



jamk

Mikro- ja pienyritysten valmius liiketoimintaympäristön murrokseen

Tuomas Tahvonen

Opinnäytetyö, ylempi AMK
Toukokuu 2024
Digitaalinen toimitusketju

Tahvonen, Tuomas

Mikro- ja pienyritysten valmius liiketoimintaympäristön murrokseen

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2024, 130 sivua

Insinööri (ylempi AMK) Digitaalinen toimitusketju. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Maailma muuttuu nopeammin kuin koskaan ja merkittäviä ja nopeita muutoksia, murroksia, on ennustettu tapahtuvan lähitulevaisuudessa. Nopea muutos edellyttää päivitystä myös yritysten totuttuihin toimintatapoihin. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mikro- ja pienyritysten valmiutta liiketoimintaympäristön murroksilanteisiin. Aihetta lähestyttiin kolmen teorian kautta: tulevaisuudentutkimuksen, strategisen suunnittelun sekä pienten yritysten erityispiirteiden kautta. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelemalla pieniä yrityksiä. Johtopäätöksissä pyrittiin löytämään vastaukset tutkimuskysymyksille: Minkälainen valmius mikro- ja pienyrityksillä on toimintaympäristön murrokseen? Mitkä asiat muodostuvat haasteiksi ja miten valmiutta voidaan kehittää?

Tutkimuskirjallisuuden perusteella on löydettävissä selkeitä viitteitä, että yhteiskuntien muutosvauhti tulee jatkumaan ja jopa kiihtymään. Vaikka murroksia ei voida ennakoita, voidaan ennakoitavuudella laajentaa yritysten maailmankuvaa ja siten vähentää riskiä yllätyksellisille tapahtumille. Strategisen suunnittelun tulisi pyrkiä siihen, että organisaatioiden ominaisuudet tukevat sen kykyä jatkuvaan kehittymiseen, muutosten tunnistamiseen ja omien toimintatapojen uudistamiseen, jotka oikeiden resurssien ohella mahdollistavat yritysten varautumista yllättäviin tilanteisiin. Suuremmat resurssit ja yrittäjämäinen asenne tukevat organisaation mukautumiskykyä radikaalisti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkimuksen perusteella merkittävin tutkittujen yritysten murrosvalmiutta rajoittava tekijä on puutteellinen tulevaisuuden ennakointi. Yritykset tarkastelevat toimintaympäristöään kapea-alaisesti ja niiden ajallinen näkökulma rajoittuu usein vain lähimenneisyyteen. Tutkimuksen perusteella yrityksillä on haasteita arvioida tulevaisuuden kehitystä laaja-alaisesti.

Laajasta kerätystä tietoaaineistosta huolimatta haastattelujen lukumäärä oli pieni ja tulokset ovat päteviä vain tutkitussa yritysjoukossa. Mikäli tutkimustulokset osoittautuvat yleistettäväksi laajemmin mikro- ja pienyrityksiin, voi tutkimustuloksilla olla merkittäviä yhteiskunnallisia vaikutuksia liiketoimintaympäristön muutosvauhdin ja murrosten lisääntyessä. Tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää yrityksille suunnattavien koulutusten ja oppimateriaalien laadinnassa sekä yrittäjien oma-aloitteiseen tai ohjattuun tulevaisuusorientaation parantamiseen.

Avainsanat (asiasanat)

Megatrendit, murros, ennakointi, strategia, transformaatio, tulevaisuudentutkimus, tulevaisuus, mikroyritykset, pienyritykset, liiketoimintaympäristö, teollinen valankumous,

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Ei ole

Tahvonen, Tuomas

Readiness of micro and small enterprises for changes in the business environment

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2024, 130 pages

Degree Programme in Digital Supply Chain Management. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The world is changing rapidly than ever before. That change is predicted to last longer and even accelerate. Transformation of the world requires dramatic actions on how companies have used to act in their business environment and operations. The goal of the research was to find out the ability of micro and small companies to cope up with the major disruptors in their business environment. The topic was studied from the view of three different theories: future research, strategic planning, and special features of small companies.

Academic research verifies the argument of accelerating change in societies. Even though disruptions are not predictable, future forecast tools may expand entrepreneurs' view of the horizon and decrease the risk of surprising events. Organizational features that are essential in the future world should be considered in strategic planning. Resources are the major difference between small and bigger companies. Larger resources provide buffer for VUCA environment. The most important features that help companies to survive in case of disruption seems to be the future forecast skills, right resources for future environment, and right mindset.

By using wide range data collected from eight small companies by interviewing them with semi-structured methods, the results strongly correlate with previous academic research: Small companies are lacking ability to foresee their environment. Due to the number of interviews, the data set was limited and generalization of the results requires further research. If the results repeat in larger scale, that might indicate major challenges in small companies in near future.

The results may reveal critical information about small companies in societal level. Even if further studies and confirmation of the generalization of results is still needed, the results can already be used as a reference for future orientation theme in training and coaching programs for companies.

Keywords/tags (subjects)

Megatrends, revolution, industry 4.0, transformation, disruption, sme, small corporation, strategy, business planning, VUCA

Miscellaneous (Confidential information)

No

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Pienet yritykset liiketoimintaympäristön murroksessa.....	5
1.2	Tavoite ja tausta	6
1.3	Tutkimusongelma	7
1.4	Rajaus.....	8
2	Tietoperusta	9
2.1	Teoriateemojen valinta.....	9
2.2	Tiedonhaku ja valinta.....	10
2.3	Tietoperustan luotettavuus	11
3	Megatrendit, murrokset ja tulevaisuuden ennakointi	11
3.1	Määritelmiä.....	11
3.2	Trendit ja megatrendit.....	15
3.3	Murrokset.....	22
3.4	Tulevaisuuden ennakkoinnin haasteet.....	26
3.5	Ennakkoinnin perusteita.....	27
3.6	Mahdollinen tulevaisuuden kehitys	30
4	Liiketoiminnan suunnittelu toimintaympäristön murroksessa	33
4.1	Megatrendit ja murrokset liiketoiminnassa.....	33
4.2	Muutosten ennakointi yrityksissä	35
4.3	Organisaatio muuttuvassa toimintaympäristössä	36
4.4	Tulevaisuuden kestävä organisaatio	39
4.5	Murrosvalmiuden lisääminen organisaatiossa	41
4.6	Johtaminen muutostilanteessa	43
5	Pienten yritysten erityispiirteet	44
5.1	Pienet yritykset ja toimintaympäristö	44
5.2	Pienten yritysten epäonnistumisriski	47
5.3	Pienten yritysten vahvuudet	48
5.4	Pienten yritysten haasteet.....	50
5.5	Murroksen mahdollisuudet.....	52
6	Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto	52
7	Tutkimusmenetelmät	57
7.1	Tutkimuksen kysymysasettelu	57
7.2	Tutkimuksellinen kehitystyö	60

7.3	Tapaustutkimus tutkimusstrategiana.....	61
7.4	Tutkimusmenetelmät ja -aineisto	62
7.5	Haastattelujen toteutus.....	66
7.5.1	Aineiston laatu ja määrä	66
7.5.2	Käsitteet ja asian esittely	66
7.5.3	Teema 1: Toimintaympäristön hahmotus	66
7.5.4	Teema 2: Ennakointi ja strategia.....	69
7.5.5	Teema 3: Resurssit ja valmius murrokseen	70
7.5.6	Teema 4: Asenne	71
7.6	Tulosten arviointimenetelmät	71
7.7	Eettisyys	72
8	Tutkimustulokset.....	73
8.1	Tutkimusaineiston keräys ja perustiedot.....	73
8.2	Toimintaympäristön analysointikyky.....	75
8.2.1	Näkökulman laajuus	75
8.2.2	Näkökulman syvyys	79
8.2.3	Toimintaympäristön analysointikyky.....	81
8.3	Strategia ja ennakointi pienissä yrityksissä.....	83
8.3.1	Strateginen suunnittelu	83
8.3.2	Ennakointi	86
8.3.3	Strateginen suunnittelu ja ennakointi pienissä yrityksissä.....	87
8.4	Resurssit.....	89
8.5	Asenne	91
8.6	Mukautumiskyky yleensä.....	93
9	Johtopäätökset.....	97
9.1	Yritysten valmius liiketoimintaympäristön murrokseen	97
9.2	Yritysten haasteet liiketoimintaympäristön murroksessa.....	98
9.3	Yritysten mahdollisuudet liiketoimintaympäristön murroksessa	99
9.4	Tutkimustulosten luotettavuus	101
10	Pohdinta	102
10.1	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	102
10.2	Yhteys teoriaan ja jatkotutkimustarve	105
	Lähteet	107
	Liitteet	113
	Liite 1. Haastattelulomakkeet.....	113

Liite 2. Yritysten suhteellisen mukautumiskyvyn vertailu	125
--	-----

Kuviot

Kuvio 1. Kooste eri yritysryhmien osuuksista Suomessa (Yrittäjyystilastot n.d., 7–9)	5
Kuvio 2. Megatrendin kehitys ja perusominaisuuksia	12
Kuvio 3. Murroksen ominaispiirteitä	14
Kuvio 4. Muutamia megatrendejä eri lähteistä.....	17
Kuvio 5. Sosioekonomisia trendejä vuosilta 1750-2010 (Steffen ym. 2015, 86).....	19
Kuvio 6: Sosioekonomisia trendejä vuosilta 1750-2010 (Steffen ym. 2015, 87).....	20
Kuvio 7. Murrosten aallot, teolliset vallankumoukset ja merkittäviä keksintöjä	22
Kuvio 8. Kolmen horisontin mallilla voidaan kuvata murroksen tapahtumista (Dufva 2020, 68)	25
Kuvio 9. Kehityskulut ja epävarmuus kasvaa ajallisen ulottuvuuden mukaan (Mukaillen Hajkowicz 2015, 13-15)	28
Kuvio 10. Trendin kehittyminen ja heikot signaalit	29
Kuvio 11. Joitakin näkemyksiä tulevaisuuden kehityksestä mukaillen Wileniusta (2022), Heikkistä (2017) ja Marttista (2018).	31
Kuvio 12. Liiketoimintaympäristön suhde megatrendeihin.....	34
Kuvio 13. Näkökulma kehitykseen, siihen liittyvä toiminnan taso ja epävarmuus	37
Kuvio 14. Erilaisia toimintaympäristöön sopeutumia: tulevaisuusorientaatio, menneisyysorientaatio ja nykyhetkiorientaatio.....	38
Kuvio 15. Mikro- ja pienyritysten määrittely (Haljala, H. 2023; Tietoa tilastoista n.d.)	44
Kuvio 16. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset alueittain ja toimialaluokituksen TOL 2008 mukaisesti, 2013Q1-2023Q3 (Aloittaneet ja lopettaneet yritykset alueittain ja toimialaluokituksen TOL 2008 mukaisesti, 2013Q1-2023Q3 2023).	46
Kuvio 17. Aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten lukumäärä vuosina 1995-2013 oikeudellisen muodon mukaisesti (Aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten lukumäärä vuosina 1995-2013 oikeudellisen muodon mukaisesti 2014).	47
Kuvio 18. Todellinen kehitys oman mahdollisuushorisontin ulkopuolella	54
Kuvio 19. Yrityksen mukautumiskyvyn perusta: Resurssit ja ennakointi.....	56
Kuvio 20. Tutkimusprosessin ja -asetelman vuorovaikutussuhteet ja tutkimuksen päämäärä.....	61
Kuvio 21. Kuvio haastattelua varten: Haastateltavan näkemys toimialan kehityksestä.	67
Kuvio 22. Kuvio haastattelua varten: Eri megatrendien tai murrosten aiheuttama muutosvauhti markkinoilla yleensä.	68
Kuvio 23. Yritysten näkemys oman alan muutostilanteesta.....	78
Kuvio 24. Yritysten ajallinen ulottuvuus markkinakehityksen muodostukseen.....	80

Kuvio 25. Yritysten markkinanäkymän leveys ja syvyys ja keskeiset näkökulmat	82
Kuvio 26. Yritysten toiminnan suunnittelun taso ja usko liiketoiminnan jatkumiseen murrostilanteessa	88
Kuvio 27. Yritysten suhteellisen mukautumiskyvyn vertailu suhteessa liikevaihtoon	94
Kuvio 28. Yritysten suhteellisen mukautumiskyvyn vertailu suhteessa yrittäjäkokemusvuosiin	95
Kuvio 29. Yritysten suhteellisen mukautumiskyvyn vertailu suhteessa yrittäjän kokemusvuosiin. Huom. Yrittäjä itse arvioi, omien kokemusvuosiensa määrän, eikä se ollut yhteydessä yrittäjäkokemukseen.	96
Kuvio 30. Yritysten suhteellisen mukautumiskyvyn vertailu suhteessa yrityksen ikään	97
Kuvio 31. Yrityksen murrokseen mukautumiskyvyn kehittäminen	100
Kuvio 32. Yritysten näkökulma supistuu voimakkaasti katsottaessa menneeseen tai tulevaan.....	103
Kuvio 33. Yrityksen hyödylliset resurssit kehittyvät hitaammin kuin toimintaympäristö	105
Kuvio 34. Yrityksen hyödylliset resurssit vähenevät suhteessa toimintaympäristöön.	106

Taulukot

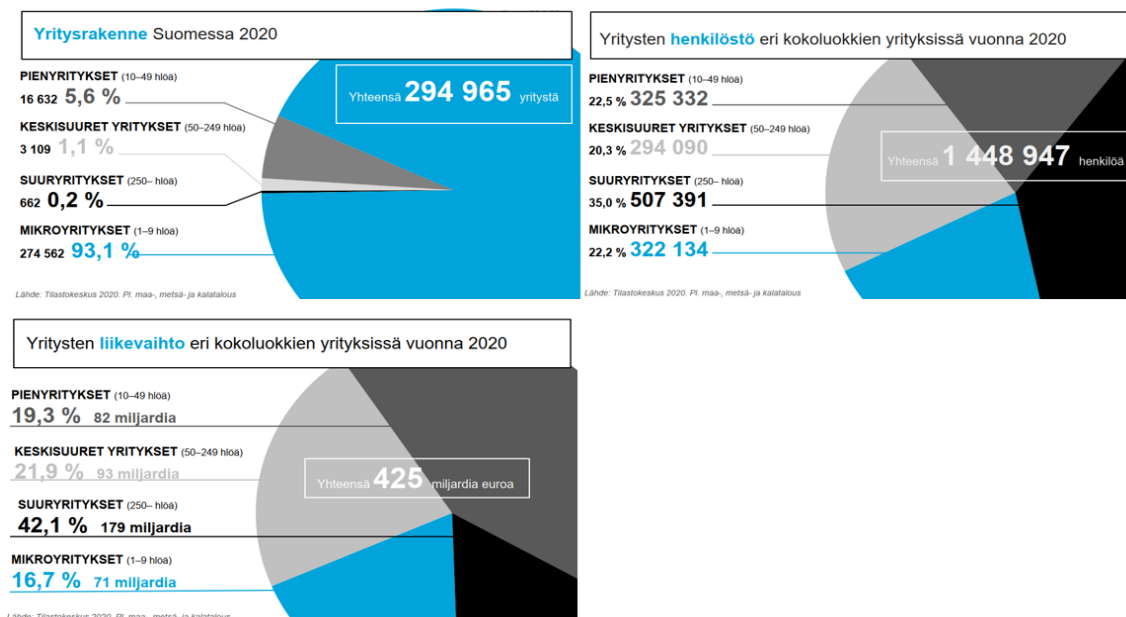
Taulukko 1. Tutkimukseen haastateltujen yritysten perustiedot	74
Taulukko 2. Yritysten kyky oman markkinan nykytilan arviointiin	76
Taulukko 3. Markkinanäkymän muodostaminen muuhun kuin omaan alaan perustuen.....	76
Taulukko 4. Yritysten tunnistamat nykyhetken muutosvoimat, PESTE-viitekehys	77
Taulukko 5. Yritysten usko markkinan jatkuvaan, trendin omaiseen muutokseen	79
Taulukko 6. Yritysten usko markkinan murrokseen	79
Taulukko 7. Markkinanäkymän muodostus suhteessa yrittäjäkokemukseen	80
Taulukko 8. Strategisen suunnittelun taso eri yrityksissä.....	83
Taulukko 9. Odotus liiketoiminnan kehityssuunnasta	85
Taulukko 10. Yritysten mukautumispyrkimys markkinatilanteen muutokseen.....	86
Taulukko 11. Ennakointityökalujen käyttö yrityksissä	87
Taulukko 12. Yritysten mukautumiskykyä lisäävät resurssit.....	89
Taulukko 13. Puutteelliseksi koetut resurssit.....	90
Taulukko 14. Arvio yrittäjien asenteesta mukautumiskyvyn kannalta olennaisilla osaluilla	92
Taulukko 15. Yritysten suhtautuminen oman liiketoiminnan jatkumiseen	93
Taulukko 16. Yritysten suhtautuminen muutoksen luomiin mahdollisuuksiin.....	93

