

Moduuli 2

Johdanto talouteen ja yrityshallintoon

Hanke on rahoitettu Euroopan komission tuella. Tästä julkaisusta (tiedotteesta) vastaa ainoastaan sen laatija, eikä komissio ole vastuussa siihen sisältyvien tietojen mahdollisesta käytöstä.



Oppimistulokset

- 1. Johtamisen merkityksen ymmärtäminen yhteiskunnalle ja yksilöille*
- 2. Johtamisen roolin ymmärtäminen*
- 3. Kyky luetella ja määritellä johtamisen perustehtävät*
- 4. Johtamisen perustaitojen ja niiden merkityksen ymmärtäminen*
- 5. Johtajien menestymistä auttavien taitojen ymmärtäminen*
- 6. Johtamistyylien – leading/managing - ymmärtäminen*
- 7. Johtamistapojen ja johtajan ominaisuuksien ymmärtäminen*
- 8. Sidosryhmäsuhteiden hyödyntämisen oivaltaminen liiketoiminnassa*



Osa 1
Johdanto

Johtaminen

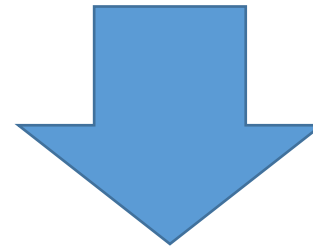


- Johtamisen määritelmä

- a) Jatkuvien toimintojen ja niihin liittyvien asioiden käsittelyä
- b) Keskittyy organisaation tavoitteiden saavuttamiseen
- c) Työskentelyä yhdessä ihmisten ja muiden organisaation resurssien avulla ja kanssa

- Johtamisprosessi: Johtamisen tehtävät

- Suunnittelu
- Organisointi
- Vaikuttaminen
- Kontrollointi



1. Tietojen keräämistä suorituskyvystä
2. Nykyisen suorituskyvyn mittaamista ennalta asetettujen standardien mukaisesti
3. Muutosten tekemistä standardien saavuttamiseksi

Johtamisen tavoitteet



- Johtamisprosessi ja tavoitteiden saavuttaminen
 - Action bias - aktiivista päätöksentekoa
 - Asiaksläheisyys – ihmisiltä oppiminen
 - Itsenäisyys ja yrittäjäyys – innovoinnin edistäminen ja ”mestareiden” vaaliminen
 - Tuottavuutta ihmisten avulla – kaikki lähtee ihmisistä
 - Käytännönläheisyys ja arvojohtaminen – johtamisfilosofia, joka ohjaa jokapäiväistä päätöksentekoa – johto osoittaa sitoutumisensa
 - “Sticking to the knitting” - ydinosaamiseen keskittyminen
 - Yksinkertainen muoto ja kevyt organisaatio – joissakin parhaissa yrityksissä on pääkonttorissa minimaalinen määrä henkilökuntaa
 - Samanaikainen löyhyys ja tiukkuus

Määrittelyä

- Johtaja

- Henkilö, joka suunnittelee, organisoii, johtaa ja kontrolloi muiden työtä, jotta organisaatio saavuttaa tavoitteensa.
 - Vastaa työpanoksesta
 - Saa asiat valmiiksi muiden ihmisten työpanoksen avulla
 - On ammattitaitoinen johtamisprosessissa

- Johtamisprosessi

- Viittaa johtajan neljään päätoimintoon; suunnitteluun, organisointiin, johtamiseen ja kontrollointiin



