yli. Taustalla vaikuttavien isompien systeemien ja prosessien tunteminen tuli tärkeäksi osaksi johtamisen tätä suuntausta. Monet suuryritysten johtajat näkevät esimerkiksi vaikeudet vain tilapäisenä asiana, eivätkä siksi ole monesti edes pa-

hoillaan kovista saneerauksista, mitä yhtiöissä voidaan tehdä, että se säilyy elinkelpoisena ja pääsee eteenpäin vaikean ajan yli.

Vuosituhanen vaihteessa on ihmisten ja asioiden johtamisen koulukunta saanut suosiota. Englannissa nämä kaksi sanaa jaetaan näin; asioiden johtaminen on Management ja ihmisten johtaminen on Leadership. Tällä erottelulla halutaan erottaa organisaation järjestyksen luominen ihmisten ottamisesta mukaan muutokseen. Tämä malli ei kuitenkaan ole kaksinapainen, vaan toimii myös limittäin. Voisi karkeasti sanoa, että talousjohtaja on Manager ja tiiminvetäjä on Leader. Ihmiset johtavat eri asioita erilaisista lähtökohdista, toinen johtaa organisaation asioita faktojen perusteella ja toinen johtaa ihmisten työskentelyä yrityksessä luomalla merkityksen työntekijöille jostain asiasta. (Lipasti, 2007, 56–66.)

Johtamisen historian ehkä kaksi keskeisintä termiä ovat siis asiajohtaminen eli Management ja ihmisten johtaminen eli Leadership. Asiajohtamisen termi vakiintui käyttöön liike-elämässä 1940-luvun paikkeilla, kun toisen maailmansodan aikaan tarvittiin tuotannon ja johtamisen rationalisointia. Ihmisjohtamisen termi on peräisin jo 1300-luvulta sodankäynnistä ja sitä on sovellettu politiikassa 1800-luvulta lähtien, sekä 1930-luvulta alkaen liike-elämässä.

Asioiden johtamiseen liittyy se, että asioita tehdään oikein vallitsevat tosiasiat huomioiden. Asiajohtaminen perustuu faktoihin, joita pystytään yleensä tarkastelemaan objektiivisesti. Näin ollen asiajohtaminen ei perustu henkilökohtaisiin mielipiteisiin tai mieltymyksiin, vaan tosiasioihin. Asiajohtamiseen liittyy asioiden oikeellinen ja kurantti mittaaminen, tästä saadun tiedon analyysi ja tulkinta sekä tältä pohjalta asioiden ratkaiseminen. (Koskinen, 2005, 16.)

Ihmisten johtamisen englanninkielinen vastine on lähinnä leadership – sana, jonka voisi suomentaa johtajuudeksi. Vaikka ” ihmisten johtaja” – sana (leader) esiintyi Oxfordin englannin kielen sanakirjan (1933) mukaan ensimmäistä kertaa jo 1300-luvulla, ihmisten johtaminen (leadership) esiintyi vasta yli 500 vuotta myöhemmin poliittista vaikuttamista käsitelleissä teksteissä. Eri tutkijat ja teoreetikot ovat määritelleet ihmisten johtamista erilaisista näkökulmista, ja vaikka termin sisällöstä ei ole täydellistä yksimielisyyttä, silti sen erilaiset määrittelyt eivät ole pa-

hasti ristiriitaisia vaan enemmänkin toisiaan tukevia. (Bass, 1995, 5-13; Koskinen 2005, 16–17.)

Taulukko 2. Leadership – Management. Muutos vaatii johtajuutta. 1996, 112.

LEADERSHIP	Uudistumishankkeet voivat menestyä jonkin aikaa, mutta ne epäonnistuvat sen jälkeen, kun lyhyen aikavälin tulokset muuttuvat satunnaisiksi.	Kaikki todella menestyksekkäät uudistamishankkeet yhdistyvät hyvän ihmisten johtamisen ja hyvän asioiden johtamisen.
	Uudistamishankkeet eivät etene mihinkään.	Lyhyen aikavälin tulokset ovat mahdollisia, etenkin kustannusleikkausten tai fuusioiden ja yrittösten kautta. Todellisten uudistamishankkeiden käyntiin saattaminen on kuitenkin vaikeaa, eikä mittaviin pitkän aikavälin muutoksiin yleensä päästä.
	MANAGEMENT	

Asioiden johtaminen – Management – koostuu joukosta prosesseja, joilla monimutkainen ihmisten ja tekniikoiden muodostama järjestelmä pidetään käynnissä. Tärkeimpiä asioiden johtamisen osa-alueita ovat suunnittelu, budjetointi, organisointi, miehitys, valvonta ja ongelmanratkaisu. Ihmisten johtaminen tai johtajuus – Leadership – koostuu joukosta prosesseja, joilla organisaatiot alun perin perustetaan tai joilla niitä muutetaan olosuhteita vastaaviksi. Johtajuutta harjoitettaessa määritetään, miltä tulevaisuuden tulisi näyttää, koordinoidaan ihmiset tuon vision taakse ja kannustetaan heitä tekemään visioista totta esteistä huolimatta. (Kotter, 1996, 23.)

3.3 Johtamisen nykytilanne

Verkostojen johtamisessa Suomessa on pääasiassa keskitytty suuriin yrityksiin, kuten Metsäliitto-konserniin, Kone-yhtymään ja Nokian kaltaisiin globaaleihin jätteihin. Hybridijohtaminen on näissä yrityksissä jo tuttua menneiltä vuosilta.

Hybridijohtaminen on itse asiassa miltei ainoa varma keino, jolla suurta konsernia voidaan ohjata tiettyä päämäärää kohti. Nykyään jo työpaikkailmoituksissa edellä mainittuihin yrityksiin edellytetään osaamista ja ymmärtämistä miten hybridi- ja matriisiorganisaation toiminnasta. Hybridijohtaminen vaatii yrityksessä pitkää toimintakulttuuria ja halua tehdä yhteistyötä koko ekosysteemin kanssa, jotka liittyvät veturin toimialaan. (Kartaslammi 2011.)

Ekosysteemi on hybridijohtamisen kannalta erittäin kuvaava termi, jolla voidaan käsittää yhteen kaikki ydinveturiyrityksen toimialaan läheisesti liittyvät alihankintayritykset, yhteistyöyritykset sekä asiakkaan välittömän palautuksen kanavoima voima. Nämä luovat yhdessä uudenlaista tapaa hallita suurta kokonaisuutta ohjaten sitä suunnitelmallisesti. (Kartaslammi 2011.)

3.4 Johtamistyylejä

Johtamistyyli ovat muuttuneet ajan saatossa entistä suorituskeskeisemmäksi. Työprosessit ovat automatisoitu niin pitkälle, kuin on mahdollista. Ihminen on nykyään vain resurssi siinä missä muutkin raaka-aineet. Johtajan henkilökohtaisella tyylillä on ollut paljon vaikutusta kuinka yritys pärjää ja millaista tulosta se tekee. Voisi yleistäen sanoa, että ennen työelämä oli erittäin hierarkiasta ja miesvaltaista. Ikä oli suoraan verrattavissa henkilön asemaan joissakin yrityksissä. Nykyään johtaja on enemmän valmentaja kuin tiukka johtaja, joka määrää mitä työntekijän on tehtävä. Tänä päivänä odotetaan itseohjautuvuutta ja ryhmätyötaitoja, kun taas ennen pidettiin arvossa käskyjen noudattamista tarkasti. Naiset ovat erittäin runsaasti nykyisin alemmilla johtopaikoilla ja keskijohdossakin alkaa naisia jo näkyä. Korkein johto on yrityksissä kuitenkin edelleen erittäin mieskeskeistä ja siellä ei paljon naisia ole. Hiljalleen tähänkin on tulossa muutos työelämän muuttuessa.

Ennen vanhaan yrittäjä samaistettiin patruunamaiseksi isähahmoksi, joka piti huolta kaikista työntekijöistään ja tarjosi heille elannon sekä muun tuen. Yleensä patruunat rakensivat yrityksensä ansiosta koko seudun kehityksen ja loivat hyvinvointia myös välillisesti erittäin monille muille henkilöille, kuin heidän työntekijöilleen. Patruunamallissa oli se hyvä puoli, että oli yksi isäntä yrityksessä, joka

määräsi kehityksen suunnan. Ei päässyt syntymään kahnauksia eikä tarvinnut tehdä vaikeitakaan kompromisseja kenenkään kanssa.

Taulukossa 3 käydään läpi erilaisia johtamistyylejä ja johtajien persoonallisuuksia. Taulukossa on kuvattu johtajien erilaisia aktiivisuustasoja suhteessa ihmisten ja tehtävien välillä.

Taulukko 3. Johtamiskäyttäytyminen. Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla, 1990.

TUOTTAA TUKEA ANTAVAA KÄYTTÄYTYMISTÄ	(Korkea)	Korkea ihmiskeskeisyys ja alhainen tehtävä keskeisyys 3	Korkea tehtäväkeskeisyys ja korkea ihmiskeskeisyys 2
	Ihmiskeskeinen käyttäytyminen	Alhainen ihmiskeskeisyys ja alhainen tehtäväkeskeisyys 4	Korkea tehtäväkeskeisyys ja alhainen ihmiskeskeisyys 1
	← (Alhainen)	Tehtäväkeskeinen käyttäytyminen → (Korkea)	
TUOTTAA OHJEITA ANTAVAA KÄYTTÄYTYMISTÄ			

- Ensimmäiselle tyylille on ominaista keskimääräistä suurempi määrä tehtäväkeskeistä käyttäytymistä ja keskimääräistä pienempi määrä ihmiskeskeistä käyttäytymistä.
- Toiselle tyylille on ominaista tavallista suurempi määrä sekä tehtäväkeskeistä käyttäytymistä, että ihmiskeskeistä käyttäytymistä.
- Kolmannelle tyylille on ominaista keskimääräistä suurempi määrä ihmiskeskeistä käyttäytymistä ja keskimääräistä vähäisempi määrä tehtäväkeskeistä käyttäytymistä.
- Neljännelle tyylille on ominaista keskimääräistä vähäisempi määrä sekä tehtäväkeskeistä, että ihmiskeskeistä käyttäytymistä. (Hersey, ym. 1990, 166.)

Yrittäjämäinen yrittäjätyyli on ollut muodissa aina kovien nousukausien aikaan, koska silloin on nähty, että juuri tällaisella tyylillä johdettaessa on saavutettu ko-

vin kasvu yritykselle. Yrittäjämäinen johtajuus näkyy nykyisin erittäin hyvin pienissä noin 3-10 henkilön yrityksissä, jossa yrityksen johtaja joutuu vielä olemaan erittäin paljon mukana käytännön toiminnassa.

Ammattimainen johtaja on yleensä korkean koulutuksen saanut henkilö, joka ammatikseen johtaa yrityksiä, eikä välttämättä omista sitä eikä ole muutoin sitoutunut siihen yhtä tarmokkaasti kuin omistajana olisi. Ammattimaiset johtajat vaihtavat melko usein työpaikkaa ja heille on tärkeää päivittää jatkuvasti omaa osaamistaan ja pysyä ajan hermoilla johtamisen uusista muutoksista. Ammattimaiset johtajat toimivat usein muutostilanteessa jäykästi, sillä he noudattelevat jotakin johtamisen oppia ja yrittävät siten saada yrityksen takaisin jaloilleen.

Verkostoituvaa johtajaa etsii hyötyjä itselleen, mutta myös toiselle yrittäjälle yhteistyöstä. Hänelle yhteistyö tarkoittaa voimaa olla isompi tekijä oikeasti on. Verkostoituvaa johtajaa pystyy taidoillaan saamaan esimerkiksi yritykselleen isoja tilauksia, joita ei olisi muuten edes mahdollista toteuttaa yrityksen resursseilla. Hän osaa kuitenkin hyvien verkostojensa ansiosta jakaa työtaakkaa useille kumppaneilleen.

