

# ÄIJIEN KESKEN – JOHTAMINEN JA PÄÄTÖKSENTEKO PIENYRITYKSESSÄ

Case: Sastamarine Ky

Laura Mustanoja

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2012

Viestinnän koulutusohjelma

Kulttuuriala





Tekijä(t) MUSTANOJA, Laura	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 08.02.2012
	Sivumäärä 60	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi ÄIJEN KESKEN – JOHTAMINEN JA PÄÄTÖKSENTEKO PIENYRITYKSESSÄ Case: Sastamarine Ky		
Koulutusohjelma Viestinnän koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) HEIKKINEN, Martti		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli perehtyä johtamisen ja päätöksenteon käytäntöihin pienessä yrityksessä. Tapaustutkimuksen kohteena oli matkailu- ja veneilyalan yritys Sastamarine Ky, jonka yrittäjien välillä on läheisiä sukulaisuus- ja ystävyyssuhteita. Tärkeimmät tutkimuksen osa-alueet olivat pienyrityksen päivittäinen johtaminen, päätöksenteko sekä strategisen johtamisen tarpeellisuus pienessä yrityksessä.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa tarkasteltiin pienyritystä itsenäisenä toimintayksikkönä, liiketoiminnan johtamisen eri osa-alueita sekä perehdyttiin myös pienyrityksen johtamisen erityispiirteisiin. Tutkimusosuus toteutettiin haastattelemalla yrittäjiä ja analysoimalla haastatteluiden tuloksia suhteessa aiempiin teorioihin. Näin ollen tutkimus tuotti kyllä uutta tietoa, mutta tulokset eivät ole kovin laajalti yleistettävissä, sillä kyse oli vain yhdestä esimerkkitapauksesta.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena saatiin selville, että ne suhtellisen vähäiset teoriat, joita pienyrityksen johtamisesta on esitetty, pitävät hyvin pitkälti paikkansa myös Sastamarine Ky:ssä. Yrityksen päivittäinen johtaminen ja päätöksenteko hoituvat muun päivittäisen työn ohella melko organisoimattomasti, ja strateginen suunnittelu on jäänyt pitkälti liiketoimintasuunnitelmassa esitettyjen tavoitteiden tasolle. Edistyksestä suhteessa moneen muuhun pienyritykseen oli kuitenkin yrittäjien ymmärrys strategisen suunnittelun ja johtamisen tärkeydestä. Näihin asioihin paneutuminen nähdään erityisen tärkeäksi siinä tilanteessa, jos yrityksen toiminta laajenee nykyisestä.</p> <p>Johtopäätöksenä tutkimuksesta voidaan sanoa, että vastoin aiempia teorioita pienyrityksiltä kyllä löytyy tietoutta ja pyrkimystä johtamisen ja päätöksenteon asioissa, mutta niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja usein puuttuu. Se, kuinka tarpeelliseksi nämä asiat yrityksessä nähdään, voi riippua esimerkiksi yrittäjän omasta taustasta tai yrityksen toimialasta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Johtaminen, päätöksenteko, strateginen johtaminen, pienyritys, Sastamarine Ky.		
Muut tiedot		



Author(s) MUSTANOJA, Laura	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 08022012
	Pages 60	Language Finnish
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication ( X )
Title GUY POWER – MANAGEMENT AND DECISION-MAKING IN A SMALL ENTERPRISE Case: Sastamarine Ky		
Degree Programme Media Design		
Tutor(s) HEIKKINEN, Martti		
Assigned by		
Abstract <p>The main goal of this thesis was to get acquainted with the policies of management and decision-making in a small enterprise. The target of this case study was a small company, Sastamarine Ky, which operates in the tourism and boating business. There are close relationships between the entrepreneurs, as two of them are brothers. The most important sections of this study focus on daily management activities and decision-making as well as the necessity of strategic management in such a small enterprise.</p> <p>The theoretic part explored small businesses as independent units including the special features of management. The research was accomplished by interviewing the entrepreneurs and then analyzing the results. It was also important, at this point, to compare the results of this research to the earlier theories. Therefore, this research generated some new information, which, still, is not easy to generalize as the target was only one small enterprise.</p> <p>The results show that the few theories available about managing a small enterprise are quite suitable for Sastamarine Ky as well. The daily managing and decision-making are combined with other duties in rather an unorganized way, and the strategic planning has been somewhat forgotten once the business plan was made when the company was established. However, compared to many other small companies, the entrepreneurs of Sastamarine Ky have an advanced understanding of the importance of strategic planning and managing. These aspects will become even more important if the company starts to expand.</p> <p>As a conclusion, quite contrary to the earlier theories, entrepreneurs have knowledge and will of management and decision-making, but the problem is often the insufficient resources. The emphasis put on these issues in companies may depend, for example, on the background of the entrepreneur or on the field that the company is operating in.</p>		
Keywords Management, decision-making, strategic management, small enterprise, Sastamarine Ky.		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>3</b>
	1.1 Aihevalinta.....	3
	1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	4
	1.3 Rajaus .....	5
<b>2</b>	<b>PIENYRITYS</b> .....	<b>6</b>
	2.1 Pk-yritysten määrittely .....	7
	2.2 Sastamarine Ky .....	8
	2.3 Pienyritysten erityispiirteitä .....	9
	2.3.1 Riippumattomuus.....	10
	2.3.2 Rakenne.....	11
	2.3.3 Markkina-alue.....	12
	2.3.4 Resurssit.....	13
<b>3</b>	<b>LIIKETOIMINNAN JOHTAMINEN</b> .....	<b>14</b>
	3.1 Yrityksen johtaminen .....	14
	3.1.1 Ihmisten johtaminen .....	19
	3.1.2 Asioiden johtaminen .....	20
	3.1.3 Strateginen johtaminen .....	21
	3.1.4 Johtajan persoona.....	24
	3.2 Päätöksenteko yrityksessä.....	26
	3.2.1 Päätöksentekoprosessi .....	27
	3.2.2 Päätöksentekotavat.....	28
<b>4</b>	<b>JOHTAMISTOIMET JA PÄÄTÖKSENTEKO PIENYRITYKSESSÄ</b> .....	<b>31</b>
	4.1 Pienyrityksen johtamisen erityispiirteitä .....	31
	4.2 Päätöksenteko osana pienyrityksen hallinnointia.....	34
	4.3 Strategisen johtamisen tarpeellisuus mikroyrityksessä .....	36
<b>5</b>	<b>TAPAUSTUTKIMUS PIENYRITYKSESTÄ SASTAMARINE KY</b> .....	<b>38</b>
	5.1 Haastattelut tutkimusmenetelmänä .....	39

5.2 Suunnittelu ja kysymyksien laadinta .....	40
5.3 Haastattelujen toteuttaminen .....	41
<b>6 TULOKSET .....</b>	<b>42</b>
6.1 Päivittäinen johtaminen Sastamarine Ky:ssä.....	42
6.2 Päätöksenteon käytännöt tiiviissä ryhmässä.....	45
6.3 Strategisen johtamisen tavat ja tarpeellisuus.....	48
<b>7 POHDINTA .....</b>	<b>51</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>57</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>59</b>
Liite 1. Tutkimushaastattelun kysymykset, Sastamarine Ky: Eero ja Lauri Jokinen .....	59
<b>TAULUKOT</b>	
<b>TAULUKKO 1. Yritykset Suomessa vuonna 2009.....</b>	<b>7</b>
<b>TAULUKKO 2. Johtamistyyli IOWA yliopiston tutkimuksissa.....</b>	<b>17</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aihevalinta

Johtaja on yksi niistä ammateista, jossa toimivalta odotetaan uskomattoman paljon taitoa eri osa-alueilta. Johtajalta vaaditaan ainakin vahvaa asiantuntijuutta omalta alaltaan, liiketaloudellista hahmotuskykyä, täydellistä omistautumista asialleen sekä nykyään jatkuvasti korostettuja hyviä vuorovaikutustaitoja, ihmistuntemusta ja vahvaa karismaa (Koskinen 2010). Johtajan tehtävä ei koskaan ole yksinkertainen tai useinkaan edes mukava, mutta niin suuret kuin pienemmätkin yritykset vaativat johdonmukaista asioiden eteenpäin viejää toimiakseen mahdollisimman tehokkaasti.

Opinnäytetyöni aiheena on tutkia johtamiseen ja päätöksentekoon liittyviä käytänteitä sekä ongelmia, kun kyseessä on hyvin pieni, alle viiden hengen yritys. Esimerkkitapauksena tutkimuksessani käytän sastamalalaista matkailu- ja veneilyalan pienyritystä Sastamarine Ky:tä, joka on toiminut vuodesta 2009 ja jonka perustajajäsenten välillä on niin sisarus- kuin ystävyysuhteitakin. Perhehdyn siis tutkimuksessani myös siihen, kuinka yrityksen henkilöiden väliset tiiviit yhteydet vaikuttavat yrityksen johtamiseen ja päätöksentekoon.

Sastamarine Ky:n yrittäjät kuuluvat läheiseen tuttavapiiriini ja heidän valinta tutkintakohteeksi tuntui ajankohtaiselta ja luonnolliselta, sillä yritys on nuori ja yrittäjät ensikertalaisia. Lisäksi ajatus tiiviistä perhe- ja ystävyysuhteista yrityksen sisällä kiinnostaa juuri johtamisen ja päätöksentekoon liittyvien ongelmien kannalta. Myös käytännöllisistä syistä yrittäjien haastattelut oli helppo toteuttaa, ja uskon niistä saatavien tulosten olevan luotettavia, sillä haastatteliija ja haastateltavat ovat toisilleen ennestään tuttuja.

Aiheen valinta pohjautuu pitkälti omaan kiinnostukseeni yrittäjyyteen ja johtajuuteen. Perheeni parissa olen lapsesta asti elänyt yrittäjyyden keskellä, ja se on yksi potentiaalinen vaihtoehto myös itselleni tulevaisuudessa. Johtaminen

ja organisaatiokäyttäytyminen taas ovat olleet tärkeä osa opiskeluitani viestinnän koulutusohjelmassa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa.

Yritystoiminnan johtaminen on aiheena jatkuvasti ajankohtainen, ja siitä tehdään paljon tutkimuksia. Olen kuitenkin havainnut niin omissa työpaikoissani kuin myös muualla ympäristössäni usein nousevan esiin ongelmia, jotka liittyvät johtajien toimintaan ja organisaation yleiseen viihtyisyyteen. Näyttää siltä, että suuresta tiedon määrästä huolimatta suomalaisissa yrityksissä työskentelee paljon johtajia, joiden toimintatavoissa olisi kehitettävää. Yhtenä mahdollisena syynä tähän voisi olla se, että tehdyt tutkimukset ja kirjoitetut artikkelit eivät tavoita tarpeeksi jo toiminnassa olevia johtajia vaan niitä lukevat opiskelijat ja työntekijät. Tässä tutkimuksessa johtamisen käytänteitä ja ongelmia pohditaan juuri johtajien, yrittäjien näkökulmasta.

Kuten sanottu, johtajuutta on tutkittu paljon, mutta hyvin usein aiheesta puhuttaessa viitataan suuriin tai keskisuuriin yrityksiin, joissa johtajia on usealla eri tasolla ja joiden pääpainoinen tehtävä on juuri johtaminen. Pienissä yrityksissä johtaja on kuitenkin usein myös työntekijä tai yrityksen omistaja ja tekee valtaosan päätöksistä yksin, ilman asiantuntijaryhmän tukea. Tällöin lähtökohdat ja resurssit johtamiselle ovat täysin erilaiset, sillä yrityksen ottamat riskit ja tehdyt päätökset tulevat hyvin henkilökohtaisiksi. Pienyrittäjän arjessa johtaminen onkin usein kaukana johtajuusteorioiden esittelemistä käytänteistä ja asiat hoidetaan sitä mukaa, kun ne tulevat esille.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tavoitteena on perehtyä johtamiseen ja päätöksentekoon käytännössä, kun kyseessä on hyvin pieni, tiiviitä ihmissuhteita sisältävä nuori yritys.

Tutkimuksen myötä on tarkoitus arvioida nykyistä johtamisprosessia ja johtamisen työkaluja Sastamarine Ky:ssä sekä etsiä sellaisia keinoja ja käytäntöjä, joiden avulla johtamista voitaisiin yrityksessä kehittää. Mitään organisaati-

tiokaavioita tai tarkasti eriteltyjä johtamisstrategioita ei liene tarpeellista esittää, vaan pyrkimyksenä on ennemminkin toimintatapojen selkeyttäminen ja jonkinlainen pitkän aikavälin malli johtamiseen ja päätöksentekoon liittyvissä asioissa.

Tärkeimmiksi tutkimuskysymyksiksi nousevat seuraavat kysymykset:

1. Miten pientä, alle viiden hengen yritystä johdetaan?
2. Kuinka päätöksenteko pienissä yrityksissä hoidetaan, kun kyseessä on tiivis porukka, joka koostuu ystäväistä ja sisaruksista?
3. Onko hyvin pienten, tiiviitä suhteita sisältävien yritysten strateginen johtaminen tarpeellista vai voiko asioiden sopiminen ”äijien kesken” olla toimiva ratkaisu?

### **1.3 Rajaus**

Johtamisen kokonaisuus on tässä tutkimuksessa jaoteltu kolmeen jokseenkin yleisesti käytettyyn osa-alueeseen: strategiseen johtamiseen, ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen. Tutkimuksen viitekehys-osiossa johtamiseen perehdytään näistä kolmesta näkökulmasta keskittyen EU-komission määritelmän (Mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmä, 2007) mukaisesti pk-yrityksiin. Määritelmä on esitelty tarkemmin luvussa 2. Lisäksi käsitellään päätöksen tekoa yrityksessä omana kokonaisuutenaan. Yksittäisiin johtamisoppeihin tai johtamistyyliin ei perehdytä kovin yksityiskohtaisesti, mutta niistä voidaan poimia tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia osa-alueita mukaan tarkasteluun.

Tutkimuksen kehittämisosuudessa aihe rajataan käsittelemään ainoastaan hyvin pienten yritysten johtamista ja päätöksen tekoa. Rajaus pieniin yrityksiin on järkevää, sillä niissä todellinen käytäntö on usein kaukana oppikirjojen johtajuusstrategioista. Yritystoiminnassa keskitytään resurssien rajallisuuden vuoksi kaikkeen muuhun kuin johtamiseen, jolloin johtajuuden kehittäminen jää vähälle huomiolle.



Tutkimusosuudessa on otettu huomioon myös yrittäjien välisten suhteiden näkökulma tilanteeseen. Yrittäjien keskinäiset perhe- ja ystävyysuhteet vaikuttavat toimijoiden väliseen kanssakäymiseen ja asioiden hoitamiseen. Päätöksenteko saattaa tapahtua vapaa-ajalla muussa yhteydessä, tai selkeitä johtajuuskäytänteitä ei synny, kun kaikki tehdään yhdessä ja tilanteen mukaan. Näin ollen rajaus tuo tutkimuksen suhteellisen pienen erityisryhmän piiriin.

## 2 PIENYRITYS

Pienyritys on hyvin yleisesti käytetty nimitys yrityksistä, joiden ei jonkin mittapuun mukaan katsota kuuluvan suuriin tai keskisuuriin yrityksiin. Yritysten kokoa on mitattu mm. liikevaihdon ja yrityksessä työskentelevien määrän mukaan, mutta käytännössä yritysten kokorajoitukset eivät ole vakiintuneet kovin yleispäteviksi määritelmiksi. Yrityksen kokomääritelmä on riippuvainen sen toimialasta ja kotimaasta; jollakin alalla esim. kymmenen hengen yritys määrittellään pienyritykseksi, kun taas toisella alalla se on jo keskisuuri vaikkapa Suomen kokoluokassa mitattuna. (Jahnukainen 1992, 29.)

Yksittäisenä yrityksenä pienyrityksen asema on vähäinen, sillä sen markkinaosuus on suhteellisen kapea ja siten vaikutusmahdollisuudet myytyihin määriin, hintoihin tai liiketoimintaympäristöön ovat rajalliset. Kuitenkin pienyritysten muodostama joukko talouden kentällä on merkityksellinen ja omaleimainen. Yhdessä ne ovat suuria innovaatioiden tuottajia, toimintaedellytysten turvaajia sekä pitävät jatkuvasti yllä työllisyyttä. (Jahnukainen 1992, 28-30.)

Suomessa pienyritysten osuus kaikesta yritystoiminnasta on erittäin suuri. Taulukossa 1 on esitetty tilasto Suomessa toimineista yrityksistä vuonna 2009. Taulukossa tarkastellaan eri kokoisten yritysten osuuksia kaikista yrityksistä sekä niissä työskentelevän henkilöstön määrää.

TAULUKKO 1. Yritykset Suomessa vuonna 2009 (Yritykset 2009).

<b>Henkilöstön määrä</b>	<b>Yrityksiä (kpl)</b>	<b>Yrityksiä (%)</b>	<b>Henkilöstöä 1000</b>	<b>Henkilöstöä (%)</b>
0–9	302 943	94,5	403	17,2
10–49	14 772	4,6	285	17,4
50–249	2 357	0,7	238	16,4
250–499	344	0,1	120	9,9
500–	266	0,1	402	39,0
<b>Yhteensä</b>	<b>320 682</b>	<b>100</b>	<b>1 447</b>	<b>100</b>

Taulukosta voidaan havaita, että suuri enemmistö (94,5 %) Suomessa toimivista yrityksistä kuuluu mikroyritysten eli alle kymmenen hengen yritysten luokkaan. Pk-yrityksiin eli alle 250 työntekijän yrityksiin lukeutuu kaikista 320 682 yrityksestä jopa 99,8 % eli 320 072 kappaletta. Suuria yli 500 hengen yrityksiä on suomalaisista yrityksistä ainoastaan hyvin pieni osuus, 0,1 %. On myös huomattavaa, että mikroyrityksissä toimii määrällisesti yhtä paljon työntekijöitä kuin suurissa yrityksissä. Suomalaiset mikroyritykset siis työllistävät yhtä monta ihmistä kuin maamme muutamat suurtoimijat.

## 2.1 Pk-yritysten määrittely

Yritysten kokoa voidaan mitata useammalla kuin yhdellä mittarilla. Vuonna 2003 annetun EU-komission suosituksen mukaan yritysten koko määritellään niiden henkilöstön määrän ja liikevaihdon tai taseen loppusumman perusteella (Mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmä 2007). Tämä määritelmä on yleisesti käytössä puhuttaessa suomalaisista yrityksistä ja sijoitettaessa niitä kokoluokkiin.

Pk-yritykset eli pienet ja keskisuuret yritykset on yleisnimitys laajalle joukolle yrityksiä, joissa työskentelee alle 250 henkilöä ja joiden liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa vuodessa tai joiden taseen loppusumma ei ylitä 43 miljoonaa euroa. Pk-yritykset jaetaan kuitenkin vielä kolmeen alaluokkaan: keskisuuriin, pieniin ja mikroyrityksiin. Pieniksi yrityksiksi määritellään sellaiset yritykset, joiden henkilöstön määrä on alle 50 henkilöä ja liikevaihto sekä taseen loppusumma alle 10 miljoonaa euroa. Mikroyrityksiksi taas katsotaan alle kymmenen hengen yritykset, joiden liikevaihto tai taseen loppusumma eivät ylitä kahenta miljoonaa euroa. (Mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmä 2007.) Keskisuurten yritysten määritelmä on sama kuin pk-yritysten, ja usein puhuttaessa pk-yrityksestä tarkoitetaan tässä mielessä nimenomaan keskisuurta yritystä.