Osa 2

Tietämyksen siirto



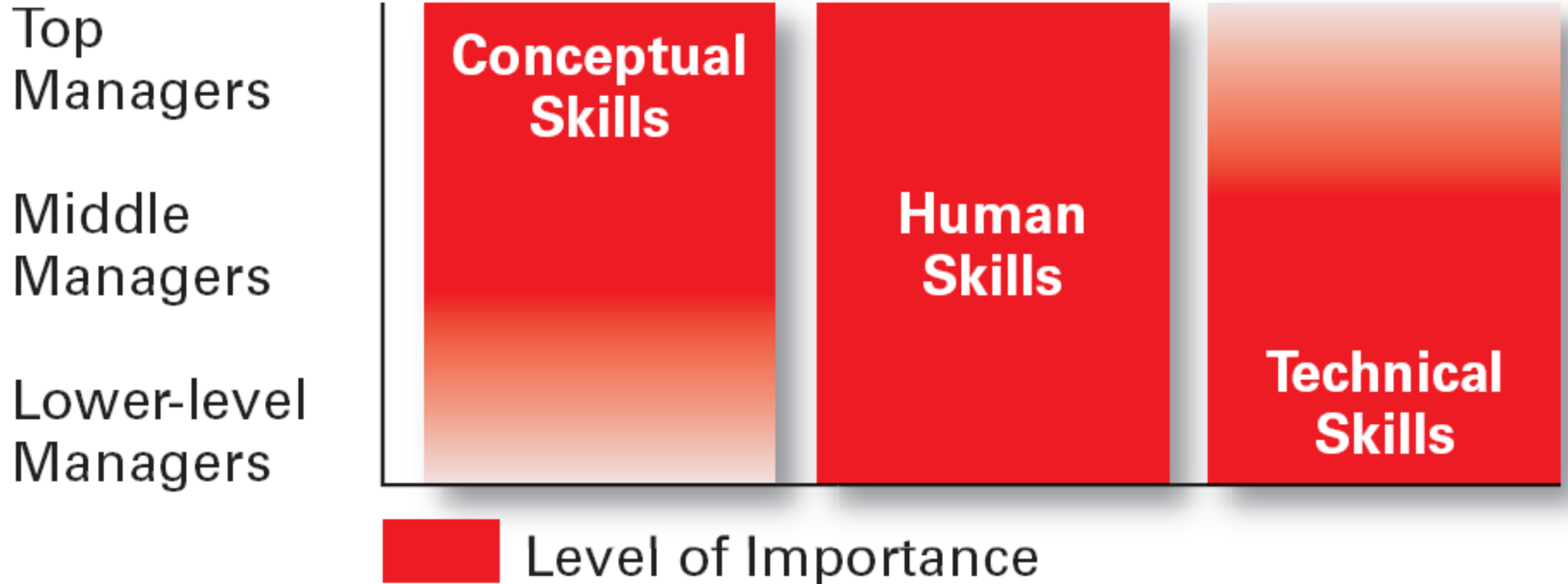
Johtamistaidot: keskeistä menestymisessä

- Johtamistaidot
- Perinteinen näkökulma
 - Tekniset taidot
 - Sosiaaliset taidot
 - Käsitteelliset taidot
- Nykyinen näkökulma
 1. Määrittele johtajien tärkeimmät tehtävät
 2. Listaa taidot, joita tarvitaan näiden tehtävien suorittamiseksi

Nykyaikaisen johtajan tehtäviä:

1. Tehtäviin liittyvät tehtävät
2. Ihmisiin liittyvät tehtävät
3. Muutokseen liittyvät tehtävät

Eri johtamistasoilla tarvittavat taidot





Käsitteelliset taidot

- Yritysten ongelmien ratkaiseminen informaation avulla
- Innovaatioiden mahdollisuuksien tunnistaminen
- Ongelmakohtien tunnistaminen ja ratkaisujen toteuttaminen
- Olennaisen tiedon löytäminen tietomassasta
- Teknologian hyödyntämisen ymmärtäminen liiketoiminnassa
- Organisaation liiketoimintamallin ymmärtäminen

Viestintätaidot

- Kyky muuttaa ideat sanoiksi ja käytäntöön
- Luotettavuus kollegoiden, vertaisten ja alaisten keskuudessa
- Taito kuunnella ja kysyä kysymyksiä
- Esiintymistaidot; puhe, kirjoitus