Innovatiiviset johtajat ovat erittäin hyvin edustettuna nykypäivän pienissä teknologiayrityksissä. He ovat keksineet hyvän liikeidean, jota he yrittävät saada myytyä massoille. Esimerkiksi Rovion johtajia voi pitää innovatiivisina johtajina, koska he keksivät jatkuvasti uutta palvelua tai tuotetta, jolla menestys lisääntyisi. Luovuus on nykyajan johtajille kuin hinnoittelematon tuote tai palvelu, jonka hyvällä myyntityöllä höystettynä voi ansaita omaisuuksia.

3.4.1 Virtuaalijohtaminen

Virtuaalijohtaminen on pitkälti osallistuvaa johtamista, jossa valta ja vastuu ovat jakaantuneet laajemmin ryhmän tai tiimin sisällä. Osallistuva johtaminen avaa mahdollisuuksia jatkuvasti uudelle kilpailukyvyille. Sen tavoitteena on johdettavan ryhmän toiminnan ja suorituskyvyn parantaminen. Lähtökohtana on kaikkien osaamisen hyödyntäminen suunnittelussa ja päätöksenteossa. Osallistuva johtamisjärjestelmä tukee avointa tiedonkulkua ja osallistumista ja edellyttää tehokasta kommunikaatiota. Voimakkaan sitoutumisen ilmiö voidaan saada aikaan avoimella tiedon jakamisella, päätöksiin liittyvien tekijöiden ymmärtämisellä ja omakoh-

taisella vaikuttamisella. Tähän tarvitaan uusia tehokkaita osallistavia työmenetelmiä. Motivaatio syntyy vaikutusmahdollisuuksien kautta. Myös etätöiden johtamisessa korostuvat osallistumisen, luottamuksen ja tavoite-kontrolli-palautte-ketjun toimivuuden haasteet. Hajallaan olevat työntekijät tulisikin saada osallistumaan yhteistyöhön mahdollisimman aikaisin. (Humala, 2007, 23–24.)

Virtuaalisen työryhmän tai tiimin etuna on, että maantieteelliset tekijät rajoittavat niitä vähemmän, minkä vuoksi niillä on suurempi mahdollisuus hankkia tarpeellista inhimillistä pääomaa tai taitoja, tietoa ja kapasiteettia suorittaakseen loppuun monimutkaisia projekteja. (Humala, 2007, 22–23.)

Virtuaalitiimin johtajan yksi keskeinen haaste onkin valjastaa nämä suuremmat pääomavarastot niin, että virtuaalityön haitat pidetään mahdollisimman vähäisinä samalla, kun pyritään saamaan erilaiset kyvyt käyttöön niin hyvin kuin mahdollista. (Humala, 2007, 23.)

Virtuaalijohtaminen on yleistynyt johtajuuden muoto. Se tarjoaa erilaisia mahdollisuuksia ja luo myös haasteita muuttuvaan työelämään. Virtuaalijohtamisessa on otettava huomioon erityisesti eri työntekijöiden kulttuurien väliset erot ja tavat tehdä työtä. Yhden joukkueen tai tiimin muodostaminen on keskeisintä virtuaalijohtamisen kannalta, jotta päästään haluttuun lopputulokseen mahdollisimman tehokkaasti ja kaikkia työntekijöitä parhaiten tyydyttävällä ratkaisulla. Virtuaalinen työskentely mahdollistaa työntekijän palkkaamisen, vaikka toiselta puolen maailmaa. Työ ei ole enää paikkaan sidottua, kuten se ennen oli. Aikaerot voivat myös olla sekä mahdollisuus, että haaste virtuaalisessa työskentelyssä. Se voi olla vaikeaa siksi, että yhteisiä palaveriteita on vaikea järjestää kaikille sopivaan aikaan. Toisaalta työskentely voi jatkua näin taukoamatta ja esimerkiksi joku työprojekti etenee koko ajan. Johtajan tärkeä tehtävä virtuaalisessa johtamisessa on myös luoda luottamusta kaikkien välille ja eritoten esimies-alamaissuhteeseen.

On myös tärkeää luoda monia eri vaihtoehtoisia kommunikaatiokanavia, koska jos käytetään vain yhtä kanavaa, voi sen käytöstä syntyä erimielisyyksiä ja tulkintavaikeuksia. Voi olla helpompaa käsitellä jotain vaikeampaa asiaa, vaikka puhelimessa ja kysyä onko toinen ymmärtänyt asian. Monipuoliset viestintäkanavat pi-

tävät työyhteisön vireänä ja kukaan ei kangistu pelkästään käyttämään jotain tiettyä kanavaa koko ajan.

Kuva ja ääni ovat erittäin tärkeitä ja ne muodostavat kaiken toiminnan perustan virtuaalijohtamisen eri kanavissa. Siksi videoneuvotteluita on hyvä pitää säännöllisin väliajoin, jotta kaikki ovat yhtä aikaa paikalla ja pystyvät keskustelemaan interaktiivisesti toistensa kanssa.

3.4.2 Hybridijohtaminen

Hybridijohtaminen tuli osaksi yrityselämää Suomessa 1990-luvun alkupuolella julkiselta sektorilta ja sitten vasta yksityisellä liike-elämän sektorille. Hybridijohtaminen on lähtöisin Yhdysvalloista missä suuret korporaatiot ovat pitkälle kehittyneitä ja verkostoituneita. Suomessa tätä verkostajohtamisen mallia testattiin ensin suurissa kunnissa, kuten Helsingissä ja Espoossa missä tällä johtamisjärjestelmän avulla saavutettiin huomattavasti tehokkuutta kunnan toiminnassa. Suomessa suuret yritykset olivat kovin patruunavetoisia vielä 1990-luvun alkuun, mutta 1990-luvun alkupuolen lama muutti yritysten omistajuussuhteet ja toi uusia tuulia merten takaa Suomen suuryrityksille. Itse asiassa yritysten omistajapohjan muutos toi tämän uuden mallin muotiin Suomeen ja sitä on sen jälkeen käytetty lähes kaikissa isoissa yrityksissämme. (Ferraz, 2009.)

Hybridiorganisaatiolle on tunnusomaista, että se koostuu useista erilaisista toimijoista ja toiminnoista, kuten esimerkiksi kaupan verkostossa on tilanne. Tällaisen moniulotteisen ja moni-ilmeisen organisaation merkittävä liikkeenjohdollinen pulma on tasapainon saavuttaminen osapuolten eri tavoitteiden välillä. Keskeisenä haasteena on keskitetyn koordinaation ja kontrollin yhteensovittaminen itsenäisten toimijoiden, kuten esimerkiksi kauppiaiden kanssa, jotka sopeutuvat asiakkaiden tarpeiden mukaisesti itsenäisesti ja luovasti omille markkinoilleen. (Mitronen & Möller, 2003.)

Hybridiorganisaatio, jossa osa toimijoista on yrittäjiä ja osa hierarkian työntekijöitä, vaatii toimiakseen johdolta erityisiä kykyjä ja menettelytapoja. Hybridioiganisaation johtaminen edellyttää toimiakseen osapuolten välistä luottamukseen ja yhteisiin arvoihin sekä normeihin perustuvaa johtosuhdetta. Johtosuhteen avulla

itsenäiset ja joskus itsepäiset yrittäjät saadaan toimimaan vapaaehtoisesti jonkun toisen ohjauksessa itseohjautuvuuden ohella. Tutkimuksessa havaittiin, että epäviralliset ja usein kirjoittamattomat normit säätelevät käytännössä enemmän toimintaa kuin voimassa olevat sopimukset. Normit määrittävät sallitut ja kielletyt menettelytavat ja niissä kuvastuvat konkreettisella tavalla ihmisten mielissä olevat toiminnalliset menestysmallit. (Mitronen & Möller, 2003.)

Hybridijohtamisen juurruttaminen vie kuitenkin aikaa ennen kuin se alkaa kunnolla toimia esimerkiksi paikallisella tasolla aluepoliittisista syistä. Paikallinen elinkeinoelämä voi tietyllä alueella tehdä yhteisen korporaation, jolle kaikki ydinalueeseen kuulumattomat toiminnot voivat olla ulkoistettu tai siirretty sen vastuulle, jotta itse voidaan keskittyä olennaiseen. Esimerkiksi jonkun teollisuusalueen palkkahallinto ja siivous sekä kuljetukset voidaan antaa yhteisyritykselle, joka hoitaa nämä asiat kaikkiin alueella oleviin yrityksiin hybridijohtamisen periaatteilla. Tärkeää on kuitenkin valita se johtajayritys, joka lähtee viemään tätä hanketta eteenpäin, sillä itsekseen ei asian eteen tapahdu mitään. Toimivan hybridijohtamisen aikaansaaminen vaatii sitoumuksia ja resursseja kaikilta osanottajayrityksiltä.

Yksi ehkä epäonnistuneimmista hybridijohtamisen esimerkeistä oli Sampo Pankin fuusioituminen Danske Bankiin 2007. Sampo Pankilla oli erittäin vahva suomalainen johtajuuskulttuuri ja se ei sopinut käden käänteessä tanskalaisten komentoon. Tästä asiakkaalle näkyvimpänä ongelmina oli erilaisten tietojärjestelmien kykenemättömyys keskinäiseen vuorovaikutukseen. Lisäksi henkilökohtaiset valtasuhteet ja vastuualueiden rajat tulivat silloin uudelleen määritetyiksi. Sampo Pankki menetti paljon asiakkaita, koska tanskalaisilla oli erittäin jäykkä johtamisjärjestelmä suomalaiseseen verrattuna ja heidän päätöksentekoprosessi esimerkiksi laina-asioissa olivat todella hidasta ja raskasta. Henkilökunta tunsu suurta epäluuloa uutta omistajaansa kohtaan ja suhtautui varauksella uuteen komentoon. Lopujen lopuksi yli kaksi vuotta fuusion jälkeen on pikkuhiljaa saatu organisaatio kulkemaan Danske Bankin päämääriä kohti matriisi- ja hybridijohtoisilla johtamisjärjestelmillä. Nyt yli viisi vuotta myöhemmin alkaa integraatio saada päätöksensä, kun Sampo Pankin itsenäisyys poistetaan ja se integroidaan kokonaan Danske Bankin komentoon.

3.5 Johtaminen pienyrityksissä

Suomi on pienyrittäjävaltainen maa, joten olisi luontevampaa keskittyä pienten ja keskisuurten yritysten johtajuusjärjestelmien kehittämiseen ja eri yritysten yhteistyöhön. Tehostamisen varaa olisi paljon tällä alalla ja työllistävyyttä voitaisiin edistää yhteistyötä tekemällä ja jakamalla vastuuta usean toimijan kesken. Erilaiset yrityspuistot ja teollisuusalueet ovat jo yritykset tehdä yrityksen toiminnasta entistä enemmän ydintoimintoihin keskittyvää liiketoimintaa ulkoistaen sekä yhteistyön avulla kustannustehokkaasti jakaa vastuuta ja kustannuksia.

Koko Suomen laajuisesti pienyrittäjillä ei ole välttämättä kovin hyviä verkostoja, koska heidän on usein osallistuttava vielä itse oman yrityksensä töihin tuotannossa ja hallinnossa. Sosiaaliseen mediaan on lähtenyt vasta murto-osa pienyrittäjistä. Tässä asiassa on siis vielä paljon tekemistä. Pitäisi löytää oikeat kanavat markkinoida omaa yritystään sekä tietysti hankkia asiakkaita ja kumppanuussuhteita, joista voi olla hyötyä yritykselle nyt ja tulevaisuudessa. Todennäköisesti hybridi-johtamisen erilaisia johtamisjärjestelmiä joudutaan soveltamaan paremmin pienyritysten tarpeita vastaavaksi ja muodostamaan mikroverkostoja makrotalouteen.