## **2.2 Sastamarine Ky**

Sastamarine Ky on Sastamalassa, Pirkanmaalla toimiva pienyritys, joka on perustettu loppuvuodesta 2009. Yrityksessä on kolme perustajajäsentä, veljekset Lauri ja Eero Jokinen sekä Jani Ossberg. Kaikki kolme yrittäjää toimivat yrityksessä vastuunalaisina yhtiömiehinä ja heidän panoksensa yrityksen alkupääomaan ovat yhtä suuret. Myös liiketoiminnan vastuut ja toiminnasta syntynyt tulos jaetaan tasan näiden kolmen henkilön kesken. Sastamarine Ky:ssä ei ole äänettämiä yhtiömiehiä eli ulkopuolisia sijoittajia.

Yrityksen päätoimiala on elämysmatkailupalveluiden tuottaminen, mutta vielä toistaiseksi käytännön toiminta on muodostunut pääosin sivutoimialoista eli perämootoreiden sekä kalastus- ja veneilytuotteiden myynnistä, korjauksesta ja huollosta sekä erilaisten veneilyvarusteiden vuokrauksesta. Elämysmatkailulla tarkoitetaan tässä lähinnä kalastusmatkoja Sastamalan alueen vesistöille sekä saaristomerelle ja Meri-Poriin. Kalastuksen lisäksi matkoilla on mahdollisuus erilaisiin kiertoajeluihin maisemamatkailu-tyyppisesti sekä pieniin kävelyretkiin luonnossa tai yritysten ja kaupunkien ylläpitämällä valmiilla luontoreiteillä. Matkat koostuvat siis mukavasta yhdessäolosta luonnon läheisyydessä se-

kä siinä sivussa nautituista eväistä, olivat ne sitten itse pyydettyä kalaa tai retkiltä poimittuja marjoja.

Yrityksen kohderyhmiä ovat erityisesti yritykset, joille palveluita tarjotaan liittyen henkilökunnan virkistystoimintaan ja koulutuspäiviin. Lisäksi matkailupalveluita markkinoidaan seuroille, yhdistyksille ja perheille. Huolto-, myynti- ja vuokrauspalveluiden asiakaskuntaa ovat vastaavasti kalastusta ja veneilyä harrastavat yksityishenkilöt. Sastamarine pyrkii toimimaan tiiviissä yhteistyössä alueen muiden matkailualan yritysten, kuten hotellien ja erilaisten konferenssitilojen vuokraajien kanssa. Yhteistyön avulla nämä eri alojen pienyritykset pystyvät tarjoamaan asiakkailleen kokonaisen paketin vaikkapa yrityksen koulutusviikonlopuksi majoituksineen, kokoustiloineen ja elämysretkineen.

Ensimmäiset kaksi vuotta Sastamarine Ky:n toiminta on siis keskittynyt pääosin veneily- ja kalastuslaitteiden huoltoon, myyntiin ja korjaukseen sekä varusteiden vuokraamiseen. Myös yrityksen markkinointi on toistaiseksi keskittynyt tälle alueelle. Elämysmatkailumahdollisuuksia on kehitetty lähinnä luomalla yhteyksiä muihin paikallisiin matkailualan yrityksiin ja suunnittelemalla erilaisia valmiita paketteja matkoista, joita on kysynnän kasvaessa helppo tarjota asiakkaalle. Elämysmatkailumahdollisuuksien markkinointia tullaan jatkossa kasvattamaan mm. osallistumalla erilaisille alan messuille sekä mainostamalla paikallislehdissä.

Sastamarine Ky työllistää tällä hetkellä lähes täysipäiväisesti kolme yrittäjää, jotka kaikki ovat lisäksi tahoillaan satunnaisesti muissa töissä. Toimiessaan muiden yritysten töissä yrittäjät laskuttavat tehdystä työstä Sastamarine Ky:n kautta, joten he eivät ole muissa yrityksissä palkansaajina. Sastamarinessa ei toimi vakituisena ulkopuolisia työntekijöitä.

### **2.3 Pienyritysten erityispiirteitä**

Pienyrityksiä ei voida yksiselitteisesti määritellä kovinkaan homogeeniseksi joukoksi, sillä eroavaisuuksia löytyy esimerkiksi yritysmuodoista, omistussuh-

teista ja kehitystasoista tai –tavoitteista (Kiiski & Lind 2009, 5). Useat pienyritykset ovat niin sanottuja elämäntapayrityksiä, (*life-style firms*), eli niillä ei ole aikomusta suureen kasvuun. Tällaisia yrityksiä ovat esimerkiksi asiantuntijapalvelut, kuten parturikampaajat tai putkimiehet. Toisaalta on yrityksiä, jotka tähtäävät kasvuun ja vaurastumiseen jo toimintansa alusta alkaen (*growth firms*). Tämä on usein selvää yrittäjälle jo perustamisvaiheessa, ja yrityksen strategia ja toimintasuunnitelmat laaditaan tarkasti näitä tavoitteita silmällä pitäen. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 68.)

Kiiski ja Lind (2009, 5) esittelevät Bridgen ja muiden (2003) näkemyksen, jonka mukaan pienyrityksien kokomääritelmän täyttymisen lisäksi ainakin kahden seuraavasta ominaispiirteestä tulisi toteutua:

- 1) Liiketoiminnan johto on riippumatonta, usein omistaja toimii myös johtajana.
- 2) Sijoitettu pääoma tulee yhdeltä tai muutamalta henkilöltä, ja omistajuus on yhden henkilön tai pienen ryhmän hallussa.
- 3) Toiminta-alue on melko paikallinen.
- 4) Mitattuna esimerkiksi myynnin tai työntekijöiden perusteella yrityksen liiketoiminta on pienempää verrattuna saman alan isoihin yrityksiin.

Seuraavassa tarkastelen lyhyesti pienyritysten erityispiirteitä näistä näkökulmista käsin.

### 2.3.1 Riippumattomuus

Pienyrityksen itsenäisyydellä tarkoitetaan sen riippumattomuutta suurten yritysten vallasta. Pienen joukon omistamassa yrityksessä päätöksentekoon eivät vaikuta ulkopuolinen kontrolli tai rajoitukset. (Jahnukainen 1992, 30.) Tämä tuo toimintaan oman vapautensa, mutta vastaavasti tarkoittaa myös sitä, että liiketoiminnassa otetut riskit on kannettava yksin (Kiiski & Lind 2009, 6).

Väittäjä riippumattomuudesta voidaan kuitenkin nähdä jokseenkin ristiriitaisena, sillä vaikka yritys toimisikin täysin itsenäisesti, vaikuttaa sen toimintaan

vääjäämättä kaikki se, mitä tapahtuu suurissa yrityksissä kansallisilla tai kansainvälisillä markkinoilla (Jahnukainen 1992, 292). Siten pienyritysten tulisi jatkuvasti tarkkailla ympäristöään ja olla valmis vastaamaan sen muutoksiin sekä pysymään mukana kehityksessä. Vain näin se voi säilyttää paikkansa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä kilpaillessaan suurten yritysten kanssa.

### 2.3.2 Rakenne

Pienyrityksen rakenteelliset erityispiirteet liittyvät usein sen omistajuussuhteisiin, johtajuuteen tai organisaatorakenteeseen. Useassa tapauksessa omistaja on yksi henkilö tai pieni ryhmä, kuten esimerkiksi perhe. Tällöin kaikki päätöksenteko tapahtuu yhden tai muutaman henkilön kesken ilman ulkopuolista apua tai raportointivelvollisuutta. (Kiiski & Lind 2009, 5.) Yrityksen omistaja toimii usein myös johtajana ja osallistuu aktiivisesti koko liiketoimintaan. (Jahnukainen 1992, 30.) Tämän kaltaisella toiminnalla on niin hyvät kuin huonotkin puolensa; toisaalta omistaja-johtajasta kehittyy oman yrityksensä kaikkien toimialojen paras asiantuntija, mutta usein keskittyminen jokapäiväisiin rutiineihin syö tehoa strategiselta suunnittelulta ja pitkäjänteisemmältä tavoitteiden asettamiselta. Pienyrityksen johtamiseen liittyviä erityispiirteitä käyn tarkemmin läpi luvussa 4.1.

Myös pienyrityksen organisaatorakenne poikkeaa usein suuremmista yrityksistä. On jo pelkästään käytännön sanelemaa, ettei alle 10 hengen yrityksessä ole järkevää muodostaa monimutkaisia organisaatiokaavioita monine kerroksineen. Usein pienet yritykset toimivat käytännön muovaamien tapojen mukaan ja johtoon ollaan yhteydessä suoraan kasvokkain ilman muodollisia suhteita (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 192). Tällainen toimintatapa on luonnollinen valinta pienissä yrityksissä ja omiaan parantamaan työntekijöiden ja omistaja-johdon välistä luottamussuhdetta sekä sitä kautta myös sitoutumista organisaatioon.

### 2.3.3 Markkina-alue

Markkina-alueella tarkoitetaan yritystoiminnassa sitä maantieteellistä aluetta, jolla yritys hankkii ja palvelee asiakkaita. Tämä tarkoittaa kuitenkin samalla myös niitä ihmisiä, jotka ovat yrityksen asiakkaita, olivat he sitten alueen sisältä tai eivät. Pienyrityksen toiminnalle ominaista on suhteellisen rajallinen markkina-alue. Tämä johtuu usein käytännön sanelemista syistä, kuten resurssipulasta ryhtyä suuren mittakaavan markkinointitempauksiin tai vain tavoitteista, jotka on asetettu pienempään mittakaavaan.

Jo aseman saavuttaminen markkinoilla kestää pienyritykseltä yleensä suhteellisen kauan. Yrityksen syntymävaihe ei ole vain sen perustaminen, vaan yleensä kestää useita vuosia, ennen kuin yritys on saavuttanut paikkansa liiketoimintaympäristössä. (Jahnukainen 1992, 118.) Ensimmäiset kolme vuotta pienyrityksen elämästä ovat kriittistä aikaa sen eloonjäännin kannalta. Yleensä vie jopa viidestä kymmeneen vuotta löytää oma toimintatapa ja paikkansa markkinoilla.

Markkinaosuuden ollessa pieni ovat myös yrityksen mahdollisuudet vaikuttaa hintoihin tai liiketoimintaympäristöön rajalliset (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 81). Tällöin kilpailukeinoiksi nousevat henkilökohtaiset suhteet ja asiakaspalvelun laatu. Pienyrityksen työntekijöiden tai johtajien suhteet asiakkaisiinsa saattavat olla hyvinkin läheisiä ja tuttavallisia, mitä taas ei yrityskoon kasvaessa useinkaan tavata. Pienyrityksen on tutussa, pienehkössä markkinaympäristössään suhteellisen helppo pitää kerran saavutettu luotettavan yrityksen maine, ja tällöin yritys seisoo vahvasti jalka oven välissä paikallisilla markkinoilla.

Pienyrityksen kanssa kilpailevat niin toiset saman alan pienyritykset kuin suuret konsernitkin, ja siksi pienyrittäjän tulisi olla jatkuvasti ajan tasalla tilanteiden muutoksista. Vaaditaan kykyä muuttaa toimintatapoja nopeastikin, jotta pienet yritykset pysyisivät suurten firmojen mukana markkinoilla. Pienyrittäjän tulisi seurata ympäristöään aktiivisesti ja tunnistaa sen uhat ja mahdollisuudet sekä vastata niihin (Kiiski & Lind 2009, 8). Myös omia vahvuuksia ja heikkouksia

olisi hyvä analysoida tietyin väliajoin omalle toiminnalle sokeutumisen välttämiseksi.

#### 2.3.4 Resurssit

Kuten markkina-alueen kohdalla, on pienyrityksen toiminta luonnollisesti rajoitunutta myös resurssien suhteen. Esimerkiksi aika, taidot, työvoima, asiantuntemus tai rahoitus ovat yleensä niitä seikkoja, jonka kanssa pienyrittäjä painii kilpaillessaan suurempien yritysten kanssa (Kiiski & Lind 2009, 6). Tämä tekee pienyrittäjästä riippuvaisen ulkopuolisesta tuesta. Usein tällaista resurssipulaa pyritään lievittämään ryhtymällä itse niin sanotuksi joka paikan höyläksi, eli yrittämällä tehdä kaikki itse, vaikkei siihen ammattitaitoa olisikaan. Tällainen menettely saattaa johtaa tyytymättömyyteen tai jopa asiakkaiden menetykseen.

Pienyritysten olisikin erityisen tärkeää kyetä löytämään ympärilleen eri alojen ammattilaisia ja verkostoitua heidän kanssaan. Vaikka yksi yritys ei pystyisikään resursseiltaan tarjoamaan asiakkaalle kokonaispalvelua, on aina vaikuttavaa, mikäli useampi pieni yritys kykenee yhdessä tuottamaan palvelun siten, että asiakas saa valmiin tuotteen ilman omaa ponnistelua. Tällainen verkostoituminen ja yhteistoiminta onkin yksi pienyrityksen tärkeimmistä kilpailuvalteista suurempia yrityksiä vastaan. (Jahnukainen 1992, 317.)

Rahalliset resurssit kuluvat monessa pienyrityksessä välttämättömyyksien hankintaan ja jokapäiväiseen toimintaan, eli ylimääräistä ei jää käteen kovinkaan paljoa. Pienyrityksen toiminnalle on ominaista myös suuri luottamus uusien investointien voimaan, jolloin suunnitelmien muutoksesta voikin seurata suurta vahinkoa. Vähäisiä resursseja on hankala jakaa useaan eri paikkaan, jolloin yksittäisistä suuremmista menoeristä syntyy ratkaisevia koko yrityksen kannalta. Tämä onkin yksi pienyrittäjän haasteista; täytyisi kyetä riskinottoon, mutta osata tehdä se järkevästi ja ennakoiden, sillä resursseja ei ole hukattavaksi.



### 3 LIIKETOIMINNAN JOHTAMINEN

#### 3.1 Yrityksen johtaminen

*Johtajuus on sitä, että saa ihmiset tekemään sellaistaakin, mitä he eivät muuten haluaisi tehdä ja vielä pitämään siitä. (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1996, 121.)*

Johtaminen on yrityksen organisaatiossa koko toiminnan tärkein prosessi, sillä siitä riippuu karkeasti sanottuna kaikki muu, mitä yrityksessä tapahtuu. Johtamisen tarkoituksena on varmistaa, että yritys kykenee toimimaan perustehtävänsä mukaisesti ja onnistumaan liiketoiminnassaan (Lönnqvist 2002, 9). Mikäli johtaminen ei toimi, on yritykselle tiedossa pelkästään huonoja ennusteita. Johtajan tehtävistä tärkeimpänä voidaan pitää niiden toimien kokonaisuutta, joilla hän saa alaisensa suoriutumaan perustehtävästään mahdollisimman hyvin. Tärkeää tässä on nimenomaan tavoitteiden asettaminen, ja niiden toteutumisen varmistaminen. (Lönnqvist 2002, 26.)

Johtaminen koostuu useista asiakokonaisuuksista ja yksittäisistä tehtävistä, joiden yhteisenä tavoitteena on toimiva yritys. Tekojen tasolla johtajuus voisi olla esimerkiksi yrityksen toimintalinjojen ja päämäärien sekä strategian selvittämistä, organisaation järjestelmien ohjaamista ja toimintakykyiseksi tekemistä tulosten aikaansaamiseksi sekä vaikuttamista niihin ihmisiin, jotka toimivat organisaatiossa. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 40.)

Pauli Juuti (2006, 160-161) määrittelee johtamisen vuorovaikutusprosessiksi, joka vaatii vapaaehtoisen yhteistoiminnan aikaansaamista ryhmässä niin, että toiminta on organisoitua ja päämäärähakuista. Tämän perusteella Juuti näkee johtajan ja työntekijän välisen toiminnan vuorovaikutussuhteena, jossa vaikutusvalta on epätasaisesti jakautunut ja johon sisältyy taloudellista, tiedollista ja tunteenomaista vaihdantaa. Hän uskoo johtamisen olevan enemmän toimintaa kuin ihmisten ominaisuuksia. (Mts. 160-161.)

Johtaja on organisaatiossa nimenomaan perustehtävää varten. Hänen on kyettävä perustelemaan henkilöstölle tekojensa tarkoitukset ja tavoitteet. Useissa tilanteissa tämä edellyttää vahvoja inhimillisen yhteiselämän taitoja ja kykyä asettua toisen asemaan sekä kuunnella ja keskustella vaikeistakin asioista. Vanhala, Laukkanen & Koskinen (2002, 57-58) jaottelevat johtajalta vaadittavat taidot karkeasti kolmeen ryhmään: teknisiin taitoihin, ihmissuhdetaitoihin ja käsitteellisiin taitoihin. Teknisillä taidoilla tarkoitetaan vankkaa tietopohjaa toimialasta, jolla yritys toimii. Ihmissuhdetaitoihin kuuluvat jokamiehen perustaitojen lisäksi mm. kyky hiljaiseen viestintään, kuuntelutaito, kommunikointitaidot sekä kyky motivoida ja sitouttaa työntekijöitä. Käsitteelliset taidot taas ovat ammattitaitoa tukevia piirteitä, kuten asioiden yhdistelykyky, hahmotuskyky, luovuus ja epävarmuuden sietokyky. Myös päätöksentekotaitoa on korostettu; johtajan tulisi kyetä lukemaan ja hallitsemaan organisaation sisäistä tilannetta ja tekemään päätöksiä silloinkin, kun kaikkia asiaan vaikuttavia tekijöitä ei voida tietää. Korostamalla tällaisia taitoja ja tietoja on haluttu irrottautua käsityksistä, joiden mukaan johtajuus olisi synnynäistä. (Mts. 57-58.)

Johtajan tulisi myös itse ymmärtää olevansa toissijainen ja jopa vähämerkityksinen yhteisen perustehtävän rinnalla. Tästä yksinkertaisena esimerkkinä on vaikkapa jääkiekkjoukkue; mikäli joukkueella menee huonosti, ei kaikkia pelaajia irtisanota, vaan yleensä vaihtoon joutuu valmentaja. Hän ei siis asemansa vuoksi ole ollenkaan niin tärkeä kuin yksittäisten pelaajien muodostama joukkue, jonka perustehtävä on menestyä jääkiekossa. Siksi hänet voidaan vaihtaa toiseen, parempaan johtajaan. Työelämään sovellettuna tämä tarkoittaa sitä, että toimiva johtajuus tehtävänä on äärimmäisen tärkeä yrityksen menestyksen kannalta, mutta kukaan henkilö yksilönä ei voi asettaa itseään kaikkivoivan johtajan asemaan.