1 Johdanto

1.1 Pienet yritykset liiketoimintaympäristön murroksessa

On yleisesti tunnistettu ja tunnustettu tosiasia, että maailma muuttuu ja muutoksen on sanottu myös kiihtyvän (mm. Esposito & Tse 2020, 34, 35, 121). Muuttuva liiketoimintaympäristö, etenkin erilaiset käännekohdat, murrokset, asettavat yritykset uudenlaiseen tilanteeseen, jossa aiemmat toimintamenetelmät eivät välttämättä enää toimi halutulla tavalla. Usein tällaiset tilanteet ilmaantuvat yllättäen, vaikka strategialla ja johtamisella pyritään niihin varautumaan. Monesti etenkin mikro- ja pienyrityksissä henkilöstön ja etenkin johtamisen resurssit tyypillisesti operatiiviseen toimintaan, jolloin erilliseen strategiatyöhön tai toimintaympäristön muutosten seuraamiseen ei välttämättä ole mahdollisuutta tai valmiuksia. Kiihtyvä muutos uhkaa yritysten liiketoiminnan jatkuvuutta.

Huolimatta siitä, että mikro- ja pienyrityksiä on Suomen yrityksistä lukumääräisesti lähes 99 %, ne työllistävät 45 % yrityksissä työskentelevistä ja tuottavat yli kolmanneksen yritysten yhteenlasketusta liikevaihdosta (Yrittäjyystilastot n.d., 7–9), niiden selviytymistä ja erityistarpeita käsitellään Suomessa ihmeen vähän. Mikro- ja pienyritysten osuutta on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Kooste eri yritysryhmien osuuksista Suomessa (Yrittäjyystilastot n.d., 7–9)

Tilastoissa, keskusteluissa ja myös tutkimuskirjallisuudessa mikro- ja pienyritykset yhdistetään usein keskisuuriin yrityksiin. Näiden yritystyyppien välillä on kuitenkin huomattavan suuria eroja mikroyrityksen yhdestä–kymmenestä henkilöstä keskisuurien jopa 250:een työntekijään. Jo yli kymmenen hengen pienyrityksillä on tyypillisesti järjestäytyneempi organisaatio ja monia keski-suurille, yli 50 henkilön yrityksille ominaisia piirteitä. Tämän tutkimuksen tavoitteet keskittyvät ni-menomaan mikro- ja pienyrityksiin, joissa henkilöstön lukumäärä on alle 50.

1.2 Tavoite ja tausta

Tutkimuksen taustalla on tutkijan henkilökohtainen mielenkiinto käsiteltäviin ilmiöihin sekä liike-toiminnan kehittämistavoitteet. Käytännön kokemus ja havainnot ovat osoittaneet monien alojen ja yritysten toimivan edelleen, menestyksekkäästikin, melko perinteisillä toimintamalleilla vaikka merkittäviä muutoksia on jo pitkään ennustettu ja ollut nähtävillä monilla yhteiskunnan osa-alu-eilla. On kuitenkin myös hyvin tunnettuja esimerkkejä, joissa menestyksekkäät yritykset ovat nope-asti kadottaneet kilpailukykynsä. Teknologisen epäonnistumisen kannalta on helppo antaa esimer-keiksi yleisesti tunnetut Nokian ja Kodakin tapaukset suurempien yritysten sarjassa. Tällä hetkellä esimerkiksi eettisten ja moraalisten teemojen osalta toimintaympäristö vaikuttaa muuttuneen ja muuttuvan merkittäväällä tavalla. Näin on esimerkiksi fossiilisiin energialähteisiin tai autoritääriisiin yhteiskuntiin perustuvissa liiketoimissa, joihin on viime aikoina kohdistunut merkittävää arvoste-lua ja boikotteja. Markkinoilta tuleva muutospaine, johtuipa se mistä tahansa, voi olla yrityksille elämän ja kuoleman kysymys, johon on vastattava nopeasti ja määrätietoisesti. Suunniteltuihinkin muutoksiin saatetaan yrityksissä suhtautua kielteisesti ja usein niissä onnistuminen koetaan ky-seenalaiseksi. Silti vaikuttaa todennäköiseltä, että muutokset ovat tulevaisuudessa välttämättömiä yhä useammassa yrityksessä. Kun otetaan huomioon mikro- ja pienyritysten suuri osuus yhteiskun-nan tukipilarina, on niiden toimintakyvyn säilymisellä merkittävä vaikutus koko yhteiskuntaan.

Aiheeseen syvennyttiin aluksi määrittelemällä megatrendi- ja murrosilmiöiden ominaispiirteitä, tämän hetken suuntauksia sekä tulevaisuuden ennakointityöhön liittyviä haasteita tulevaisuuden-tutkimuksen näkökulmasta. Tämän näkökulman avulla pyrittiin myös löytämään perusteita sille, mihin väittämä kiihtyvistä muutoksesta perustuu ja mihin suuntaan se on menossa. Strategista suunnittelua käsittelevässä luvussa selvitettiin, mitä erityispiirteitä tulevaisuuden organisaatioilta ja niiden strategiselta suunnittelulta vaaditaan tulevaisuudessa. Lisäksi teoriaosassa etsittiin tietoa

mikro- ja pienyritysten erityispiirteistä verrattaessa suurempiin sekä etsittiin tietoa ominaisuuksista, jotka parantavat pienten yritysten selviytymistä epälineaarisesti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkimusosassa selvitettiin haastatteluin, kuinka teoriaosassa käsitellyt asiat näytetyvät käytännössä pienten yritysten toiminnassa. Lisäksi selvitettiin tekijöitä, jotka rajoittavat tai mahdollistavat yritysten menestymistä. Tutkimusaineiston keruu on tarkemmin kuvattu luvussa Tutkimusmenetelmät.

1.3 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana oli selvittää, minkälaiset valmiudet mikro- ja pienyrityksillä on liiketoimintaympäristön äkillisessä ja dramaattisessa muutostilanteessa, joka täyttää jäljempänä määritellyn murroksen kriteerit. Tutkimusongelma edellytti aluksi teorian perusteella tehtävää murroksen määrittelyä, sillä tutkittavalle ilmiölle ei ole yksiselitteisestä vakiintunutta suomen kielen sanaa. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli:

Mikä on murros ja miten se määritellään?

Toinen ja tavoitteiden kannalta olennaisin tutkimuskysymys nousi suoraan ongelmasta:

Minkälainen valmius mikro- ja pienyrityksillä on liiketoimintaympäristön murrokseen? Liiketoimintaympäristöllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yrityksen ulkoista toimintaympäristöä, johon kuuluu koko yhteiskunta ja sen eriosa-alueet, jotka ovat osa yrityksen ympäristöä. Jäljempänä käytetään termejä liiketoimintaympäristö, toimintaympäristö ja markkina.

Muut tutkimuskysymykset ovat alisteisia edelliselle. Yritysten valmiuksien tunnistamisen lisäksi oli tavoitteena vastata kysymyksiin:

Mitkä ovat yritysten haasteet murroksissa selviämiseen ja miten yritysten selviytymismahdollisuuksia voisi parantaa?

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaiset valmiudet mikro- ja pienyrityksillä on liiketoimintaympäristön radikaalissa ja äkillisessä muutoksessa, jota tässä tutkimuksessa kutsutaan murrokseksi. Tietojen perusteella arvioitiin keskeisiä haasteita ja menestystekijöitä, joiden avulla tavoiteltavia ja kehitettäviä yritysten ominaisuuksia voidaan tunnistaa ja näin mahdollistaa useamman yrityksen selviytyminen myös tulevaisuudessa.

1.4 Rajaus

Tutkimusta tehtäessä johtaminen todettiin merkittäväksi ja tärkeäksi osa-alueeksi kriisien, joita murroksetkin ovat, hallinnassa. Käsitellyt teemat liittyvät niin moneen johtamisen osa-alueeseen, että niiden kaikkien käsitteleminen siinä laajuudessa kuin ne ansaitisivat tulla käsitellyksi, olisi ollut liian laaja tämän tutkimuksen tarkoitukseen nähden. Johtaminen on siksi rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen teemat ja sisältö kuitenkin sivuaa ja osin risteää johtamiskirjallisuudessakin käsiteltyjen asioiden kanssa etenkin strategisen, kriisi- ja muutosjohtamisen aiheita. Tämän tutkimusaiheen tavoitteena oli olla johtamisen käsitteen yläpuolella selventäen enemmän johtamisen perusteena olevia seikkoja ja päämääriä, ei itse johtamista.

Tutkimuksen aiheena oli mikro- ja pienyritysten menestymismahdollisuuksien tutkiminen liiketoimintaympäristön murroksissa. Tarkasteltaessa yritysten toimintaympäristöä, keskityttiin yritysten ulkopuolisten muutostekijöiden ja niiden vaikutusten tarkasteluun. Toisin sanoen tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin yrittäjä- tai organisaatiolähtöiset kriisi- ja muutostilanteet, jota on jo aiemmin tutkittu paljon muun muassa kriisi- ja muutosjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa. Koska toimintaympäristön murrokset voivat olla yrityksille subjektiivisia, selvitetään tässä tutkimuksessa kuitenkin niitä yritysten sisäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen riskiin kokea murroksia.

Tutkimuksen yhteydessä tarkastelun ulkopuolelle on päätetty jättää yritykset, joiden toimintastrategia perustuu lähes täysin ulkopuoliseen rahoitukseen tai yhtiön pääomittamiseen ja voimakkaan kasvun tuomaan tulevaisuuden tuotto-odotukseen. Suomen kielessä tällaisia yrityksiä kutsutaan tyypillisesti start up -yrityksiksi. Tutkimuksessa tarkasteltavien yritysten valintakriteerinä oli vakiintuneeseen liiketoimintamalliin ja ansaintaperiaatteeseen perustuva toiminta vähintään kahden tilikauden ajalta ja operatiivisen toiminnan riippumattomuus toistuvista ulkoisista rahoituskierröksistä. Tutkimuksessa keskityttiin yrityksiin, jotka toimivat yrittäjien päätoimisena elinkeinona. Näin

ollen sivutoimisen yrittäjyyden kuin myös erilaisten kevytyritysten tarkastelu rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle, vaikka samat asiat ovat käytännössä sovellettavissa myös niihin. Toimialoista maatalouden ja metsätalouden alkutuottajat on tietoisesti rajattu tutkimuksen ulkopuolelle johdettujen toimialojen erityislaatuudesta luonteesta. Myös näillä aloilla tässä tutkimuksessa esitetyt asiat ovat hyvin sovellettavissa ja erittäin ajankohtaisia.

Mikro- ja pienyritysten määritelmää ei ole tässä tutkimuksessa rajattu kovin tarkasti muuten, kuin henkilömäärän osalta. Tässä tutkimuksessa mikro- ja pienyrityksillä tarkoitetaan sellaisia yrityksiä, joissa työskentelee enintään 50 henkilöä. Määritelmän ja rajauksen perusteena on käytännön syy muun muassa käytetyn kansainvälisen kirjallisuuden osalta, missä henkilöstömäärä on selkeä ja varsin hyvä mittari arvioitaessa eri lähteiden soveltuvuutta tähän tutkimukseen. Esimerkiksi liikevaihtoon tai taseeseen liittyvät rajoitteet olisivat voineet tulla esteeksi myös joidenkin toimialojen erityispiirteiden vuoksi: esimerkiksi koneyritykset ovat erittäin pääomavaltaisia suurien investointien vuoksi ja liikevaihto voisi ylittyä kaupan alan yrityksissä, vaikka ne muuten noudattaisivat enemmän mikro- tai pienyrityksen ominaispiirteitä muun muassa rajallisten inhimillisten resurssien ja organisaatorakenteen puolesta.

2 Tietoperusta

2.1 Teoriateemojen valinta

Ensimmäisessä teorieemassa tarkasteltiin megatrendejä ja murroksia. Teeman avulla vastattiin ensimmäiseen tutkimuskysymykseen määrittelemällä megatrendit ja murrokset sekä tutkimalla niiden ominaispiirteitä. Tavoitteena oli ymmärtää niihin liittyviä lainalaisuuksia, jotta jäljempänä pystyttiin jatkamaan kysymykseen muutosvalmiuden kehittämisestä. Etenkin megatrendeistä kirjoitetaan paljon ja ne ovat käsitteenä melko tunnettuja. Vaikka ennakoitavien trendien katkeamiskohdat, murrokset ovat ilmiönä hyvin tunnettuja, on niiden ominaispiirteistä tutkittua tietoa huomattavasti vähemmän. Etenkin Suomalaista tutkimuskirjallisuutta, jossa aihetta käsiteltäisiin yritysten kannalta kokonaisvaltaisesti eli holistisesti, on niukasti. Teemaa lähestyttiin ensisijaisesti tulevaisuudentutkimukseen ja strategiseen suunnitteluun liittyvän kirjallisuuden avulla, johon käsitteet vahvasti liittyvät. Tulevaisuudentutkimuksen tieteenalalla näkökulma megatrendeihin ja murrokseen on kokonaisvaltainen, eli holistinen. Teemoja käsitellään myös liike-elämään liittyvässä kirjallisuudessa, missä ne liittyvät monesti johonkin tiettyyn osa-alueeseen kuten johtamiseen tai

talouteen ja ylipäättään enemmän yritystoimintaan. Tämän teeman tarkoituksena oli saada ilmi-
östä mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva, jolloin tulevaisuudentutkimukseen liittyvä kirjalli-
suus on luonnollinen tarkastelukulma.

Toisessa teemassa jatkettiin aiemman teeman aihetta yritystoiminnan kehittämiseen ja suunnitte-
luun liittyvän kirjallisuuden kautta. Tämän teeman avulla oli tavoitteena selvittää, kuinka yritysten
tulisi strategisella tasolla suunnitella ja varautua muutokseen ja mitkä ovat sellaisia ominaisuuksia,
joita tulevaisuuden organisaatiolla tulee olla selvitäkseen radikaaleista muutoksista. Teeman aihe-
piiri keskittyy strategiseen suunnitteluun, mutta teema sivuaa muutos- ja kriisijohtamista. Johtami-
sen teema on kuitenkin rajattu käsittelyn ulkopuolelle.