3.6 Johtamisen haasteet

Nykyään yksi haasteellisimmista johtajan töistä on saada alainen motivoitumaan tarpeeksi ja tekemään töitä itseohjautuvasti, mutta myös tiimipelajana muiden kanssa. Haasteellista on myös nykyajan suuresta informaatiomäärästä oleellisen asian tunnistaminen vähemmän oleellisesta ja resurssien suuntaamisesta oikeaan työhön. Johtamisen on luotava myös luottamusta alaisiinsa ja oltava empaattinen, mutta samalla tarpeeksi jäykkä, jotta työntekijät kunnioittavat johtajaa. (Lipasti, 2007, 292–293.)

Joskus menestyneiltä johtajilta puuttuu nöyryyttä katsoa asioita ja heistä tulee helposti menestyksen ansiosta ylimielisiä, mikä kyllä heijastuu yrityksen toiminnassa ja usein negatiivisella tavalla. Kyky käsitellä tehtyjä virheitä ja ottaa niistä opiksi on noussut ensiarvoisen tärkeäksi nopeutuvassa yritysmaailmassa. Myös uusien näkökulmien ottaminen osaksi omaa työpäivää ja johtamista voi tuoda yri-

tykselle merkittäviä hyötyjä ja johtajalle uusia näkökulmia kuinka liiketoimintaa pitäisi kehittää eteenpäin. (Lipasti, 2007, 292–293.)

Johtamisen haasteet ovat vuosien saatossa vaihdelleet, mutta aina ne ovat koskeneet ihmisten välisiä suhteita. Asiatkin ovat toki monimutkaistuneet, mutta niitä varten on olemassa selkeitä ohjeita ja toimintamalleja, kuinka toimitaan missäkin tilanteessa. Ihmisiä ei enää kohdella pelkkinä käskyjä vastaanottavina työntekijöinä, vaan itsenäisinä ja ajattelevina yksilöinä, joilla on paljon erilaista osaamista ja kykyä tehdä työtä monella eri tavalla niin itsenäisesti kuin tiimin kanssa yhdessä. Keskeinen haasteellinen tekijä on aina yrityksen talous ja sen suunnittelu. Yrittäjän on mietittävä tarkkaan, kuinka saada liiketoiminnasta kannattavaa ja työstä mahdollisimman hyvä tuotto.

4. EMPIRIAN SUUNNITTELU

Neljännessä luvussa kerrotaan tarkemmin kuinka empiirinen tutkimus toteutettiin. Kappaleessa käydään läpi taustaa, jonka pohjalta tutkimusidea sai alkunsa. Sen jälkeen tarkastellaan tutkimuksen toteutusta yksityiskohtaisemmin.

4.1 Tutkimuksen taustaa

Opinnäytetyön empiriaosuus toteutettiin Yhdysvaltojen vaihdon aikana Michiganin osavaltiossa. Empiriaosuudessa tarkasteltiin paikallisia Pohjois-Michiganin alueelta kotoisin olevia yrittäjiä ja heidän verkostoitumistaan sekä johtamistyyliä. Empiirinen kysely toteutettiin e-lomakkeella englannin kielellä. Liitteeksi tuli saatekirje paikallisille yrittäjille englanniksi. Paikallisten yrittäjien yhteystiedot saatiin Finlandia Universityn Smart Zone -yrityskeskusalueelta Jonathan Leinoselta. Smart Zone-yrityskeskuksesta saatiin tietoa aivan sattumalta ja eräs entinen yliopiston työntekijä antoi neuvoja keneen kannattaisi ottaa yhteyttä, jos haluttiin saada paikallisten yrittäjien yhteystietoja. Kontaktitietojen hankinta osoittautui vaikeimminkin toteutettavaksi asiaksi, mutta onneksi paikallisen avun ansiosta haasteesta selvitettiin.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Kysely rajattiin koskemaan Michiganin alueen pienyrittäjiä. Aluksi laadittiin kysymyslomake, jota testattiin suomeksi parilla yrittäjällä Suomessa. Saadun palautteen jälkeen tehtiin muutamia muutoksia siihen ja kysely lähetettiin Jonathan Leinoselle, Finlandia Universityn Smart Zone Areal johtajalle, sähköpostilla 13.5.2012. Kyselylomake laadittiin 27.4.2012 Michiganissa englanniksi ja kieliasun tarkisti paikallinen opettajahenkilö Finlandia Universitystä, joka ymmärsi kysymykset ja niiden tarkoituksen. Mukaan liitettiin saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja pyydettiin vastauksia kahden viikon kuluessa. Kysely lähetettiin Hancockin ja Houghtonin alueen 100 yrittäjälle. Vähäisen vastausmäärän vuoksi kysely lähetettiin uudelleen 3.6.2012 ja nyt saatiin kohtalaisesti vastauksia ja tuloksia voidaan pitää suuntaa-antavina.

Kysely tehtiin e-lomakkeelle englanniksi ja ajastettiin käyttöön kyselyn lähettämisaikakohdasta alkaen pari viikoksi. Myöhemmin kyselyaikaa vielä jatkettiin viikolla, kun tehtiin uudelleen kyselyn lähetys. Kyselystä saadut tulokset vietiin Excelin taulukko-ohjelmaan, havaintomatriisiin, josta tehtiin pylväskuvioita. Sen jälkeen kysymyksiä analysoitiin jokaista yksitellen. Kysymykset olivat erilaisilla teknisillä tavoilla toteutettuja. Oli monivalintoja Lickertin 1-5 asteikolla, muutamia avoimia kysymyksiä, sekä puolistrukturoituja kysymyksiä.

E-lomakkeella tehtävään kyselyyn tuli neljä demografista kysymystä, joilla selvitettiin paikallisten yrittäjien taustaa. Sukupuolta ei koettu tässä asiassa niin merkittäväksi, että sitä kannatti edes kysyä. Koulutustausta, yrittäjäkokemus, paikkakunta ja ikä ovat demografisia kysymyksiä, jotka laitettiin kyselyyn. Sen jälkeen tuli verkostoitumiseen ja johtamiseen liittyviä strukturoituja kysymyksiä 15, Lickertin asteikolla. Avoimia kysymyksiä tuli kolme, koska tekijä halusi jättää tilaa myös heidän omille näkemyksilleen verkostojohtamisesta.

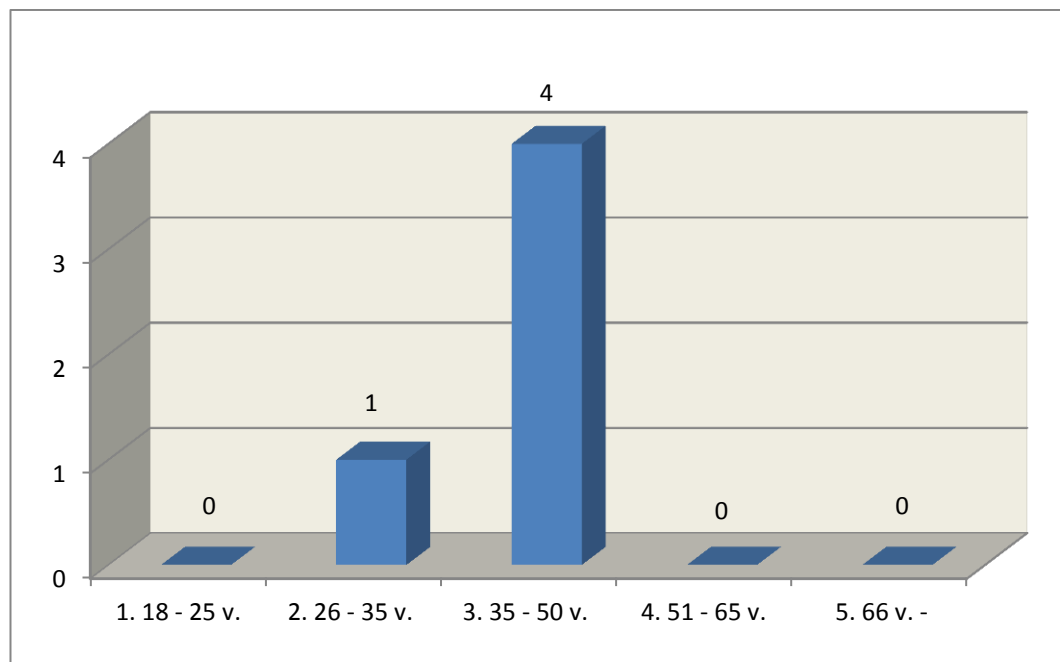
Kysely suunniteltiin toteutettavaksi huhtikuun loppupuolelta sähköpostin kautta lähetettävällä linkillä. Vastausaikaa kyselylle annettiin kaksi viikkoa ja noin puolessa välissä kyselyaikaa laitoin mahdollisen muistutusviestin, jolla varmistettiin tarpeeksi vastauksia niiden analysointia varten.

5. EMPIRIAN TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi empirian tuloksia ja analysoidaan niitä erilaisista näkökulmista. Kyselyn vastaukset havainnollistettiin pylväsdiagrammeihin. Luvun lopussa on analysoinnit erikseen avoimista kysymyksistä.

5.1 Kysymykset

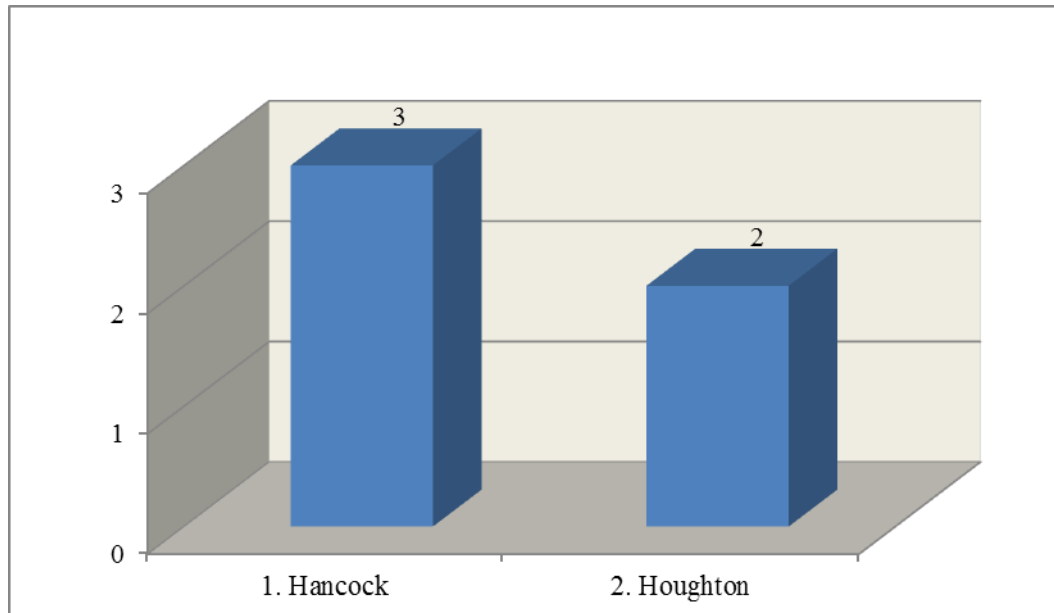
Vastauksia tuli vain viisi kappaletta, joten tuloksia ei voi pitää kuin hieman suuntaa antavina juuri Michiganin alueella. Yrittäjä rakenne poikkeaa eri osissa Yhdysvaltoja huomattavasti tästä pohjoisen pienyrittäjävaltaisuudesta. Mutta minkä takia vastausmäärä jäi näin alhaiseksi? Mikä oli heidän syynsä jättää vastaamatta kyselyyn? Syitä voi olla useita miksi vastausmäärä oli näin alhainen, voisi olla että pienyrittäjät ovat erittäin kiireisiä tai eivät käytä Internetiä jokapäiväisenä työkalunaan. Myös kyselyn selkeys ja kysymysten asettelu englannin kielellä ei välttämättä ollut kielellisesti välttämättä erinomaisesti ymmärrettävää tekstiä.



Kuvio 1. Vastaajien ikärakenne.