Kautta aikojen johtamista on tutkittu erilaisia johtamismalleja ja –tyylejä kehitellen, ja niitä onkin kertynyt useita. Kenties klassisin johtamistyyliin liittyvä teoria on kuitenkin johtamisen jaottelu kolmeen eri tyyliin sen demokraattisuuden perusteella: autoritaariseen, demokraattiseen ja niin sanottuun antaa mennä –johtajuuteen. Liioitellun autoritaarinen johtaja katsoo, että hänen valtansa on seurausta asemasta ja siten hyväksytty. Johtaja näkee työntekijät

luonnostaan laiskoina ja epäluotettavina, joiden tekemisiä on valvottava tiukasti. Määräykset tulevat johtajan taholta ja kaikkien on alistuttava niihin.

(Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 262-263.)

Demokraattinen johtaja taas ottaa mielellään alaisensa mukaan päätöksentekoon sekä kuulee heidän näkemyksiään asioista, mutta odottaa vastaavasti myös vastuunottoa. Hän näkee työntekijöissä potentiaalia ja luovuutta. Ihminen on oikein motivoituna tuottava ja itseohjautuva työntekijä, josta yrityksen täytyy pitää kiinni. Demokraattinen johtaja siis ymmärtää, että valta syntyy hänen johtamansa ryhmän antamasta arvostuksesta ja luottamuksesta, ei itsestään. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 262-263.)

Antaa mennä –tyylinen johtaja antaa sananmukaisesti ryhmälleen vapauden toimia sitä miellyttävällä tavalla. Hän pyrkii kaikissa tilanteissa ryhmän itsenäiseen toimintaan ja pitkälti myös päätöksentekoon. Antaa mennä –johtaja ei tarjoa ryhmälleen johtajuutta vaan pikemminkin mukana kulkevaa ohjaajaa, joka kuitenkin on lähinnä sivustaseuraaja. Antaa mennä –johtajan tärkeimpänä tehtävänä onkin pitää huolta siitä, että ryhmän toiminta liikkuu jokseenkin sen perustehtävän osoittamaan suuntaan, eli ohjailla suuria linjoja. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 262-263.)

Näitä kolmea menetelmää käyttäen on tehty yhden johtamistutkimuksen klassikotutkimuksista lowan yliopistossa 1930-luvun lopulla. White ja Lippit suorittivat kaksi koetta kohdistuen noin 10-vuotiaisiin koulupoikiin, jotka olivat taustaltaan tyypillisiä amerikkalaisia poikia, ja niin harrastuksiltaan kuin persoonaltaan suhteellisen samanlaisia. Poikia johdettiin kokeissa käyttäen näitä kolmea eri menetelmää. Seuraava taulukko kiteyttää käytettyjen johtamistyylien ominaisuudet.

TAULUKKO 2. Johtamistyylit Iowan yliopiston tutkimuksissa (Juuti 2006, 165).

	<b>AUTORITAARINEN JOHTAMISTYYLI</b>	<b>DEMOKRAATTINEN JOHTAMISTYYLI</b>	<b>ANTAA MENNÄ - TYYLI</b>
1. Pää- tök- sen teko	1. Kaikki päätökset teki johtaja	1. Kaikista päätöksistä keskusteltiin ryhmässä; johtaja rohkaisi ryhmää tekemään päätöksiä.	1. Ryhmä sai vapaasti tehdä päätöksiä johtajan osallistuessa mahdollisimman vähän.
2. Teh- tä- vän anto	2. Toimintamenetelmät saneltiin yksikerrallaan niin, että tulevat toimenpiteet olivat aina hämärän peitossa.	2. Toiminta sai perspektiiviä käydyistä keskusteluista. Ryhmä sai teknistä apua ja vaihtoehtoja johtajalta, mutta valitsi itse päämääränsä.	2. Ryhmä sai erilaisista materiaalia johtajalta, joka teki selväksi, että hän antaisi informaatiota heti, kun häneltä sitä kysytään.
3. Ryh- män jär- jes- täy- tymi- nen	3. Johtaja saneli tehtävät ja sen, kenen kanssa työskennellään.	3. Jäsenet saivat työskennellä kenen kanssa halusivat, ja työnjako jaettiin ryhmälle.	3. Johtaja ei puuttunut tehtävien määrittämiseen eikä ryhmäjako.
4. Pa- laut- teen anto	4. Johtaja antoi henkilökohtaista kiitosta ja kritiikkiä, mutta jäi ryhmän ulkopuolelle, paitsi esimerkkejä näyttämässään.	4. Johtaja oli objektiivinen kiitoksia ja kritiikkiä jakaessaan, ja pyrki olemaan ryhmän jäsen tekemättä kuitenkaan liikaa ryhmän työstä.	4. Johtaja antoi spontaaneja kommentteja jäsenten toiminnoista. Johtaja ei pyrkinyt sääntötelemään tapahtumien kulkua.

Autoritaarinen johtaja toimi hyvin käskyvaltaisesti eikä sallinut ryhmän jäsenten osallistuvan päätöksentekoon. Hän oli valvova ja käskevä johtaja, joka opasti työt tarkoin. Kokeen johtaja pyrki kuitenkin olemaan enemmän ystävällinen kuin avoimen vihamielinen. Demokraattinen johtaja taas rohkaisi osallistumaan ja ohjaamaan, mutta antamaan päätösvaltaa myös pojille. Antaa mennä –johtaja ei juuri puuttunut ryhmän toimintaan vaan antoi ryhmälle vapauden tehdä parhaaksi katsomallaan tavalla. Kysyttäessä hän kehotti hankkimaan it-

se lisää tietoa aiheesta. Antaa mennä –johtaja ei ollut ryhmälle johtaja vaan opastus oli pikemminkin sattumanvaraista ja irrallista kuin tavoitehakuista tai tuloksellista.

Kokeiden tuloksena havaittiin, että demokraattinen johtaja miellytti poikia huomattavasti muita enemmän. Autoritaarinen johtamistyyli oli pojista kaikkein vastenmielisintä, antaa mennä –johtajuuttakin pidettiin parempana kuin sitä. Demokraattisen johtamistavan seurauksena syntynyt ryhmähenki ja ryhmän jäsenten välisten ystävyysuhteiden kehittyminen olivat pojille tärkeitä seikkoja. Antaa mennä –tyylin seurauksena syntynyttä sekasortoa kuitenkin arvostettiin enemmän kuin autoritaarisen johtajuuden seurauksena ryhmään kehittynyttä vihamielistä ja ristiriitaista ilmapiiriä.

Tämän perusteella demokraattinen johtamistapa olisi kiistatta parhain, mutta voiko asiaa tulkita näin yksiselitteisesti? Myöhemmät tutkimukset tukevat voimakkaasti oletusta demokraattisen johtamistavan ja työtyytyväisyyden välisestä yhteydestä, joskaan johtamistavan ja tuottavuuden välillä ei ole löydetty pysyvää yhteyttä. Kuitenkin jo Iowan tutkimusten perusteella huomattiin, että esimiehen on kyettävä löytämään sopiva tasapaino alaisten toiveiden kuulemiselle ja oman auktoriteettinsa säilymisen välille jokaisessa johtamistilanteessa erikseen. (Juuti 2006, 168.)

Iowan yliopiston tutkimukset ovat vain yksi monista teorioista, joita on kehitetty tutkittaessa johtajan käyttäytymiseen liittyviä eroja. Käyttäytymisteoriat perustuvat ajatukseen, että johtajan onnistuminen tai epäonnistuminen tehtävässään riippuu lähinnä hänen toiminnastaan ja käyttäytymisestään. Johtamismalleja on kehitelty myös myöhempänä esitettyjen piirreteorioiden mukaan sekä nojaten tilannesidonnaisuuteen, jossa johtamisen onnistuminen riippuu johtajan käyttäytymisen ja tilanteen vaatimusten yhteensopivuudesta. Näihin muihin malleihin en tässä kuitenkaan perehdy sen tarkemmin, sillä ne eivät ole tutkimukseni kannalta kovin tärkeässä asemassa.

### 3.1.1 Ihmisten johtaminen

Johtamisesta puhuttaessa usein vastakkain on asetettu ihmisten ja asioiden johtaminen, *leadership vs. management*. Management käsitteenä painottaa enemmän jatkuvuutta ja järjestystä, kun taas leadership liitetään usein muutosten johtamiseen tai toteuttamiseen. (Lönqvist 2002, 60.) Management eli asioiden johtaminen on johtamistyyli, joka useassa tilanteessa keskittyy voimavarojen keskittämiseen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä esteeksi muodostuvien ongelmien nopeaan ratkaisuun. Leadership – ihmisten johtaminen taas sanansa mukaisesti painottuu enemmänkin ihmisten toimien ohjeistamiseen ja sitouttamiseen sekä motivointiin ja innostamiseen keinoina edetä kohti tavoitteita. Useimmat nykypäivän johtamiskäsitykset suosivat leadership-tyyppistä johtamista, mutta ennen kaikkea kyse on painotuseroista ja tilannekohtaisesta toiminnasta, ei toisiaan poissulkevista vaihtoehdoista (Lönqvist 2002, 60).

Useiden määritelmien mukaan johtaminen on ennen kaikkea vuorovaikutusta johtajan ja johdettavan välillä. Esimiehen tulisi siis johtamistoimiensa avulla, ja niiden kokonaisvaikutuksesta saada alaisensa toimimaan kohti asetettuja tavoitteita. (Peltonen & Ruohotie 1991, 150.) Tämän voidaan katsoa olevan juuri ihmisten johtamista; niitä toimenpiteitä ja keinoja, joilla esimies saa alaisensa suorittamaan heille kuuluvat tehtävät. Kuitenkin kenties yleisimmät ongelmat johtamistyössä liittyvät juuri ihmisten ymmärtämiseen ja vuorovaikutteisen johtamisen osaamiseen (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 40). Nykypäivän johtajilla siis tuntuu olevan vielä opittavaa nimenomaan ihmisten kanssa kommunikoinnissa ja vuorovaikutustaidoissa, vaikka tätä ihmisiin keskittyvää johtamistapaa on tutkimustulosten perusteella painotettu jo pitkään.

Kun aiemmin ihmisten johtamisessa puhuttiin kontrolloinnista, määräysten antamisesta ja ongelmien ratkaisusta, nykyään keskitytään enemmänkin työntekijöiden motivointiin ja innostamiseen sekä aktiiviseen kuuntelemiseen. Näin ennaltaehkäistään niitä tilanteita, joissa jotakin on jo tehty väärin ja johtaja joutuu puuttumaan virheisiin. Sitouttamalla työntekijöitä yritykseen saadaan aikaan suurempia pyrkimyksiä ja ponnisteluja saavuttaa esitetyt tavoitteet.

Kontrolloivasta johtamisotteesta on siirrytty tilanteeseen, jossa johtaja ei ainoastaan huolehdi siitä, että työt tulevat tehdyksi vaan myös pitää huolta alaisensa hyvinvoinnista ja työmotivaatiosta.

Loppujen lopuksi ajatus ihmisten johtamisen tärkeydestä on hyvin yksinkertainen. Ei liene kenellekään yllätys, että työpaikalla, jossa ilmapiiri on vastaanottavainen ja kannustava on mukavampaa työskennellä kuin tuloskeskeisessä yhtiössä, jossa työntekijät ovat pelinappuloita suurten voittojen saavuttamisen välineinä. Tarkemmin ajateltuna ihmisten johtamisen taitoa voidaan pitää edellytyksenä asioiden johtamiselle; kun keskinäiset suhteet ja työntekijöiden motivaatio työpaikalla ovat kohdallaan on huomattavasti helpompaa saada heidät toimimaan yhdessä tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Ihmisten johtamisessa tärkeimpiä työkaluja ovat sosiaaliset taidot, joita johtajan tulee kyetä käyttämään hienovaraisesti ja muunnellen erityyppisten persoonallisuuksien mukaan. Tuntuisi siis olevan jopa niin, että johtajan työssä sosiaaliset taidot ovat ajamassa tärkeydessään ohi asiantuntemuksen ja pitkän työhistorian, joita perinteisesti on pidetty tärkeinä meriitteinä johtajalle.

### 3.1.2 Asioiden johtaminen

Niin tärkeänä kuin ihmisten johtamista ja viestinnän onnistumista yrityksessä voidaankin pitää, on johtajan työssä luonnollisesti paljon muitakin tehtäviä. Johtajan konkreettisena ja usein sinä kaikkein ilmeisimpänä tehtävänä on näyttää työntekijöilleen päämäärä, jota kohti pitäisi kulkea ja innostaa joukko sitä kohti (Palmu 2003, 14). Heidän työtään on muutosten aikaansaaminen ja suunnitteleminen sekä organisaation eteenpäin vieminen uusien suunnitelmien myötä. Johtajat myös tekevät päätöksiä, niin päivittäisellä tasolla kuin vuositasollakin ja jokaisen päätöksen kohdalla tulisi kyetä tekemään se oikea, yrityksen tulevaisuuden kannalta paras päätös. (Juuti 2006, 162.) Johtaja siis asettaa tavoitteita, organisoii toimintaa, jota yhtiössä tehdään, mittaa tuloksia ja myös pitää yllä yhteyksiä organisaatiosta ulospäin. Hänellä tulisi olla käsissään kaikki langat, joilla yhtiön toimintaa ohjaillaan, ja hänen tulisi kyetä vetelemään juuri oikeista langoista oikeassa järjestyksessä, jotta työryhmän työskentely olisi jäsentynyttä ja tavoitteellista.

Johtaminen on palveluammatti. Kuten Lönnqvist (2002, 26) kirjoittaa, johtaja on yrityksessä perustehtävän palveluksessa, eli omilla toimillaan varmistaa sen, että yhtiön jokainen työntekijä onnistuu mahdollisimman hyvin omassa tehtävässään, ja että kaikki tehtävät yhdessä tähtäävät yrityksen perimmäisen idean eli sen rahaa tuottavan toiminnan onnistumiseen. Johtaminen on siis onnistumisen organisointia ja oppaana toimimista. Se on yhteiselle matkalle lähtemistä ilman, että edes johtaja tietää matkan päämäärää tai sitä oikeaa polkua, jota pitkin on kuljettava tavoitteet saavuttaakseen. Vain yhteinen keskustelu matkalle lähteneiden kanssa voi avata sitä, mihin ollaan menossa tai minkälaisia ongelmia matkalla kohdataan. (Juuti 2006, 162.)

Karkeasti määriteltynä asioiden ja ihmisten johtamisessa suurin ero on siinä, että asioiden johtaminen on sitä toimintaa, jota johtaja työssään tekee päivittäin, ja jolla hän ohjaa joukkojaan kohti tavoitteita. Ihmisten johtaminen taas siinä sivussa jatkuvasti tapahtuvaa motivoimista ja sitouttamista. Asioiden johtamista voi tapahtua jonkin aikaa ilman keskittymistä ihmisten johtamiseen, mutta ennemmin tai myöhemmin se todennäköisesti aiheuttaa vaikeuksia yhtiössä. Ihmisellä on tarve kokea työnsä mielekkääksi ja tarpeelliseksi, ja ilman motivoivaa johtajaa näin ei välttämättä tapahdu, eikä työntekijä näe työnsä tulosta. Johtajan tulisi kyetä piirtämään jokaisen työntekijän mieleen selkeä kuva visiosta eli päämäärästä, jota kohti työtä tehdään. Vision määrittäminen ja sen tuominen esiin työssä edistää niin tulosten saavuttamista kuin työntekijän motivaatiotakin. Tässä kohtaa asioiden ja ihmisten johtamisesta tulee yhtä, ja ne muodostavat onnistuessaan tehokkaan, mielekkään työilmapiirin organisaatioon.

### 3.1.3 Strateginen johtaminen

Yrityksen strateginen johtaminen on viime vuosina noussut huippusuosituksi käsitteeksi liikemaailmassa. Nähdään tärkeänä asiana, että jokaisella yrityksellä on selkeä strategia tulevaisuuden varalle, mielellään useammaksi vuodeksi eteenpäin. Suuryritysten uuden strategian julkistaminen saa aikaan suuria mediatilaisuuksia, ja toisaalta myös aloittelevia pienyrittäjiä patistetaan käyttämään aikaa liiketoimintansa strategisen suunnitelman laatimiseen. Stra-



tegisen johtamisen käsitettä käytetään työelämässä jo niin tottuneesti, että sen alkuperäinen merkitys saattaa helposti päästä muovautumaan.

Sana strategia tulee Antiikin Kreikasta, Ateenasta. Siellä strategeiksi kutsuttiin henkilöitä, jotka vastasivat sodankäynnissä operaatioiden johdosta ja suunnittelusta. Strategia terminä on aina meidän aikaamme saakka tarkoittanut taitoa käydä sotaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, eli oppia sodan voittamisesta. Liikkeenjohtajatteluun strategian idea ja käsite siirtyi vasta 1960-luvulla, jonka jälkeen se onkin ollut kiihtyvässä käytössä johtamisesta puhuttaessa. (Näsi & Aunola 2004, 11.)

Aluksi strategian käsitettä sovellettiin liikkeenjohdossa sellaisenaan sen alkuperäisestä tarkoituksesta, sodan käynnin opista otettuna. Pian kuitenkin havaittiin sodankäynnin ja rauhanomaisen liikkeenjohdon suuret eroavuudet keskenään, minkä takia myös teorian myötä saavutetut tulokset jäivät vähäisiksi. Sodassa on kyse vihollisen joukkojen tuhoamisesta, liike-elämässä kilpaillaan toisia vastaan ainoastaan voittamalla ne paremmuudella tai tehokkuudella. (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1996, 341.) Näin strategian käsite alkoi muovautua sopivammaksi koskemaan liikemaailmaa.

Strategian käsitteelle on olemassa lukuisia hieman toisistaan poikkeavia merkityksiä. Yksi selkeimmistä ja yleisimmin käytetyistä merkityksistä käsittää strategian yrityksen toiminta-ajatuksen varmistajana ja ylläpitäjänä pitkällä aikavälillä. Strategia on siis tällä hetkellä tapahtuvaa suunnittelua, tekemistä ja toimenpiteitä, joilla vaikutetaan tulevaisuuteen. Näsi & Aunola (2004, 15) määrittelevät strategian yrityksen toiminnan juoneksi, sen tapahtumien punaiseksi langaksi. Strategian on kuvailtu olevan myös kilpailuedun luomista ja sen ylläpitämistä (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1996, 342). Kilpailuetu puolestaan tarkoittaa syytä asiakkaan valintapäätökseen.

Nykyään puhutaan paljon niin strategisesta suunnittelusta, kuin strategisesta johtamisestakin. Hokkanen, Skyttä & Strömberg (1996, 343) muotoilevat näiden kahden käsitteen eron hauskalla, mutta erittäin selkeällä tavalla; strateginen suunnittelu on jotain, jonka mukaisia päätöksiä ja toimenpiteitä yrityksessä tehdään tulevaisuudessa kun taas strateginen johtaminen on tämän hetken

päätöksiä ja toimenpiteitä, jotka vaikuttavat tulevaisuudessa. Tulevaisuus ei noudata toiveitamme, vaan on tehtävä päätöksiä ja otettava riskejä sen onnistumiseksi tässä ja nyt. On kohdennettava resursseja ja tehtävä työtä nyt sen eteen, mitä yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Tulevaisuutta taas ei voi tietää, sitä voi ainoastaan ennustaa.