Kolmannessa teorianteemassa käsiteltiin mikro- ja pienyritysten erityispiirteitä. Teoriaa lähestyttiin
pieniä yrityksiä koskevan tutkimuskirjallisuuden kautta. Suomessa pienet ja keskisuuret yritykset
on kirjallisuudessa ja tilastoissakin monesti käsitelty yhtenä ryhmänä, pk-yrityksinä. Tässä osiossa
selvitettiin eroja pienten ja suurempien yritysten välillä ja arvioitiin niitä piirteitä, jotka ovat
yleensä menestyksen esteenä pienillä yrityksillä. Lisäksi tutkittiin pienten yritysten epäonnistumis-
tekijöitä sekä arvioitiin mistä tekijöistä pienet yritykset voisivat hyötyä suhteellisesti eniten.

2.2 Tiedonhaku ja valinta

Tiedonhakuun käytettiin ensisijaisesti Janet-Finna tiedonhakupalvelua sekä verkkotiedonhakua.
Tiedonhaussa suomalaisista tutkimuksista suosittiin muun muassa Suomen Itsenäisyyden Juhlara-
haston, eli Sitran julkaisuja. Ne ovat laajasti tunnettuja, käytännönläheisiä ja lähellä tutkimuson-
gelman ydintä etenkin ensimmäisen teorianteeman osalta. Kansainvälisessä kirjallisuudessa suosit-
tiin vertaisarvioituja tutkimuksia sekä tunnettujen tiede- ja tutkimusorganisaatioiden tai
tutkijoiden julkaisuja. Vertailevana tietona tai käytännön esimerkkeihin hyödynnettiin myös erilai-
sia verkkolähteitä, jotka kaikki on listattuna lähdeluetteloon. Etenkin suomenkielisten lähteiden
tiedonhakua hankaloitti vakiintuneiden peruskäsitteiden puuttuminen.

Tietoa haettaessa hakusanoja olivat muun muassa suomeksi ”villi kortti”, ”musta joutsen”, ”strate-
ginen suunnittelu”, ”digitalisaatio”, ”megatrendit”, ”disruptio”, ”heikot signaalit”, ”tulevaisuuden-
tutkimus” ja ”tulevaisuuden tutkimus”, ”pienyrietykset”, ”mikroyrietykset” ”teollisuus 4.0” ja ”teolli-
nen vallankumous”.

Englanniksi tietoa haettiin muun muassa hakusanoilla ”sme crisis”, ”sme transformation”, ”disruption”, ”megatrend”, transformation, ”strategic planning”, ”future research”, ”vuca” ja ”uncertainty”.

2.3 Tietoperustan luotettavuus

Vertaisarvioitujen tutkimusten luotettavuutta voidaan pitää hyvänä, sillä ne ovat läpikäyneet tieteelliseen tutkimukseen kuuluvan vertaisarvioinnin. Vaikka käytettyjen lähteiden soveltuminen tämän tutkimuksen tarkoitukseen on pyritty ymmärtämään ja arvioimaan mahdollisimman tarkasti jokaisessa tapauksessa, liittyy lähteiden soveltamiseen ja tulkintaan aina tutkijasta aiheutuva vääristymäriski. Lähdeviittauksilla pyritään varmistamaan tietojen tarkistettavuus, mikäli alkuperäisen tiedon soveltumista tähän tutkimukseen on tarpeellista selvittää tarkemmin.

Joihinkin lähteisiin, myös vertaisarvioituihin tutkimuksiin liittyy selkeitä tutkimuksen kirjoittajan kannanottoja, mikä on pyritty huomioimaan tietojen tulkinnassa tähän tutkimukseen. Selkeitä mielipiteitä tai yksittäisen kirjoittajan kannanottoja on käytetty tässä tutkimuksessa lähinnä kyseenalaistamaan tai vertailemaan muiden tutkimusten tietoja, jolloin niiden vaikutus tämän tutkimuksen luotettavuuteen on vähäinen.

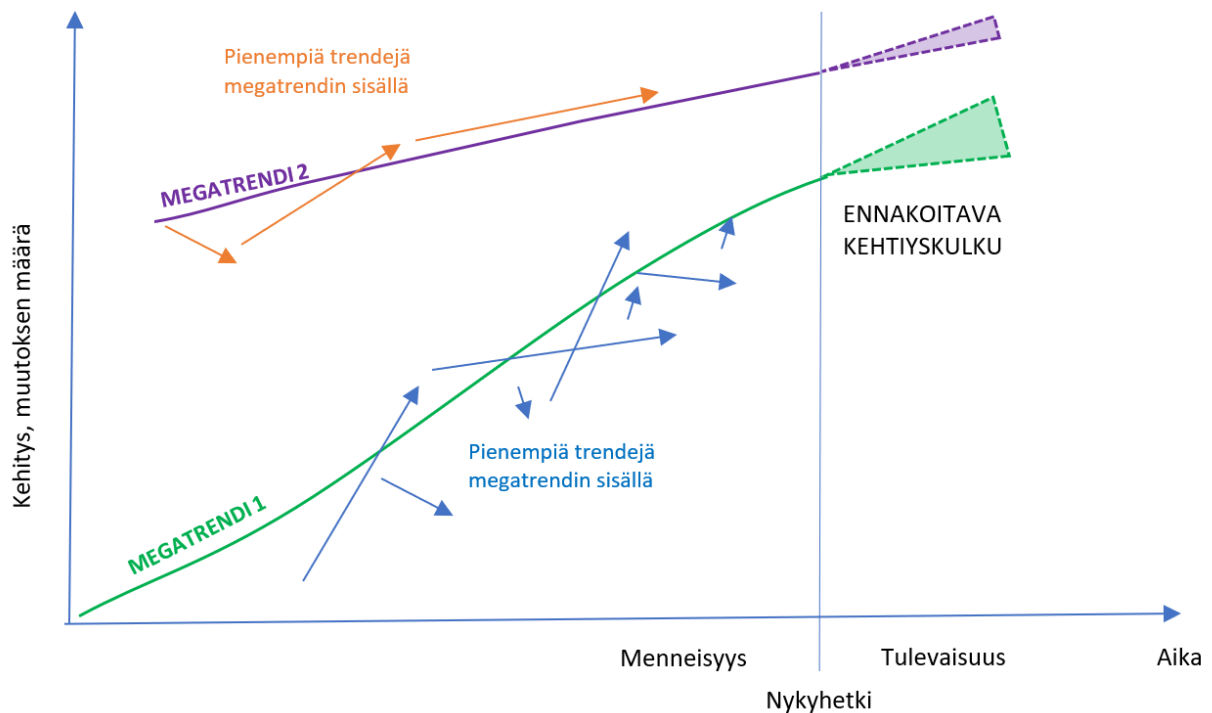
Varsinaisen tutkimusaineiston ja tutkimuksen kokonaisluotettavuuden arvioitu jäljempänä niihin liittyvissä osioissa.

3 Megatrendit, murrokset ja tulevaisuuden ennakointi

3.1 Määritelmiä

Megatrendi-sanaa kuulee käytettävän nykyään yleisesti ja sen määritelmä vaihtelee keskusteluissa asiayhteydestä ja jokaisen omakohtaisesta näkökulmasta riippuen. Esimerkiksi megatrendikatsauksistaan tunnettu Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, Sitra, määrittelee megatrendin useista ilmiöistä koostuvaksi laajaksi muutoksen kaareksi, joka yleensä ilmenee globaalisti ja kehittyy samansuuntaisena pidemmällä aikavälillä (Tulevaisuussanasto n.d.). Määritelmä vastaa tulevaisuudentutkimuksessa, joka on keskeinen tieteenala megatrendien ja tulevaisuusskenaarioiden ennakoinnin

akateemisessa tutkimuksessa, käytettyä määrittelyä. Sana **trendi** kuvaa muun muassa Sitran ja Tilastokeskuksen määritelmien mukaan jonkin ilmiön nähtävissä olevaa kehitystä tai muutoksen suuntaa tietyllä aikavälillä. Yksinkertaisesti voidaan sanoa, että ”Megatrendit ja trendit ovat tällä hetkellä nähtävissä olevia muutoksen suuntia” (Dufva & Rowley, 2022, 9). Megatrendin ja trendin ero ei aina ole yksiselitteinen, mutta megatrendi on tyypillisesti laaja-alaisemmin tulevaisuutta määrittävä ilmiö ja vaikuttaa globaalisti, pitkäkestoisesti ja koko yhteiskuntaan (esim. Wilenius, 2022, 49; Rubin n.d.). Trendille, myös megatrendeille on siis tyypillistä havaittava kehitys ja tunnettu suunta, joka jatkuessaan on myös jollain tasolla ennakoitavissa perustuen aikaisempaan kehitykseen, kuten kuviossa 2 on esitetty. Ennakoitavuus on myös selkein ero murrokseen.

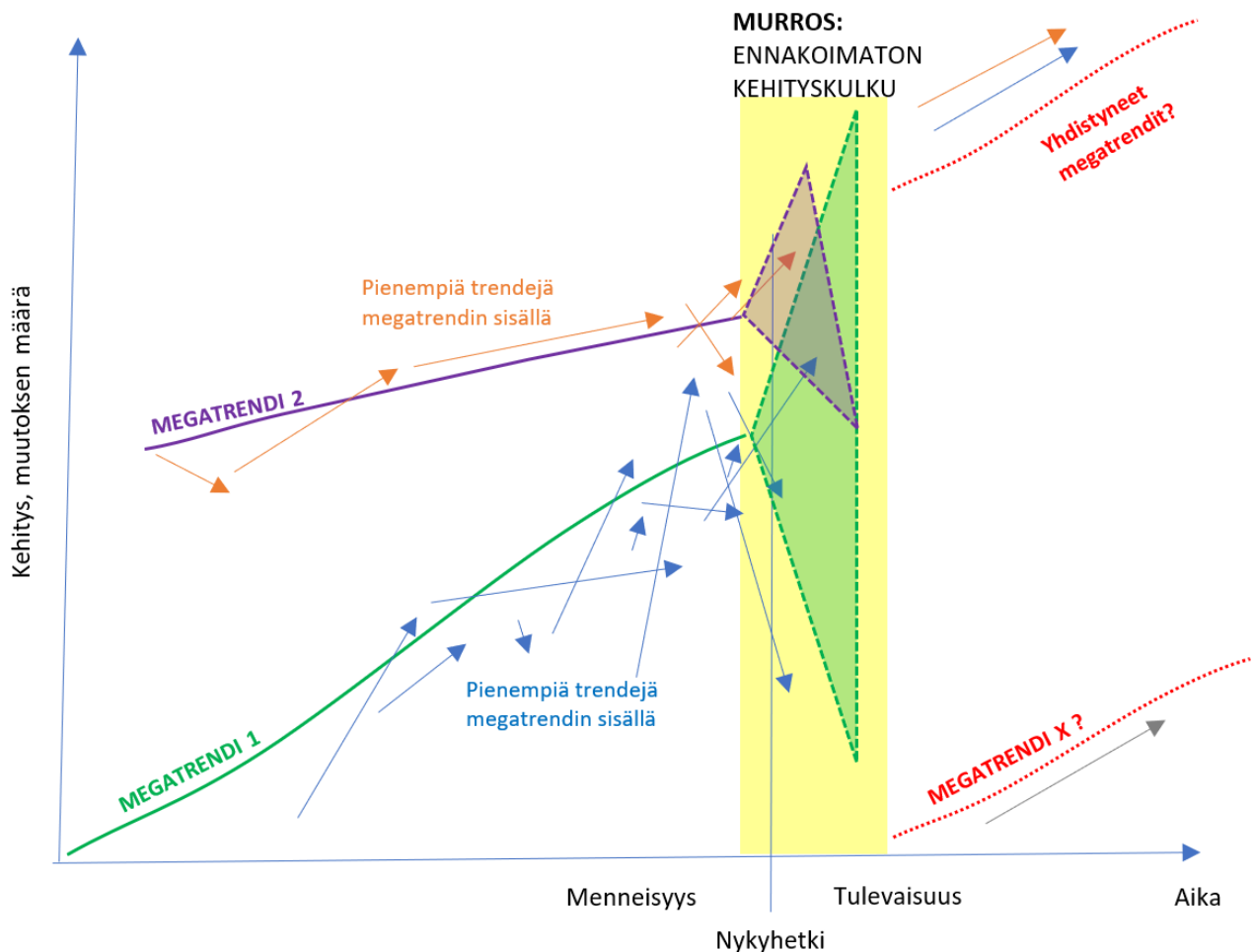


Kuvio 2. Megatrendin kehitys ja perusominaisuuksia

Sanana **murros** tai murtuma kuvaa jonkinlaista rikkoontumista, katkeamista tai hajoamista. Aiheeseen liittyvissä englanninkielisissä julkaisuissa ilmiöstä käytetään usein termiä ”transformation” (muodonmuutos), ”revolution” (vallankumous) tai ”disruption” (häiriö, disruptio) tai ”black swan” (musta joutsen). Suomenkielisissä lähteissä murroksesta käytetään usein termiä ”villi kortti” (Hiltunen & Hiltunen, Krook, Pekkarinen & Rimpiläinen, 2014, 29). Suomen kielessä murros -sanaa

käytetään yleensä johonkin tiettyyn murrostapahtumaan liitettynä, esimerkiksi ”teknologiamurros” (Dufva, 2018), mutta yleisesti megatrendin tai trendin katkeamisesta aiheutuvalle dramaattiselle muutokselle ei ole vakiintunutta sanaa suomen kielessä.

Murroksia on megatrendejä haastavampaa määritellä yksiselitteisesti ja vaikka siihen yleisesti viitataan kirjallisuudessa, on murroksia tapahtumana harvoin määritelty selkeästi. Hajkowiczin (2015) mukaan megatrendit johtavat jatkuessaan lopulta toimintaympäristön muutoksiin ja murroksiin, jotka jälkeen päin tarkasteltuna voivat vaikuttaa itsestään selviltä. Niiden havaitseminen etukäteen on kuitenkin hankalaa tai jopa mahdotonta. (Hajkowicz, 2015, 179, 26.) Murrokselle ominaista on trendin katkeaminen tai olennainen muuttuminen, monesti yllättäen ja arvaamattomasti, minkä jälkeen aikaisempi kehitys ja totut toimintatavat eivät enää tarjoa työkaluja muuttuvaan toimintaympäristöön (mm. Hajkowicz 2015, 1; Lesca & Lesca 2011, luku 1.1.2). Murroksen hetkellä uudet toimintatavat ja rakenteet ovat muotoutumassa samaan aikaan kun vanhat toimintatavat katoavat tai yhdistyvät uusiin (Dufva ja Rekola 2023, 9). Murrosta on ehkä helpompi kuvata sillä mitä se ei ole: se ei ole megatrendi tai tunnistettu ennustettava kehityskulku, eikä murroksen tapahtumisen jälkeen ole paluuta entisiin toimintatapoihin. Murroksen ilmenemistä on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Murroksen ominaispiirteitä

Tässä tutkimuksessa murroksella tarkoitetaan ilmiötä, joka on hankalasti tai ei ollenkaan ennakoitavissa, muuttaa aiempaa kehityskulkua (trendiä) radikaalisti ja muuttaa totuttuja toimintatapoja. Usein murros on myös suhteellisen nopea verrattuna sitä edeltäneeseen kehitykseen.