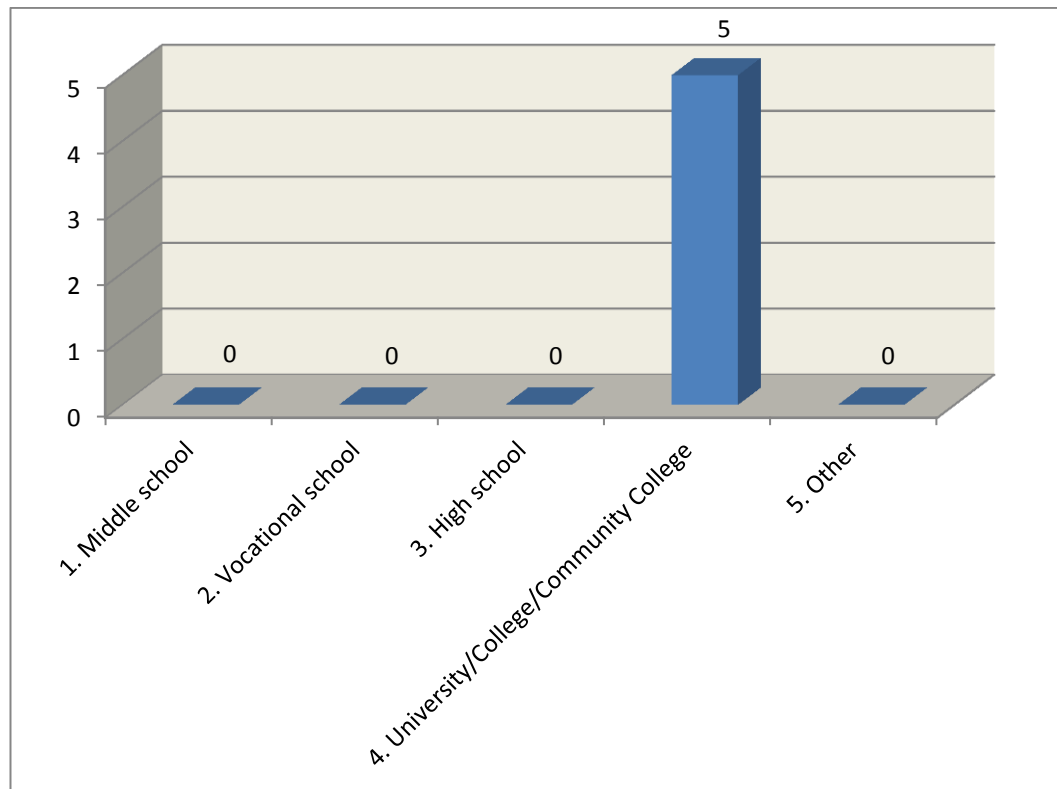
Kuviosta yksi näkyy kyselytutkimukseen vastanneiden ikäjakauma. Vastaajat oli ryhmitelty viiteen eri ikäryhmään: 1. 18–25, 2. 26–35, 3. 35–50, 4. 51–65 ja 5. 66-vuotiaisiin asti Lickertin asteikon mukaisesti. Vastauksista voi päätellä, että keski-ikäiset ovat suurin ryhmä, joka omistaa yrityksiä. Yllättävää oli, että nuorimmat

vastaajat eivät osallistuneet kyselyyn, vaikka oletin heidän olevan perillä myös tietokoneiden tuomista mahdollisuuksista liiketoiminnan kehityksessä. Yleisesti ottaen syynä voi olla se, että nuoria aikuisia on vähän yrittäjinä opiskelujen vuoksi.



Kuvio 2. Vastaajien kotipaikkakunta.

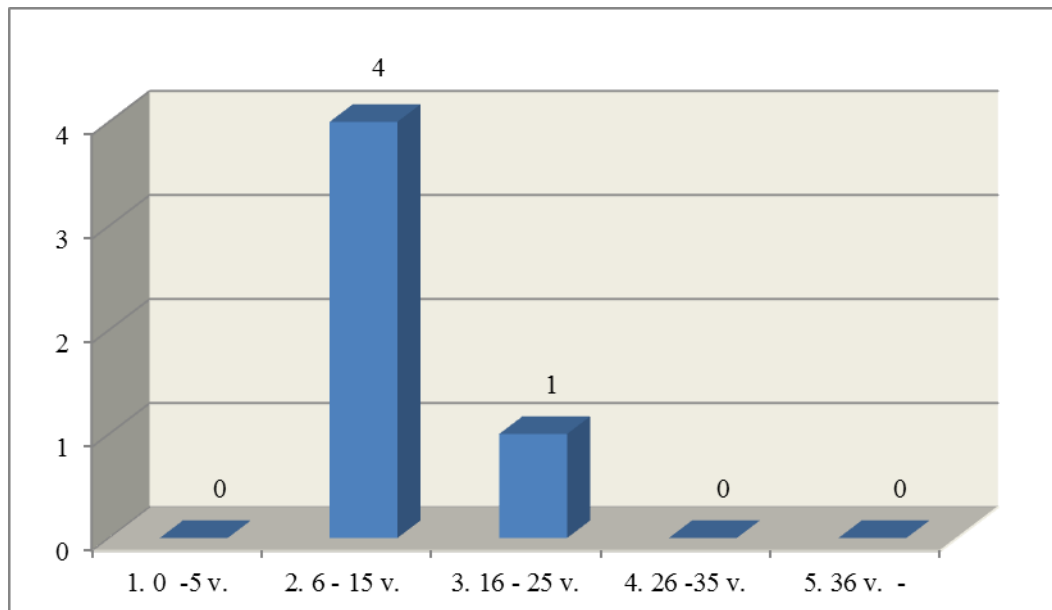
Toisessa kuviossa selvitetään miltä paikkakunnalta yrittäjät ovat vastanneet kyselyyn. Kysely lähetettiin Pohjois-Michiganin alueelle, jossa siihen vastasivat vain Hancockissa ja Houghtonissa asuvat yrittäjät. Syynä tähän on todennäköisesti se, että Jonathan Leinonen lähetti kyselyn vain paikallisille yrittäjille, vaikka tarkoitus oli lähettää kysely laajemmallekin alueelle, jos hän vain tuntee eri kaupunkien yrittäjiä. Kolme vastaajista oli kotoisin Hancockista ja kaksi Houghtonista eli naapurikaupungeista. Kaupungit sijaitsevat Upper Peninsulassa Pohjois-Michiganissa, joka on pienyrittäjävaltaista ja taloudeltaan taantuvaa aluetta. Kaupungit ovat melko pieniä amerikkalaisella mittapuulla verrattuna. Hancock on vain 4000 asukkaan kaupunki ja Houghton on 30 000 asukkaan kaupunki.



Kuvio 3. Vastaajien koulutustaso.

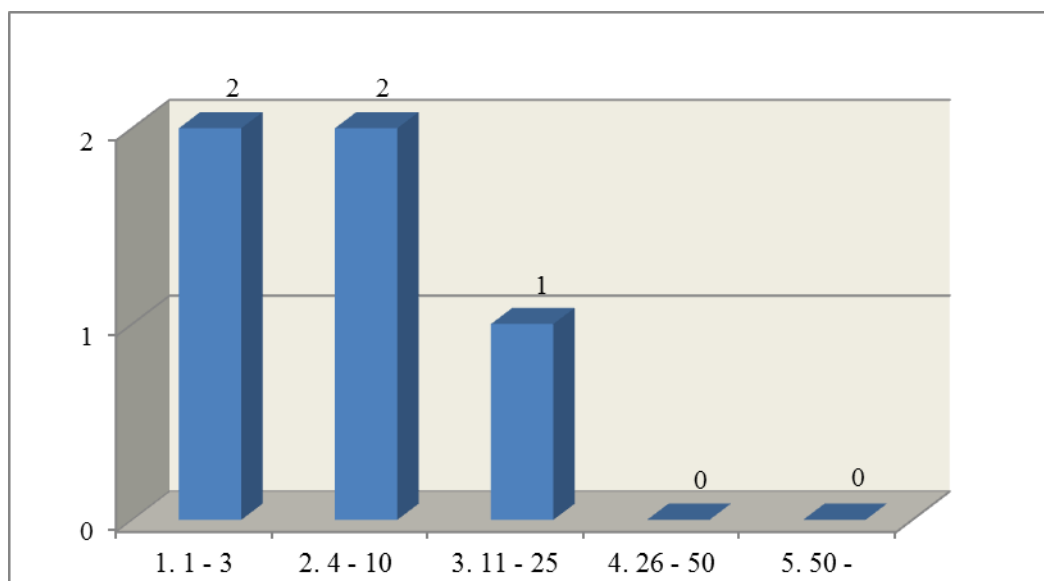
Kuviosta 3 näkyy, että kaikki vastaajat ovat koulutustaustaltaan yliopistotasoisia. Muut vaihtoehdot olivat ammattikoulu, lukio, peruskoulu tai muu vaihtoehto. Voidaan siis sanoa, että yrittäjillä on akateeminen tausta ja korkea koulutus, joka voi olla hyödyksi liiketoiminnassa.

Yhdysvalloissa on melko tavallista, että yrittäjällä on akateemista koulutusta taustalla, koska yrittäjyyteen kannustetaan juuri yliopistoissa erilaisin kurssein käytännön kokemuksen kautta. Toisaalta on myös selvää, että ilman ammattiin valmistavaa pätevyyttä on vaikea aloittaa yritystoimintaa, joten on välttämätöntä suorittaa jokin tutkinto ennen kuin voi alkaa yrittäjäksi. Yrittäjän pitää olla perillä monenlaisista asioista ja hyvä koulutus pohja auttaa siinä paljon. Yhdysvalloissa arvostetaan koulutusta kaiken työelämän pohjaksi ja sillä on erittäin paljon merkitystä, missä on esimerkiksi opiskellut, kun hakee työpaikkaa tai perustaa yritystä.



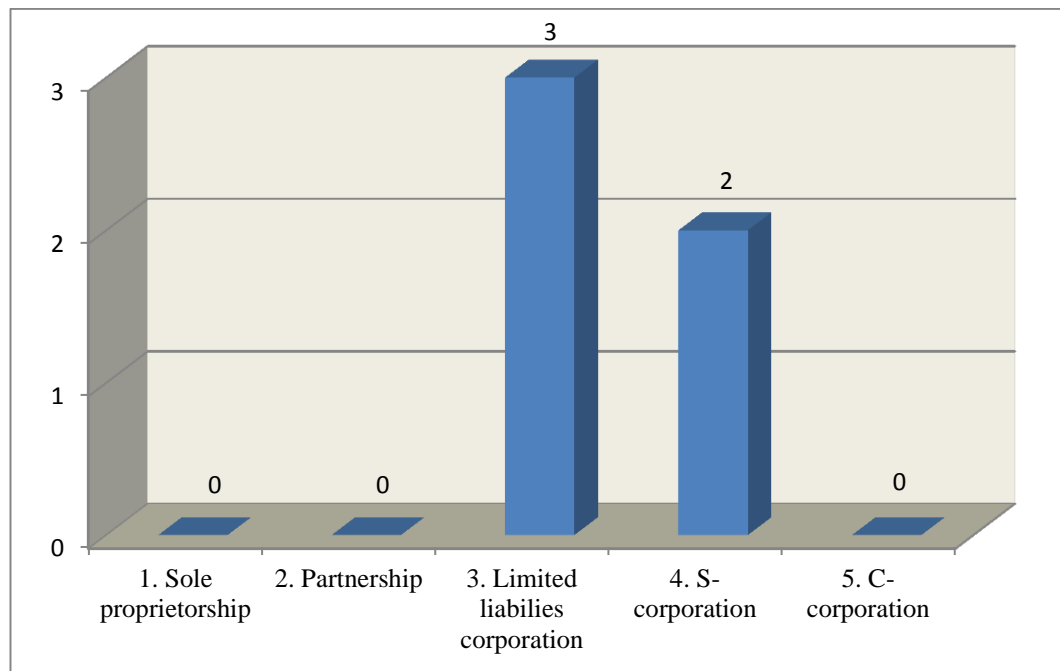
Kuvio 4. Kokemus yrittäjänä.