Tehokkuusosaaminen

- Osallistuminen yrityksen missioon/osastojen tavoitteisiin
- Asiakaslähtöisyys
- Multitasking: useiden tehtävien tekeminen samanaikaisesti
- Neuvottelutaidot
- Projektinhallinta
- Toimintojen tarkastelu ja parannusten toteuttaminen
- Suoritusstandardien asettaminen ja ylläpitäminen sisäisesti ja ulkoisesti
- Huomion ja toiminnan prioriteettien asettaminen
- Ajanhallinta

Ihmissuhdetaidot

- Valmennus- ja mentorointitaidot
- Kulttuurienväliset valmiudet: työskentely erilaisten ihmisten ja kulttuurien kanssa
- Verkostoituminen organisaatiossa
- Verkostoituminen organisaation ulkopuolella
- Tiimityöskentely; yhteistyö ja sitoutuminen



Onko sinulla johtajan ominaisuuksia?

- Persoonallisuus ja kiinnostuksen kohteet
- Sosiaalisuus
 - Halu työskennellä muiden ihmisten kanssa fasilitoiden, auttaen;
- Yrittäjähenkisyys
 - Halu työskennellä ihmisten kanssa valvoen tai ohjaten tavoitteiden saavuttamiseksi



Onko sinulla johtajan ominaisuuksia?

- Taidot

- Johtamistaidot

- Johtamisaseman saavuttamiseksi tarvitaan motivaatiota ja taitoja, kuten analyyttisiä, emotionaalisia ja ihmissuhdetaitoja.

- Ura-ankkuri

- Hallitseva asia tai arvo, joka ohjaa yksilön uravalintoja ja sitä ettei henkilö anna periksi jos valintoja on tehtävä



Johtajuuden määritelmä

- Leadership / Management

Management-tyyli

Johtaa organisaatiota

Leadership-tyyli

Johtaa ihmisiä

Leading ja Managing

Management-tyyli

- Keskeinen rooli tavoitteiden saavuttamisessa
- Järjestelmällinen ja keskittynyt johtamaan organisaatiota asemaansa liittyvällä auktoriteetilla

Johtaja (manager) on dynaaminen, elintärkeä elementti jokaisessa yrityksessä. Ilman hänen johtajuuttaan tuotannon resurssit pysyvät vain resursseina eivätkä etene tuotantoon asti. Kilpailukykyisessä taloudessa johtajien laatu ja suorituskyky määrittävät pitkälti yrityksen menestyksen ja selviytymisen.
[Peter Drucker]