Strateginen johtaminen on siis pitkälti tulevaisuuden ennustamista ja päätösten tekoa sen perusteella, mihin suuntaan tulevaisuudessa arvellaan mentävän. Henkilökunnan osaaminen ja tietämys, tuotantovälineet ja tavat, yrityksen maine sekä sidosryhmäsuhteet ja markkina-asema muuttuvat hitaasti. Siksi suunnitelmia ja valintoja on tehtävä etukäteen ja katsottava kaikessa tulevaisuuteen. Myös työntekijöille on tehtävä selväksi yrittämisen päämäärät, perustehtävä sekä toimintatavat. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 40-41.) Työntekijöiden tulisi kyetä ymmärtämään yrityksen toimintaa myös pitkäjänteisemmällä tasolla edes kohtuullisesti, mikä usein vaikuttaa sitoutumisen tasoon sekä työmotivaatioon. Strategisten suunnitelmien esittäminen ei aina ole helppoa johtajalle, sillä työntekijät pitäisi saada vakuuttuneeksi yrityksen kehitysuunnan järkevyydestä ilman omaa parempaa takuuta asiasta.

Strateginen suunnittelu ja johtaminen liittyvät toisiinsa tiukasti, sillä strategisen johtamisen prosessi lähtee liikkeelle suunnittelusta. Suunnittelu taas alkaa tavoitteiden määrittelystä. Strategiaa luotaessa, esimerkiksi yrityksen perustamisvaiheessa on hyvä määrittää yrityksen liiketoiminta, päämäärät ja tavoitteet. SWOT-analyysi on yksi käyttökelpoinen keino, jolla pakotetaan miettimään niin sisäisiä vahvuuksia (*strengths*) ja heikkouksia (*weaknesses*) kuin ulkoisia mahdollisuuksia (*opportunities*) ja uhkiakin (*threats*). (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 103.) SWOT-analyysi onkin yksi hyödyllisimmistä työkaluista suunniteltaessa yrityksen tulevaisuutta ja sen toimintamahdollisuuksia ympäristössään.

Toinen strategisessa johtamisessa laajalti käytössä oleva työkalu on niin kutsuttu tasapainotettu tuloskortti, *balanced scorecard*, joka syntyi 1990-luvun alkupuolella Yhdysvalloissa suuryritysten yhteisprojekteissa. Suorituskykyä mitattiin tuohon aikaan lähinnä taloudellisten tekijöiden avulla, jotka perustuivat

suhteellisen lyhytaikaisiin tuloksiin. Taloudelliset mittarit eivät kuitenkaan pysyneet kuvaamaan nimenomaan aineettoman pääoman aikaansaannoksia. Tasapainotettu tuloskortti, BSC syntyi tähän tarpeeseen ja sen mittariston avulla strategisen tason epäselvät visiot ja päämäärät käännetään konkreettisen toiminnan kielelle. Operatiivisen toiminnan tasolla nämä sanahirviöt muuttuvat konkreettisiksi tavoitteiksi, mittareiksi ja hankkeiksi joita tutkimalla päästään myös muunlaisiin johtopäätöksiin kuin puhtaasti taloudellisiin. Näin strategisesta johtamisesta tulee ikään kuin operatiivisten johtamistoimien summa. Yksinkertaistettuna asia onkin näin, sillä operatiivisilla johtotoimilla tulisi aina olla jotakin laajempaa, yleisempää merkitystä yrityksen strategian kannalta. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 240.)

Strateginen johtaminen vaatii aikaa, osaamista ja taloudellisia uhrauksia. Se sisältää joskus vaikeita päätöksiä, joilla on pitkäkantoisia vaikutuksia tulevaisuuteen tai suuria rahallisia sijoituksia, joiden tulos näkyy vasta vuosien päästä. Strateginen johtaminen toteutuu usein huonommin pienissä tai uusissa yrityksissä, joissa asiaa ei välttämättä edes kunnolla tunneta tai siihen ei olla valmiita panostamaan aikaa ja vaivaa. Strategisen johtamisen tavat riippuvatkin pitkälti yritysjohdon omasta osaamisesta ja asenteista; toiset laskelmoivat tulevaisuuden tarkkaan ja tekevät päätöksiä vain pitkien pohdintojen tuloksena, toiset taas elävät enemmän tilanteiden mukana luottaen reagointikykyynsä olosuhteiden muuttuessa. Strategisen johtamisen tarkoituksena ei olekaan olla kankeaa tai säädelyä vaan järkevää tietoista asioiden ohjaamista eteenpäin yrityksen päämäärättömän ajalehtimisen sijaan.

#### 3.1.4 Johtajan persoona

Kautta aikojen on johtajuustutkimuksessa pyritty löytämään sellaisia piirteitä, jotka olisivat ominaisia useille johtajille. On etsitty luonteenpiirteitä tai kykyjä, joiden avulla johtajat erottuvat muista ihmisistä. (Lönngqvist 2002, 47.) Perinteisesti on oletettu johtajilla olevan sellaisia synnynnäisiä taipumuksia, jotka tekevät heistä johtajia, eli johtajuutta ei voisi oppia vaan se olisi täysin perittyä. On myös jopa ajateltu, että vain tietyn suvun, perheen tai luokan edustajilla on ne ominaisuudet, joita hallitsija tarvitsee.

Myöhemmin piirreteoreettisten johtamistutkimusten edetessä siirryttiin ajatukseen, että johtajan piirteet ovat vain osin perittyjä ja osa tiedoista on täysin opittua. Tämän myötä alettiin myös selvittämään, millaisia yhdistäviä ominaisuuksia johtajilla on ja etsittiin poikkeavia piirteitä alaisiin nähden. Lisäksi johtajan menestystä pyrittiin ennustamaan hänellä olevien ominaisuuksien perusteella. (Juuti 2006, 162-163.)

Lukuisien 1930-1950 -luvuilla tehtyjen piirreteoreettisten tutkimusten tuloksena voidaan todeta piirreteoreettisen viitekehyksen epäonnistuneen. Pitkään kestänyt tutkimustyö ei tuottanut minkäänlaista luotettavaa tulosta siihen, millaisia ominaisuuksia johtajilla on tai selittäisivätkö jotkin tietyt ominaisuudet menestystä johtajan ammatissa. (Juuti 2006, 163.) Lönnqvistin (2002, 48) esittelemä tutkimus johtajien kykyrakenteesta (Stogdill 1948; 1974) osoittaa, ettei mitään johdonmukaista kuvaa johtajien yleisistä ominaisuuksista ole löytynyt. Tutkimuksen perusteella monenlaisin piirtein varustettuja henkilöitä voidaan valita johtajiksi ilman tiettyä ohjenuoraa. Kuitenkin joidenkin piirteiden merkityksestä ylitse muiden löytyi viitteitä. Verrattuna muun ryhmänsä jäseniin johtajiksi valitut henkilöt olivat älykkäämpiä, ulospäin suuntautuneempia, hallitsevampia, maskuliinisempia, konservatiivisempia ja myös sopeutuvampia. (Mts. 48.)

Tutkimusten osoitettua johtajan erityisominaisuuksien olemassa olon tyhjäksi ja korostettua tilannetekijöiden merkitystä on yllättävää, että uudemmissa 1980-1990 -lukujen tutkimuksissa henkilökohtaiset piirteet on jälleen nostettu esiin merkittävinä tekijöinä. Useiden uudempien teorioiden mukaan johtajia yhdistää mm. tavoitesuuntautuneisuus, aloitekyky sosiaalisissa tilanteissa, it-seluottamus sekä vastuunottokyky ja korkea stressinsietokyky (Bass 1990). (Lönnqvist 2002, 48.) Pelkästään menestyneitä johtajia tarkasteltaessa saadaan esiin enemmänkin taitoja kuin luonteenpiirteitä (Yukl 1989): älykkyys, käsitteellisyys, luovuus, ilmaisen sujuvuus, vakuuttavuus, sosiaalinen taitavuus, hallinnolliset taidot sekä yhteisten tavoitteiden hahmotuskyky. (Lönnqvist 2002, 49.)

Puhuttaessa johtajuudesta usein esiin nousee myös johtajan karisma. Alun perin karismalla on sosiologisessa tarkastelussa tarkoitettu sellaista henkilön

yli-inhimillistä tai poikkeuksellista piirrettä, jonka perusteella häntä kohdellaan ”johtajana”. Karismaattista johtamista on pidetty irrationaalisenä, säännöistä piittaamattomana ja vallankumouksellisena. Karismaattisiksi piirteiksi ihmisesä taas on kuvailtu mm. asioita, jotka liittyvät ulkonäköön, käyttäytymiseen, tapaan puhua ja olla tai muiden ymmärrykseen. Mitään yhtä karismalle ominaista piirrettä ei kuitenkaan ole löydetty. (Lönqvist 2002, 56.)

Lönqvistin (2002, 57) mukaan karismaattisen johtajan synty vaatii voimakkaan reaktion ryhmän puolelta; jonkun henkilön, joka ryhmässä nähdään sen tarpeiden kannalta niin poikkeuksellisena, että häntä ollaan valmiita seuraamaan, ja hänelle halutaan osoittaa lojaaliutta kaikissa tilanteissa. Pelkkä karisma ominaisuutena ei riitä, vaan tarvitaan ryhmän tukea sekä johtajan ja ryhmän välistä vuorovaikutusta, jotta karisma toimisi johtamisen eteenpäin vievänä voimana. Karismaattisen suhteeseen siis liittyy aina riippuvuutta niin ryhmän kuin johtajankin puolelta; johtajuus voi säilyä toimivana vain, jos sen ylläpitämistä edistetään aktiivisesti ryhmän toimesta. (Mts. 57.)

Se, kuinka menestyksekkäitä tuloksia karismaattinen johtaja voi yritykselle saavuttaa riippuu paljolti johtajan innovatiivisuudesta ja siitä, onko häntä seuraten todella mahdollista menestyä. Toki yrityksen menestystä ei voida mitata pelkästään johtamisen perusteella, mutta menestyksen voidaan kuitenkin katsoa olevan seurausta karismaattisesta johtamisesta tai toisaalta tapahtuneen siitä huolimatta. Karismaattisella johtajalla on usein hyvä itseluottamus sekä kyky vaikuttaa muihin. Hän onnistuu vetoamaan seuraajiinsa voimakkaasti ja välittämään luottamuksensa heidän kykynsä saavuttaa tavoitteet. Tällä tavoin syntyy motivoitunut ja tehokkaasti toimiva ryhmä, joka useassa tapauksessa johtaa yrityksen menestykseen. (Lönqvist 2002, 58.)

### **3.2 Päätöksenteko yrityksessä**

Päätöksenteko on yksi tärkeä osa yrityksen johtamista ja toiminnan eteenpäin viemistä kohti asetettuja tavoitteita. Päätöksentekoa tapahtuu yrityksessä päivittäin jollakin tasolla: tehdään päätöksiä, jotka vaikuttavat loppupäivän työs-

kentelyyn, loppuviikkoon tai seuraavaan kuukauteen. Toisaalta vaikeimpia ovat päätökset, joilla on vaikutusta seuraavan vuoden tai jopa kymmenen vuoden päähän. Tehdyillä päätöksillä on aina seurauksensa, ja ne vievät yrityksen toimintaa johonkin tiettyyn suuntaan, pois toisesta päämäärästä. Siksi päätöksentekijän tulisi olla hyvin selvillä tämänhetkisestä tilanteesta ja kyetä strategiseen ajatteluun pitkällä tähtäimellä. Suurien päätösten tekeminen vaatii johtajalta rohkeutta, paineensietokykyä sekä kykyä kantaa vastuu tekemistään valinnoista.

Johtajan työssä päätöksenteko on yksi tavallisimmista työtehtävistä. Päätöksiä vaativia ongelmia ja asioita tulee eteen organisaation tavoitteita saavutettaessa, ja mitä nopeammin niitä pystytään asianmukaisesti ratkomaan, sen tehokkaampana yritystä voidaan pitää (Lönqvist 2002, 101). Kuten sanottu, päätöksenteolla on etupäässä välinearvoa; sen merkitys ja tulokset näkyvät vasta päätöksiä seuraavassa toiminnassa, ja sen tuloksellisuudessa.

### 3.2.1 Päätöksentekoprosessi

Päätöksentekoa voidaan tarkastella prosessina, jossa on toisiaan seuraavia vaiheita. Seuraavassa on esitetty tavanomainen päätöksentekoprosessi vaihe vaiheelta. (Åberg 1997, 142.)

- 1) Ongelman tarkka määrittäminen
- 2) Ratkaisuvaihtoehtojen etsintä
- 3) Ratkaisuvaihtoehtojen arviointi ja vertailu
- 4) Valinta vaihtoehtojen välillä
- 5) Toimintasuunnitelman laadinta ja toteutus
- 6) Päätöksenteon jälkeinen seuranta

Jokainen päätöksentekoprosessi alkaa ongelman määrittämisestä tai ylipäänsä sen ilmentymisestä. Ongelmaan tulisi perehtyä kunnolla ja kaikista näkökulmista, eikä tyytyä yksittäisiin mielipiteisiin. Ongelman tarkan määrittämisen jälkeen voidaan siirtyä etsimään ratkaisuvaihtoehtoja asiaan. Tässä kohtaa ei pitäisi tyytyä ensimmäisiin keksittyihin vaihtoehtoihin, vaan pakottaa itsensä ja ryhmänsä todella keksimään uusia ja erilaisia ratkaisuja. Mitä enemmän vaih-

toehtoja löydetään, sen helpompaa on lähteä karsimaan ja etsimään niistä käyttökelpoisinta. Tässä vaiheessa tulisi muistaa myös olla sulkematta pois niin sanottua *status quota*, vallitsevaa tilannetta, joka on hyvä pitää matkassa yhtenä ratkaisuvaihtoehtona myös tulevaisuuden kannalta. Toki ongelmaa ei olisi olemassa, mikäli vallitsevaan tilanteeseen oltaisiin täysin tyytyväisiä, mutta joskus pitkän pohdinnan jälkeen uusista vaihtoehdoista löydetään enemmän riskejä ja tuntemattomia porsaanreikiä ja näin ollen nähdään parhaaksi vain osittain jalostaa nykyistä tilannetta. (Malik 2002, 185-198.)

Kun ratkaisuvaihtoehtoja on etsitty tarpeeksi, on aika siirtyä punnitsemaan jokaisen vaihtoehdon hyviä ja huonoja puolia sekä siitä aiheutuvia seurauksia tai riskejä. Jokaiseen merkittävään päätökseen tuki liittyy riskejä, mutta on tärkeää tunnistaa niiden riskien laatu, joita päätöksen seurauksena tullaan kohtaamaan. Vaihtoehtojen punnitsemisen jälkeen on aika tehdä päätös ja pysyä siinä. Hyvä johtaja ei ole se, joka tekee päätökset nopeasti ja seisoo niiden takana viimeiseen asti siitä huolimatta, että ne osoittautuisivat vääriksi. Hyvä johtaja käyttää aikaa ja vaivaa päätöksentekoprosessiin, mutta päätökseen tultuaan toimii sen mukaisesti. Päätös ei ole vielä tehty silloin, kun se on päätetty. (Malik 2002, 189-193.)

Toimintasuunnitelman laadinta ja toteutus tarkoittaa tässä päätöksen tekemisen jälkeisiä toimenpiteitä ja sitä seuraavaa toimintaa. Päätöksen tuomia seurauksia voi mitata vasta siinä vaiheessa, kun sitä seuranneet toimenpiteet on muutettu toiminnaksi ja niistä syntyy tuloksia. Johtajan tehtävä on kuitenkin pysyä ajan tasalla tilanteista, joita päätöksestä seuraa. Seuranta tulee suorittaa niin toimenpiteiden toteutuksen aikana kuin niiden jälkeenkin.

### 3.2.2 Päätöksentekotavat

Vaihtoehtoisia päätöksentekotapoja on useita. Niiden kirjo vaihtelee johtajan autoritaarisesta päätöksen sanelusta ryhmäpäätöksiin tai alaisten hyvin vapaaseen oman työnsä suunnitteluun. Johtamisessa tulisi pyrkiä sellaiseen toimintaan, joka kullakin hetkellä parhaiten tukee tavoitteiden mukaista toimintaa. Niinpä päätöksenteon muodot voivat vaihdella suuresti organisaation kehitysvaiheesta riippuen. On myös järkevää muokata päätöksentekoon liittyviä

toimintatapoja sen mukaan, millaisesta päätöksestä on kyse, ja onko tiedossa kiireellinen tai kriittinen ratkaisu. (Åberg 1997, 143.)

Johtajakeskeinen päätöksentekotyyli voi olla joko autoritaarista tai valtuuttavaa. Autoritaarinen johtaja tekee päätöksensä hyvin itsenäisesti kuulematta työntekijöitään asiassa ja ilmoittaa niistä jälkikäteen. Hän luottaa asiassa enemmän omaan arviointikykyynsä ja kokonaisuudentajuunsa kuin työntekijöihinsä. Valtuuttavasta päätöksenteosta voidaan puhua suuremmissa organisaatioissa, joissa päätöksenteko delegoidaan alempien tasojen johtajille, kuitenkin ottamatta työntekijöitä mukaan ongelman ratkaisuun. Kummassakin tapauksessa vuorovaikutuksen hyväksikäyttö jää vähäiseksi. Autoritaarinen päätöksenteko sopii parhaiten kriisitilanteisiin, joissa tarvitaan nopeita päätöksiä. (Lönngqvist 2002, 104.)

Neuvottelevassa johtamistyyllissä työntekijöistä muodostuvaa ryhmää käytetään ideoijana, ja heidän mielipiteitään kuullaan päätöstä varten. Ryhmän käyttöön saatetaan siirtää todellista valtaakin, mutta vallan delegointi on vain väliaikaista, ja lopullisessa päätöksenteossa ryhmä ei ole mukana. (Lönngqvist 2002, 104.) Tällainen tyyli mahdollistaa työntekijöiden äänen kuulemisen, mutta ei silti vielä tarkoita, että päätöksiä tehtäisiin sen mukaisesti. Neuvottelevaa päätöksentekoa voisi olla tehokasta käyttää tilanteissa, joissa on kyse päivittäiseen työntekoon liittyvistä käytänteistä ja tuotantotason asioista. Osallistuminen päätöksentekoon vaikuttaa väijäämättä myös työntekijöiden motivaatiotasoon, sillä he saavat kokea tulleen kuulluksi asiassa, joka liittyy heidän omaan päivittäiseen työhönsä.

Erilaisten ryhmien ja tiimien käyttö työelämässä on jatkuvasti lisääntymässä, ja sen suurimpana tehokkuutena nähdään monimuotoisten kykyjen sekä luovuden yhdistyminen. Ryhmätyöskentelyn lisääntyminen on johtanut myös ryhmien osallistumiseen työelämän päätöksentekoon. Ryhmäpäätösten vahvuus on nimenomaan sen tiedon maksimointi, mitä organisaatiossa on ja mikä vaikuttaa päätökseen. Hyvään päätöksentekoon kuuluu väistämättä laaja tiedonhankinta tilanteesta, ja ryhmä voi tarjota useita eri näkökulmia tilanteeseen suoralta kädeltä, ilman laajaa tiedonhankintatyötä. Ryhmään tulisi myös kuu-



lua mahdollisimman monta sellaista henkilöä, joilla on päätöksenteon jälkeisessä toteutuksessa avainrooli. Näin käytäntö astuu mukaan kuvaan jo päätöksentekovaiheessa. (Malik 2002, 195.)