Tässä tutkimuksella **muutos** on yläkäsite, jolla yleensä tarkoitetaan megatrendien ja trendien kehityksestä syntyvää muutosta. Tällainen muutos on yleensä tunnistettua ja jossain määrin ennustettavaa menneen kehityksen perusteella. Muutoskin voi lopulta johtaa murrokseen. Nopealla muutoksella voidaan tarkoittaa myös murrosta, jos muut murroksen määritelmät täyttyvät.

Ennakoinnilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä **tulevaisuuden ennakointia**, niin kuin Sitra sen määrittelee. Ennakoinnissa arvioidaan tietoisesti mahdollisia tulevaisuuden skenaarioita. Ennakointi perustuu laajaan tietopohjaan ja laaja-alaiseen, systeemiseen ajatteluun, mutta se ei siltikään tarjoa tarkkaa tietoa tulevaisuudesta. Ennakoinnin tehtävänä on pyrkiä ajattelun laajentamiseen niin, että tulevaisuuden kehitystä voitaisiin arvioida mahdollisimman todenmukaisesti. (Tulevaisuussanasto n.d.). Ennakointiin liittyy tulevaisuudentutkimuksen tieteenalallakin käytettyjä menetelmiä ja sen avulla käsitellään yleensä laajempia asiakokonaisuuksia, kuten yrityksen toimintaympäristön kehittymistä tai strategian toteutumisskenaarioita. Ennakointia vastaa lähimmin englannin kielen sana ”anticipate” tai ”forecast”.

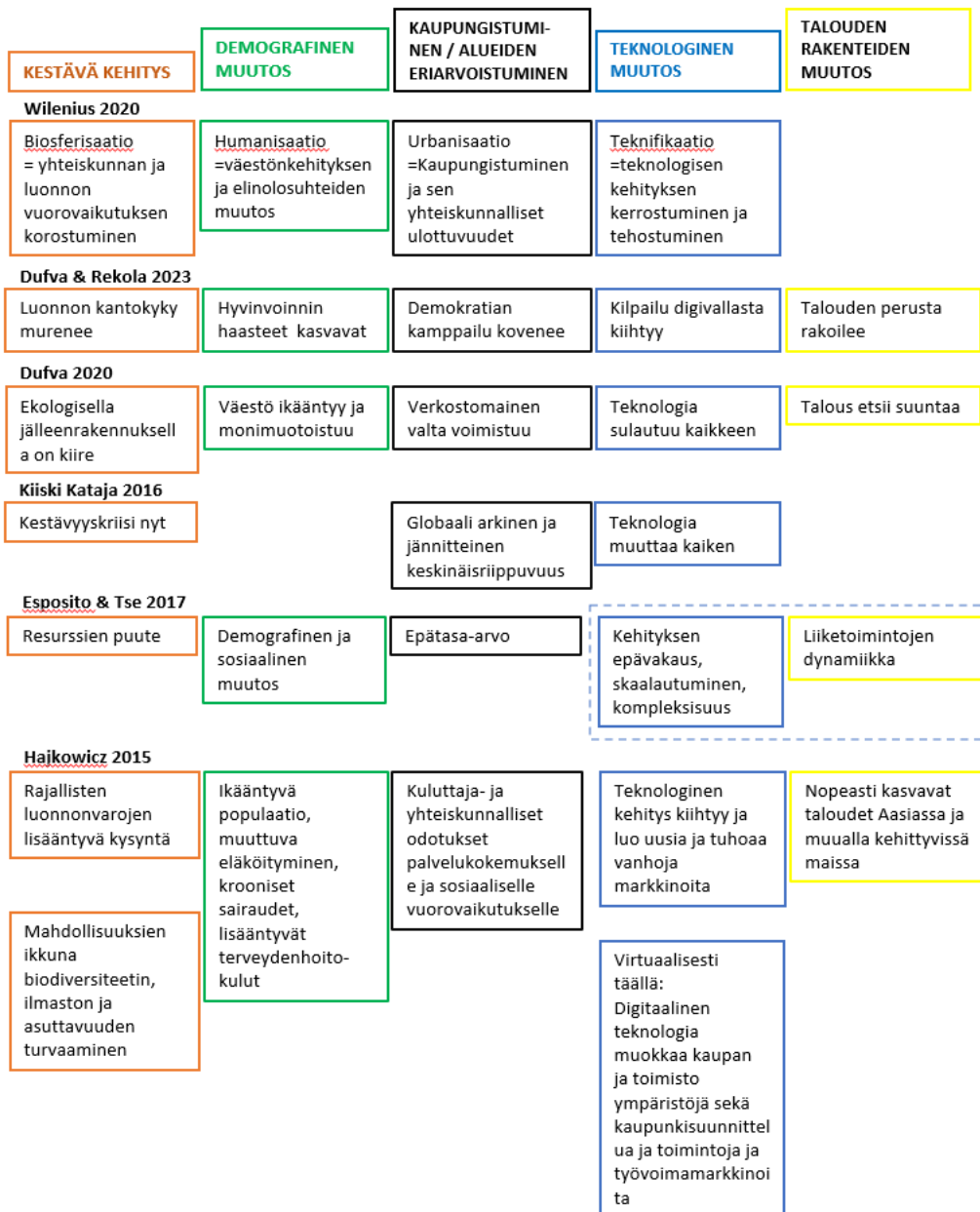
Ennuste luo ennakointia tarkempaa kuvaa jostakin rajatusta tulevaisuuden ilmiöstä jollakin aikavälillä kuvaten yhden kehityskulun. Tässä tutkimuksessa ennusteella tarkoitetaan englannin kielen termiä ”forecast”. Esimerkkinä tästä voisi olla sääennusteet. Tässä tutkimuksessa tarkoitettu ennuste on aina laadittu luotettavan tietopohjan perusteella. Ennusteeseen liittyy aina epävarmuutta, jonka suuruus riippuu muun muassa ennusteen tarkkuustasosta, ajallisesta ulottuvuudesta, käytetyistä lähtötiedoista, ennustettavasta ilmiöstä ja sen luonteesta sekä ympäristöstä. Ennusteita voidaan käyttää ennakointityön apuna.

Ennustamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sellaista toimintaa, jolla yksittäisestä muuttujasta tai asiasta pyritään luomaan mahdollisimman tarkka kuva jollekin tietylle hetkelle tulevaisuudessa. Tätä termiä vastaa englannin kielen sana ”predict” tai ”forecast”. Ennustaminen on kuin yksi tietopiste ennusteesta. Ennuste on tällaisten tietopisteiden sarja. Tässä tutkimuksessa tarkoitettu ennustaminen perustuu aina laajaan taustatietoon, kuten ennustettavan asian historialliseen kehitykseen tai laadittuun ennusteeseen. Ennustamiseen liittyy riski suureenkin epätarkkuuteen riippuen ennustuksen ajallisesta ulottuvuudesta, käytössä olevista lähtötiedoista ja oletuksista, ennustettavan ilmiön luonteesta ja ympäristön ominaisuuksista. Tulevaisuudentutkimus ei perustu ennustamiseen vaan ennakointiin. Tässä tutkimuksessa ei käsitellä ennustamista.

3.2 Trendit ja megatrendit

Eri julkaisuista on löydettävissä erilaisia megatrendejä, mutta niiden yläkäsitteistä ja sisällöistä vaikuttaa vallitsevan samanlainen näkemys, kuten kuvioista 4 ilmenee. Vaikka Wilenius (2022) kuvaa

kehitystä vuosisadan loppuun saakka, Sitran julkaisujen näkökulman keskittyessä etenkin seuraaviin vuosikymmeniin ja erityisesti suomalaisesta näkökulmasta, on tulkinta megatrendeistä hyvin samankaltainen. Vahvasti saman kaltaisia tulkintoja on löydettävissä myös muista megatrendeihin liittyvistä julkaisuista. On huomattava, että ilman kattavaa ilmiöiden taustoittamista, tutkimustyötä ja läpikäyntiä megatrendien esittäminen ei ylipäätään ole perusteltua. Tämä on käytännössä huomioitu kaikissa vakavasti otettavissa megatrendikatsauksissa ja julkaisuissa (ks. esim. Wilenius 2020, Sitran julkaisut ja Esposito & Tse 2017).

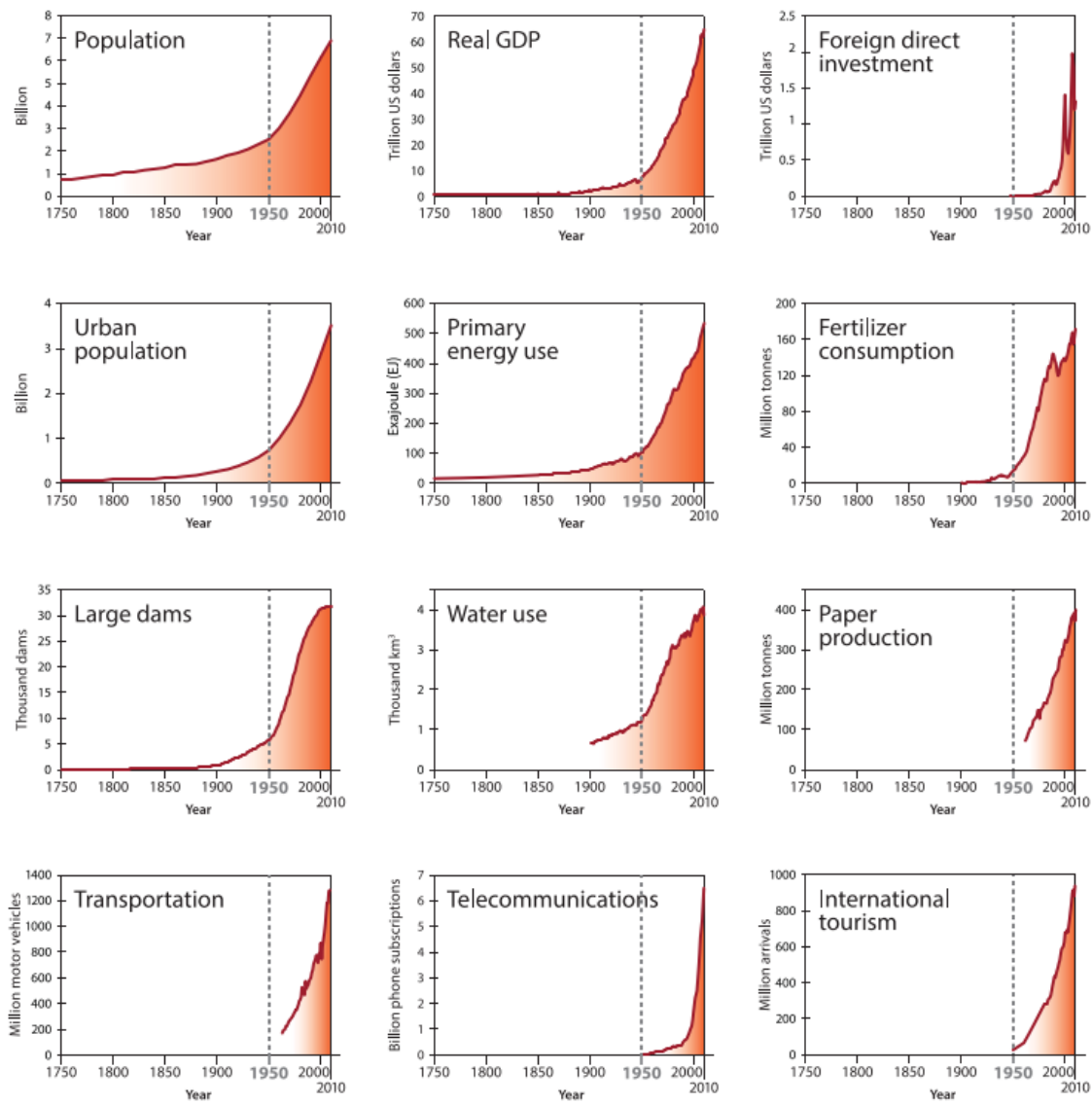


Kuvio 4. Muutamia megatrendejä eri lähteistä

Megatrendit tai niitä selittävät ilmiöt ovat tyypillisesti sidoksissa toisiinsa ja laajempiin ilmiöihin (Kiiski kataja 2016, 8), mikä selittää havaintoa siitä, että samat suurten linjojen pääteemat on puuttettu hieman erilaisiksi kokonaisuuksiksi riippuen mistä suunnasta ilmiöitä tarkastellaan ja kuinka teemoja yhdistellään. Myös tarkasteluajankohta ja -jakso sekä yhteiskunnallinen tilanne luonnollisesti vaikuttavat kuinka maailma ja sen ilmiöt nähdään tietyssä ajassa.

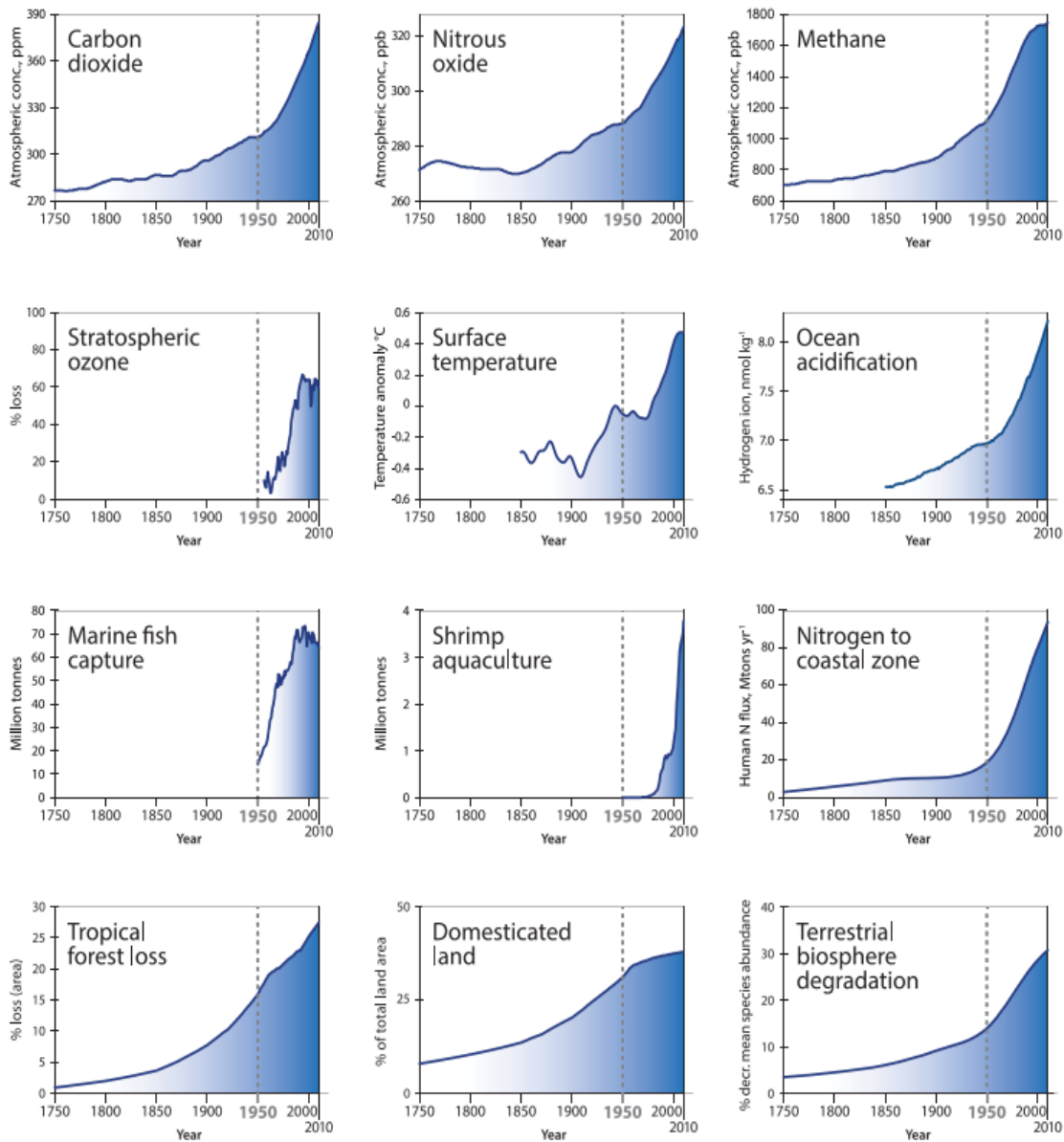
Trendeissä olennaista on tunnistettu kehityskulku, joka on aiempaan kehitykseen perustuen yleensä ennustettavissa tai ennakoitavissa. Esimerkiksi Steffen, Broadgate, Deutch, Gaffney ja Ludwig (2015) ovat esittäneet (Kuvio 5 ja Kuvio 6) joitakin trendejä yhteiskunnallisessa kehityksessä ja luonnonvarojen kulutuksessa, jotka selittävät ja taustoittavat tällä hetkellä tunnistettuja laajempia megatrendejä (Steffen, Broadgate, Deutch, Gaffney & Ludwig 2015, 86–87).