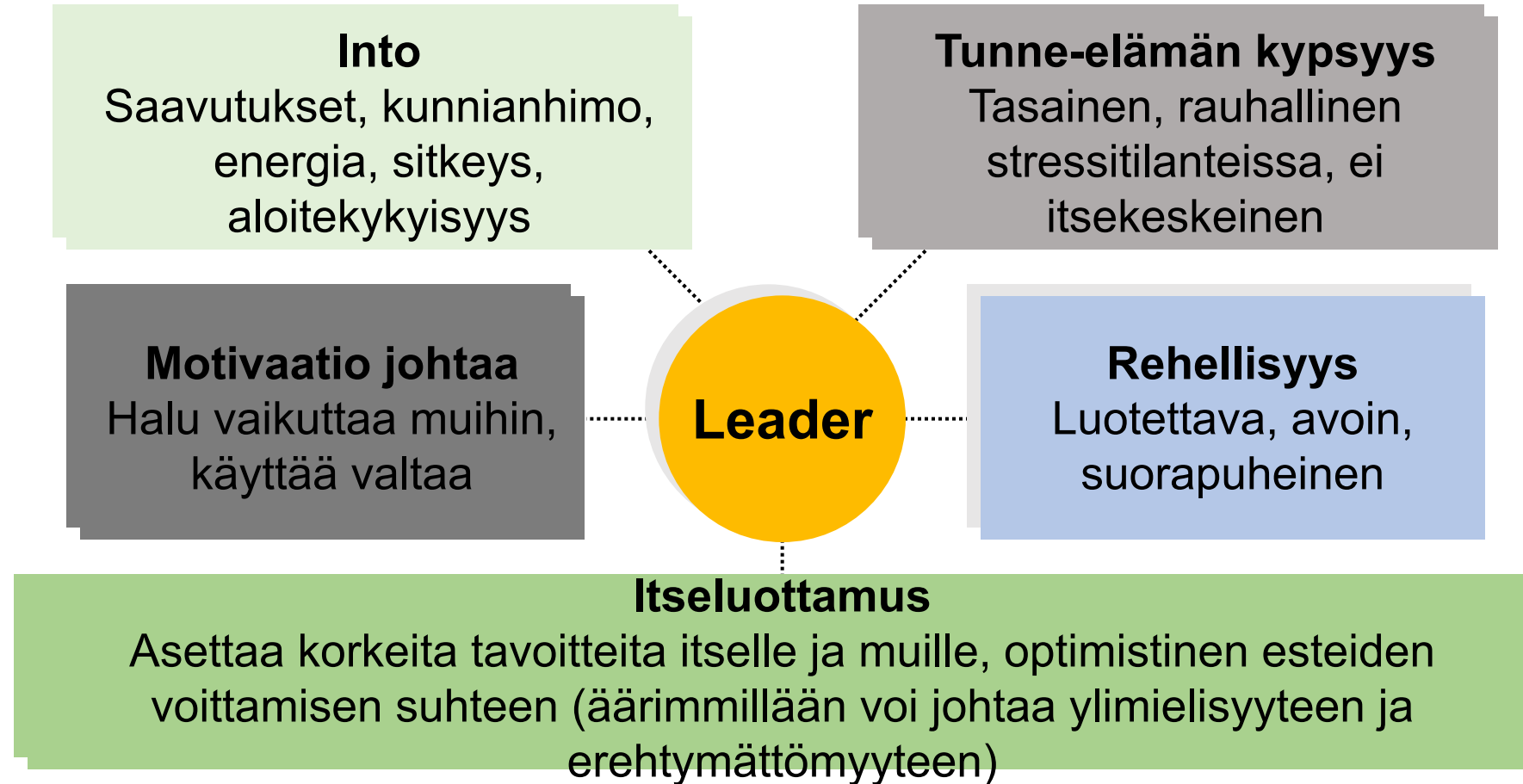
Leading ja Managing

Leadership-tyyli

- Johtaa ihmisiä oman karisman voimalla; vaatii oikeanlaista taitoa ja asennetta
- Vaikuttaa muihin persoonansa tai toimintansa kautta, haluaa haastaa ja muuttaa systeemejä
- Luonteenpiirteet - näkökulma
 - 'Johtajaksi synnyttään, ei opita'
- Taidot ja ominaisuudet
 - Opetettavissa; haluaa että ihmiset löytävät halun oppia
- Älykkyys
 - Ei voida opettaa, mutta harvoin este menestykselle



Johtajan luonteenpiirteet





Johtajuus käyttäytymistyyleinä:

- Johtamistyyliä
 - Autoritäärinen
 - Johtamistyyli, jossa määritellään ja valvotaan työtä tarkasti
 - Laissez-faire eli “antaa mennä” –johtaja
 - Tässä johtaja luottaa, että alaiset pystyvät tekemään työnsä itse.
 - Demokraattinen
 - Avoin, kannustava ja osallistumiseen innostava. Neuvottelee päätöksistä, osallistuu toimintaan.



Osallistava ja autoritäärinen

- **Autoritäärinen johtaja**

- Johtaja, joka ratkaisee ongelmat ja tekee päätöksiä yksin käyttäen juuri sillä hetkellä saatavilla olevaa tietoa.

- **Osallistava johtaja**

- Johtaja, joka jakaa ongelman alaisten kanssa, jotta he voivat yhdessä tuottaa ja arvioida vaihtoehtoja päästäkseen yksimieliseen ratkaisuun.