Neljällä vastaajalla on 6–15 vuotta kokemusta yrittäjänä ja yhdellä vastaajalla 16–25 vuotta yrittäjänä. Kysymyksessä 4 kysyttiin, kuinka pitkään on toiminut yrittäjänä vuosina: 1. 0-5, 2. 6-15, 3. 16–25, 4. 26–35 ja 5. 36–vuotta. Voidaan siis päätellä, että yrittäjät ovat melko lailla keski-ikäisiä yrittäjiä ja heillä on vielä paljon vuosia edessä yrittäjinä.



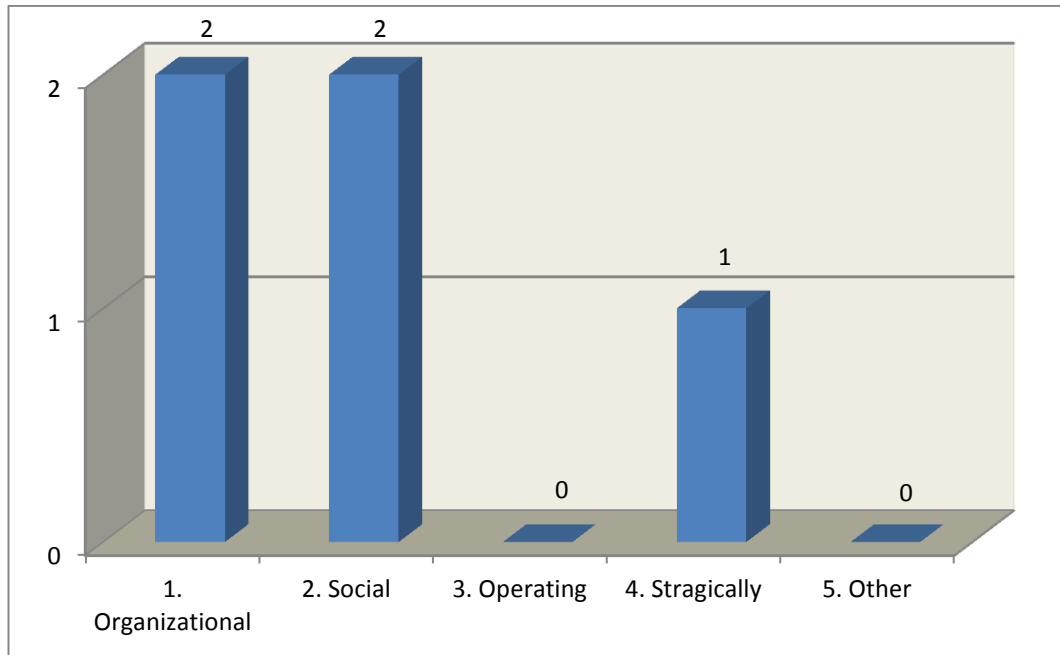
Kuvio 5. Yritysten työntekijöiden määrä.

Viidennessä kysymyksessä haluttiin tietää, kuinka monta työntekijää yrittäjällä on töissä. Vaihtoehtoina olivat 1. 1-3, 2. 4-10, 3. 11–25, 4. 26–50 ja 5. 51–vuotta. Kahdella yrittäjällä on 1–3 työntekijää. Kahdella yrittäjällä on 4–10 työntekijää ja yhdellä oli 11–25 työntekijää. Suurimmalla osalla yrittäjistä on niin sanottuja mikroyrityksiä eli alle 10 työntekijää työllistävä yritys. Ainoastaan yhdellä vastaajalla oli yli kymmenen työntekijää.



Kuvio 6. Eri yritysmuodot.

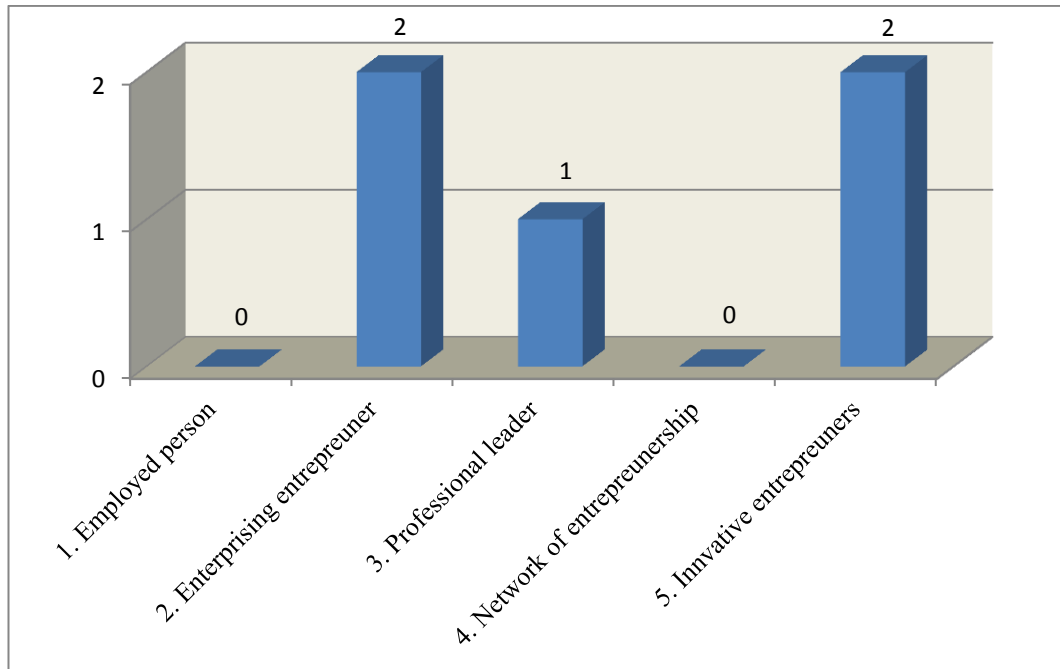
Kuudennessa kysymyksessä haluttiin selvittää eri yritysmuotojen vaihtoehdot, jotka olivat: toiminimi yrittäjäyys, kumppanuus yrittäjäyys eli lähinnä avoin yhtiö Suomessa, rajoitettu osakeyhtiö erilaisin säännöksin ja osakeyhtiö. Kahdella vastaajista on pienyritys eli S-corporation, joka vastaa Suomessa toiminimeä ja kolmella vastaajista on Limited Liabilities Corporation, joka vastaa Suomessa kommandiittiyhtiötä. Yhdysvalloissa S-corporation on erittäin suosittu juuri pienyrityksillä, koska siinä on vähiten byrokratiaa ja se on helppo perustaa pienellä pääomalla. Limited Liabilities Corporation vastaa Suomessa osakeyhtiötä, jonka toimintaa on rajoitettu kuitenkin erilaisin säännöksin.



Kuvio 7. Yrittäjien tyyli verkostoitua.

Seitsemännessä kysymyksessä selvitettiin, millainen tyyli yrittäjällä on verkostoitua toisiin yrittäjiin. Vaihtoehtoja olivat: organisationaalinen, sosiaalinen, strateginen ja muu. Vastausten pohjalta voidaan todeta, että kaksi vastaajista sanoi olevansa organisationaalisisella tavalla verkostoituvia yrittäjiä, toiset kaksi yrittäjää oli sosiaaliselta verkostoitumistyyliiltään. Yksi yrittäjä oli strategisella tavalla verkostoituva.

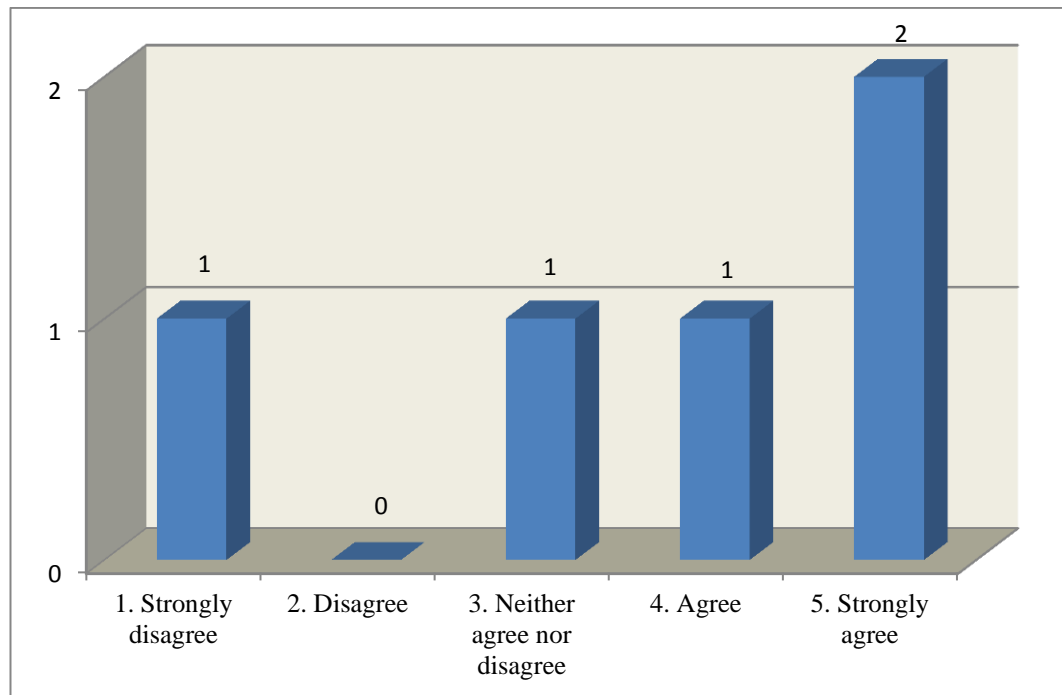
Pääteltävissä on, että strategisen verkostoitumistyylin valinneella yrittäjällä on eniten kokemusta yrittäjänä olemisesta vuosissa, joten se voi vaikuttaa hänen vastaukseensa. Pisimpään toiminut yrittäjä osaa etsiä omalle liiketoiminnalleen kannattavimmat yhteistyökumppanit, jotka hyödyttävät häntä ja siksi on helpompaa löytää olennaiset kumppanit juuri strategisten näkökulmien kautta.



Kuvio8. Yrittäjähenkilön luonne johtaa organisaatiota.

Kahdeksannessa kysymyksessä kysyttiin, minkälainen johtajatyylillä yrittäjällä on. Vaihtoehtoja olivat: työntekijämäinen johtaja, yrittäjämäinen johtaja, ammattimainen johtaja, verkostojohtaja ja innovatiivinen johtaja. Kysymykseen minkälainen yrittäjäpersoonana on luonteeltaan, yksi yrittäjä vastasi, että on ammattimainen johtamistyyliiltään. Seuraavat kaksi vastasivat, että ovat innovatiivisia johtamistyyliiltään ja loput kaksi vastasivat olevansa yrittäjämäisiä johtamistyyliiltään.