Socio-economic trends



Kuvio 5. Sosioekonomisia trendejä vuosilta 1750-2010 (Steffen ym. 2015, 86)

Earth system trends



Kuvio 6: Sosioekonomisia trendejä vuosilta 1750-2010 (Steffen ym. 2015, 87)

Megatrendien taustalla vaikuttavia tekijöitä on monia ja esimerkiksi edellä kuvatut luonnonvaroihin tai yhteiskunnalliseen kehitykseen liittyvät indikaattorit ovat riippuvaisia tai seurausta toisistaan. Ilmiöt kietoutuvat toisiinsa muodostaen monimutkaisia syy-seuraussuhteita, mikä yhdessä resurssien ja kompleksisuuden kasvun kanssa on edellytys systeemitason muutoksen tapahtumi-

selle (Malaska 1999, 25; Wilenius 2022, 46). Vaikka kuvaajista havaittava kiihtyvä muutos ja volyymin kasvu jo 1950-luvulta lähtien on kiistatonta, ja edellä mainitun perusteella kehitys vaikuttaa viittaavan lähestyvään murrukseen, on sen ajankohdan tarkka ennakoiminen edelleen hankalaa. Samoin on mahdotonta arvioida kuinka ja millä yhteiskunnan osa-alueilla se ensiksi ilmenee. On myös huomattava, että monen indikaattorin perusteella trendin katkeamista on voitu ennakoida jo vuosikymmeniä sitten, ja niin on tehtykin.

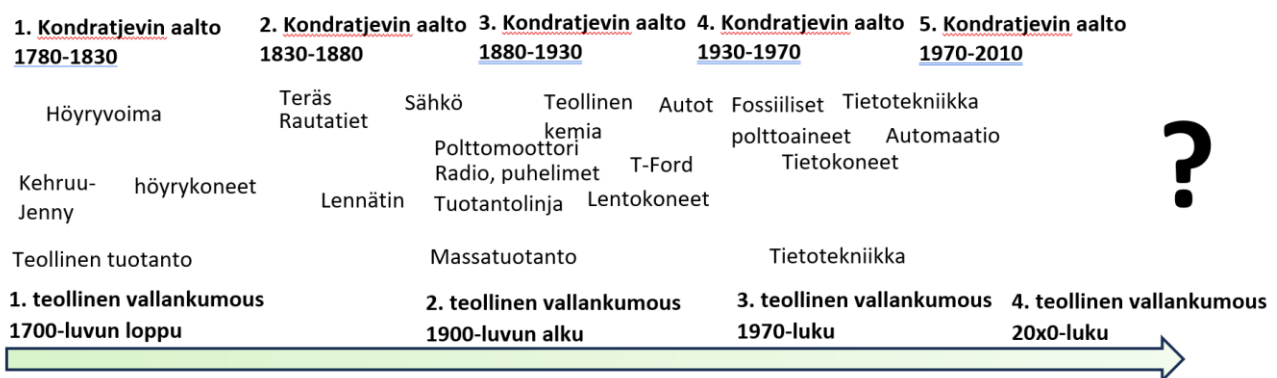
Jatkuvien kehittyvien trendien lisäksi voidaan tunnistaa myös pitkän aikavälin syklisiä, aaltomaisia trendejä, jotka ovat tulevaisuudentutkimuksenkin peruskäsitteitä (Wilenius 2017, 33). Luonnossa tällaisia on nähtävissä esimerkiksi vuodenaajoissa, tietyissä sää- ja ilmastoilmiöissä (esimerkiksi El Niño ja La Niña) ja vaikkapa auringon aktiivisuusjaksoissa. Syklisistä sosioekonomisista trendeistä ehkä tunnetuimpia lienee talouden suhdannevaihtelu, jossa matala- ja korkeasuhdanteet vaihtelevat tyypillisesti alle kymmenen vuoden sykleissä (mm. Kitchinin ja Junglarin syklisyysteoriat). Vaikka edelliset trendit ovat hyvin tunnettuja ja niiden ilmiöt ovat tuttuja kaikille, liittyy niissäkin tarkkojen muutoskohtien ennustamiseen suuria epävarmuuksia. Taloustieteissä ja tulevaisuudentutkimuksessa on tunnistettu myös pidempiä, esimerkiksi 40–60 vuoden mittaisia syklejä, kuten Kondratjevin (tai Kondratieff) syklit, joihin esimerkiksi Wilenius (2017 ja 2020) viittaa julkaisuisaan. Kondratjevin aaltoteoria perustuu teknologisen kehityksen aikaansaamiin kehityssprintteihin, missä uudet teknologiset innovaatiot ensin yleistyvät taloudessa ja yhteiskunnassa saaden aikaan pitkittyneen noususuhdanteen. Kehitykseen liittyy uusia sosiaalisia käytänteitä, arvonmuodostusmalleja ja organisaatiokulttuureja, kunnes jossain vaiheessa uusien verkostojen tuotto-odotukset alkavat laskea ja talous alkaa ajautumaan kohti matalasuhdannetta. Lopulta sykli alkaa taas uuden teknologisen kehityksen myötä. (Wilenius 2017, 34.) Kondratjevin aaltoteorialla on merkittävä yhtäläisyys Malaskan (1999, 25) esittämään systeemiteoriaviittaukseen ja resurssien kumuloitumiseen. Pitkien aaltojen vaikutukset ulottuvat talouden lisäksi myös muille yhteiskunnan aloille. Aikaisemmat viisi pitkää aaltoa on ajoitettu höyryvoiman, teräksen ja rautateiden, sähköistymisen ja kemikaalien, öljy- ja autoteollisuuden sekä tietoliikenne- ja tietotekniikan käyttöönoton ja yleistymisen mukaan. Kuudes aalto, joka on Wileniuksen (2017) mukaan juuri alkamassa, perustuisi älykkääseen teknologiaan. (Wilenius 2017, 35.) On kuitenkin huomattava, että vaikka syklisyysteoriat ovat tulevaisuudentutkimuksessa varsin hyvin tunnettuja, ovat ne edelleen kiistanalaisia niiden yleispätevyyden ja ajoituksen osalta etenkin talouden tutkimuksen piirissä. Eri tutkimuksissa aaltojen ajoituksessa ja merkitsevissä tapahtumissa on vaihtelua, eikä aaltoteorian

perusteella ole voitu luotettavasti ennakoida tulevia talouden kriisejä. Toisaalta pitkän ajan kehityksen ymmärtämisessä Kondratjevin aaltoteoriaa tulisikin käyttää työkaluna muutoksen kaaren ymmärtämiseen, historian toistumisen odottamisen sijaan. Wilenius (2017) kuvaa tätä omien havaintoihinsa perustuen siten, että syklistyydestä huolimatta muutoksen sisältö on aina erilainen ja tapahtuu nopeasti ja voimakkaasti. (Wilenius 2017, 33–37.) Wileniuksen kuvaus vastaa murrosta.

Vaikka etenkin lähimenneisyyden kehitykseen perustuen on jopa epäilty Kondratjevin aaltoteorian toimivuutta (Wilenius 2017, 36), tarjoaa se kuitenkin yhden selitysmallin historian käännekohtiin avartaen näkökulmaa myös tulevaisuuden mahdollisiin muutoksiin. Etenkin tilanteessa, jossa useat trendit osoittavat samaa muutoksen suuntaa, voi eri aikajaksoihin perustuvien trendien seuranta ja kehitysvaiheiden tunnistaminen tarjota tukea liiketoiminnan suunnitteluun.

3.3 Murrokset

Se minkälaisia ja miten murroksia yksilöidään, riippuu lähestymiskulmasta ja tarkastelutasosta. Edellä käsiteltyihin pitkiin sykleihin sisäänrakennetun murroksen, tai nopean muutoksen, lisäksi historiasta voidaan erottaa erilaisia murroksen kaltaisia ajanjaksoja, joista käytetään nimitystä teolliset vallankumoukset. Näinä tapahtumarikkaina ajanhetkinä tai -jaksoina on tehty merkittäviä innovaatioita, jotka mahdollistavat laaja-alaisen ja nopean kehityksen (Kuvio 7).



Kuvio 7. Murrosten aallot, teolliset vallankumoukset ja merkittäviä keksintöjä

Ensimmäisessä teollisessa vallankumouksessa teräksen tuotannon kehittyminen ja höyryvoima mahdollistivat teollistumisen alkusysäyksen ja mekanisaation 1700-luvun loppupuolella (More

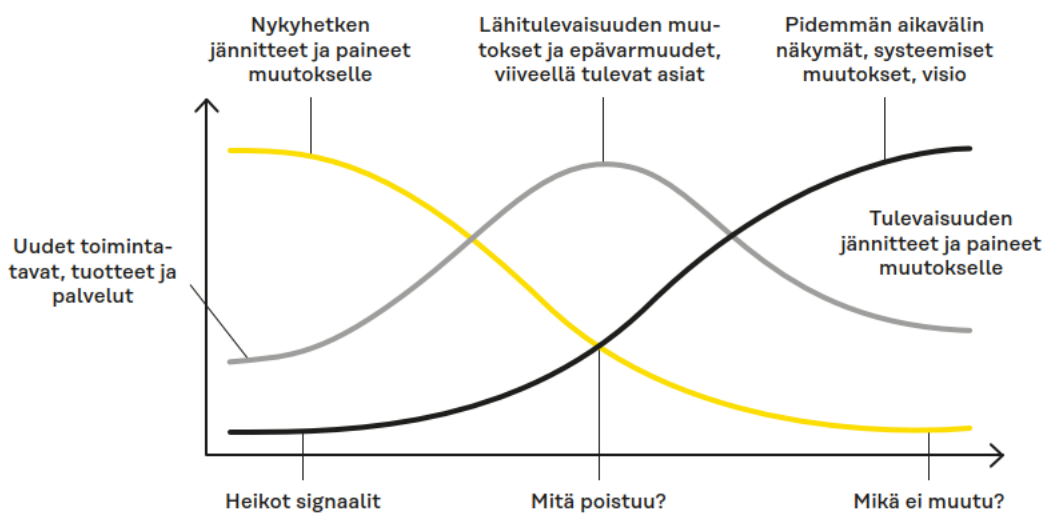
2000, 2; Hendrickson III & Hendrickson 2014, 833). Toisessa teollisessa vallankumouksessa, jonka kuvataan alkaneen 1800-luvun puolivälistä, teräksen valmistusmenetelmien kehittyminen mahdollisti tuotantomenetelmien kehittämisen ja massatuotantoon siirtymisen 1900-luvun alussa. Lisäksi muun muassa kemian alalla, sähköistymisessä ja kommunikaatiossa tapahtui merkittäviä harppauksia 1800-luvun loppupuolella, mikä mahdollisti monien teknologioiden ja innovaatioiden yleistyksen 1900-luvun alkupuolella. (Hendrickson III & Hendrickson 2014, 833; Clark II, W. W. & Cooke, G. 2015.) Ensimmäisen teollinen vallankumous loi edistystä, jonka varaan seuraava rakentui. Kolmannessa teollisessa vallankumouksessa alettiin hyödyntää tietotekniikkaa ja automaatioita 1900-luvun puolivälin jälkeen (Marttinen 2018; Rifkin 2016). Tällä hetkellä käynnissä tai käynnistymässä on arveltu olevan neljäs teollinen vallankumous, jota kutsutaan myös termillä **industry 4.0** tai **teollisuus 4.0**, missä älykkäät ohjelmistot, tiedonsiirto, yhdistettävyyden ja kehittyneet valmistusmenetelmät siivittävät yhteiskuntaa taas seuraavalle tasolle (McKinsey & Company 2022; Marttinen; Rifkin 2016). Rifkin (2016) ja Marttinen (2018) kuitenkin muistuttavat, että teollisuus 4.0 eroaa aikaisemmista teollisista vallankumouksista siten, että muista poiketen sen alkaminen on päätetty puheissa, ei empiirisesti todistettu perustuvan uusiin teknologioihin. Tällä hetkellä vallitseva kehityskulku vaikuttaa edelleen perustuvan ennemmin aiemman kehityksen jatkumiseen, kuin uusiin mullistaviin teknologioihin (vrt. Rifkin 2016; Marttinen 2018.) Murrosten tunnistamisen subjektiivisuutta kuvastaa myös Clark II:n ja Cooken (2015) kuvaus vihreistä teollisista vallankumouksista, joiden kirjailijat esittävät perustuvan uusien energiamuotojen ja kommunikaation leikkauskohtiin. Niissä aiemmat kaksi teollista vallankumousta nähdään höyryvoiman ja fossiilisten polttoaineiden vallankumouksina. Nyt käsillä olevan kolmannen vallankumouksen he ennustavat perustuvan uusiutuvaan energiaan ja ekologisesti kestävään teknologiaan. (Clark II:n & Cooke 2015, 275–276.) Vaikka Clark II:n ja Cooken (2015) kuvaus on varsin osuva ja liitettävissä laajempaan kontekstiin, on heidän näkökulmansa historian kehitykseen aiemmin käsiteltyjä kuvauksia suppeampi, eikä sellaisenaan tutkimuskirjallisuudessa laajemmin käsitelty näkökulma. Käsitteenä teolliset vallankumoukset vaikuttavat nousevan esiin etenkin teknologiaa ja muita soveltavia aiheita käsittelevässä kirjallisuudessa ja kirjoituksissa, kun taas aaltoteoria näyttäytyy suositumpana tulevaisuuden, talouden ja historian tutkimuksen piirissä. Wilenius (2017) toteaaakin yhteiskuntien noudattavan juuri aaltomaisesta kehitystä harppausten, tasaisen tai satunnaisen kehityksen sijaan (Wilenius 2017, xx).