Transaktionaalinen ja transformationaalinen johtajuus

- Transaktionaalinen johtajuus
 - Alaisia johdetaan palkkioiden ja rangaistuksen avulla ja johtajan asemaa hyödyntäen.
- Transformationaalinen johtajuus
 - Organisaation jäsenten asenteisiin ja olettamuksiin vaikuttaminen sekä sitoutumisen rakentaminen organisaation tehtäviin, tavoitteisiin ja strategioihin.



Taylorin johtajuuden neljä periaatetta

- 1. Työn tiedettä on kehitettävä ja se korvaa vanhan nyrkkisääntömenetelmän**
- 2. Työntekijät on valittava tieteellisesti, ja heitä on koulutettava, opetettava ja kehitettävä.**
- 3. Johdon on tehtävä yhteistyötä työntekijöiden kanssa ja varmistettava, että työtä tehdään kehitettyjen tieteen periaatteiden mukaisesti.**
- 4. Jaa työ ja vastuu lähes tasaisesti johdon ja työntekijöiden kesken. Johto ottaa kaiken työn, johon se on soveltuvampi kuin työntekijät.**

Fayolin 14 johtamisen periaatetta:

1. Työvoiman erikoistuminen
2. Auktoriteetti
3. Kuri
4. Käskyjen yhtenäisyys
5. Suunnan yhtenäisyys
6. Yksilön kiinnostusten alistaminen organisaation tarpeille
7. Palkkiopolitiikka
8. Keskittäminen
9. Käskyketju
10. Järjestys
11. Oikeudenmukaisuus
12. Henkilöstön virassapysymisoikeus
13. Aloitteellisuus
14. Ryhmähenki



Sidosryhmäsuhteet

- Sidosryhmät

- Kaikki tahot, jotka ovat yrityksen kanssa tekemisissä joihin sen toiminta vaikuttaa ja jotka vaikuttavat sen toimintaan.

- Miksi johtaa sidosryhmiä?

- Se voi johtaa organisaation suorituskyvyn paranemiseen
- Se on “oikea” thing to do given the interdependence of the organization and its external stakeholders.



Sidosryhmäsuhhteiden johtaminen

1. Tunnista organisaation ulkoiset sidosryhmät
2. Määrittele heidän erityiset intressinsä ja huolenaiheensa
3. Määrittele kuinka tärkeä kukin sidosryhmä on organisaatiolle
4. Määrittele kuinka hallita kutakin yksittäistä sidosryhmäsuhdetta

Organisaation sidosryhmät





Nykyiset suuntaukset ja ongelmat, joista tulee olla tietoinen

- Globalisaatio
- Kansallistaminen
- Etiikka
- Työvoiman monimuotoisuus
- Yrittäjähenkisyys
- Sähköinen liiketoiminta
- Tietotalous
- Asiantunteva asiakas
- Oppiva organisaatio
- Laatuun keskittyminen
- Kustomointi/Yksilöllistäminen
- Velocity Management (Vaste ja aikakertoimet)



Markkinointi

- Asiakkaidesi ja heidän tarpeidensa ja halujensa tunnistaminen
- Kehittää ja käyttää strategioita tuotteidesi tai palvelujesi saamiseksi asiakkaille
- Luo kiinnostusta viestimällä kilpailuetuasi asiakkaille
- Ohjaa kaikkia yrityksen päätöksiä



Markkinatutkimus

- Voidaan toteuttaa eri tasoilla :
 - Toimiala
 - Markkinasegmentti
 - Yksittäinen kuluttaja
- Kaksi päätyyppiä:
 - **Primaarinen** — tutkimus toteutetaan suoraan itse aiheesta tai aiheista
 - **Sekundaarinen** — tutkimus toteutetaan epäsuorasti muiden olemassa olevien resurssien avulla



Tunne toimialasi

- Mikä on toimialasi koko ja sen taloudellinen arvo?
- Mikä on toimialasi maantieteellinen toiminta-alue?
- Onko se “niche” vai massamarkkinateollisuutta?
- Miltä toimialan kannattavuus näyttää?
- Millaisia suuntauksia alalla esiintyy?
- Millainen on teollisuuden rakenne?
- Mitä kilpailijat tekevät alalla?