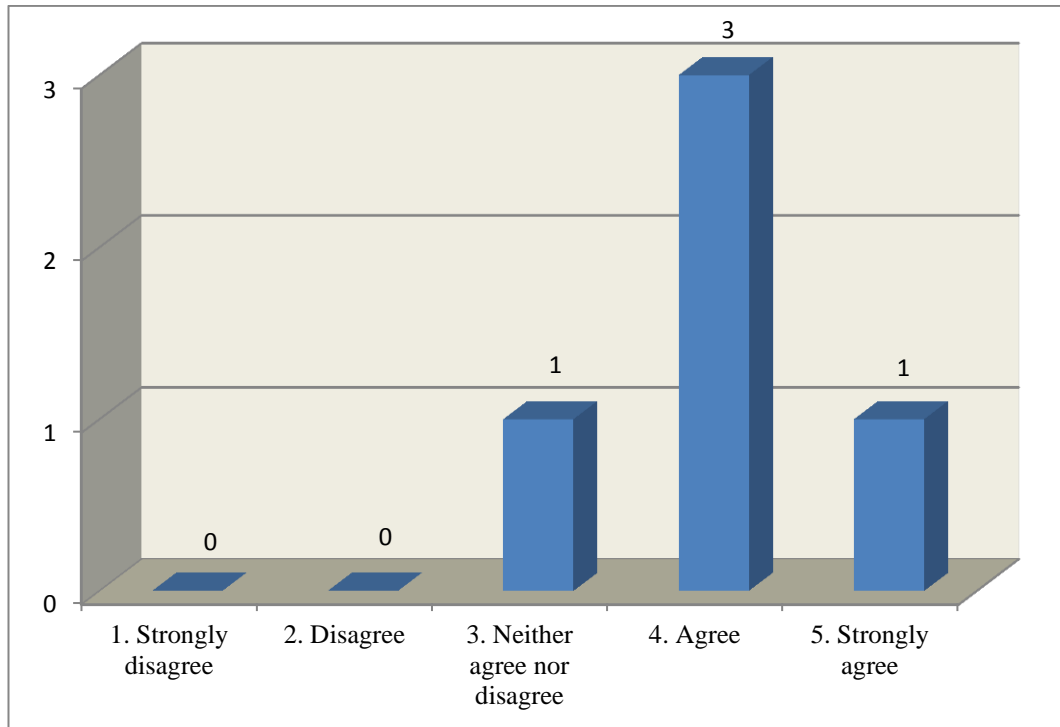
Yrittäjäpersoonan esilletuonti on mielenkiintoinen seikka, sillä se paljastaa yrityksen toiminnasta ja sen keulakuvasta aika paljon. Ammattimainen johtaja on persoonaltaan asioihin painottuva eikä pidä ihmisten johtamista niin tärkeänä. Hänelle ei ole vaikeaa tehdä isoja päätöksiä, jotka koskevat työntekijöiden lukumäärä tai jotain muuta isoa muutosta, sillä hän perustaa tietonsa vain faktoihin. Yrittäjämäinen johtajapersoonana on taas erittäin sinnikäsluonteinen ja periksi antamaton, hän vaatii muilta työntekijöiltä samaa suoritustasoa kuin itseltään. Näin ollen kyseinen johtajapersoonana voi olla erittäin vaativa johtaja työntekijöiden näkökulmasta. Innovatiivinen johtaja taas näkee aina jotain uutta kehitettävää liiketoiminnassa ja pyrkii olemaan edelläkävijä monessa eri asiassa.



Kuvio 9. Verkostoitumisen hyöty liiketoiminnalle.

Yhdeksännessä kysymyksessä haluttiin tietää, tuoko verkostoituminen yrityksen liiketoiminnalle hyötyä. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että verkostoituminen tuo liiketoiminnalle merkittävää hyötyä. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että verkostoituminen tuo jotain melko lailla hyötyä liiketoiminnalle. Yhden vastaajan mielestä verkostoituminen ei vaikuta suuntaan eikä toisen liiketoiminnan kannalta.

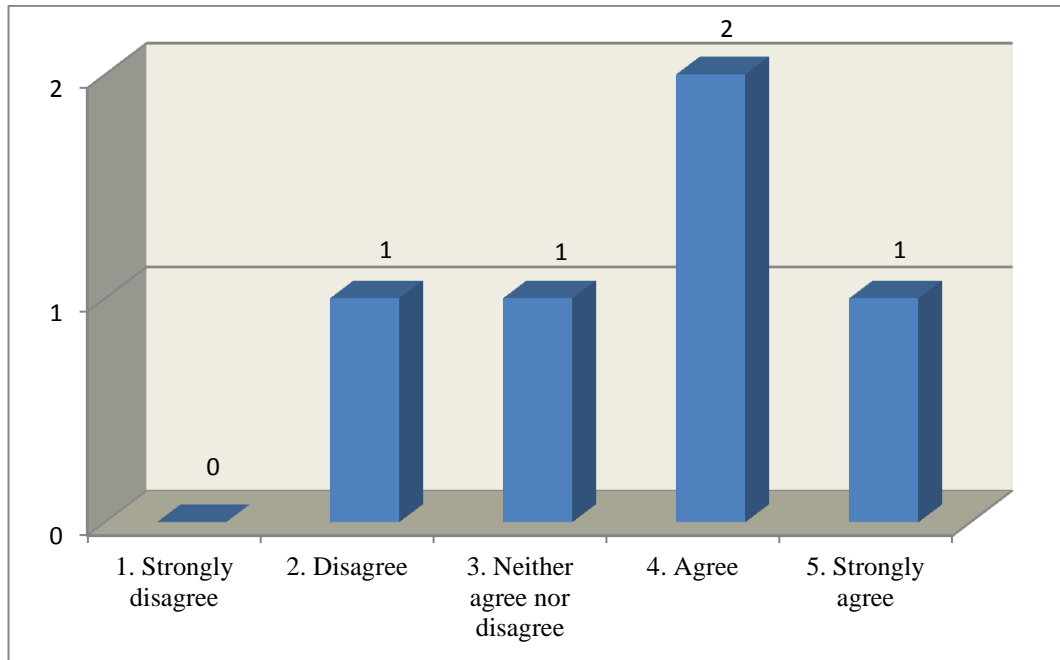
Näyttää siltä, että verkostoitumisesta ei ole ainakaan ole haittaa, enemmän siitä on hyötyä yrityksen liiketoiminnalle. Enemmistö vastaajista puoltaa näkemystä, jonka mukaan verkostoitumisesta on todellista hyötyä liiketoiminnalle. Yrittäjä, jolla on eniten työntekijöitä, vastasi kuten kuviosta kolme näkyi, että verkostoitumisesta ei ole hyötyä liiketoiminnalle. Ehkä hän ei ole ymmärtänyt verkostoitumisen merkitystä ja hänen aikansa kuluu pääasiassa oman yrityksen johtamiseen ja organisointiin. Verkostoitumisella hän voisi kenties helpottaa omaa työtaakkaansa ja kasvattaa näin yritystään vielä isommaksi, kun jakaa vastuuta muille verkoston jäsenille.



Kuvio 10. Verkostoitumisen lisäarvo yrittäjälle.

Kymmenennessä kysymyksessä haluttiin selvittää, onko verkostoitumisella nykyään lisäarvoa, vai onko sillä liiketoimintaa hyödyttävä vaikutus jotenkin muutoin. Kolmen vastaajan mielestä verkostoitumisella on nimenomaan sellaista itseisarvoa, että se hyödyttää liiketoimintaa. Yhden vastaajan mielestä verkostoitumisella on hänelle henkilökohtaisesti paljon merkitystä, joten hän piti verkostoitumisen itseisarvoa liiketoiminnassa välttämättömänä hyvänä. Yhden vastaajan mielestä verkostoitumisella ei ole lisäarvoa sinällään, mutta ei myöskään ole mitenkään turha asia liiketoimintaa harjoittaessa.

Suhdetoiminta kuuluu verkostoitumiseen isona osana ja ehkä siksi melkein kaikki vastaajista olivatkin verkostoitumisesta positiivisella kannalla. Henkilökohtaiset tukiverkostot ovat tärkeä jaksamisväylä yrittäjän kiireiseen arkeen ja näin ollen on helpompi jakaa omia kokemuksia kollegoiden kanssa, kun he ymmärtävät mistä puhutaan.

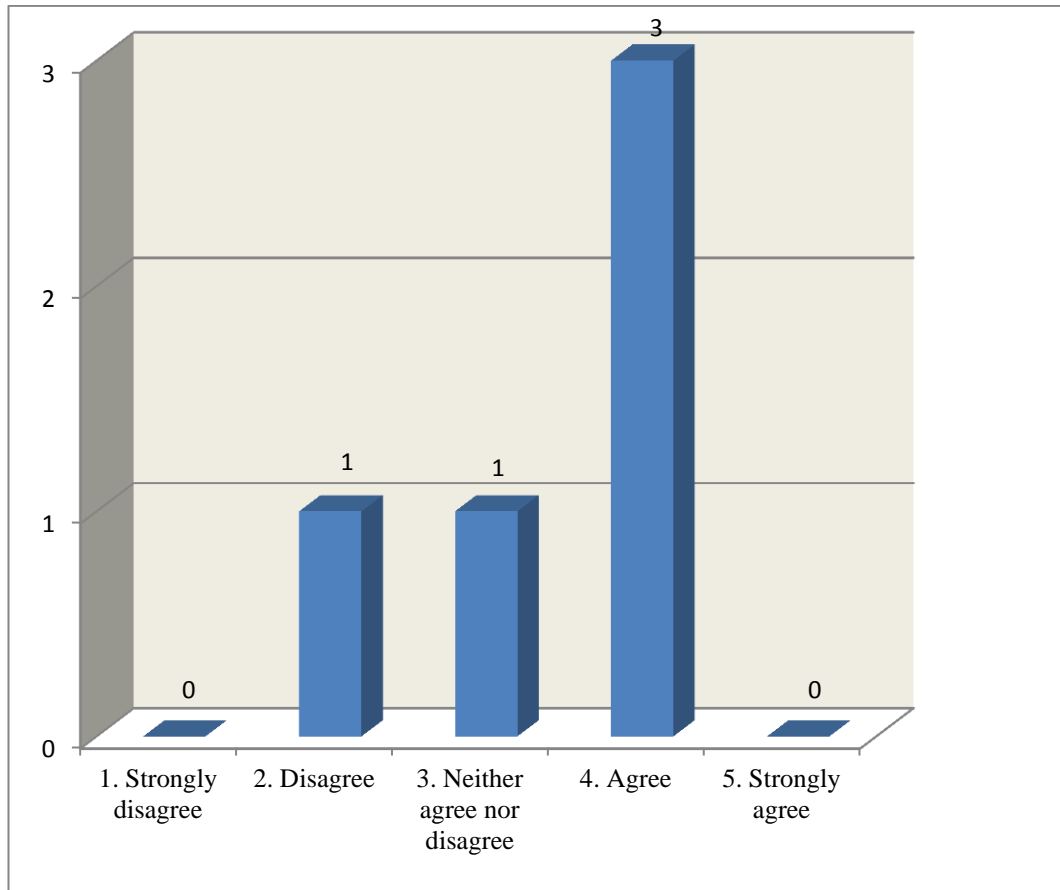


Kuvio 11. Kansainvälinen pienyrittäminen.

Yhdennessätoista kysymyksessä haluttiin saada selville, tuoko verkostojohtaminen ja muu verkostoituminen hyötyä pienyritykselle, joka tekee kansainvälistä kauppaa. Vastaajista kaksi oli samaa mieltä, eli heidän mielestään verkostojohtamisesta on ollut apua pienyrityksille, jotka tekevät kansainvälistä kauppaa. Yhden vastaajan mielestä siitä ei ole hyötyä, mutta ei ole haittaakaan, eli hän ei todennäköisesti osaa vielä hyödyntää kaikkia verkostojohtamiseen tai verkostoitumiseen liittyviä asioita tehokkaasti.

Yhden vastaajan mielestään verkostoitumisesta on haittaa tehtäessä kansainvälistä kauppaa, eikä hän nähnyt sitä olennaisena osana liiketoimintaa. Tämä vastaaja haluaa varmaan pitää oman yrityksensä asiat salaisuutena, eikä jaa mielellään omia tuotteita tai palveluitaan muiden kanssa, koska hän oli itse kovin innovatiivinen johtaja tyyliään ja haluaa näin itse päästä eteenpäin.

Näyttäisi siltä, että verkostojohtamisen keinot tehostavat kansainvälisen pienyrityksen hallintoa ja johtamista ja muu verkostoituminen taas auttaa suhteita luotaessa tutustumaan liiketoiminnan kannalta tärkeisiin ihmisiin.



Kuvio 12. Yrittäjien väliset verkostot.