Toisaalta ryhmäpäättämisen suurimmaksi haitaksi voidaan mainita sen huomattava voimavarojen sitominen hitaaseen valmistelutyöhön sekä aikakysymys. Ryhmän kokoontuminen vie moninkertaisesti aikaa verrattuna autoritaariseen päätöksentekoon. Jos kahdeksan henkilöä pitää tunnin kokouksen, kuluu kahdeksan työtuntia, mikä on hirvittävä määrä rahaa yrityksen palkanmaksuun. Lisäksi ryhmäpäättöksissä piilee aina tulkintaerimielisyyksien vaara. Ryhmän päätöksen taakse on myös helppo vetäytyä vaikean tilanteen tullen. Näin ollen onkin syytä pohtia tarkkaan, millaisia asioita kannattaa tuoda ryhmän päätettäväksi. Usein erilaiset välimuodot autoritaarisen ja ryhmäpäättöksenteon väliltä saattavat osoittautua kaikkia osapuolia tyydyttävimmiksi ratkaisuiksi ja olla lisäksi kustannustehokkaimpia. (Åberg 1997, 144.)

Ryhmäpäättös on omiaan saamaan aikaan parhaita päätöksiä silloin, jos päätös edellyttää erilaisten tietojen yhdistämistä tai jos ongelman osia voidaan ratkoa samaan aikaan rinnakkain. Myös jäsenten sitoutuminen päätökseen syntyy parhaiten silloin, kun jäsenet toistensa kuullen ilmaisevat olevansa päätöksen takana. Tässä tilanteessa sitoutumiseen vaikuttaa suurilta osin sosiaalinen kontrolli. Toki ryhmäpäättösten hyviä puolia ovat myös parempi ymmärryskyky niin itsensä, kuin toisten suhteen sekä joustavuuden lisääntyminen, ja ryhmän yhteenkuuluvuuden tunteen kehittyminen. (Åberg 1997, 145.)

Kuten sanottu, kaikkia päätöksiä ei kuitenkaan voi eikä kannata siirtää ryhmien tehtäväksi. Hyvän johtajan on osattava myös ottaa paikkansa ja vetäytyä itsenäiseen päätöksentekoon, vaikka se ei usein helppoa olekaan, ja vaikka siinä joskus tuntisikin itsensä yksinäiseksi. Päätöksenteko on osa johtajan työtä ja ei varmasti useinkaan se mukavin tehtävä. Tehokas johtaja osaa antautua tehtävälleen ja siihen liittyvälle vastuulle sekä kantaa vastuun päätöksistään, mutta myös kuulla alaistensa mielipiteitä silloin, kun se on aiheellista tai jopa siirtää vastuun ryhmälle ja luottaa sen ammattitaitoon.

## 4 JOHTAMISTOIMET JA PÄÄTÖKSENTEKO PIENYRITYKSESSÄ

### 4.1 Pienyrityksen johtamisen erityispiirteitä

Tähän mennessä käsittelemäni johtamisen teoriat ja ajatukset ovat helposti sijoitettavissa suurten yritysten toimintaan. Nykypäivänä suurten yritysten esimiehet ovat usein opiskelleet johtajuutta ja siihen liittyvät teoriat sekä kirjallisuus ovat heillä hallussa. Pienyrityksen kohdalla tilanne on usein täysin erilainen; johtoasemiin päätyvillä henkilöillä ei välttämättä ole minkäänlaista ennakkotietoa itse johtamisesta, vaan johtajuustehtävät ansaitaan hyvällä ammattitaidolla ja omilla työansioilla. Johtamisteoriat ja suurten yritysten toimintatavat eivät siis useinkaan ole suoraan sovellettavissa pienyritysten arkeen.

Pienyrityksessä työntekijöiden tehtävät ja vastualueet ovat harvoin kovin tarkasti määriteltyjä. Yksi työntekijä saattaa vastata yhden osaston toiminnasta ja olla samaan aikaan mukana toisen osaston kehitysryhmässä. Hyvin pienissä yrityksissä omistajuus ja johtajuus kohtaavat toisensa erittäin usein. Mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä useammin käsitteet yrittäjäyys ja pienyrityksen johtaminen ovat synonyymeja, sillä yrityksen perustaja toimii yrityksen johtajana ja on vastuussa koko yrityksen toiminnasta. Tällöin johtamisessa korostuvat yrittäjän omat arvot ja persoonallisuus sekä yrityksen luonne ja elinvaihe tai yhteydet sidosryhmiin. Juuri näissä peruskysymyksissä ilmenevät erilaiset painotukset tekevät pienyritysten johtamisen kuvaamisen niin haastavaksi, ettei yhtenäistä johtamisteoriaa pienyrityksille ole esitetty. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 58.)

Sen lisäksi, että pienyrityksen johtajan tulisi kyetä olemaan jonkinlainen monitaituri, on hänellä usein käsissään avaimet koko yrityksen tulevaisuudelle. Varsinkin ensimmäiset viisi vuotta ovat aina pienyrityksessä kriittistä aikaa. Tärkeimpiä tulevaisuuden sanelijoita ovat ensimmäiset kolme vuotta, jolloin jopa yli kolmannes uusista yrityksistä lopettaa toimintansa (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 59). Tuona aikana johtaja joutuu vaiheisiin, joissa hänen tulee todistaa liikkeen olemassaoloa, eloon jäämistä, menestyksen saa-

vuttamista sekä kasvun ja kehityksen varmistamista. Tällaiset vaiheet ovat pienyrityksen johtajalle haasteita, mutta myös tilanteita, joissa on hyvä arvioida omien tehtävien luonnetta sekä omaa johtamistyyliä. Näiden koettelemusten jälkeen yritys on huomattavasti vakaammalla pohjalla, ja ennen kaikkea sillä on johtaja, joka on selvittänyt tiensä läpi yrityksen pioneerivaiheen. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 60.)

Yrittäjyyden ja johtajuuden yhdistämisessä on luonnollisesti niin hyvät kuin huonotkin puolensa. Pienyritys on itsenäinen talousyksikkö ja siten omistaja-johtaja on suhteellisen vapaa ulkopuolisesta kontrollista (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 59). Hän ei ole tilivelvollinen kolmansille osapuolille tekemis-tään valinnoista tai yrityksen rahankäytöstä. Yrittäjänä johtajalla on myös selkeä kuva koko yrityksen toiminnasta, ja hän pystyy näkemään tilanteet kokonaisuuteen osallisina paloina. Tämä helpottaa huomattavasti osallistumista koko johtamistyön kenttään. Pienyrityksellä on myös tyypillistä, että jostakin henkilöstä muodostuu yrityksen keulakuva ja hän antaa yritykselle kasvot, joka yrittäjäjohtajan kohdalla tapahtuu kuin luonnostaan. Yrityksessä, joka pyrkii ai-noastaan vakaaseen kehitykseen eikä tavoittele suurta kasvua, omistaja-johtaja voi toimia oman sitoutumisensa ohjaamana ja vastata oman ammattitaiton-sa haasteisiin johtamistyössä. Tällaisessa yrityksessä omistaja-johtajuus on todennäköisesti kaikkein toimivin ratkaisu ja takaa tyytyväisyyden kaikille osa-puolille.

Toisaalta omistajuuden ja johtajuuden yhdistämisessä on myös omat ongel-mansa. Hyvin usein ongelmat liittyvät nimenomaan johtamiskäytäntöihin. Tä-mä on ymmärrettävää tilanteessa, jossa entisestä työmiehestä tulee yhtäkkiä henkilö, joka vastaa koko yrityksen toiminnasta. Pienyrittäjien tilanteessa ih-misten johtaminen on usein luontevaa ja läheistä, kun kyse on pienestä ryh-mästä, ja tietyt muodollisuudet voidaan unohtaa. Asioiden johtamisessa mo-nella pienyrittäjällä on enemmän opittavaa. (Jahnukainen 1992, 112.) On kyet-tävä tekemään montaa asiaa yhtä aikaa ja omilla päätöksillään vastaamaan myös työntekijöiden tulevaisuudesta. Mikäli yritys on voimakkaasti kasvua ta-voitteleva, täytyy yrittäjäjohtajan olla ennen pitkää myös valmis luopumaan omasta osallisuudestaan työrutiineihin ja omaksuttava vastuutehtävissä toimi-

vien henkilöiden valmentajan ja ohjaajan rooli. Päivittäisen tason johtotehtävät on kyettävä delegoimaan alemmalle johdolle ja keskityttävä itse strategisemman tason suunnitteluun. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 60.)

Vaikka kyseessä olisi kuinka pieni yritys, ja käytännössä monet johtotoimenpiteet sujuvat suuria yrityksiä yksinkertaisemmin, ovat jotkut asiat kuitenkin pakollisia hoitaa tietyn kaavan mukaisesti. Tällaisia ovat esimerkiksi henkilöstöhallinnolliset tehtävät, kuten palkan maksaminen, ennakonpidätysten tilitys sekä sosiaali- ja eläkemaksut. Myös henkilöstön kehittäminen pienessä yrityksessä on erityisen tärkeää, sillä menestyäkseen se tarvitsee jonkun ylivoimamateriaalin, jolla se erottuu edukseen muista yrityksistä. Vain kouluttamalla työntekijöille saadaan lisää alan eritystietoutta, ja työn laadun parantuessa myös asiakaskunta on tyytyväisempää.

Yksi pienyrittäjän tärkeimmistä, mutta usein myös unohduksiin jäävistä tehtävistä on itsensä ja oman työn johtaminen. Oman työn johtamisella tarkoitetaan käytännössä oman toiminnan suunnittelua ja aikataulutusta, eli omien työtehtävien organisointia (Jahnukainen 1992, 376). Itsensä johtaminen taas on hieman monimutkaisempi käsite. Pentti Sydänmaanlakka (2000, 218) määrittelee itsensä johtamisen perustaksi kaikelle johtamiselle. Hän sanoo, että ellet osaa johtaa itseäsi hyvin, et todennäköisesti pysty siihen muidenkaan kohdalla.

Itsensä johtaminen on noussut esiin voimakkaasti viimeisten vuosikymmenien aikana. Syytä tähän ovat esimerkiksi madaltuneet organisaatorakenteet sekä heikentynyt asemavalta niiden sisällä, tiimityöskentelyn lisääntyminen ja itsenäinen työskentely. Ei siis ihme, että myös johtajuuskoulutuksissa painotetaan itsensä johtamista. Itsensä johtaminen ei kuitenkaan ole pelkästään johtajien puuhaa vaan se koostuu varsin konkreettisista asioista, ja sen ensimmäisiä vaikutuksia ovat hyvä itsetunto ja itsetuntemus työntekijänä. Jokaiselle on hyötyä itsensä johtamistaidoista niin omassa työssään kuin omien voimavarojensa tunnistamisen kannalta. (Sydänmaanlakka 2000, 218.)

Sydänmaanlakka (2000, 219) vertaa itsensä johtamista ihmisen kokonaiskuntoisuuteen. Huippusuorituksiin yltäminen vaatii hyvää kuntoa, joka koostuu vii-

destä osa-alueesta: ammatillinen kunto, fyysinen kunto, psyykinen kunto, sosiaalinen kunto ja henkinen kunto. Kun kaikki nämä ovat kohdallaan, olemme tehokkaita ja voimme hyvin. Ammatillinen kunto tarkoittaa selkeitä tavoitteita työssä, riittävää osaamista sekä palautteen saamista. Fyysinen kunto taas tarkoittaa, että elämän perustarpeet syöminen, liikunta ja nukkuminen täyttyvät. Psyykkisellä kunnolla tarkoitetaan energiatasoa, kykyä nopeisiin päätöksiin ja halua oppia uutta. Sosiaalinen kunto muodostuu huolehtimisesta parisuhteesta, lapsista ja ystävistä ja henkinen kunto taas tarkoittaa, että elämisen tarkoitus ja arvot ovat kirkastuneet, ja selkeät tavoitteet ohjaavat elämää. (Mts. 219.)

Onnistunut itsensä johtaminen antaa energiaa ja uusia voimavaroja työhön. Se on keino taistella väsymistä ja kyllästymistä vastaan. Usein omat rajoittuneet näkemyksemme ovat suurimpia esteitä muutokselle, kasvulle ja kehitykselle, siispä koko johtamisen kehittäminen tulisi aloittaa omasta itsestään. (Sydänmaanlakka 2000, 219.) Pienyrittäjän kohdalla juuri omasta jaksamisesta huolehtiminen ja työkuoron vaaliminen ovat äärimmäisen tärkeitä tehtäviä, sillä kukaan muu ei tule niitä tekemään tai niihin patistamaan. Siksi tukea tulisi pyytää ystäviltä ja perheeltä. Tärkeää on myös hankkia palautetta omasta työstä, ja pystyä seuraamaan oman toiminnan tuloksia (Tiusanen 1995, 47).

## **4.2 Päätöksenteko osana pienyrityksen hallinnointia**

Kuten muutkin yrityksen hallinnointiin liittyvät toimet, myös päätöksentekoprosessi luonnollisesti yksinkertaistuu mentäessä kohti pienimpiä yrityksiä. Esimerkiksi osakeyhtiössä päätäntävaltaa käyttävät ainoastaan hallitus ja yhtiökokous kun taas sekä avoimessa, että kommandiittiyhtiössä jokaisella yhtiömiehellä on oikeus tehdä yrityksen toimialaa koskevia päätöksiä yksin. Näissäkin tapauksissa toimialan ulkopuolelle menevät päätökset tulee tehdä yhdessä ja lisäksi jokaisella yhtiömiehellä on kielto-oikeus tehtyihin päätöksiin. (Minustako yrittäjä – perustamistoimet ja vastuu 2008.) Vaikka pienissä yrityksissä onkin paljon myös osakeyhtiöitä, avoimessa yhtiössä ja kommandiittiyhtiössä juuri hallinnointiin liittyvät asiat ovat usein yksinkertaistettuja osakeyhtiöön verrattuna.

Pienissä kommandiitti- tai avoimissa yhtiöissä päätöksenteko on käytännön tasolla vapaampaa ja helpompaa kuin suhteellisen tarkoin säädellyissä osakeyhtiöissä. Siten yhdessä toimivat yrittäjät pystyvät tarvittaessa hyvin itsenäiseen työskentelyyn ja asioiden hoitoon. Toisaalta pienessä osakeyhtiössä yhdessä tehtyjen päätösten takana myös seisoo useampi henkilö, ja siten vastuu yhden ihmisen kohdalla ei kasva kohtuuttoman suureksi, kun puhutaan omista ja yhtiökumppanin yritykseen sijoittamista rahoista. Juuri omasta pussista yritykseen laitettu raha onkin yksi suuri tekijä, joka vaikuttaa pienyrittäjän tekemisiin päätöksiin vääjäämättä. Tehdyillä päätöksillä saattaa olla suora yhteys siihen, paljonko yrittäjä itse pystyy nostamaan palkkaa seuraavassa kuussa. Päätökset tulevat siis äärimmäisen lähelle, toisin kuin suurten yritysten kohdalla, joissa tehdyistä päätöksistä ei johtajan tarvitse välttämättä enää koskaan kuulla jälkeen päin.

Päätöksenteko on pienyrittäjän arjessa läsnä jatkuvasti, ja päätöksiä on kyettävä tekemään nopeasti ja vaiston varassa. Liikkeenjohtamista onkin verrattu meteorologiaan; siinä toimitaan ihmisten muodostamassa ympäristössä jossa ratkaisevia muuttujia ovat yksittäisen ihmisen ja ryhmien pyrkimykset, tietämys ja uskomukset. Niitä voidaan harvoin ennustaa tai tuntea eikä niihin yleensä voida vaikuttaa. Useat päätökset, usein tärkeimmätkin on tehtävä niin sanotusti mutu-tuntumalla. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 364.) Yrittäjyyden alkutaipaleella tämä on usein vaikeaa ja huonoja päätöksiä tulee varmasti, mutta vuosien ja kokemuksen myötä jokainen yrittäjä kehittää itsestään parhaan asiantuntijan oman yrityksensä johtajana, ja myös päätöksien synnyttämät seuraamukset tulevat helpommiksi nähdä.

Kuten sanottu, aiemmin esittelemäni päätöksentekoon liittyvät prosessit ja teorit eivät välttämättä ole suoraan sovellettavissa pienyrityksen toimintaan. Useinkaan pienyrittäjällä ei ole riittävästi resursseja käyttää tehokasta aikaa päätöksentekoa edeltävään suunnitteluun ja parhaan mahdollisen ratkaisuvaihtoehdon etsintään, vaan päätökset pyritään tekemään mahdollisimman nopealla aikataululla, ja ratkaisussa toivotaan saavutettavan tyydyttävä tulos. Päätökselle asetetaan tavoitetaso, eli vähimmäistaso, joka riittää toimeentuloon. (Åberg 1997, 142.) Toisaalta myöskään ryhmäpäätöksentekoa on usein

mahdotonta käyttää, sillä joko yritys on niin pieni, ettei ryhmää voida muodostaa tai jos työntekijöitä on tarpeeksi, tulisi useamman työntekijän istuttaminen saman pöydän ääreen useammaksi tunniksi liian kalliiksi yritykselle. Hyvin usein pienyrittäjä on yksin päätöstensä kanssa.

Mikäli ryhmäpääöstä voidaan käyttää, on se todennäköisesti erittäin toimiva tapa sitouttaa ja motivoida pienyrityksen työntekijöitä. Åberg (1997, 145) nostaa ryhmäpääösten eduiksi juuri jäsenten sitouttamisen, joka syntyy, kun jäsenet toistensa kuullen ilmaisevat olevansa päätöksen takana. Sitoutumisen jälkeen sosiaalinen kontrolli toimii ryhmän motivoijana. Ryhmäpääös myös lisää joustavuutta ryhmässä, sillä yhdessä tehty päätös on yhteinen tavoite. Mikäli joku ryhmässä sairastuu tai ei pysty hoitamaan osuuttaan, ovat muut alttiimpia ottamaan lisävastuuta yhteisen sovitun päämäärän saavuttamiseksi. (Mts. 145.) Pienehkössä yrityksessä tällainen ryhmä on vielä helposti hallittavissa, ja sitoutumisen synnyttyä ryhmästä voi hitsautua hyvin tiivis, yritykselleen uskollinen porukka.

### **4.3 Strategisen johtamisen tarpeellisuus mikroyrityksessä**

Suuryrityksiin verrattuna myös yrityksen strateginen johtaminen saa käsitteenä hieman erilaiset lähtökohdat käytännön toiminnalle puhuttaessa pienyrittäjäs-tä. Pienen yrityksen johtaminen saattaa arkisen aherruksen keskellä olla hyvin yksitoikkoista, vaistonvaraista ponnistelua, jota leimaa jatkuva epävarmuus tulevasta sekä pyrkimys pysyä kyydissä tässä hetkessä. Tällaisessa tilanteessa pidemmälle tähtäävä arviointi saati sen tarkka suunnittelu jää helposti tekemättä. (Jahnukainen 1992, 110.)