Asiakkaan päätöksenteko

- Tietoisuus tarpeista ja haluista.
- Tiedonhaku
- Vaihtoehtojen arviointi
- Ostopäätös
- Ostoksen arviointi



Asiakkaan käsityksen luominen

- Ominaisuudet tuovat etuja
 - Ominaisuus — jokin fakta tuotteesta tai palvelusta
 - Etu — se, mitä ominaisuus voi tehdä täyttääkseen asiakkaan tarpeen
- Kuinka tarpeet, halut ja vaatimukset poikkeavat toisistaan
 - Tarpeen täyttäminen on ongelman ratkaisemista
 - Halut — yksilöllisiä tarpeita
 - Vaatimukset — Halut + ostovoima



Markkinasegmentin valitseminen

- **Markkinasegmentti** on ryhmä kuluttajia tai yrityksiä, joilla on samankaltainen reaktio tiettyyn tuotteeseen tai palveluun
- On **vaikeaa kohdistaa** markkinointia yhtäaikaisesti eri segmenteille
- Yritys, joka keskittyy vain **yhteen markkinasegmenttiin** pärjää todennäköisesti paremmin kuin se, joka pyrkii myymään kaikille.



Markkinasegmentointiperusteet

- **Maantieteellinen**—jaottelu paikan mukaan
- **Väestöllinen**—jaottelu iän, sukupuolen, tulotason ja/tai koulutuksen mukaan
- **Psykografinen**—jaottelu psykologisten eroavaisuuksien mukaan (esim mielipide, elämäntyyli)
- **Käyttäytymisen**—jaotteluhavaittujen ostokäyttäytymisten mukaan



Mahdollisuusanalyysi

- **Toimiala-analyysi** - määritelmä, koko ja alan kasvu/lasku
- **Ympäristöanalyysi** - kuinka yhteisö, alue, valtio, maailma liittyvät liiketoimintaan
- **Todisteet markkinoista** - todisteet mahdollisuuksista rahana/yksiköissä
- **Markkinasegmentit** – ryhmien määrittelemisen esim väestöllisten, demografisten, iän, sijaintiin liittyvien tekijöiden mukaan
- **Kilpailija-analyysi** – liiketoiminnan vertaaminen suoriin ja epäsuoriin kilpailijoihin



Markkinointistrategia ja suunnitelma

- **MarkkinointiMix (4P)**

- Products/Services - tuote
- Pricing - hinta
- Promotion - markkinointiviestintä
- Place – saatavuus, jakelu

- **Markkinointisuunnitelma** – markkinointitavoitteet ja strategiat niiden saavuttamiseksi



Kilpailuetu

- Tarvitaan kilpailustrategia
 - Kestävä
 - Kilpailu voi olla suoraa tai epäsuoraa
- Menestykö ideani?
 - Tee asiakas- ja markkinatutkimus sekä kilpailija-analyysi



Keskeisiä menestystekijöitä

- **Laatu:** Pystytkö tarjoamaan parempaa laatua kuin kilpailijat?
- **Hinta:** Pystytkö tarjoamaan edullisempaa hintaa kuin kilpailijat?
- **Sijainti:** Pystytkö tarjoamaan parempaa paikkaa asiakkaillesi kuin kilpailijasi?
- **Valikoima:** Pystytkö tarjoamaan laajempaa valikoimaa?
- **Palvelu:** Pystytkö tarjoamaan parempaa ja henkilökohtaisempaa asiakaspalvelua?
- **Nopeus:** Pystytkö toimittamaan tuotteesi/palvelusi nopeammin?



Onko kilpailuetusi tarpeeksi iso?