Jokainen vallankumous tai kehityksen aalto on saanut aikaan vuosikymmeniä tai jopa vuosisadan kestävän kehityskulun, joka on edelleen ruokkinut seuraavaa kehityksen vaihetta. Lieneekin perusteltua todeta, että myös suuret murrokset voivat näyttäytyä trendin kaltaisena pidempänä kehityskulkuna, kuten Kondratjevin aallot kuvaavat, ainakin jälkikäteen tarkasteltuna. Olennaista on kuitenkin, että murroksen hetkellä tulevaisuudenkuva on aina hyvin sumea ja hankalasti ennakoitava. Suurten teknologisten vallankumousten taustalla on havaittavissa pienempiä yksittäisiä murrostapahtumia ja keksintöjä, jotka ovat muovanneet merkittävästi kehityskulkua, kuten esimerkiksi kehruu-Jenny ja höyrykone ensimmäisessä teollisessa vallankumouksessa (mm. Wilenius 2022, 51), sähkön ja fossiilisten polttoaineiden hyödyntäminen toisessa vallankumouksessa 1900-luvun taitteessa tai tietokoneiden keksiminen ja niiden kehitys 1950-luvulta lähtien kolmannessa teollisessa vallankumouksessa (esim. Marttinen 2018). Edellisillä keksinnöillä on ollut läpileikkaava vaikutus koko yhteiskuntiin ja niiden myöhempään kehitykseen. On kuitenkin huomattava, että sosioekonomiset tekijät ja murrokset ovat puolestaan vaikuttaneet teknologisten innovaatioiden syntyyn, kumuloimalla yhteiskuntaan murrokselle otollisia elementtejä pitkiäkin aikoja (esim. More 2017, 161).

Murroksissa mielenkiintoista on, että ne voivat alkaa ennalta arvaamattomilta alueilta tai aloilta. Esimerkiksi ensimmäisen teollisen vallankumouksen alkaminen juuri Englannista ei kaikkien indikaattoreiden perusteella ollut aivan itsestään selvää (More 2000, 158). Toisaalta juuri siellä yhteiskunnassa kumuloituivat sellaiset kriittiset tekijät, jotka tekivät ilmapiirin otolliseksi uusille innovaatioille (More 2000, 161). Toisessa teollisessa vallankumouksessa taas tuodaan usein ja välillä hieman harhaanjohtavastikin (esim. Heikkinen 2017) esiin Henry Ford sarjatuotannon alkuunpanijana. Todellisuudessa ajatus tuotantolinjasta oli Fordin sarjatuotannon alkaessa jo vuosikymmeniä vanha ja Ford on tunnustanutkin saaneensa idean lihanjalostuksen puolella jo aiemmin käytetystä ratkaisusta. (Marttinen 2018; vrt. Heikkinen 2017.) Kiistatonta on kuitenkin Henry Fordin merkittävä rooli tuotantomenetelmien murroksessa ja sarjatuotannon kehittämisessä. Suuret innovaatiot voivat olla jo valmiiksi olemassa odottaen vain soveltamista uudella tavalla. Viimeaikaisista tapahtumista voitaisiin mainita vaikkapa suoratoistopalvelut, jotka omalla alallaan mullistivat vanhaa tapaa toimia tarjoamalla mediaa digitaalisesti ja uudenlaisella ansaintamallilla tai Applen iPhone, joka muutti tapaa käyttää puhelinta ja medioita kehittämällä puhelimen alustaksi sovelluksille (Gans 2016). Viimeksi mainitut ovat toki merkittäviä keksintöjä, mutta niillä ei kuitenkaan ole ollut laajempaa, systeemistä, vaikutusta koko yhteiskuntaan. On kuitenkin mahdotonta sanoa, ett-

eikö esimerkiksi älylaitteet jälkepäin tarkastellen voitaisi nähdä osana kokonaisuutta yhteiskuntaa muuttaneista keksinnöistä, mikäli ne tulevaisuudessa mahdollistaisivat muiden mullistavien teknologioiden, kuten esimerkiksi ar- tai vr-tekniologian sovelluksia.

Murroksiin, etenkin teknologisiin, liittyy yleensä luova tuho, jossa vanhaa poistuu uuden tieltä (Böckerman 2001, 78). Tällaista tapahtumaa voidaan myös kutsua termillä ”**Disruptive innovation**”, jonka voisi suomentaa ”**radikaaliksi innovaatioksi**”. Englanninkielisen termin on tehnyt tunnetuksi Clayton Christensen (Gans 2016). Dufva (2020) kuvaa tällaista murrostilannetta yleisemmin kolmen horisontin mallilla kuviossa 8, jossa jännitteinen nykytilanne laukeaa uusien toimintatapojen, tuotteiden ja palveluiden samaan aikaan yleistyessä. Uusien toimintamallien vaikiintuessa ja syrjäyttäessä vanhoja tapahtuu murros. Myös osa vanhoista toimintatavoista ja jännitteistä voi jäädä elämään. Muutoksen aikana sekä vanhat että uudet ilmiöt voivat vaikuttaa samanaikaisesti, mutta niiden suhde muuttuu ajan myötä. (Dufva 2020, 68.)



Kuvio 8. Kolmen horisontin mallilla voidaan kuvata murroksen tapahtumista (Dufva 2020, 68)

Liiketoimintaympäristön murroksessa tai radikaalissa häiriössä aiemmat menestystekijät voivat pahimmillaan kääntyä tappioksi, jos ne eivät enää toimi uudessa tilanteessa, eikä niistä osata luopua. Selviämisessä on olennaista, miten uusia toimintamalleja voidaan omaksua ja vanhoja hylätä, sillä vanhan liiketoiminnan jatkaminen johtaa todennäköisesti vääjäämättömään romahdukseen tai

näivettymiseen. Tilanteesta viheliäisen tekee se, että myös uuden suunnan ottamiseen liittyy erittäin suuria epävarmuuksia, etenkin jos tai kun liiketoiminta on vahvasti ankkuroitu vanhoihin toimintamalleihin. Tällaisesta tilanteesta tunnettuja esimerkkejä ovat esimerkiksi Nokia, joka ei uskonut kosketusnäyttöihin, Kodak, joka luotti filmikameroiden säilyttävän asemansa digikameroista huolimatta tai Blockbuster, joka luotti fyysisen videovuokrauksen muuttumattomuuteen. Yritykset eivät tarttuneet uusiin innovaatioihin huolimatta huomattavasta markkina-asemastaan, tai ehkä juuri sen takia. (Gans 2016.) Edellä kuvattujen yritysten tapauksessa merkit muutoksista olivat jo näkyvissä, mutta yrityksissä kiellettiin tai vähäteltiin muutoksen vaikutusta.

3.4 Tulevaisuuden ennakoinnin haasteet

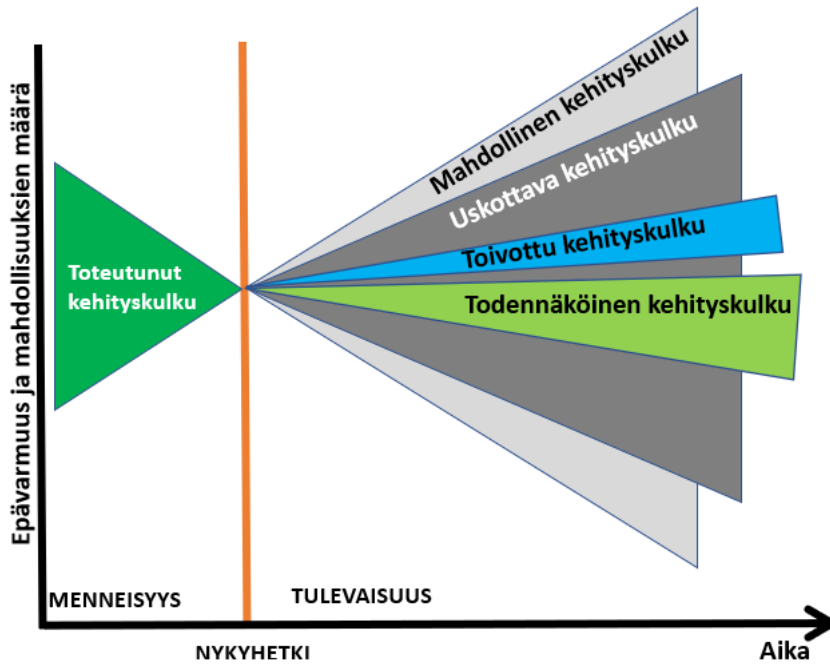
Vaikka yritystoiminnan suunnittelun kannalta on olennaista tuntea liiketoimintakenttään vaikuttavat megatrendit, ovat ne toisaalta liian abstrakteja ja yleismaailmallisia sellaisenaan yksittäisten tai tarkemman mittakaavan muutosten tai murrosten ennakointiin (Wright 2020, 55–56). Harvaa tulevaisuuden mullistanutta keksintöä tai ilmiötä on aiemmin ennakoitu tapahtuvan, sillä käytännössä esimerkiksi talouden realiteetit ja uusien teknologioiden omaksuminen voivat muuttaa ennakoitua kehitystä ennalta arvaamattomasti (Wright 2020, 55 kuin myös Esposito & Tse 2020). Tällaiset yksittäiset trendiä muuttavat tapahtumat kuvaavatkin enemmän murroksen tai jonkin pienemmän ilmiön tapahtumista kuin megatrendiä, toisin kuin Wright (2020) antaa ymmärtää. Liiketoiminnan suunnittelussa on tärkeää erottaa yksittäiset indikaattorit ja ennusteet, niiden perusteella tehdyt ennustukset tulevasta kehityksestä, globaalien mittakaavan megatrendit ja kehitystä voimakkaasti muovaavat murrokset. Vaikka esimerkiksi aikaisempia ennusteita fossiilisten polttoaineiden loppumisesta ja sen aiheuttamasta mullistuksesta yhteiskuntiin on kritisoitu (ks. esim. Wright 2020), voitaneen viimeaikaisen vastuullisuuskehityksen ja vihreän siirtymän saaman painoarvon perusteella edelleen ennakoida murrosta, joka todennäköisesti ilmenee erilailla kuin aikaisemmin odotimme: Öljyhän ei ole loppumassa, mutta sen käyttöön perustuva toiminta vaikuttaa vuosi vuodelta vähemmän houkuttelevalta ja epäsovinnaisemmalta. Yllättävä kehitys alleviivaa murroksen arvaamattomuutta ja sen ajankohdan ennakointiin liittyvää haastetta (vrt. Wright 2020, 55).

On syytä korostaa, että toisin kuin Wright (2020) antaa ymmärtää, ei megatrendien perusteella yleensä voida, eikä ole tarkoituskaan ennustaa tulevaisuutta yksittäisten ilmiöiden tai tapahtumien tasolla (vrt. esim. Megatrendikortit, matka tulevaisuuteen 2018 ja Kaivo-Oja & Santonen, 2022, 94). Megatrendien ja muiden laajojen systeemien taustalla vaikuttavat ilmiöt ovat todellisuudessa

kompleksisempia kuin käytännössä voidaan luotettavasti arvioida, eikä kehitys välttämättä kulje tai ilmene ennakoidulla tavalla (Kaivo-Oja & Santonen, 2022, 94). Toimivaan ennakointityöhön tarvitaan laaja-alaisempaa, systeemitason näkemystä (Dufva 2020, 105 ja Wilenius 2022, 46.), joten pelkkien yksittäisten ilmiöiden tai kapean tietoperustan perusteella ei voida luotettavasti ennakoita tulevaisuuden kehityskulkuja (Kaivo-Oja & Santonen, 2022, 93). Megatrendeistä puhuttaessa ja niiden vaikutuksia omaan liiketoimintaan arvioitaessa on myös syytä pohtia kriittisesti, kuinka hyvin asia oikeasti tunnetaan systeemitasolla ja minkälaisia rajoitteita omaan näkemykseen asioista voi liittyä (Kaivo-Oja & Santonen, 2022, 94). Toimivaan ennakointityöhön ei myöskään riitä pelkkä halutun tai toivotun tulevaisuuden suunnittelu, vaan sen lisäksi tulisi tarkastella myös muita mahdollisia ja uskottavia tapahtumakulkuja (Hajkowicz, 2015, 17). Puutteet riittävän laajassa näkökulmassa voivat osaltaan selittää myös Wrightin (2020, 55) käytännön havaintoja, joiden mukaan megatrendien valjastaminen konkreettisiksi päätöksiksi ja menestykseksi on liike-elämässä koettu haastavaksi. Totuttu toimintaympäristö, vanhat toimintatavat ja lähestymiskulmat eivät enää tarjoa vastauksia muuttuvassa ympäristössä, vaan ennakointiin tarvitaan systeemistä ajattelua.

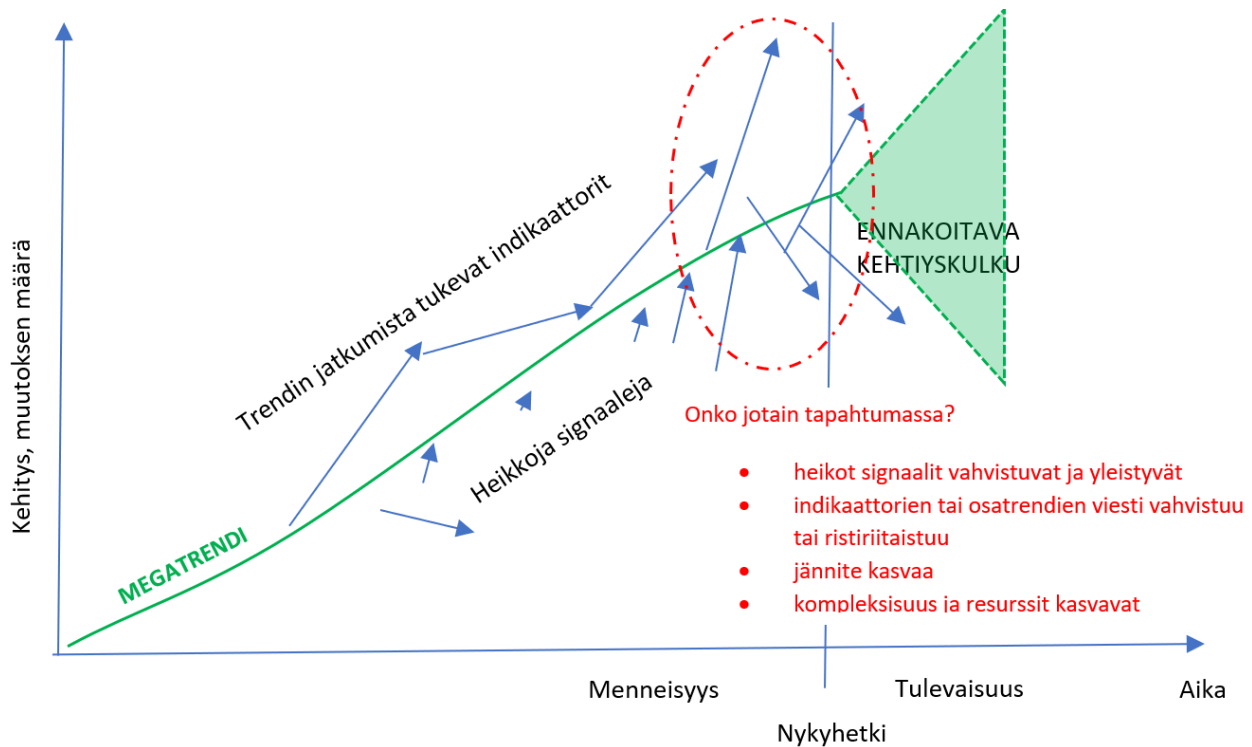
3.5 Ennakoinnin perusteita

Hajkowicz (2015) kuvaa yksittäisten tapahtumien ennakointia tiimalasin läpi kulkeviin hiekan jyviiin, missä lähellä nykyhetkeä, tiimalasin keskellä, yksittäiset tapahtumat voidaan erottaa tarkasti ja niiden toteutumista voidaan ennakoita jokseenkin luotettavasti, mutta mitä kauemmas menneisyyteen tai tulevaisuuteen tapahtumia tarkastellaan, sitä enemmän ne sekoittuvat suurempaan kokonaisuuteen ja myös niiden liikkeiden havaitseminen muuttuu epävarmemmaksi (Kuvio 9). Tapahtumien todennäköisyyksiin ja mahdollisuuteen liittyy myös riippuvuussuhde: Kun ennakoitaan todennäköisiä tulevaisuuden kehityskulkuja, on niiden oltava uskottavia. Lisäksi uskottavien kehityskulkujen on oltava mahdollisia. Hajkowicz (2015, 12.)