Yrittäjävetoisessa yrityksessä strateginen suunnitelmallisuus saatetaan nähdä vaikeaksi, jopa tarpeettomaksi kun asiat näyttävät sujuvan muutenkin (Vanhalta, Laukkanen & Koskinen 2002, 42). On hyvin mahdollista, että toiminta-ajatus, liikeidea ja strategiset linjaukset on määritelty perustamisvaiheessa esimerkiksi liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä, mutta tämän jälkeen niitä ei ole päivitetty tai niihin ei ole puututtu sen enempää. Tilanteet soljuvat eteen-

päin, ja suunnitelma ehkä roikkuu jossakin takaraivossa muistuttaen välillä, kuinka tässä tilanteessa oli ajateltu toimittavan. Jonkin aikaa tällainen virran mukana ajelehtiminen voi onnistuakin, mutta totuus on, että jokainen, pienikin yritys tarvitsee järkevää, tietoista asioiden ohjaamista ja tilanteisiin sopeutusta menestyäkseen. Strateginen johtaminen ei tarkoita kankeaa suunnittelua tai säätelyä, vaan ennen kaikkea pyrkimystä ymmärtää yrityksen menestymisen perusta. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 66.)

Pienyritys on huomattavasti alttiimpi toimintaympäristössä tapahtuville muutoksille kuin suuremmat yritykset. Markkinatilanteen nopeat muutokset tai asiakkaiden ostovoiman tyrehtyminen vaikuttavat välittömästi pieneen yritykseen ja saattavat lamaannuttaa sen toiminnan nopeastikin. Usein uhkana taantumatilanteessa on, että markkinointiponnistelut lopetetaan kokonaan eikä uusia investointeja tehdä. Varovaisuus toki onkin perusteltua, mutta tällaisessakin tilanteessa ratkaisujen avaimet ovat johdon käsissä. Täydellisellä kehityksen pysäyttämällä, päätösten pitkittämällä tai epäröinnillä saatetaan päätyä siihen, että yritys menettää juuri ne valtit, jotka pienyritykselle ovat olemassa. Kansainvälisten markkinoiden avautuminen, uusien yhteistyökumppaneiden löytyminen ja uuden teknologian käyttöönotto ovat mahdollisuuksia, joita pienet yritykset voivat hyödyntää suuryrityksiä vaivattomammin. Uhkien torjunnassa avainasemassa ovatkin yrittäjän valppaus ja kyky ennakoida muutosten suuntaa. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 64.)

Strategisessa johtamisessa on kysymys asioista, joille harvoin on yhtä ainutta varmaa tai helposti toteutettavaa ratkaisua. Se sisältää pitkävaikutteisten asioiden esille nostamista, ratkaisemista ja toteuttamista. Pienyrityksen kohdalla strateginen johtaminen saatetaan nähdä yksittäisenä, muusta toiminnasta irrallisena toimintana, joka koetaan vaikeaksi juuri sen epävarmuustekijöiden takia kun sitä pitäisi tapahtua päivittäin kaikessa yrityksen toiminnassa. Strategiselle suunnittelulle ei koeta jäävän aikaa rutiinitehtävien takia, mikä taas johtaa suunnittelun laiminlyöntiin (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 285). Toisin sanoen strategista johtamista ja suunnittelua ei nähdä tarpeeksi tärkeänä osana toimintaa vaan pysytään mielellään vanhassa, käyttökelpoiseksi to-



detussa tavassa sen helppouden takia (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 89).

Millä tasolla strategista suunnittelua ja johtamista sitten tulisi pienessä yrityksessä toteuttaa? Ensinnäkin johtajan tulisi olla perillä siitä, mitä kaikkea yrityksen menestys edellyttää johtamistyöltä. Ilman selkeää kokonaiskuvaa hän ei luultavasti kykene tekemään oikeita ratkaisuja strategista johtamista toteuttaessaan. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 85.) Jo selkeän tulevaisuuskuvan ja yrityksen toimintaperiaatteiden selvittäminen auttavat pienyrittäjää pitämään langat paremmin käsissään. Resurssien rajallisuus sanelee usein ne ehdot, joilla pieni yritys porskuttaa eteenpäin, ja tärkeintä onkin olla jatkuvasti valmiina muutoksiin liiketoimintaympäristössä ja kyetä joustavuuteen. Sen, minkä pienyritys strategiseen suunnitteluun käytetyissä tunneissa menettää, voittaa se reagointinopeudessa. Liikkeenjohdollisella tasolla on kyse asiajohtamisesta, eli resurssien kohdentamisesta ja yrityksen kilpailukyvyyn varmistamisesta suhteessa toimintaympäristöönsä. Jo näillä eväillä yrityksen reagointivalmius nopeutuu, ja se pystyy säilyttämään asemansa paremmin suurten yritysten mukana. (Jahnukainen 1992, 282).

## **5 TAPAUSTUTKIMUS PIENYRITYKSESTÄ SASTAMARINE KY**

Seuraavaksi siirryn käsittelemään tähän mennessä tutkimaani teorian tietoutta esimerkkiyrityksen kautta. Tarkoitukseni on peilata saatua teoriapohjaa mahdollisimman konkreettisesti pienen yrityksen todellisuuteen ja sitä kautta selvittää, kohtaavatko käytäntö ja teoria esimerkkitapauksessa lähimainkaan, vai onko todellisuus kaukana tutkijoiden esittämistä ajatuksista.

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytteessä käytettiin haastatteluita, joista saatuja tuloksia peilattiin teoriaan. Koska tapausyritys on erittäin pieni, vain kolmen henkilön muodostama yritys, haastattelut oli helppo toteuttaa ja niiden avulla saatiin kohtuullisen kattava kuva Sastamarine Ky:n toimintatavoista.

Haastattelut ovat toimiva tutkimusmenetelmä, kun tutkimuksen kohteena on pieni ryhmä, joka on helposti tavoitettavissa.

### **5.1 Haastattelut tutkimusmenetelmänä**

Haastattelun erinomaisuus tutkimusmenetelmänä perustuu pitkälti siihen, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Ylipäätensä ihmisiä tutkittaessa suuri vaikuttava tekijä on se, että tutkittavat itse voivat kertoa itseään koskevia asioita. Tästä suorasta yhteydestä seuraa varmasti niin etuja kuin haittojakin, mutta suurimpana etuna pidetään usein joustavuuden mahdollisuutta aineistoa kerättyä. Ennalta laadittuja kysymyksiä voidaan tarvittaessa tarkentaa, voidaan tehdä lisäkysymyksiä tai palata asiaan uudelleen vielä haastattelun jälkeen, mikäli jotakin on jäänyt epäselväksi.

(Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 191.)

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu on usein päämenetelmänä, sillä sen tulokset ovat paremmin mitattavissa muilla kuin määrällisillä mittareilla. Haastattelu voidaan valita menetelmäksi useista syistä, jotka yleensä liittyvät nimenomaan sen joustavuuteen. Haastattelulla halutaan korostaa ihmistä subjektina, jolla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastateltava on siis tutkimuksessa aktiivinen osapuoli.

Haastattelussa puhe on myös helpompaa sijoittaa laajempaan kontekstiin, eli tehdä havaintoja puhujan ilmeistä ja eleistä. Toisaalta myös haastateltava voi haluta kertoa aiheesta laajemmin tai hieman eri kannalta kuin tutkija on ennakoanut, jolloin tutkimus saattaa liikkua hieman eri suuntaa kohti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 192.)

Haastattelun huonoksi puoleksi on mainittava ennen kaikkea sen aikaa vievyys. Huolellinen haastatteluun valmistautuminen vaatii tutkijalta suunnittelutyötä ja valmistautumista haastattelijan rooliin. Siksi onkin syytä miettiä ennen haastattelun tekoon ryhtymistä, onko kysyttävää tarpeeksi, ja ovatko kysymykset niin laajoja, ettei kyselylomakkeeseen voida turvautua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 193.)

Haastattelutulosten luotettavuutta heikentäviä tekijöitä on useampia. Haastateltava saattaa esimerkiksi kokea haastattelun monella tavalla itseään uhkaavaksi tai epämukavaksi tilanteeksi. Lisäksi mikäli haastateltava ja haastattelija eivät ole ennestään tuttuja, on hyvin mahdollista, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Usea haastateltava haluaa esiintyä hyvänä kansalaisena sekä älykkäänä, moraaliset ja sosiaaliset velvollisuudet täyttävänä ihmisenä. Sen sijaan ei niin suotuisista asioista, kuten sairauksista tai vajavaisuuksista, rikollisesta tai norminvastaisesta käyttäytymisestä sekä taloudellisesta tilanteesta vaietaan mieluusti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 194.)

Tällaisissa asioissa on suuria kulttuurisia eroja eri maiden ja yhdenkin maan sisällä. Haastattelussa onkin ratkaisevaa se, miten haastattelija osaa tulkita haastateltavan vastauksia tällaisten kulttuuristen merkitysten valossa. Haastatteluaineisto on aina kulttuuri- ja kontekstisidonnaista, ja tutkittavat saattavat puhua haastattelutilanteessa eri tavalla kuin jossakin toisessa yhteydessä. Tuloksia tulkitessa tällaiset seikat tulisi ottaa huomioon eikä tuloksia tulisi yleistää liikaa. Jokainen haastattelu on vain yksi tilanne eikä siitä saatu tieto välttämättä ole muuttumatonta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 194.)

## **5.2 Suunnittelu ja kysymyksien laadinta**

Tarkoitukseni alusta asti oli haastatella kahta yrityksen perustajaa, jotka ovat keskenään veljeksiä. Näin pystyin helposti liittämään haastatteluuni kysymyksiä perhesuhteiden vaikutuksesta yritystoimintaan ja sen johtamiseen. Haastattelukysymykset laadin etukäteen valmiiksi, jolloin haastattelutyypiksi muodostui strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu. Lomakehaastattelussa haastattelu tapahtuu nimensä mukaisesti lomaketta apuna käyttäen. Kysymykset on etukäteen laadittu ja niiden järjestys ja muoto pysyy sellaisena, kuin se lomakkeessa on. Kysymysten laadinnan ja järjestämisen jälkeen itse haastattelut on siis melko helppoa toteuttaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 195.)

Kysymysten runko rakentui pitkälti kolmen johdantoluvussa esittelemäni tutkimuskysymyksen ympärille siten, että kysymysten aihepiirit jakaantuvat osioittain. Osiossa yksi käsiteltiin pienyrityksen johtamisen erityispiirteitä, osiossa kaksi päätöksenteon käytäntöjä ja mahdollisia ongelmia tiiviissä ystävien ja perheenjäsenten muodostamassa ryhmässä ja osiossa kolme taas keskityttiin pienyrityksen strategisen johtamisen tarpeellisuuteen.

Kysymyksiä syntyi yhteensä 18 kappaletta, mikä on melko paljon, mutta kysymykset pyrittiin tarkoituksella laatimaan hieman suppeammiksi ja tarkemmiksi, jolloin vastaus yhteen kysymykseen ei muodostuisi mahdottoman laajaksi. Näin myös vastausten analysointivaiheessa asioita oli helpompi käsitellä pieninä kokonaisuuksina. Haastattelun runko löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 1.

### **5.3 Haastattelujen toteuttaminen**

Haastattelut toteutettiin erillisinä molemmille yrittäjille heidän kotonaan. Myös parihaastattelu olisi ollut tässä tapauksessa mahdollista, sillä kyseessä on tietyn ryhmän toimintakulttuuriin liittyvä tutkimus ja aineistoa olisi ollut mahdollista kerätä kahdelta ryhmän jäseneltä yhtä aikaa. Yksilöhaastatteluihin päädyttiin kuitenkin siksi, että siten saatiin esiin kahden yrittäjän näkemykset asioista. Parihaastattelussa olisi helposti voinut käydä niin, että vain toinen haastateltava olisi äänessä ja toinen myöntelisi vieressä, jolloin käytännössä olisi voinut haastatella vain yhtä yrittäjää.

Haastattelut sujuivat odotetusti; keskustelu oli luontevaa ja haastattelija ohjasi keskustelua eteenpäin. Haastateltavat eivät olleet etukäteen ehtineet tutustua kysymyksiin erityisen tarkkaan, joten pohdintaa tapahtui myös haastattelun kuluessa. Se ei kuitenkaan haitannut etenemistä, sillä pääosin kysytyt asiat olivat haastateltaville ennestään selkeitä. Mielenkiintoiseksi seikaksi haastatteluiden edetessä muodostui veljesten vastauksissa esiintyneet erilaiset näkökulmat asioihin, mikä toi oman haasteensa tulosten tulkintaan. Pääpiirteistä yrittäjät

olivat kuitenkin samoilla linjoilla, joten tuloksia voidaan siltä osin pitää luotettavina. Molempiin haastatteluihin kului aikaa reilu tunti.

Haastattelutilanteessa aineiston tallennusvälineenä käytettiin videokameraa, joka tallensi pelkkää ääntä. Videokameran tallennettua haastattelut kokonaisuudessaan ne litteroitiin luettavaan muotoon, minkä jälkeen tuloksia oli helppo lähteä analysoimaan. Kun haastattelun kolme teemaa oli selkeästi muodostettu jo kysymyksiä laadittaessa, oli myös vastaukset helppo järjestää teemoittain ja lähteä purkamaan kustakin teemasta tärkeimpiä sisältöjä. Myös itse haastattelutilannetta helpotti kysymysten jakaminen eri aihealueisiin, sillä se selkeytti haastattelun tarkoituksia myös haastateltaville.

Analyysivaiheessa erityistä huomiota kiinnitettiin siihen, ettei aineiston keruun ja sen analysoinnin välillä pääsisi kulumaan liian kauan aikaa. Kuten Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2007, 209) opastavat, on tärkeää ryhtyä analyysiin heti aineiston järjestämisen jälkeen, kun aineisto vielä inspiroi tutkijaa ja sitä voidaan helposti täydentää ja selventää, mikäli tarve vaatii.

## **6 TULOKSET**

Haastatteluista saadut vastaukset on analysoitu kolmen pääaihealueen mukaisesti, samoin kuin haastattelukysymykset oli asetettu. Aihealueet taas pohjautuvat kolmeen alussa esittelemääni tutkimuskysymykseen (ks. 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset). Analyysin havainnollistamiseen on käytetty suoria lainauksia haastatteluista.

### **6.1 Päivittäinen johtaminen Sastamarine Ky:ssä**

Kuten Vanhala, Laukkanen & Koskinen (1997) toteavat, pienyrityksessä johtajuus ja omistajuus kohtaavat sitä useammin, mitä pienemmästä yrityksestä on

kyse (ks. 4.1 Pienyrityksen johtamisen erityispiirteitä). Näin on myös Sastamarinassa. Yritykselle ei ole tietoisesti valittu eikä muodostunut yhtä johtajaa, vaan kaikki osakkaat ovat samalla viivalla ja periaatteessa yhtä päteviä johtajiksi. Käytännön järjestelyiden seurauksena Eero Jokinen toimii yrityksen asioissa päivittäistasolla eniten, joten hän myös tekee pienempiä päätöksiä melko itsenäisesti. Jani Ossberg ja Lauri Jokinen työskentelevät etenkin talvikaudella pääosin muissa yrityksissä, joten päävastuu on silloin Eerolla. Hän ei kuitenkaan itse näe tällaista järjestelyä erityisesti johtajuuteen liittyvänä eikä koe tarpeelliseksi lähteä johtamaan yrityksen toimintaa systemaattisesti.

Läheiset perhe- ja ystävyysuhteet osakkaiden kesken haastateltavat näkevät yrityksen vahvuutena ja myös osasyynä siihen, ettei selkeätä johtajuutta ole syntynyt eikä tarvinnut synnyttää.

*Tietysti on hyvä ja huono puoli, että mielipiteitä tulee paljon ja ne tuodaan aina esille. Kaikilla on vahvat omat mielipiteet ja niistä voidaan käsittääkseni keskustella aika avoimesti. Koko porukalla käydään juttuja läpi ja kysytään muidenkin mielipiteet. Ehkä aluksi mietitytti hieman, että miten juttu toimii kun olemme läheisiä keskenään, että uskaltaako omia ajatuksiaan tuoda esiin, mutta mun mielestä on toiminut hyvin. Tilanne vaatii sen, että kaikki uskaltaa tuoda esiin mielipiteensä. Läheiset suhteet ovat tässä olleet vahvuus. (Lauri Jokinen)*

Johtajuus nähdään Sastamarinen tapauksessa tällä hetkellä hieman kaukaiseksi asiaksi, sillä Lauri ja Jani eivät toimi yrityksessä ympäri vuoden täysipäiväisesti. Yhdessä sopiminen ja asioista keskustelu tuntuu toimivalta ratkaisulta toistaiseksi, mutta molemmat haastateltavat ovat samaa mieltä siitä, että mikäli toiminta lähtisi vilkastumaan ja laajenisi enemmän myös matkailupalveluiden tuottamiseen, olisi syytä valita yksi johtajan tehtäviä hoitava henkilö. Eeron mielestä tällainen järjestely tarvittaisiin vasta siinä vaiheessa, mikäli yhtiöön palkattaisiin ulkopuolista työväkeä, kun taas Lauri näkee asian ajankohtaiseksi jo toiminnan laajentuessa ilman henkilöstön lisääntymistäkin. Tärkeimpänä ehtona johtajuudelle Lauri mainitsee sen, että johtaja nauttii muiden täyttä luottamusta, sillä muuten yhtä johtajaa olisi mahdotonta valita.

Kysyttäessä heikkouksista ja vahvuuksista sekä niiden hyödyntämisestä vastaukset ovat hyvin samankaltaiset. Kaikilla kolmella yrittäjällä on omat vahvat

puolensa yrityksen toiminnassa, ja niitä käytetään hyödyksi myös johtajuuteen ja päätöksentekoon liittyvissä asioissa siten, että päävastuu päätöksistä on aina asiasta eniten tietävällä osakkaalla.

*Johtamisessa näen asian niin, että tuodaan esille omia mielipiteitä ja siinä tilanteessa nousevat myös esille ne jokaisen vahvuudet. Ratkaisu löytyy yleensä sen kautta itsestään, että joku tietää jostakin puolesta enemmän kuin toiset. (Lauri Jokinen)*

Jani Ossbergin vahvuuksia ovat aiempi kokemus yrittäjyydestä ja siihen liittyvästä byrokratiasta sekä pitkä ja monipuolinen kokemus kalastuksesta. Eero ja Lauri taas molemmat ovat enemmän huoltopuolen tuntijoita, Eero itseoppi- neena ja Lauri teknikon koulutuksen myötä. Samoin myyntiin liittyvät asiat jakautuvat Laurin ja Eeron kesken, kun taas Eero kokee markkinoinnin jääneen lähes yksin hänen harteilleen, koska kenelläkään yrittäjistä ei ole asiasta juuri aiempaa kokemusta.

Matkailualan yrittäjinä kaikki kolme ovat ensikertalaisia, ja siihen asiaan koulutusta sekä käytännön vinkkejä on haettu muilta paikallisilta yrittäjiltä luomalla suhteita sekä tutustumalla mahdollisiin yhteistyökumppaneihin matkailupalveluita tarjottaessa. Juuri tällaisesta verkostoitumisesta muiden pienyrittäjien kanssa puhuu myös Jahnukainen (1992) ja mainitsee yhteistyössä tuotettujen kokonaispalveluiden olevan yksi pienyrittäjän suurimmista kilpailuvalteista markkinoilla (ks. 2.3.4 Resurssit).