- Myy markkinoilla:
 - Joka on laaja ja kasvava.
 - Jossa kilpailulla on mahdollista tehdä voittoa
 - Jossa kilpailu onnistuu, eikä ole liian voimakasta uuden yrittäjän päästä mukaan
- Myy tuotetta tai palvelua:
 - Joka ratkaisee ongelmat, joita kuluttajia on kilpailijoiden kanssa
 - Kilpailukykyiseen hintaan, joka houkuttelee asiakkaita
- Varmistu, että:
 - Ymmärrät mitä asiakas tarvitsee
 - Sinulla on kestävällä pohjalla oleva kilpailuetu tai monia, kehittyviä etuja
 - Tarjoat tuotettasi asiakkaan tarpeisiin oikeaan hintaan



Tarkista kilpailutilanne

Ainutlaatuinen myyntiväittäjä, Unique Selling Proposition (USP):

Mitkä ominaisuudet/edut erottavat sinut kilpailijoista?

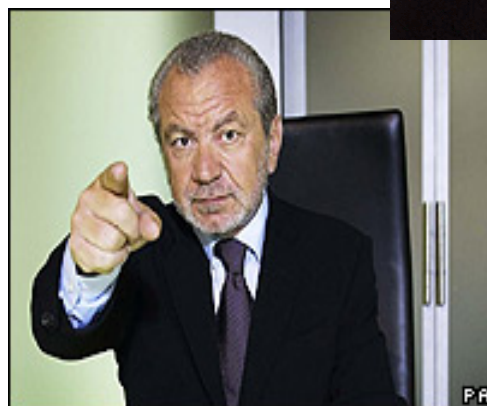
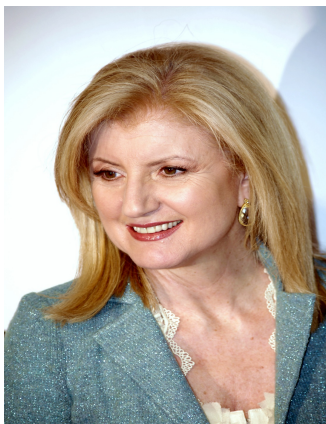
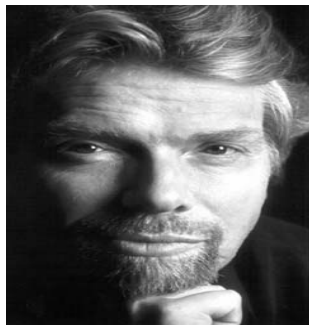
Miten saada potentiaaliset ostavat valitsemaan juuri sinut?

Miten välttää jatkuva hintakilpailu ja myydä enemmän paremmalla hinnalla?