Kuvio 9. Kehityskulut ja epävarmuus kasvaa ajallisen ulottuvuuden mukaan (Mukaillen Hajkowicz 2015, 13-15)

Hajkowiczin (2015) kuvauksesta voisi päätellä, että pelkästään suurten makrotason trendien tarkastelu hämärtää niiden sisällä tapahtuvia pienempiä ilmiöitä, etenkin tulevaisuutta arvioitaessa. Megatrendi on siis suuri kuva, joka sisältää hyvin erilaisia todellisuuden osia (Dufva 2020, 5), jotka voivat olla suurta kuvaa huomattavasti monimuotoisempia tai äärevämpiä tarkemman tason suuntauksia, jopa vastatrendejä (Dufva 2022, 9). Murros, odotettavissa olevan kehityskulun katkeaminen tai muuttuminen voi olla havaittavissa tällaisista heikoista signaaleista, pienistä tiedonpaloista ja merkeistä, jotka voivat toimia ennakkovaroituksena käsillä olevasta muutoksesta. Heikot signaalit myös kannustavat kyseenalaistamaan meneillään olevaa kehitystä. (Dufva 2022, 9; Lesca & Lesca 2011, luku 1.5.1). Tyypillisesti muutokset alkavat ensin hitaasti, lähes huomaamatta, sitten kasvaen ja yhdistyen toisiin muutosvoimiin, mikä edelleen lisää niiden vaikutusta. Jossain vaiheessa muutosvoiman kasvu voi ilmetä räjähtäen murroksen tavoin (Hajkowicz 2015, 179). Toisin sanoen jo nykyhetkessä voi olla havaittavissa pienempiä trendejä ja ilmiöitä, jotka signaloivat mahdollisuutta muutokselle, muuttuvat sitten todennäköiseksi ja edelleen itsestään selväksi ja sitten todellisuudeksi (Kuvio 10) (Hajkowicz 2015, 2; Dufva 2022, 110). Niiden havaitseminen ja tunnistaminen voi kuitenkin olla hankalaa muun taustakohinan seasta (Dufva & Rowley 2022, 72).



Kuvio 10. Trendin kehittyminen ja heikot signaalit

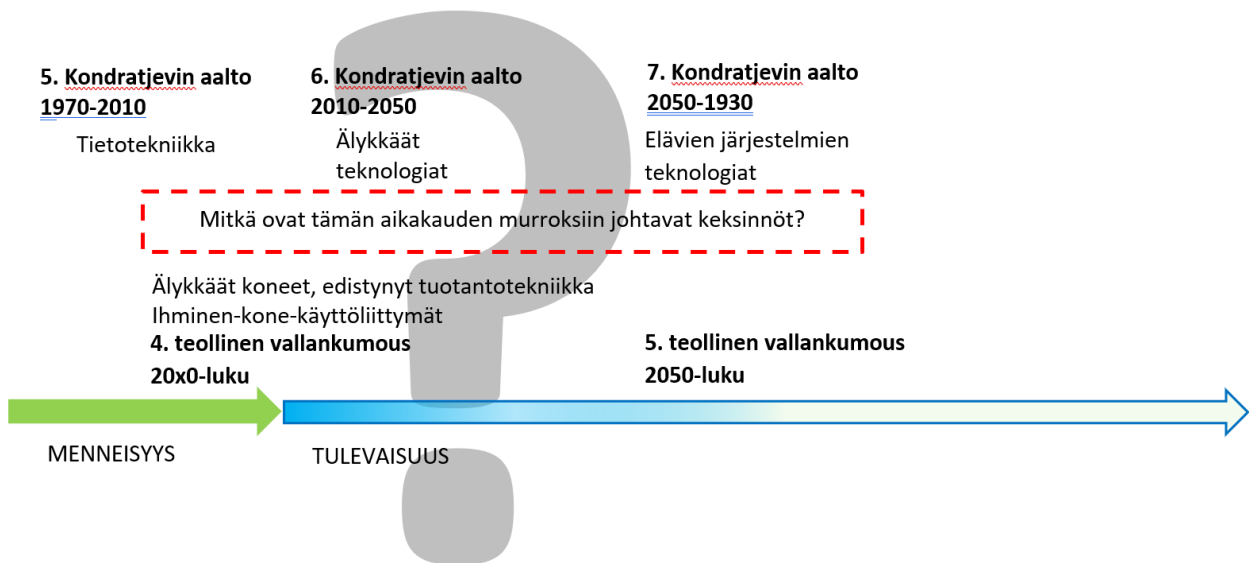
Vaikka tietoa toimintaympäristöstä on monesti saatavilla riittävästi, voi haasteeksi muodostua eri yhteyksien tunnistaminen (Dufva & Rowley 2022, 3). Mielenkiintoiset asiat, kuten innovaatiot ja murrokset, myös usein tapahtuvat erilaisilla raja- tai liittymäpinnoilla, missä organisaation oma asiantuntemus voi olla hyvinkin hataralla pohjalla (Reima 2022, 85; Dufva 2022, 68). Kokonaisvaltaisen ymmärryksen kannalta yksittäinen tieteenala onkin näkemyksiltään liian siiloutunut (Reima 2022, 85). Samaa voitaneen soveltaa yksittäiseen yritykseen tai yrittäjään.

Koska tarkan lopputuloksen tai tulevaisuudenkuvan ennakointi on käytännössä mahdotonta, tulisi Wileniuksen (2022) mukaan pyrkiä selvittämään uusi kehityssuunta ja haarukoimaan mahdollisia kehityskulkuja (Wilenius 2022, 60, 62). Tämäkään ei ole mahdollista, ellei muutosta ja uusia kehityskulkuja osata odottaa. Toisaalta Hajkowiczin (2015) mukaan murrostilanteesta selviämiseksi olennaista on se, miten siihen on varauduttu etukäteen, sillä uuden toimintamallin omaksumiseen ei välttämättä ole enää mahdollisuutta murroksen yllättäessä (Hajkowicz 2015, 1 ja 179). Ratkaisevan tärkeää vaikuttaakin olevan sellaisten valmiuksien parantaminen, joilla murrokseen valmistautumista, ennakointia ja reagointia parannetaan, esimerkiksi

- oman tai organisaation näkökulmaa laajennetaan, jotta murroksia ja mahdollisuuksia on ylipäättään mahdollista tunnistaa. Oman näkökulman laajentaminen myös vähentää ”oman elämän mustia joutsenia” tai ”villejä kortteja”, eli itselle mahdottoman tuntuisia ja äärimmäisen epätodennäköisiä tapahtumia, jotka kuitenkin pääsevät yllättämään (ks. Dufva & Rowley 2022, 3). Jotain omalle liike-toiminnalle merkityksellistä tai uutta voi myös jo olla käytössä muilla toimialoilla kuten Marttinen (2018) tuo esiin Henry Fordin esimerkillä toisessa teollisessa vallankumouksessa.
- pyritään omaksumaan uusia kehityssuuntia nopeasti muuttuvissa tilanteissa
- pyritään innovaatioille otolliseen toimintaympäristöön (vrt. yhteiskunnat teollisessa vallankumouksissa).

3.6 Mahdollinen tulevaisuuden kehitys

On erittäin riskialtista lähteä arvioimaan tulevaa kehitystä. Esimerkiksi neljännen teollisen vallankumouksen on sanottu olevan käsillä nyt, vaikka toistaiseksi edellisiin vallankumouksiin vertautuvaa yhteiskuntaa läpileikkaavaa teknologista harppausta ei ole vielä näkynyt ja nykyinen tilanne vaikuttaa lähinnä parantelevan aiempaa digitaalista kehitystä. Neljättä teollista vallankumousta on aikaisemmin ennustettu tapahtuvaksi jo vuosikymmeniä sitten (Marttinen 2018), mikä heikentää sen tapahtumisen uskottavuutta nytkin. Kuitenkin joissakin arvioissa jo viidettäkin teollista vallankumousta on matemaattisesti ennakoitu (Heikkinen 2017). Kuudennen Kondratjevin syklin on arveltu alkaneen vuonna 2010 ja kestävän vuoteen 2050 (Wilenius 2022, 56–59). Wileniuksen (2022) mukaan kuudes pidempi kehitysaalto perustuisi teknologisen kehityksen keskittymiseen kohti resurssitehokkuutta, uusien energijärjestelmien rakentamiseen ja digitalisaation jatkumiseen. Lisäksi uuden eksponentiaalisen kehityksen tarjoavat teknologiat, kuten lohkoketjut, esineiden internet ja tekoäly yleistyisivät. Vuodesta 2050 alkava seitsemäs aalto perustuisi elävien järjestelmien teknologioihin. (Wilenius 2022, 59.) Kuviossa 11 on esitetty pidemmän aikavälin tulevaisuusskenaarioita.



Kuvio 11. Joitakin näkemyksiä tulevaisuuden kehityksestä mukailien Wileniusta (2022), Heikkistä (2017) ja Marttista (2018).

Hieman käytännön läheisempiä lähestymiskulmia tulevaisuuteen ja etenkin ennakointiin löytyy esimerkiksi Sitran julkaisuista (mm. Dufva & Rowley 2022), joissa mahdollisia kehityskulkuja lähestytään erilaisten skenaarioiden, ennakointimenetelmien ja tarinallistamisen kautta. Lienee sanomattakin selvää, että mitä tarkempia ja pidemmälle ulottuvia kuvauksia tulevaisuudesta tehdään, sitä epävarmemmaksi niiden toteutumistodennäköisyys ja uskottavuus muuttuu. Tulevaisuudenkuvia arvioitaessa on aina syytä erottaa laadukas ennakointi skenaarioineen tarkoista yksittäisistä tulevaisuusennusteista. Edellä käsitellyistä esimerkeistä Sitran ennakointityötä voitaneen pitää luotettavimpana, sillä se perustuu laaja-alaiseen tietopohjaan, eikä kuvaa tulevaisuutta kovinkaan yksityiskohtaisesti tai varmasti. Myös Wileniuksen (2017) ennustetta uudesta Kondratievin aallosta voitaneen pitää uskottavana sillä perusteella, että siinä taustalla on kokonaisvaltainen tarkastelu ja ammattitaito. Wileniuksen ennusteessa kuitenkin tarkastellaan asioita Sitraa tarkemmin, ja se perustuu enemmän vain hänen omaan päättelyynsä, minkä vuoksi Wileniuksen esittämiin asioihin liittyy suurempi epävarmuus. Tarkkoja ennusteita vuosien ja etenkin vuosikymmenien päähän voidaan pitää hyvin spekulatiivisina ja epävarmoina.

Varsin suurella todennäköisyydellä sen sijaan voidaan arvioida muutoksen vauhdin jatkuvan ja jopa kiihtyvän monella tasolla (Esposito & Tse 2020, 34, 35 121; Steffen ym. 2015, 93–94 kuin

myös Wilenius 2022, 48). Esimerkiksi digitalisaatio, joka edelleen jatkuu voimakkaana, mullistaneet toimintatapoja toimialasta riippumatta. On nähtävillä, että resurssit kumuloituvat ja kompleksisuus kasvaa monella yhteiskunnan osa-alueella (Steffen ym. 2015, 84, 87). Monet merkit viittavatkin siihen, että suurempi muutos (=murros) uuteen kehityksen vaiheeseen voi olla käsillä (Hajkovicz, 2015, 1–2). Viitteitä suuremmasta muutoksesta on myös jo nähtävillä: Esimerkiksi taloudessa investoinnit tuotantoon, mihin teollisen aikakauden kasvu on aina perustunut, on hidastumassa (Wilenius 2017, sivu xvii), mikä voi viitata nykyisten talousmallien muuttumiseen.

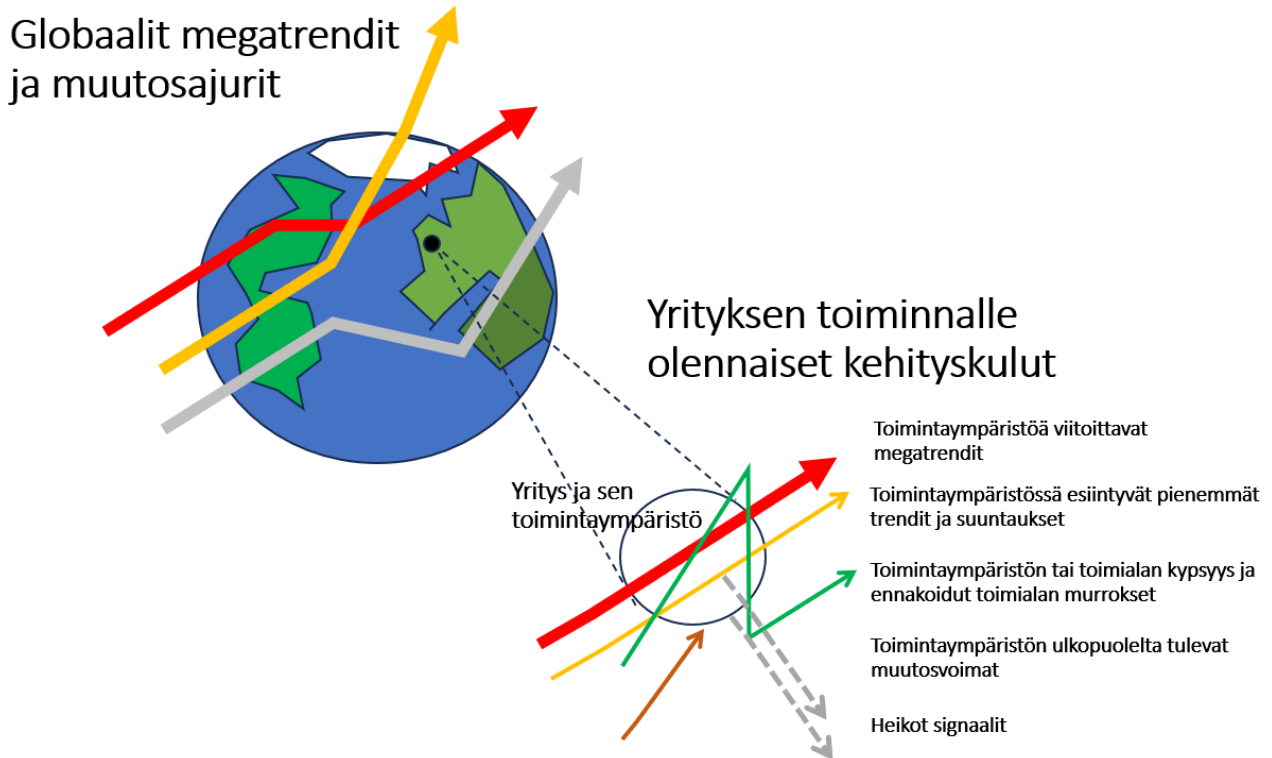
Myös viime aikoina nähty geopoliittisten jännitteiden kasvu etenkin Ukrainan sodan ja suurvaltapolitiikan lisääntymisen myötä ruokkivat muutoksen nopeutumista monella yhteiskunnan osa-alueella: Esimerkiksi vastuullisuuden painoarvo liiketoiminnoille on voinut muodostua kriittiseksi tekijäksi. Lisäksi sota on kiihdyttänyt esimerkiksi jo pitkään orastaneita Drone-teknologian sovellutuksia nopeutuvalla vauhdilla, mikä vaikuttaa heijastuvan laajemmin puolustusteollisuuteen ja mahdollisesti myös siviilipuolelle, kuka ties liikkumiseen laajemminkin. Edellä mainittu esimerkki perustuu kuitenkin vain arvioon ilman laajempaa taustatutkimusta. Se kuitenkin kuvaa hyvin, kuinka eri yhteiskunnan alueiden kehitykset vaikuttavat erikseen, voivat yhdistyä muihin kehityskulkuihin ja lisätä kehitysvauhtia arvaamattomasti. Kysymys onkin tunnistaa olennaiset kehityskulut myös oman maailmankuvan ja mukavuusalueen ulkopuolelta ja katsoa maailmaa riittävän laaja-alaisesti. Kuten Dufva toteaa monissa julkaisuissaan, tulee muistaa, että tulevaisuutta ei ole ennalta määrätty, vaan siihen voi vaikuttaa (esim. Dufva & Rekola 2023, 9). Tulevaisuutta ennakoitaessa on kuitenkin tunnettava myös menneisyyttä, sillä tulevat tapahtumat on niihin erottamattomasti liitetty (Wilenius 2017, sivu xx).