Kuviossa kaksitoista selvitettiin, että onko pienyrittäjillä aikaa verkostoitua ja tavata muita yrittäjiä. Kolmen vastaajan mielestä heillä on aikaa verkostoitua keskenään muiden yrittäjien kanssa ja tavata toisiaan. Yksi vastaajista ei osannut sanoa kuinka hän kerkiää tapaamaan muita yrittäjiä ja verkostoitumaan heidän kanssaan.

Yhden vastaajan mukaan hänellä ei ole aikaa ollenkaan tapaamaan riittävästi toisia yrittäjiä. Tällä vastaajalla oli aika vähän kokemusta yrityselämästä ja hänellä oli myös eniten työntekijöitä. Hänellä oli isompi kokonaisuus johdettavana, joten se voisi olla osasy siihen, miksi hänellä ei ole niin paljoa aikaa verkostoitua kuin muut yrittäjät tekevät.

5.2 Avoimet kysymykset

Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä haluttiin tietää, miksi yrittäjät jakavat liikesalaisuuksiaan toisille yrittäjille. Kaksi vastaajaa ei halunnut jakaa liikesalaisuuksiaan ollenkaan muiden kanssa. Näillä vastaajilla oli erittäin vähän työntekijöitä eli alle kolme. Heidän yrityksensä eivät olleet vielä kasvaneet niin isoiksi, että he olisivat huomanneet yhteistyön merkityksen liiketoiminnalle.

Yhden vastaajan mielestä pääsyy jakaa liikesalaisuuksia on saada paikallisella alueella yhteistyön avulla enemmän aikaa ja samalla saada takaisin toiselta yrittäjältä liikesalaisuuksia. Yksi vastaajista sanoi myös, että liikesalaisuuksien vaihto sitoo kumppanuuteen ja antaa mahdollisuuksia molemmille kehittää liiketoimintaa.

Liikesalaisuuksien jakaminen tuo molemmille osapuolille lisää kapasiteettia ja pääomaa. Lisäksi yhteistyö voi synnyttää myös kokonaan uutta liiketoimintaa ja usein myös parantaa jo olemassa olevaa.

Toisessa avoimessa kysymyksessä selvitettiin, miten yrittäjät näkevät johtajuuden muuttuvan tulevaisuudessa. Yhden vastaajan mielestä johtajuus ei hänen kohdalla tule muuttumaan ollenkaan. Kaksi vastaajaa ei vastannut ollenkaan tähän kysymykseen. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että hajautettu tiimijohtaminen tulee lisääntymään globaaleissa pienyrityksissä. Ja tiimijohtaminen tulee ajan myötä helpommaksi, kun tiimitaidot kehittyvät nykyajan työelämässä. Yhden vastaajan mielestä johtaminen yleensä tulee hajautumaan ja pilkkoutuu entistä pienempiin osiin.

Hajautetun johtamisen voi nähdä ajan mukaisena ilmiönä jakaa johtajuus uudelleen ja siirtää sitä myös tarpeen tullen eri tiimien jäsenille vaihtelevasti. Hajautettu johtaminen on käytössä nykyisin erityisesti suurissa kansainvälisissä yrityksissä, mutta se on myös tulossa pienempiin. Johtamisen hajauttaminen luo myös uudenlaisia haasteita esimiehille johtaa liiketoimintaa tuloksellisesti.

Viimeisessä avoimessa kysymyksessä haluttiin tietää, miten yrittäjän henkilökohtainen verkosto-osaaminen kehittyy tulevaisuudessa. Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että tulevaisuudessa on enemmän aikaa verkostoitumiselle. Kolmen vas-

taajan mielestä verkostoituminen menee entistä enemmän web- ja virtuaalipohjaiseksi kuin se nyt on. Yhden vastaajan mielestä päivittäisten asioiden jatkuva läpikäyminen ja jauhaminen yrityksessä syventävät verkosto-osaamista yrittäjällä itsellään ja myös yrityksen työntekijöillä sekä antaa enemmän aikaa verkostoitumiseen. Yksi vastaajista ei vastannut tähän kysymyksen. Ehkä tämä yksi yrittäjä, joka ei vastannut kysymykseen, ei kokenut sitä merkittäväksi tai ei osannut muodostaa asiasta kunnollista mielipidettä.

6. YHTEENVETO

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen johtopäätöksiä teoriaosuuden pohjalta ja pohditaan lisäarvon merkitystä verkostoitumiselle. Lisäksi tarkastellaan johtajuuden muutosta tulevaisuudessa sekä muutamista tulevasta johtamisen trendistä ja työmuodosta. Työnhaku tulee muuttumaan yhä enemmän Internetin puolelle verkostoituvassa kulttuurissamme.

6.1 Verkostoitumisen lisäarvo

Johtopäätöksenä teoria- ja empiriaosuudesta voidaan todeta, että verkostoituminen on yleensä positiivinen asia ja se koetaan hyödylliseksi asiaksi. Tutkimuksen alkuoletus oli se, että suurin osa pienyrittäjistä on kuullut verkostoitumisesta, mutta ei välttämättä osaa vielä hyödyntää sen tuomia hyötyjä. Asia varmistui empiriaosion kyselyssä, että verkostoituminen on jo tuttua alueen pienyrittäjille, mutta he eivät vielä osaa kokonaisvaltaisesti hyödyntää sen tuomia etuja. Osa yrittäjistä tunnusti, että verkostoituminen on lisäarvoa tuova tekijä yrityksen liiketoiminnalle. Heidän mielestään verkostoituminen tuo uusia strategisia kumppanuuksia ja avaa uusia mahdollisuuksia asiakaspotentiaalin laajentamiseksi.

Verkostoitumista on nykyään sosiaalisessa mediassa valtavasti ja tuntuu, että koko maailma olisi yhdistetty toisiinsa juuri Facebookin ja Twitterin kautta. Työnvälityskin on siirtymässä vähitellen sosiaaliseen mediaan työ- ja elinkeinotoimiston ylläpitämästä <http://www.mol.fi> sivustosta Linked In-, Monster-, ja Jobstep-sivuille. Pienyrittäjienkin kannattaa seurata aikaansa ja rekrytoida työntekijöitä suoraan Internetin välityksellä, koska sieltä löytää helposti ja nopeasti työvoimaa, joka osaa myös verkostoitua Internetin välityksellä.

Koska tutkintaotos oli pieni, johtopäätökset edustavat vain tämän alueen yleistä kehitystä verkostojohdamisessa. Tästä ei voida vetää mitään isoja johtopäätöksiä, mutta voidaan nähdä suuntaa antavasti missä vaiheessa Yhdysvalloissa verkostoituminen tietyllä alueella on ja tulee kehittymään tulevaisuudessa.

6.2 Johtamisen muutos

Johtajuus on vuosien saatossa muuttunut erittäin paljon myös pienyritystoiminnassa. Ennen yrityksen omistaja ja johtaja edustivat ehdotonta määräysvaltaa ja auktoriteettia yrityksessä. Nykyään johtajalla on enemmänkin valmentajan ja kannustajan asenne työntekijöihinsä, eikä käskyttävää vanhanaikaisen tyylin pomoa. Nykyään työntekijät nähdään itsenäisinä persoonina, jotka eivät tarvitse jatkuvaa holhoamista, vaan heille pitää antaa vastuuta kokonaisuudesta ja tilaa tehdä omaa työtä.

Johtaminen tulee edelleen muuttumaan pienyrityksissä paljon ja se alkaa mennä enemmän nähdäkseni ihmisten johtamiseen kuin asioiden johtamiseen. Tiimijohtaminen tulee entistä suurempaan rooliin pienissä yrityksissä ja tulee olemaan työn perusyksikkö tulevaisuudessa, jossa työtä tehdään. Myös projektinomainen työskentelytapa tulee muuttamaan johtamista pienyritystä melko paljon. Pienyrityksen johtaja voi antaa jollekin työntekijälle vastuuta jostain projektista sekä kehoittaa keräämään joku tietty tiimi yhteen, joka hoitaa asian loppuun asti. Vaihtuva johtajuus tulee myös yleistymään etenkin manufaktuuriolosuhteissa eli käsityöteollisuudessa. Johtajuuden vaihtelu tulee tiimityössä väistämättä lisääntymään ja saa aikaan kaivattua työnkiertoa työpaikoilla, joka piristää ja luo positiivista ilmapiiriä kaikkien keskuudessa.

Verkostoituminen erilaisissa sosiaalisissa medioissa uudistaa tällä vuosikymmenellä jo työmarkkinoita huomattavasti ja työnvälitys tulee siirtymään yksityisille palveluntarjoajien tehtäväksi hoitaa työpaikkojen välitystä. Tästä voidaan taas ajatella, eriarvoistaako tämä kehitys esimerkiksi sellaisia ihmisiä, jotka eivät tiedä näistä sivustoista eivätkä osaa niitä käyttää.

Työnvälitys sosiaalisessa mediassa on ajan ehdoton trendituote, jolla pyritään erottautumaan ja saamaan aikaan eroavaisuuksia työnhakijoiden keskuudessa. Myös työpaikkaan vaadittavan pätevyyden lisäksi arvioidaan taitoa käyttää sosiaalisia medioita ja hallita verkostoitumista Internet-sivustoilla.

Sosiaalisen median rajat ovat vielä hämärät, ja uusia väyliä joihin lainsäädäntö ei vielä ulotu, keksitään koko ajan. Verkostoitumisen käänköpuolena voidaan pitää

myös sitä, jos suuri ankkuriyritys joutuu vaikeuksiin se vetää pienemmät yhteistyökumppaninsa mukaansa vaikeuksiin. Myös hyvän maineen pitäminen yritykselle, jolla monia eri yhteistyötahoja voi olla vaikeaa monen eri yrityskumppanin tekojen takia. Pitäisikö ulkoistamisen sijaan ajatella joskus sisäistämistä kotimaan työllisyyden turvaamiseksi, siinäpä mielenkiintoista jatkoajateltavaa.

Nykyinen trendi on työn tekeminen Internetin välityksellä. Isoissa kansainvälisissä yrityksissä pidetään paljon videoituja kokouksia maailmanlaajuisesti. Se säästää yritykseltä paljon rahaa ja pienentää yrityksen ympäristönkuormitusta. Erilaiset materiaaliarkistot ja yritysten sisäiset intra-järjestelmät tuovat yhtenäisyyttä kansainvälisiin yrityksiin ja luo aineistokannan, missä voi työskennellä ja käyttää sitä ympäri maailmaa. Työn uudelleenjako Internetin avustuksella tulee muuttamaan entistä enemmän erilaisia tietoverkostoja vaativaksi työmarkkinoiksi, jossa tarvitaan sosiaalisen median käyttötaitoja, erilaisten verkostojen ja tietokantojen sujuvaa käyttöä.

Esimerkiksi Metsä-Boardilla metsäteollisuudessa on monia erilaisia tietojärjestelmiä, joihin pääsee käsiksi ympäri maailmaa sisäisen intran välityksellä: sinne voi lisätä tietoja tämän hetkisestä tuotannosta, tilastoista, myynneistä ja muista asioista. Tämä auttaa hallitsemaan osaltaan suuria kokonaisuuksia ja antaa yrityksen johtajille reaaliaikaisesti kuvan yrityksen toiminnasta ympäri maailmaa. Tällaisia järjestelmiä aletaan pikkuhiljaa soveltaa myös pienissä yrityksissä, mutta vielä aika hitaasti.

Teknologiäteollisuus kulkee visionäärisenä teollisuuden alana kehittämässä erilaisia tapoja verkostoitua niin asiakkaiden kuin yhteistyökumppaneiden sekä viranomaistahojen kanssa. Yleensäkin uudenaikainen teollisuus, esimerkiksi energia-ala on ottanut voimakkaasti käyttöön uusia tapoja hoitaa liikeyritystä tuottavasti verkostoitumalla muiden tärkeiden toimijoiden kanssa, jotta voidaan keskittyä omaan ydinosaamiseen ja saadaan muilta toimijoilta täydennystä omaan osaamiseen.