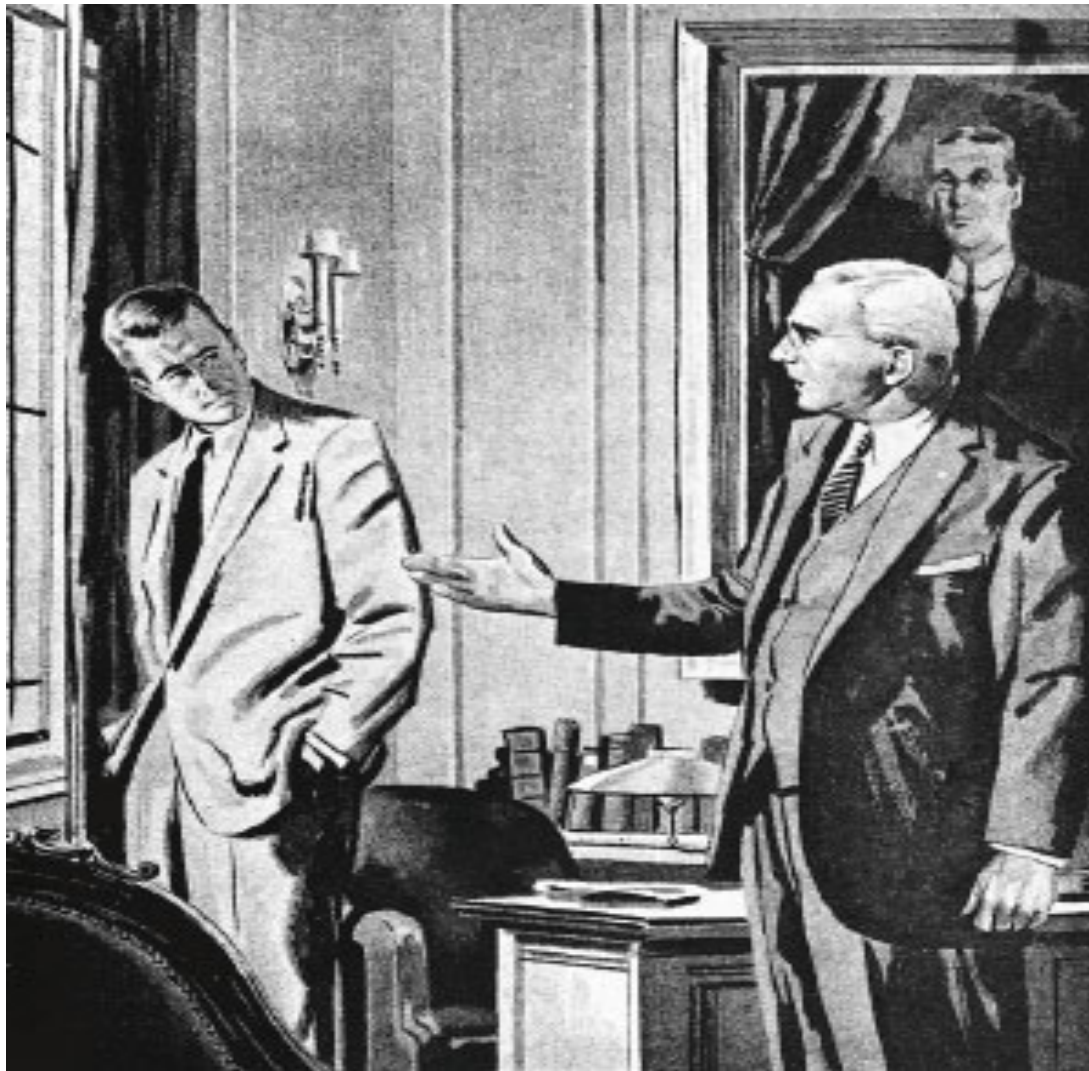


Osa 3
Harjoituksia

Harjoitus 1: Erilaisia johtajia



Harjoitus 2: Mitä kuvassa tapahtuu?



Lähde: David A. Kolb, Irwin M. Rubin, and James M. McIntyre, *Organizational Psychology: An Experiential Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1971), p. 55.



Harjoitus 3: Onko sinulla bisnesvaistoa?

- Oletko itseohjautuva?
- Kuinka hyvin tulet toimeen erilaisten persoonien kanssa?
- Kuinka hyvä olet tekemään päätöksiä?
- Onko sinulla fyysistä ja emotionaalista sitkeyttä yrityksen johtamiseen?
- Kuinka hyvä olet suunnittelemaan ja organisoimaan?
- Onko pyrkimyksesi tarpeeksi vahva ylläpitämään motivaatiotasi?
- Kuinka yrityksesi tulevat vaikuttamaan perheeseesi/elämääsi?



Harjoitus 4: Yrittäjyysprosessi

Kirjoita ja esittele oma yritysprosessisi



Lisämateriaalit

- **Challenges Women Entrepreneurs Face**
 - <https://www.businessnewsdaily.com/5268-women-entrepreneur-challenges.html>
- **Women's Entrepreneurship**
 - https://www.dol.gov/wb/media/Tconf_GrWomen_factsheet.pdf



Kiitos osallistumisestasi tähän moduuliin.

Lisätietoja

*Osoitteessa:
Green-entrepreneurship.online*