Tähänastisen järjestelyn toimivuutta yrittäjät pitävät hyvänä ja näkevät suureksi syyksi toimivuuteen nimenomaan vastuun siirtymisen talvikaudeksi lähinnä Eeron harteille. Sesongin aikana kaikki kolme pyrkivät keskittymään Sastamariineen ensisijaisesti, mutta hiljaisena aikana on hyvä, että yksi pitää langat kässissään. Toisaalta ymmärretään sekin, että yritystoiminnan kehittäminen vaatisi täysipainoisempaa keskittymistä ja markkinointia kaikilta kolmelta, joten kehityskohteitakin löytyy. Lauri mainitsee kehityskohteeksi johtamiseen liittyen myös vastualueiden selkeämmän jakamisen tulevaisuudessa siten, että jokainen toimisi selkeänä johtajana omalla osa-alueellaan.

Vanhala, Laukkanen & Koskinen (1997) puhuvat myös siitä, kuinka tärkeää on, että pienelle yritykselle muodostuu ns. kasvot, eli yksi henkilö, joka yhdistetään yrityksen nimeen ja joka esiintyy tilaisuuksissa yrityksen keulakuvana (ks. 4.1 Pienyrityksen johtamisen erityispiirteitä). Tämä tapahtuu yleensä jopa itsestään yrittäjä-johtaja –asetelmassa, ja Sastamarinen tapauksessa voidaan sanoa Eerosta muodostuneen tällainen keulakuva, koska hän on päivittäisellä tasolla eniten tekemisissä niin asiakkaiden kuin muiden tahojenkin kanssa. Hänen kasvonsa muistetaan helpoimmin puhuttaessa Sastamarinesta.

## 6.2 Päätöksenteon käytännöt tiiviissä ryhmässä

Kuten luvussa 4.2 Päätöksenteko osana pienyrityksen hallinnointia on mainittu, saattaa päätöksentekoprosessi pienyrityksessä olla asiasta riippuen hyvin yksinkertainen ja tapahtua ilman sen kummempaa byrokratiaa. Yrittäjät.fi –sivuston (2008) mukaan kommandiittiyhtiössä kukin yhtiömiehistä voi tehdä toimialaan liittyviä päätöksiä itsenäisesti. Tätä käytäntöä Sastamarine hyödyntääkin monissa tilanteissa.

Päätöksentekoa hoidetaan Sastamarinessa enemmän tai vähemmän päivittäin, ja se on pienissä asioissa jokseenkin itsenäistä. Lauri mainitsee kuitenkin päivittäiset puhelut tärkeäksi keinoksi pitää toiset ajan tasalla ja samalla kysellä mielipiteitä asioihin sekä jutella päätöksistä yhdessä. Varsinkin sesongin ollessa käynnissä yrittäjät eivät välttämättä näe työviikon aikana toisiaan kovinkaan paljoa, joten etenkin silloin puhelin on tärkeä kommunikointikeino.

Varsinaisia palavereita yrittäjät pyrkivät pitämään säännöllisesti muutamia kertoja vuodessa. Palavereissa käydään läpi tähänastista toimintaa ja sen toimivuutta, mutta keskitytään kuitenkin huomattavasti enemmän tulevaisuuden suunnitteluun. Uusia ideoita yrityksen kehittämiseksi pyritään aina tuomaan esille ja tuloksellisia tavoitteitakin asetetaan, kuitenkin pääosin seuraavaa sesonkia ajatellen. Tämän tyyppiset palaverit yrittäjät näkevät hieman virallisempänä tapana kokoontua yhteen ja käydä läpi yrityksen tilannetta, ja niiden te-



hokkuuteen molemmat ovat tyytyväisiä. Pienemmissä asioissa Sastamarines-  
sa luotetaan puhelinpalavereihin.

*Puhelinpalavereita pidetään silloin tällöin kolmen kesken. Varsinkin alkuvaiheessa oli paljon ryhmäkeskusteluita asioista, mutta nykyään tuntuu, ettei tarvitse enää kaikkea kysellä toisilta ja päätöksiä tehdään myös itsenäisesti. (Eero Jokinen)*

Laajemmissa asioissa, jotka yleensä koskevat jotakin suurempaa investointia, kaikki osakkaat kokoontuvat luonnollisesti yhteen tekemään päätöstä. Sastamarinen kohdalla päätöksen suuruus on jotakuinkin suoraan suhdanteinen sen rahalliseen arvoon. Nämä ovatkin ainoita yksittäisiä syitä, joiden takia varsinaisia kokouksia kutsutaan koolle, sillä muuten miehet mainitsevat asioiden hoituvan usein muun työn ohella. Jokaista pienempää ostoa tai päätöstä ei koeta järkeväksi eikä edes mahdolliseksi varmistaa muilta, sillä Lauri mainitsee tilanteitten usein tulevan eteen yllättäen ja nopeasti, jolloin päätös on kyettävä tekemään heti. Tämä kommentti on verrattavissa Vanhalan, Laukkasen & Koskisen (2002) teoriaan, joka rinnastaa liiketoiminnallisen päätöksenteon meteorologiaan; sen seurauksia ei useinkaan voida ennustaa eikä niihin liioin voida vaikuttaa (ks. 4.2 päätöksenteko osana pienyrityksen hallinnointia).

Keskinäiset perhe- ja ystävyys-suhteet yrittäjät näkevät – ainakin tähän mennessä – pelkästään vahvuudeksi päätöksenteossa. Tässäkin suhteessa luotetaan jokaisen vahvuuksiin ja kokemukseen, eikä toisen selkeää näkemystä yleensä lähdetä kyseenalaistamaan. Tällaisen toiminnan mahdollistaa ainoastaan luottamus yrittäjien välillä.

*Me ollaan niin erilaisia kuitenkin kaikki kokemuksiltamme ja näkemyksiltämme että jos jollakin on toisia vahvempi kokemus jostakin päätettävästä asiasta niin kyllä sen mielipiteeseen luotetaan ja se vaikuttaa vahvemmin päätöksentekoon. Kyllä se keskinäinen luottamus on vahva. (Lauri Jokinen)*

Myös Eero mainitsee sisarussuhteiden tuovan tietynlaista helppoutta yhteiseen päätöksentekoon.

*Asioista on ehkä helpompaa puhua ja miettiä yhdessä kun kyseessä on veli. Pieniäkin asioita pystytään käymään läpi yhdessä. (Eero Jokinen)*

Kun asiaa varta vasten kysytään, myöntävät yrittäjät läheisissä suhteissa piilevän myös omat riskinsä. Lauri näkee mahdollisena ongelmana ylitsepääsemättömät erimielisyydet, kun taas Eeron mielestä vaikeat taloudelliset ajat saattaisivat jossakin tilanteessa koitua yhteishengen kohtaloksi. Molemmat kuitenkin luottavat siihen, että mikäli rahalliset sijoitukset ja työstä saatu korvaus ovat yrittäjien välillä tasapainossa, ei ylitsepääsemättömiä ongelmia pitäisi päästä syntymään.

*Totta kai on olemassa se riski, että jos tulee ylitse pääsemättömiä erimielisyyksiä niin se voi tulla aika kohtalokkaaksi tuollaisessa hommassa. Onhan meilläkin tehdyistä tunneista tarkka kirjanpito ja se on tärkeää, että jokainen saa saman palkan tehtyihin työtunteihin nähden. Sillai vältetään arkityössä ne erimielisyydet. (Lauri Jokinen)*

*Toisaalta riski on suuri, kun puhutaan isoista asioista ja välitkin on varmasti vaarassa rakoilla vaikeina aikoina. Jos joka euro on mietittävä mikä kuuluu kellekin niin silloin ei kannata lähteä yhdessä yrittämään. Meillä on ollut alusta asti selvää, että yritetään toimia tasavertaisesti. (Eero Jokinen)*

Vastuun kantamisesta yrittäjät ovat samoilla linjoilla siinä mielessä, että jokainen kantaa hyvin vastuun omasta osa-alueestaan ja toiminnastaan yrityksessään. Myös itsenäisistä päätöksistä aiheutuneet jatkotoimet viedään kunnialla loppuun. Tässä asiassa Lauri näkee itsenäisyyden helpommin ilmenevänä kuin Eero, joka mainitsee vastuuta myös välillä herkästi siirrettävän toiselle asiassa, josta ei itse ole päättänyt.

*Kyllä se on vähän niinkin, että hoida sää se asia mitä oot alottanu, eli jos tehdään itsenäisiä päätöksiä niin niistä kannetaan myös yksin vastuu. (Eero Jokinen)*

Suurista, yhdessä tehdyistä päätöksistä kaikki kantavat mielellään vastuun, ja niitä tehtäessä myös mielipiteitä esitetään voimakkaasti, joskin joustoa on löydettävää. Laurin mukaan tähän mennessä kaikkiin päätöksiin on löydetty jokais-

ta osapuolta miellyttävä ratkaisu ilman sen suurempia konflikteja. Myös Åberg (1997) kuvaa ryhmäpäätösten vahvimaksi puoleksi juuri niiden synnyttämän yhteisen vastuun kantamisen ja päätöksen takana pysymisen. Yhdessä tehdystä päätöksestä muodostuu yhteinen tavoite (ks. 4.2 Päätöksenteko osana pienyrityksen hallinnointia).

Yrittäjien mukaan heidän käyttämänsä päätöksentekotavat ja –käytänteet ovat toistaiseksi toimineet hyvin ja vastanneet toiminnan laajuuden vaatimaa tasoa. Kehitystä kuitenkin toivotaan tapahtuvan ennen kaikkea päätöksentekoon liittyvän osa-aluejaon selkeyttämisessä siten, että jokaiselle olisi selkeää, mitä ja millaisia päätöksiä tehdään yksin ja mitä yhdessä. Eero lisää myös henkilöresursseissa, kuten Janin yrityksessä toimimiseen liittyvissä asioissa varmasti olevan kehitettävää.

### **6.3 Strategisen johtamisen tavat ja tarpeellisuus**

Siirryttäessä strategista johtamista käsittelevään osioon haastattelussa joutuivat molemmat haastateltavat miettimään vastauksiaan hieman pidempään. Strateginen suunnittelu ja etenkin johtaminen on molempien yrittäjien mukaan jäänyt käytännön syistä melko vähälle huomiolle. Tilanne on osin verrattavissa Jahnukaisen (1992) näkemykseen, jonka mukaan pienen yrittäjän ponnistelut pysyä kyydissä tässä hetkessä syövät usein voimia pidemmälle tähtäävältä suunnittelulta (ks. 4.3 Strategisen johtamisen tarpeellisuus pienyrityksessä). Lauri mainitseekin tärkeimmäksi strategisen johtamisen työkaluksi Sastamari-nessa muutaman kerran vuodessa järjestetyt virallisemmat palaverit, joissa käydään läpi tulevaisuuden suunnitelmia.

Yrittäjien mukaan heidän tilanteessaan järkevää tai mahdollista on yrittää pitää suunnitelmat selkeinä ennen kaikkea seuraavaa sesonkia ajatellen.

*Kyllä meidän kohdalla niinkun tärkeintä on, että vuodeksi eteenpäin on investoinnit ja suunnitelmat selvillä, lähinnä siis myynnin ja huollon osalta. Esimerkiksi paljon on osia ja tarvikkeita mitä täytyy ennakkoon jo tilata. (Lauri Jokinen)*

Toisaalta myös pidemmän aikavälin suunnitelmia on yrityksessä tehty jo liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä. Yrityksen alkutaival on kuitenkin lähtenyt eteenpäin hieman eri tavalla kuin yrittäjät itse suunnittelivat, eli matkailupuoli on jäänyt taka-alalle huollon noustua tärkeimmäksi tulonlähteeksi. Tästä syystä nuo alkuaikojen suunnitelmat ovat jääneet toteutumatta, eikä myöskään uusia pidemmän aikavälin suunnitelmia ole laadittu. Eero kuitenkin mainitsee, että strategisten suunnitelmien puute yrityksessä kyllä tiedostetaan ja sen korjaaminenkin nähdään tärkeäksi, ongelmana on vain resurssien puute. Sastamarinen tilanteessa Eero näkee mahdolliseksi aikaväliksi strategiselle johtamiselle tällä hetkellä viisi vuotta.

*Kymmenen vuotta tuntuu kyllä tosi pitkältä ajalta, mutta viisikin vuotta eteenpäin olis varmasti jo mahdollista. Pari vuotta eteenpäin tarvis kyllä olla tiedossa tässä vaiheessa, että mitä tehdään silloin. (Eero Jokinen)*

Lähinnä matkailupuoli onkin yrittäjien mielestä juuri se, joka yrityksessä tarvitsisi tarkempaa strategista suunnittelua ja johtamista lähteäkseen käyntiin. Huolto- sekä varaosamyynti toimii miesten mukaan kohtuullisesti juuri seuraavaan sesonkiin tähtäävällä suunnitelmallisuudella.

Siitä, kuinka strateginen johtaminen tähän mennessä on Sastamarinessa toiminut, ovat yrittäjät hieman eri linjoilla keskenään. Lauri näkee asian siten, että kaikessa toiminnassa yritys tähtää selkeästi tulevaisuutta ja tiettyjä päämääriä kohden, kun taas Eeron käsitys tulevasta on hieman sekavampi. Esimerkiksi ensi kevättä varten vuokratut uudet toimitilat vieraassa hallissa ja siihen liittyvä muu toiminta on Laurin mukaan hyvässä vauhdissa, kun taas Eero kritisoi keskenään tehtyjä suunnitelmia, joita ei kuitenkaan koskaan ole lyöty lukkoon. Tämän kysymyksen kohdalla nousevatkin ensimmäistä kertaa esiin veljesten luonteiden erot; molemmat näkevät saman tilanteen hieman eri näkökulmasta. Siinä missä toinen on tyytyväinen toimintaan ja luottaa yhdessä tehtyihin alustaviin suunnitelmiin, vaatisi toinen mieluummin selkeitä linjauksia.

Strategisen suunnittelun ja johtamisen molemmat yrittäjät näkevät yrityksen pienestä koosta huolimatta erittäin tärkeäksi asiaksi yrityksen kehittymisen ja kasvun kannalta. Tärkeyttä perustellaan sillä, että kaikki tehdyt ja tekemättö-

mät päätökset tulevat välittömästi hyvin lähelle ja saattavat aiheuttaa suuria heilautuksia omalle rahapussille. Budjetissa olisi erittäin tärkeää pysyä, sillä kaikki yrityksen tekemä tappio on suoraan pois omasta pussista.

*Siinä mielessä mä näen tarkan strategisen suunnittelun tosi tärkeenä näinkin pienessä yrityksessä, kun se oman rahan käyttö on kyllä rajallista ja se vaikuttaa suoranaisesti toimintaan. Budjetissa olisi pakko pysyä. (Eero Jokinen)*

Yhtenä esimerkkinä huonon suunnittelun aiheuttamasta tappiosta Eero mainitsee yrityksen hankkiman vesijetin, jota ostettaessa sen käyttötarkoitus ei ollut vielä täysin selvillä. Lopulta laitetta oli tarkoitus lähteä vuokraamaan kesällä 2011, mutta ennen pitkää mainonnasta ja ylläpidosta aiheutuvat kulut osoittautuivat vuokratuloja suuremmiksi paikallisilla markkinoilla. Tällä erää vesijetti on tarkoitus laittaa myyntiin kevään 2012 sesongin alkaessa.

*Se vesijetin osto oli vähän sellanen mutu-päätös päätös ja ei oikein toiminut. Nyt onkin sit tarkotus myydä se ens kesänä eteenpäin. Sitä asiaa ei päätetty lähteä nyt kehittämään. Tässä tuli meille yks esimerkki missä olisi tarkempi suunnittelu ollu varmasti tarpeellista. (Eero Jokinen)*

Sastamarine Ky:n strategisessa johtamisessa yrittäjät näkevät selkeitä kehitystarpeita. Laurin mukaan strategisia suunnitelmia on kyllä tehty, mutta niiden toteutumisessa on monin paikoin ollut ongelmia. Yrittäjät ymmärtävät, että pitkän aikavälin suunnitelmille tarvittaisiin myös johdonmukaista seurantaa, mutta ongelmaksi tähän mennessä on noussut resurssien puute.

*Just tässä asiassa meillä olisi eniten kehitettävää, että oltais suunnitelmallisempia. Pitäis kirjottaa asioita enemmän paperille ja keskittyä asiaan. Mut tässä tulee just se hankala puoli esiin, että mä olen pääosin se jonka pitäis ottaa sit vastuu niiden suunniteltujen asioiden toteuttamisesta. Sit taas tulee mietittyä sitä rahan tuloa, että jos teen hommia toisille yrityksille saan rahat sieltä, siis ku nää suunnitelmahommat ovat pääosin sitä palkatonta työtä. (Eero Jokinen)*

*Mun mielestä meillä on kokoajan ollut selkeät ajatukset tulevaisuudesta, mutta ne nyt ei vaan kaikilta osin oo kuitenkaan toteutuneet. Se, et mistä se sitte on johtunu niin sitä ei olla varmasti tarpeeks käsitelty eli se on ollu niinku se suurin puute tässä asiassa. Et jos kyseessä on joku pitkän aikavälin strategia niin tarvittais myös sitä*

*jatkuvaa seuranta sen eteen, et ne suunnitelmat toteutuis.* (Lauri Jokinen)

Veljekset ovat sitä mieltä, että päivittäistaloudella yrityksen johtaminen ja päätöksenteko kyllä sujuvat, mutta nimenomaan strategisen puolen suunnittelussa ja johtamisessa uskotaan olevan paljon kehitettävää ja oppimista, mikäli yritys haluaa tähdätä todelliseen kasvuun tulevaisuudessa. Tällaisen näkökulman nostavat esille myös Vanhala, Laukkanen & Koskinen (2002). Heidän mukaansa pienyrityksessä strateginen johtaminen nähdään usein muusta toiminnasta irrallisena ja siihen koetaan vaikeaksi irrottaa resursseja. Käytännössä se kuitenkin on juuri sellainen työkalu, josta päivittäin huolehtimalla yritys rakentaa itselleen kehitysalustan ja parantaa omia mahdollisuuksiaan pysyä myös mukana kehityksessä (ks. 4.3 Strategisen johtamisen tarpeellisuus mikroyrityksessä).

Lopuksi Eero nostaa vielä esiin monia uusia pienyrityksiä koskevan käytännön seikan, eli oman paikan etsimisen markkinoilla. Sastamarinen toimittua nyt parisen vuotta on sen liiketoiminta vielä melko laaja-alaista eikä terävintä kärkeä ole saavutettu. Yrittäjät pyrkivät löytämään kannattavimman tavan toimia yhdessä ja uskovat asioiden sen myötä selkeytyvän ajan kanssa. Heillä on kuitenkin selkeä kuva siitä, että niin mukavalta kuin se alkuun voi tuntuakin, ei pienyrittäjän ole järkevää lähteä tarjoamaan kaikkea. Oma sektori tulisi valita ja pyrkiä kehittämään yritystä sillä alueella huipuksi. Tietoutta pienyrittäjyydestä ja sen kannattavuudesta siis löytyy, mutta vielä veljekset eivät näe Sastamarine Ky:tä valmiina yrityksenä.