6.3 Tutkimustulokset

Verkostojohtaminen on nykyään jo melko tuttu käsite monille pienyrittäjille, mutta se ei ole vielä kaikkien jokapäiväisessä käytössä pienyrityksen johtamisessa. Etenkin yrittäjät, joilla on akateeminen koulutustausta, tietävät hyvin verkostojohtamisen hyödyistä ja ovat kiinnostuneita siitä. Verkostoitumalla yrittäjät saavat lisäarvoa oman yrityksensä toimintaan ja saavat uusia asiakkaita sekä muita suhdeverkostoja, joita tarvitaan liiketoiminnan kehittämisessä.

Tutkimusta aloitettaessa oletettiin, että verkostojohtaminen on käsitteenä jo tuttu kaikille yrittäjille. Tämä hypoteesi osoittautui todeksi tutkimustulosten pohjalta. Empiriaosuuden kyselystä odotettiin yli 50 vastausta, mutta niitä saatiin vain viisi. Tämä aiheuttaa reliabiliteettiongelmaa eli luotettavuusongelmaa tutkimukselle, koska ei voida olettaa viiden vastauksen edustavan täydellisesti kokonaiskuvaa verkostojohtamisen asioista. Tämä tulos ei kuitenkaan anna luotettavasti uutta tilastollista tietoa verkostojohtamisen etenemisestä Pohjois-Michiganissa, vaan lähinnä antaa pienen pintaraapaisun mitä se voisi olla. Opinnäytetyön luotettavuutta arvioitaessa voidaan sanoa, että kirjoittajalla on neutraali suhtautuminen aiheeseen ilman ennakko-odotuksia Pohjois-Michiganin alueen pienyrittäjien tilanteesta. Synteesinä eli yhteenvetona kaikesta tutkimustyöstä voidaan pitää uuden tiedon tuleamista tutkimustuloksien kautta.

Tutkimustulokset ilmentävät seikan, että elämme globaalissa maailmassa, ja eri maissa tiedetään suunnilleen saman verran erilaisten uusien johtamismuotojen tulosta liike-elämään kuin Suomessakin. Informaation kulkeminen on nopeutunut ja se auttaa yrityksiä sopeutumaan entistä paremmin muuttuvaan toimintaympäristöön, koska aktiivinen yrittäjä voi Internetin avulla tutkia esimerkiksi jonkin maan kulutuskäyttäytymistä jonkun tietyn tuotteen kohdalta. Tilastoja löytyy siis monenlaista, niitä on vain osattava käyttää hyödyksi liiketoiminnassa. Toisaalta juuri globaalit liikesuhteet ovat nousemassa entistä tärkeämpään rooliin, sillä pienyritys saattaa valmistaa tuotteensa pelkästään ulkomaan myyntiä varten, joten sillä on oltavat hyvät jakeluverkostot ja suhteet kunnossa oikeisiin ihmisiin, että asiat onnistuvat.

Kontaktien hankkiminen vieraassa maassa oli kaikkein haastavinta, joten siihen pitää kiinnittää enemmän huomiota suunniteltaessa empiriaosuutta. Huolellisempi suunnittelu säästää aikaa ja vaivaa sekä tekee työstä selvästi helpommin hallittavamman kokonaisuuden. Opinnäytetyön kirjoitustyö pitää suunnitella huolella ja jakaa työ tasaisesti riittävän pitkälle aikajaksolle muistaen kuitenkin riittävä vapaa-aika. Opinnäytetyö, jolla ei ole toimeksiantajaa yrityksistä tai muilta tahoilta on mielekästä tehdä, koska se ei ole pakotettu työ, vaan tulee omasta mielenkiinnosta.

Tulevaisuudessa verkostojohtaminen on arkipäivää yritysten toiminnassa ja ollaan laajasti kiinnostuneita siitä, paljonko se tuo hyötyä liiketoiminnalle, kun hankitaan uusia suhteita tuttavapiiriä laajentamalla. Verkostojohtaminen näyttää olevan 2000-luvun ensimmäisten vuosikymmenten aikainen trendi, jossa erilaiset johtamistyyliä ja suhdeverkostojen laajentaminen ovat pääosassa. Kenties seuraavat sukupolvet osaavat verkostoitumisen taidon jo täysin erilailla kuin nyt ja mieltävät sen osaksi normaalia tavanomaista elämää.

LÄHTEET

Ferraz, D. How are top officials hybrid management models present across political-administrative systems? 2008. Viitattu 9.7.2012.

http://www.dferraz.net/index.php?option=com_content&view=article&id=58:how-are-top-officials-hybrid-management-models-present-across-political-administrative-systems.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki. Edita Prima Oy.

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

Hersey, P., Blanchard, K. 1990. Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Järvenpää, M., Partanen, V., Tuomela, T. 2001. Moderni Taloushallinto. Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki. Edita Oyj.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V., Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki. WSOY pro.

Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Viitattu 8.8.2012.

<http://verkostojohtaminen.fi/wpcontent/uploads/2010/12/Verkostojohtamisenopas-versio-1-0-30-12-2010.pdf>.

Kartaslammi, V. 2011. Verkostot voimavarana. Viitattu 13.10.2012.

<http://summer2010courses.wikispaces.com/Verkostot+voimavarana+2011>

Koskinen, O. 2005. Asia- ja ihmisjohtajuuden eroavaisuudet. Vaasan yliopisto.

Viitattu 13.9.2012. http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-086-X.pdf.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab.

Kouri, I. 2010. Lean Management. Miten vähemmän voi olla enemmän? Viitattu 30.11.2012.

http://tredea-fi-bin.directo.fi/@Bin/8a02a1f8e0387f06f54aba1a2d2eb5bf/1354296582/application/pdf/42650/Lean_Kouri.pdf

Lipasti, I. 2007. Johda yli rajojen verkostotaloudessa. Juva. WS Bookwell Oy.

Mintzberg, H. 1983. Structure in fives. Designing effective organizations. Englewood Cliffs. N.J. Prentice-Hall.

Mitronen, L. Hybridioorganisaation johtaminen. Tampereen yliopisto 2002.

http://lta.hse.fi/2003/3/lta_2003_03_d4.pdf. Viitattu 14.9.2012.

Mitronen, L. HENRY-seminaari 25.9.2003. Liiketoimintaverkostot ja verkostojohtaminen Kesko Oyj, Strateginen kehitys.

<http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/uu/UU03Mitronen.pdf>. Viitattu 9.7.2012.

Murtomäki, L. 2011. Verkostot voimavarana 2011. Vaasan ammattikorkeakoulun verkkokurssi. Viitattu 14.9.2012.

<http://summer2010courses.wikispaces.com/Verkostot+voimavarana+2011>

Silvennoinen, M. 2008. Löydä aarteesi – verkostoidu. Karisto Oy.

Suominen, K., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Mantere, S. Voimaa verkostosta. Verkostomaisen kehittämisen käsikirja. Viitattu 13.11.2012.

http://www.tuottavuustyoy.fi/files/52/voimaa_verkostosta.pdf

Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.

Taylor, F. 1914. Tieteellisen liikkeenhoidon periaatteet. Arvi A Karisto Hämeenlinna. Osakeyhtiö Hämeenlinnan uusi kirjapaino.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Helsinki. Edita Prima Oy.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Wiltshire, A. Harvard Management Company 2010. Viitattu 9.7.2012.
http://www.hmc.harvard.edu/investment-management/hybrid_model.html.

LIITE 1

Dear Entrepreneurs

Hello, my name is Ville Kartaslammi and I am thesis work writer from Vaasa University of applied sciences in Finland. I am exchange student in Finlandia University in Michigan and my major is Management.

Now I need your friendly help with my graduate thesis work. I would like to research your experiences as entrepreneurs and figuring out how familiar you are with Network Management.

This survey will do online in this web-page: www.e-lomakekysymykset.fi. This survey is part of my empirical research in thesis work. There is one week time to answer.

I hope very much you answer to my survey that I can research in Upper-Michigan entrepreneur's situation and try to figure out your attitudes towards Network Management.

All answers will handle and investigates with confidence and no-names. I appreciate and respect your privacy very much. Thank you very much for your interesting. I will send results of this survey later via e-mail to Michigan Tech Smart-Zone leader Jonathan Leinonen that you can analyses them.

Kind regards

Ville Kartaslammi

LIITE 2

Empirical questions

1. Age group: 18-25, 26-35, 35-50, 51-65, 66- (Point Likert scale)
2. City area in Michigan:
3. Educational level: (middle school, vocational school, high school, university/college/community College, other)
4. Experience as an entrepreneur: 0-5, 6-15, 16-25, 26-35, 36- (Point Likert scale)
5. How many employees do you have? 1-3, 4-10, 11-25, 26-50, 51- (Point Likert scale)
6. What type of business form do you have? (Sole proprietorship, partnership, Limited Liabilities Corporation, s-corporation, c-corporation)
7. What kind of networking relationships do you have to towards other entrepreneurs? (Organizational, social, operating, strategically, other)
8. What kind of entrepreneur you are? (Employed person, enterprising entrepreneur, professional leader, network of entrepreneurship, innovative entrepreneurs)
9. Networking is improving operating performance.
 1. Strongly disagree
 2. Disagree
 3. Neither agree nor disagree
 4. Agree
 5. Strongly agree
10. Is there intrinsic value of networking today, or does it benefit other businesses?
 1. Strongly disagree
 2. Disagree
 3. Neither agree nor disagree
 4. Agree
 5. Strongly agree
11. Does network management bring benefits from a small company which is engaged in international trade business performance and growth?

1. Strongly disagree
2. Disagree
3. Neither agree nor disagree
4. Agree
5. Strongly agree

12. Do you have enough resources to connect to other entrepreneurs? (Point Likert scale)

1. Strongly disagree
2. Disagree
3. Neither agree nor disagree
4. Agree
5. Strongly agree

13. What are the main reason(s) you would want to share your trade secrets with other entrepreneurs? (Open)

14. How will you see your idea of management changing in the future? (Open)

15. How will you see your networking change in future? (Open)

LIITE 3



Katja: 4001118

lomakkeet | uusia make | asetukset | rymät | ohjeet | kirjatulo ulos

Raportti: Network Management

№	Talid	Talennuslasku	Age group	City area in Michigan	Educational level	Experience as an entrepreneur	How many employees do you have...	What type of business form do you have...	What kind of networking relationship	What kind of entrepreneur relationship	is networking improving operational...	is there intrinsic value of ne...	Does network management bring...	Do you have enough resources...	What are the main reason(s) yo...	How will you see your idea of...	How will you see your network...
1	24.5.2012 No 17:49	Talennuslasku	36-50	Hancock	University/College /Community College	6-15	1-3	Limited Liabilities Corporation	Organizational	Professional leader	Agree	Agree	Agree	Agree	none	more distributed management	more electronic
2	24.5.2012 No 17:59	Talennuslasku	26-35	Hancock	University/College /Community College	6-15	4-10	Limited Liabilities Corporation	Social	Innovative entrepreneurship	Strongly agree	Agree	Strongly agree	Neither agree or disagree	To benefit entrepreneurs in the local area to get other trad...	Managing global distributed teams will be much easier.	Moving from the old to the new will provide more time to o...
3	24.5.2012 No 18:40	Talennuslasku	36-50	Hancock	University/College /Community College	6-15	11-25	S-Corporation	Organizational	Innovative entrepreneurship	Strongly disagree	Neither agree or disagree	Disagree	Disagree	na	n/a	more web based
4	24.5.2012 No 20:14	Talennuslasku	36-50	Houghton	University/College /Community College	16-25	4-10	S-Corporation	Strategically	Enterprising entrepreneur	Strongly agree	Strongly agree	Neither agree or disagree	Agree	leads to opportunities and partnerships	i dont	more virtual
5	28.5.2012 No 22:33	Talennuslasku	36-50	Houghton	University/College /Community College	6-15	1-3	Limited Liabilities Corporation	Social	Enterprising entrepreneur	Neither agree or disagree	Agree	Agree	Agree	none	na	na