## **7 POHDINTA**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä pienen yrityksen toimintaan johtamisen, päätöksenteon ja strategisen suunnitelmallisuuden kannalta. Pyrin pääsemään käsiksi johtamiseen ja päätöksentekoon nimenomaan pienyrityksen silmin ja tutkimaan sitä, kuinka hyvin tai huonosti aiemmissä tutkimuksissa

ja kirjallisuudessa esitetyt johtamisen teorit kohtaavat pienen yrittäjän arkisen aherruksen. Yllätyksenä jo tutkimuksen alkuvaiheessa tuli se, kuinka vähän käyttökelpoista materiaalia johtamisesta löytyy nimenomaan pienyrittäjyyden näkökulmasta. Tätä oli perusteltu useissa materiaaleissa pienyrittäjyydessä korostuvien yrittäjän omien arvojen ja persoonallisuuden, sekä yrityksen luonteen ja elinvaiheiden eroilla. Näistä eroista johtuvat erilaiset painotukset tekevät pienyrityksen johtamisen selittämisen niin haastavaksi, ettei yhtenäisiä johtamisteorioita ole kyetty luomaan.

Tutkimuksen yleisenä tuloksena selvisi ainakin se, että ne vähäiset teorit, joita pienyrityksen johtamisesta on esitetty, pitävät paikkansa hyvin pitkälti Sastamarine Ky:n kohdalla. Ainoana suurempana erona perinteiseen pienyrittäjän toimintatapaan voidaan mainita esimerkkiyrityksen henkilöiden selkeä tiedostaminen siitä, mitä johtamisen ehkä pitäisi tai mitä se selkeimmillään voisi olla. Myös pyrkimystä selkeämpään johtamiseen ja etenkin strategiseen johtamiseen oli huomattavasti havaittavissa, joskin näihin pyrkimyksiin liitettiin toteutumisperustaksi yrityksen kasvu. Tällaisenaan joka päivän johtamiskäytännöt sekä päätöksenteko nähtiin kohtalaisen toimivana systeeminä, mutta myös kasvua ja sitä myötä kehitystä tavoitellaan.

Kuten tarkoitukseni olikin, tämä tutkimus ei etsinyt uutta laajempaa tai yleistettävissä olevaa tietoa pienyrityksen johtamisesta, vaan otti esimerkikseen yhden nuoren yrityksen, johon taustatietoutta peilattiin. Esimerkkiyrityksen omiin toimintatapoihin perehdyttiin yrittämättä määritellä sitä, ovatko ne oikein tai väärin. Mielestäni kaksi haastattelua riitti hyvin pääsemään selville yhden yrityksen johtamisesta ja päätöksenteosta, mutta toki olisi ollut mahdollista laajentaa tutkimusta useampaankin hieman eri kokoiseen pienyritykseen. Tällöin tosin tutkimus olisi todennäköisesti laajentunut niin suureksi, ettei sen toteuttaminen tässä käyttötarkoituksessa olisi enää ollut järkevää. Näin ollen tapaus tutkimus sai keskittyä vain yhteen yritykseen eikä se vienyt keskittymistä pois hyvän teoriapohjan hankkimiselta aiheelle.

Sastamarine Ky:n tämän hetkiset johtamiskäytännöt ovat melko yksinkertaisia ja hyvin pitkälti myös tapauskohtaisia. Johtaminen koetaan jopa hieman kau-

kaiseksi asiaksi kolmen ihmisen yrityksessä, jossa osakkaiden välillä vallitsevat hyvin tasavertaiset, avoimet suhteet. Jokaisen omaan erityisosaamiseen luotetaan suuresti ja sen myötä myös päätöksenteossa turvaudutaan usein eniten asiasta tietävän mielipiteeseen. Tällainen toiminta kohtaa erittäin hyvin pienyrittäjyyden yleisen ongelman eli sen, ettei tietoutta yrittämisen kaikilta osa-alueilta useinkaan löydy tarpeeksi, jolloin ajan myötä yrittäjästä saattaa kehittyä yrityksen yleismies, joka häärää siellä täällä ja pyrkii pitämään niin yrityksen ohjat kuin päivittäisen toiminnan käsissään. Sastamarinen kohdalla yrittäjillä on kuitenkin selkeä näkemys siitä, että jonkinlaista osa-aluejakoa tulee tehdä, jotta erikoistietämystä mahdollisimman monelta alalta saataisiin.

Sastamarinen kohdalla siis ensimmäinen tutkimuskysymykseni, miten pientä yritystä johdetaan sai vastauksen, joka on hyvin pitkälti samoilla linjoilla aiempien toteamusten kanssa. Useamman yrittäjän firmassa yhtä selkeää johtaja ei helposti synny ja toiminnassa keskitytään päivittäisiin askareisiin periaatteella, että jokainen tekee sen minkä osaa. Haastateltavat eivät näe selkeää johtajuutta edes kovin tarpeelliseksi tilanteessa, jossa yrityksellä ei ole ulkopuolisia työntekijöitä, joskin erityistuntemuksen ja sitä myötä päävastuun jakautuminen eri osa-alueille koetaan ehkä tärkeimmäksi johtajuutta määrittäväksi tekijäksi.

Päätöksentekoon liittyvissä asioissa haastateltavat painottivat keskinäisen luottamuksen merkitystä sekä jokaisen itsevarmuutta tehdä päätöksiä nopeisakin tilanteissa ilman, että kaikkia asioita täytyisi kysyä muilta osakkailta. Toisaalta läheiset suhteet myös helpottavat asioiden yhdessä pohtimista ja päätösten tekemistä, kun kenenkään ei tarvitse miettiä sanomisiaan tai pelätä loukkaavansa toista. Yrittäjillä tuntui olevan selkeä yhteisymmärrys siitä, millaisissa asioissa itsenäisiä päätöksiä tehdään ja milloin taas kokoonnutaan yhteen pohtimaan. Päätöksenteon määrittelemätön sattumanvaraisuus ja päätösten teko mutu-tuntumalla pienyrityksessä siis pätevät myös Sastamarine Ky:n kohdalla.

Sekä itsenäinen päätöksenteko, että ryhmässä tehdyt päätökset tuntuvat olevan Sastamarine Ky:ssä toimivia tapoja, johon suurimpana syynä nähdään keskinäinen luottamus. Vahva luottamus taas on syntynyt yrittäjien välille juuri



keskinäisten suhteiden perusteella. Sitoutuminen ja vastuun kantaminen päätöksistä on korkeaa tasoa, kun päätöksistä on joko yhdessä sovittu tai päätöksentekijä on henkilö, jonka arvostelukykyyn ja ammattilaisuuteen luotetaan. Tämäkin piirre on helposti verrattavissa Åbergin (1997) esittämään ajatukseen, jossa sosiaalinen kontrolli toimii yhteisenä motivoijana ja yhdessä tehty päätös muodostuu yhteiseksi tavoitteeksi, jota tavoiteltaessa joustavuus ja toisen edestä uhrautuminen ryhmässä kasvavat.

Myös strategiseen johtamiseen liittyvä osa-alue tutkimuksestani näytti tuottavan päätelmiä, jotka hyvin pitkälti mukailevat aiemmin esitettyä teoriaa pienen yrityksen strategisesta johtamisesta. Strategisen suunnittelun ja johtamisen alue on yrittäjien mukaan jäänyt vähälle huomiolle käytännön syistä, ja ainoana aiheeseen viittaavana toimenpiteenä yrityksessä he mainitsevat yhteiset kokoontumiset, joissa tulevaisuutta ja siihen liittyviä suunnitelmia luodaan. Selkeä pääpaino suunnittelussa on kuitenkin aina seuraavalla sesongilla, eli strategioita luodaan hyvin lyhyelle aikavälille.

Liiketoimintaa aloitettaessa Sastamarinelle on luotu selkeät tulostavoitteet ja suunnitelmat pidemmälle aikavälille, mutta suunnitelmien muututtua melko radikaalistikin päätoimialan suhteen ei strategioita kuitenkaan ole korjattu. Edistyksellistä on kuitenkin tilanteen tiedostaminen ja myös muutokseen pyrkiminen, joskin aikataulut ja resurssipula nähdään suurimpana esteenä kehitykselle. Toisin kuin Vanhala, Laukkanen & Koskinen (2002) väittävät, Sastamarinin kohdalla strategista johtamista ei kuitenkaan nähdä kaukaisena tai muusta toiminnasta irrallisena toimintana, vaan sen puutteellisuus ymmärretään ja suunnitelmia tilanteen korjaamiseksi on esitetty.

Tämän tutkimuksen myötä voidaan todeta, että vaikka pienen yrityksen toiminta usein onkin epävakampaa ja muutoksista riippuvaisempaa kuin suurten yritysten, on pyrkimystä koordinoitua toimintaan kuitenkin havaittavissa. Ongelmia ja tietämättömyyttä asioiden suhteen kyllä on, mutta niistä halutaan ottaa selvää ja yritys halutaankin saada toimimaan edes kohtuullisen säädelysti. Kaikki pienyrittäjät eivät siis tyydy vain ajalehtimaan virran mukana päiväkerrallaan, vaan pienimmistäkin resursseista pyritään antamaan myös liiketoi-

minnan kehittämiseen. Se, kuinka hyvin tämä tavoite toteutuu, on tietysti tapauskohtaista. Oletettavasti myös yrityksen toimialalla on vaikutusta näihin seikkoihin. Esimerkiksi autokorjaamo voi toimia mainiosti päivä kerrallaan – periaatteella, sillä sen sesongit ja palveluiden kiertonopeus ovat niin hurjaa luokkaa, ettei pidemmälle tähtäävää suunnitelmallisuutta välttämättä tarvita.

Toki tutkimuksessani kyseessä oli tapaustutkimus, joten tulosten yleistettävyyden ei voida katsoa olevan kovin suuri. Yksi tärkeimmistä pienyrityksen johtamiseen ja päätöksentekoon vaikuttavista tekijöistä saattaakin olla yrittäjän itsensä tausta; yrittäjä, joka on käynyt kursseja tai opiskellut yrittäjyyttä ja johtamista enemmänkin panostaa näihin asioihin varmasti enemmän kuin itseopinut yrittäjä. Tämä oli huomattavissa haastateltavistani, sillä veljeksistä Lauri on toiminut yrittäjänä aiemminkin, muttei opiskellut siihen liittyvää asiaa, kun taas Eero on käynyt useita kursseja ja koulutuksia liittyen yrittäjyyteen. Eero nostikin esiin enemmän puutteita Sastamarinen toiminnasta kuin Lauri, joka taas näki nykyisten menetelmien toimivan suhteellisen hyvin.

Johdanto-osuudessa mainitsemani tavoitteet tälle tutkimukselle liittyivät myös Sastamarinen yrittäjien oman tietoisuuden parantamiseen johtamisen ja päätöksenteon ongelmissa sekä jonkinlaisten kehitysehdotusten löytymiseen. Haastattelujen myötä yrittäjille itselleen tuntuikin kristallisoituvan ajatus siitä, että jokapäiväiset toimenpiteet niin johtamisen kuin päätöksenteonkin suhteen tuntuvat olevan yrityksellä kohtalaisen hyvin hallussa, mutta kehitettävää löytyy ennen kaikkea strategiselta puolelta. Yritys on vielä hyvin nuori, ja sen päätoimialaa etsitään yhä, mutta kasvuun tähtäävässä yrityksessä strategisen suunnitelmallisuuden tulisi olla jatkuvasti mukana muussa toiminnassa, ja sitä tulisi kehittää. Esittämieni kysymysten myötä nämä päätelmät tuntuivat kypsyvän yrittäjien päissä entistä selkeämmiksi, ja loppuyhteenvetona he osasivat esittää selkeän kuvan yrityksen tämän hetken tilanteesta sekä suurimmista kehitystarpeista.

Jatkotutkimusten kannalta tämä tutkimukseni jättää varmasti auki useitakin kysymyksiä, joihin olisi mielenkiintoista lähteä etsimään vastauksia. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla esimerkiksi resurssien jakaminen pienyrityksessä,

jolloin perehdyttäisiin paremmin siihen, mihin pienyrittäjän aika todella menee. Hyödyllistä voisi olla myös verrata pienyrityksessä ja suuryrityksessä johtotasemassa toimivien tuntemusta ja mielipiteitä liittyen yrityksen johtamiseen. Näin saataisiin selvyyttä ainakin siihen asiaan, ovatko pienyrittäjät tietämättömiä johtamisen strategioista vai onko kyse todellakin pelkästään resursseista. Pienyrittäjyydestä on Suomessa tehty tutkimuksia yllättävän vähän suhteessa siihen, kuinka suuri osa suomalaisista toimii pien- tai PK-yrityksessä joko johto- tai muissa tehtävissä. Laajemmilla tutkimuksilla voitaisiin herättää myös pienyrittäjien mielenkiinto asiaa kohtaan ja saada aikaan kehitystä johtamisen saralla.

Itselleni tämän tutkimuksen tekeminen avasi ennen kaikkea uusia näkemyksiä pienyrittäjyyden monista haasteista ja siitä, minkälaisen arjen kanssa moni pienyrittäjä on tekemisissä. Omassa perheessäni yrittäjyys on aina ollut itsensänselvyys, ja myös johtamisesta isälläni on kokemusta koko työuransa ajalta. Hän ei useinkaan tuo esiin juuri johtamisen ja yrittäjyyden yhdistämiseen liittyviä haasteita, vaan haasteet keskittyvät usein yrityksen kannattavuuteen ja kilpailutilanteisiin. Minkäänlaista uutta epäröivää asennetta yrittäjyyttä tai johtajuutta kohtaan tämä työ ei tuonut tullessaan, vaan päinvastoin kiinnostukseni johtamiseen liittyviä psykologiaa ja johtamismalleja kohtaan kasvoi entisestään. Jatkossa, mikäli lähtisin opiskelemaan jotakin uutta, olisi se hyvin todennäköisesti liiketoimintaan ja johtajuuteen liittyvää.

## LÄHTEET

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. p. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S., Skyttä, O. & Strömberg, O. 1996. Johtamistaito. Jyväskylä: PainoPorras Oy.

Jahnukainen, I. (toim.) 1992. Uudistuva pienyritys. Ekonomia-sarja. Jyväskylä: Suomen Ekonomiliitto, Suomen Ekonomisäätiön Koulutuskeskus SEFEK ja Weilin+Göös.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.

Kiiski, M. & Lind, L. 2009. Pienyritysten verkostoitumisen mahdollisuudet ja haasteet. Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Teknistaloudellinen tiedekunta, tuotantotalouden osasto. Viitattu 20.6.2011.  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe200910062221>

Koskinen, J-M. 2010. Johtaminen; jaloa taidetta vai tietoa ja tiedettä? Liiketalous-lehden verkkojulkaisu. Viitattu 5.6.2011.  
[http://www.liiketalous.fi/main/page\\_jutut\\_vanhempia\\_juttuja\\_johtaminen.html](http://www.liiketalous.fi/main/page_jutut_vanhempia_juttuja_johtaminen.html)

Lönnqvist, J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. 2. Painos. Helsinki: Edita.

Malik, F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. Suom. Lahti-Sallinen, Mirka. Helsinki: Multikustannus.

Mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmä. 2007. Euroopan unionin virallinen verkkosivusto. Viitattu 26.5.2011.  
[http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/n26026\\_fi.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_fi.htm). Päivitetty 8.8.2007

Minustako yrittäjä – perustamistoimet ja vastuu. 2008. Yrittäjät.fi. Suomen yrittäjien ylläpitämä palvelu. Viitattu 20.9.2011. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/perustamistoimet/>.

Näsi, J. & Aunola, M. 2004. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.

Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Helsinki: Kirjapaja.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Keuruu: Otava.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus.

Tiusanen, O. 1995. Menestyvä pienyrittäjä. Loimaa: Loimaan Kirjapaino Oy.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 1997. Liiketoiminta ja johtaminen. 2., Uud. p. Keuruu: Otava.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3., Uud. p. Keuruu: Otava.

Yritykset 2009. Tilastokeskus. Viitattu 7.6.2011.

[http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_yritykset.html#yritykset](http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html#yritykset). Päivitetty 16.3.2011

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva: WSOY.

## LIITTEET

### **LIITE 1 : Tutkimushaastattelun kysymykset, Sastamarine Ky: Eero ja Lauri Jokinen**

#### **OSIO 1 Pienen yrityksen johtaminen**

1. Onko yrityksellenne muodostunut johtajaa, vai oletteko kaikki samalla viivalla?
2. Miten ystävyys- ja perhesuhteet yrityksenne osakkaiden kesken vaikuttavat mielestäsi siihen, että yrityksellenne on/ei ole muodostunut johtajaa?
3. Tarvitseeko mielestäsi näin pieni yritys johtajaa, vai toimiiko yhteistyö ilmankin?
4. Miten Sastamarine Ky:tä käytännössä johdetaan?
5. Miten hyödynnätte omianne/toistenne vahvuuksia/heikkouksia johtamisessa?
6. Millä tavalla valitsemanne tapa toimia johtamiseen ja päätöksentekoon liittyvissä asioissa on mielestäsi toiminut yrityksessänne tähän asti?
7. Mitä kehitettävää Sastamarine Ky:n johtamisessa mielestäsi voisi olla?

#### **OSIO 2 Päätöksenteko pienryhmän kesken, joka sisältää ystävyys- ja perhesuhteita**

8. Miten päätöksenteko hoidetaan yrityksessänne? Puhelinsoitto? Kasvokkain keskustelu?
9. Järjestättekö säännöllisiä kokouksia, joissa päätöstä vaativia tehtäviä käsitellään, vai hoituvatko päätökset muun työn ohessa?

10. Keskusteletteko kaikista päätöksistä yhdessä, vai teettekö myös itsenäisiä päätöksiä?

11. Miten keskinäiset ystävyys- ja perhesuhteet vaikuttavat päätöksentekoonne?

12. Ottavatko kaikki vastuun päätöksistä, vai sysätäänkö sitä mieluummin toisille?

13. Millä tavalla Sastamarine Ky:n päätöksentekoa voisi/kannattaisi mielestäsi kehittää? Missä asioissa olisi siis parannettavaa?

### **OSIO 3 Strategisen johtamisen tarpeellisuus muutaman hengen yrityksessä**

14. Mitä mielestäsi tarkoittaa strateginen johtaminen?

15. Kuinka pitkälle eteenpäin mielestäsi on järkevää/mahdollista suunnitella asioita omassa yrityksessänne?

16. Miten Sastamarine Ky:ssä toteutetaan strategista johtamista, vai toteutetaanko sitä mitenkään? Eli menettekö vain päivä kerrallaan?

17. Onko strateginen johtaminen mielestäsi tarpeellista näin pienessä yrityksessä?

18. Mitä kehitettävää Sastamarine Ky:n strategisessa johtamisessa voisi mielestäsi olla? Mikäli strategista johtamista ei teillä ole ollenkaan käsitelty, näkisitkö tarpeelliseksi paneutua siihen tulevaisuudessa? Miksi?