Yksi olennainen kysymys arvioitaessa tulevaisuutta menneisyyden tapahtumien avulla on oma tarkastelunäkökulma. Vaikka tulevaisuutta katsottaisiin kuinka laajasti, tarkastelu tapahtuu silti vallitsevan maailmankuvan kautta. Esimerkiksi aiemmin käsitelty Clark II:n ja Cooken (2015) määritelmät vihreästä vallankumouksesta ja energiamurrokseen sidotuista aiemmista teollisista vallankumouksista voivat hyvinkin vastata näkökulmaa teollisiin vallankumouksiin tulevaisuudessa. Tätä ajatusta voisi lähestyä miettimällä, miten vuonna 1915 elänyt ihminen olisi hahmottanut ja määritellyt teolliset vallankumoukset? Aiemmin tapahtunutta tulevaisuutta on huomattavasti helpompaa arvioida kuin sellaista tulevaa, jota ei vielä ole tapahtunut.

4 Liiketoiminnan suunnittelu toimintaympäristön murroksessa

4.1 Megatrendit ja murrokset liiketoiminnassa

Strategiaa, johtamista ja liiketoimintaa käsittelevässä kirjallisuudessa **megatrendien** ja **murrosten** käsitettä lähestytään hieman eri tavoin kuin tulevaisuudentutkimuksessa, vaikka ilmiöt kuvataan molemmilla tutkimusaloilla määritelmällisesti samanlaisiksi. Liiketoimintaa käsiteltäessä megatrendejä, trendejä ja pienempiä suuntauksia tunnistetaan tyypillisesti enemmän liiketoiminnan näkökulmasta. Näin ollen liike-elämän puolella käsitteet voivat etenkin julkisesti korostua vain liiketoimintaa tukevasta näkökulmasta (ks. Megatrendit ja liiketoimintaympäristö n.d. tai Raideliikennettä tukevat megatrendit n.d.). Kun tulevaisuudentutkimuksessa korostetaan näkökulman laajuuden olevan ehdoton edellytys ja ilmenevän jopa luonnostaan, on yksittäiselle yritykselle Linthorstin ja de Waalin (2020a, 11) mukaan ensisijaisen tärkeää ottaa huomioon oman toimintaympäristön erityispiirteet. Kuviossa 12 esitetään globaalit megatrendit ja toisaalta yrityksen toimintaympäristö, jossa vallitsevat liiketoimintaan konkreettisemmin vaikuttavat pienemmät trendit ja suuntaukset riippuen muun muassa yrityksen sijainnista, toimialasta ja toimintatavasta.



Kuvio 12. Liiketoimintaympäristön suhde megatrendeihin

Megatrendien sijaan paikallisilla olosuhteilla voi olla suurempia, ennustettavampia ja nopeampia vaikutuksia yrityksen toimintaympäristöön, mistä huolimatta kokonaisvaltainen tai holistinen näkökulma on tärkeää megatrendien ja murrosten aiheuttamaan muutokseen varautumisessa (Linthorst & de Waal 2020a, 11). Pelkän oman toimintaympäristön tarkastelun sijaan systeeminen tarkastelu on linjassa myös sen kanssa, mitä aiemmassa luvussa käsiteltiin murrokseen varautumisesta ja tulevaisuuden ennakkoinnista. Hiltunen ym. (2014) kuvaavat pienempiä trendejä ja suuntauksia polkuina megatrendien valtateiden ympärillä, missä heikot signaalit tai oikeastaan niiden rypyvät kielivät meneillään olevasta muutoksesta tai jopa edesspäin olevasta nopeammasta murroksesta (Hiltunen ym., 2014, 14–17). Tällaiset pienemmät trendit tai niiden sisällä tapahtuvat suuntauksut, joihin esimerkiksi Wright (2020) viittaa liikkeinä ("movements"), voivat olla lähtöisin esimerkiksi innovatiivisten ihmisten tai ryhmien keskuudesta, joilla on suuri halu kokeilla uutta ja kehittää ympäröivää maailmaa. Aikaiset omaksujat ("early adapters"), eli ne, jotka omaksuvat ja hyväksyvät uuden teknologian käyttöön muita aikaisemmin, voivat toimia trendien tai murrosten alkuunpanijoina. (Wright 2020, 56.)

Pienemmät trendit siis ilmentävät yrityksille konkreettisemmin suurempien muutosten vaikutuksia yrityksen omassa toimintaympäristössä ja auttavat siten yrityksiä mukautumaan laajempaan muutoksen kaareen megatrendin kaarta lyhyemmällä aikavälillä. Yksittäisen yrityksen tai toimialan villit kortit, mustat joutsenet tai murrokset, voivat perustua pienempiin trendeihin ja suuntauksiin ja ilmetä näin yritys- tai toimialakohtaisesti, mistä johtuen yrityksen on otettava toiminnassaan huomioon megatrendejä tarkemman tason ilmiöt.

4.2 Muutosten ennakointi yrityksissä

Strategisessa suunnittelussa yleensä melko ennustettavasti jatkuvat megatrendit trendit ja suuntauokset muodostavat perustan ennakoitityölle, tarjoten yleensä riittävän varman ja uskottavan pohjan liiketoiminnan suunnittelulle. Koska trendit ovat jo olemassa, on liiketoiminnan suunnittelu niihin perustuen varsin suoraviivaista. Hiltunen ym. (2014) korostavat etenkin luotettavan tietopohjan tärkeyttä luulojen tai arvioiden sijaan. Sitä tulisi tarkastella omaa toimialaa laajemmalla tasolla ja pyrkiä löytämään olennaista uutta tietoa. (Hiltunen ym. 2014, 20–21.)

Sen sijaan murrosten ennakointi vaikuttaa perustuvan enemmän niihin varautumiseen, sillä ne eivät ole riittävän luotettavasti ennustettavissa. Heikot signaalit vaikuttavat olevan ehkä ainoa mahdollisuus myös nopeampien muutosten (=murrosten) ennakointiin, mutta niihin liittyy yleensä suuri epävarmuus. Hiltunen ym. (2014) mukaan heikot signaalit voivat olla sitä merkityksellisempiä, mitä enemmän ne herättävät tunteita ja mitä mahdottomammalta ne vaikuttavat. Arvioitaessa heikkojen signaalien merkitystä, tulisi erityistä huomiota kiinnittää sellaisiin, jotka haastavat omia mielipiteitä tai maailmankuvaa tai yhdistävät eri asioita. (Hiltunen ym. 2014, 16–17, 37.)

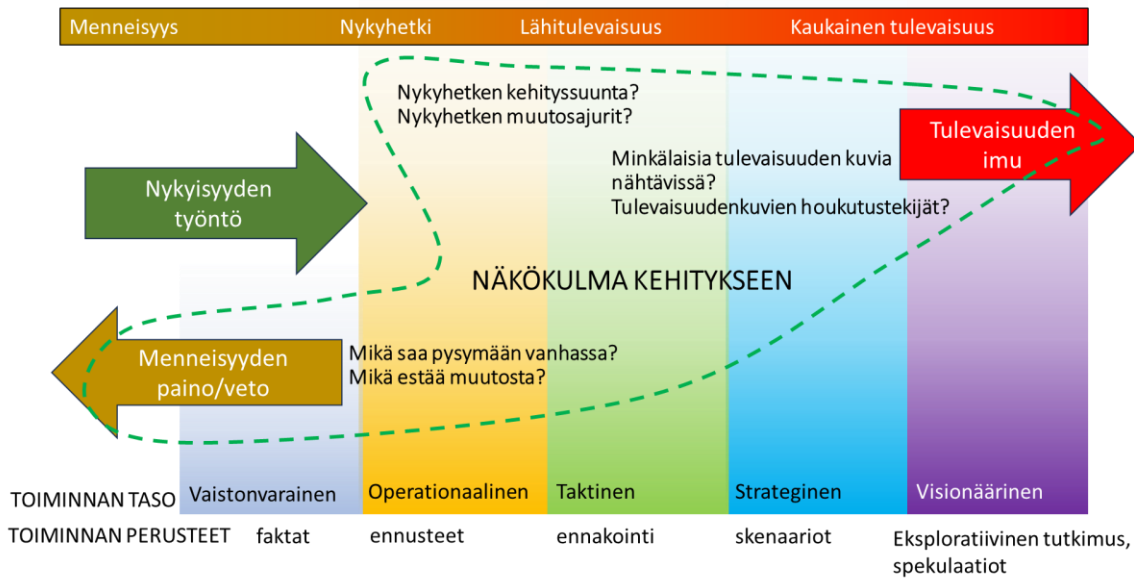
Käytännön ennakoitityöhön liittyy useita soveltuvia menetelmiä, joista monet ovat varsin yleisesti käytössä strategiaprosesseissa. Eräs niistä on skenaariomenettely, jossa voidaan hahmotella tai suunnitella mahdollisia tai tavoiteltavia tulevaisuuksia (ks. edellä Kuvio 9). Samaa metodologiaa käytetään myös tulevaisuudentutkimuksessa. Kuten tulevaisuuden ennakoinnissa yleensä, myös liiketoiminnan suunnitteluun liittyen Hiltunen ym. (2014) pitävät tärkeänä tosielämään perustuvien tarinoiden luomista, minkä avulla voidaan havaita tai luoda uusia yhteyksiä ilmiöiden välillä ja

saada näin uusia näkemyksiä. Etenkin tässä, kuin ennakoitivyössä muutenkin, on tärkeää osallistaa riittävän laajaa osallistujajoukkoa, jotta ajattelun laajuutta saadaan riittävästi ja erilaiset näkökulmat tulevat esiin. (Hiltunen ym. 2014, 34, 36, 39.) Vaikka ennakoitivyön kokonaisuutena tulee perustua luotettavaan, faktaperäiseen tietoon, on mielikuvitus tärkeää oman ajattelun laajentamisessa.

Toinen melko yksinkertainen ennakoitivyöön käytetty menetelmä on toimintaympäristön analyysi, jossa valittua teemaa tarkastellaan eri näkökulmien kannalta. Aiheeseen on monta lähestymistapaa, joista laajasti tunnettu PESTE-analyysi jaottelee tutkittavan asian muutosvoimien tutkimisen poliittisten (political), taloudellisten (economical), sosiaalisten (social), teknologisten (technological) ja ympäristön (environment) näkökulmiin (mm. Dufva 2022, 107). Kuten skenaariotyöskentely ja tarinoiden luominen, myös PESTE edellyttää laaja-alaista tarkastelua, jossa näkemysten monipuolisuus ja osallistujien diversiteetti yleensä parantaa lopputulosta (Hiltunen ym. 2014, 34–37). On olemassa myös paljon muita ja yleisesti ennakoitivyöön käytettyjä työkaluja tässä esiteltyjen menetelmien lisäksi.

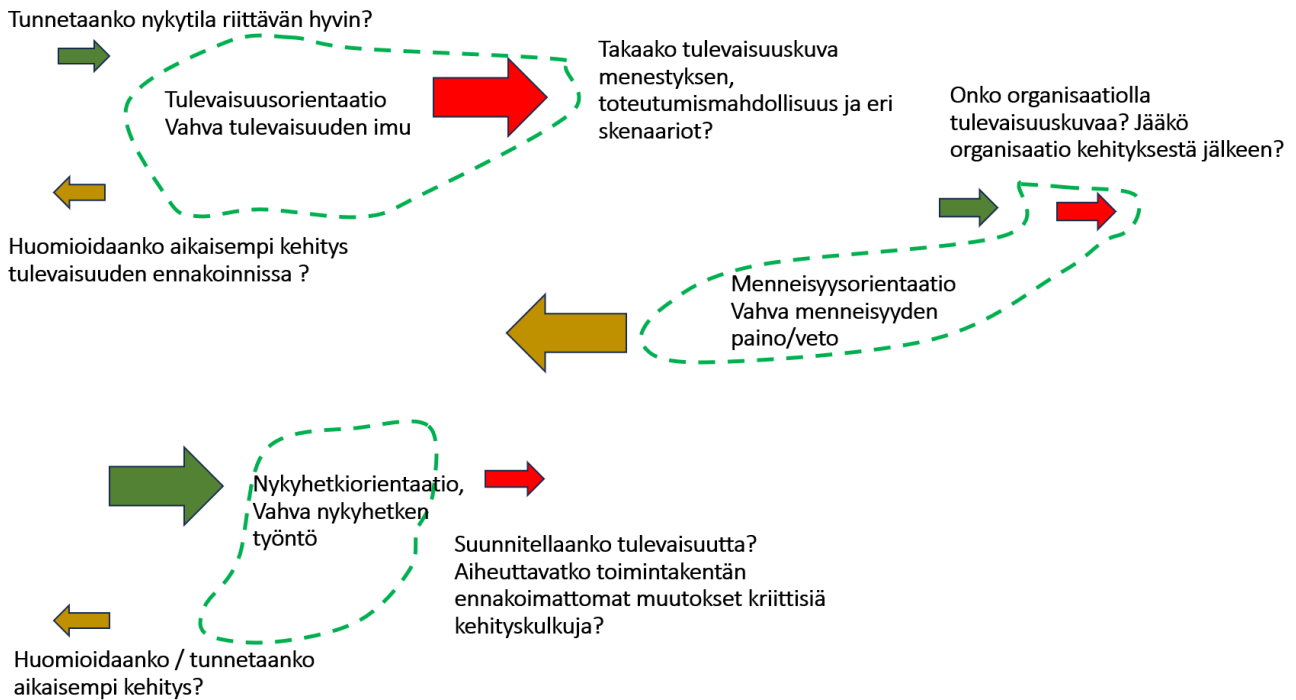
4.3 Organisaatio muuttuvassa toimintaympäristössä

Organisaation suhtautumista menneeseen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen voidaan käsitellä esimerkiksi kuvioissa 13 ja 14 esitetyillä tavoilla. Kuvioissa on hyödynnetty alun perin Sohail Inayatullahin kehittämää tulevaisuuskolmio -mallia (Ylikoski, Rekola & Poussa 2023), jota on täydennetty Kaivo-ojan & Santosen (2022, 91–93) kuvaamalla eri toiminnan tasoilla ja niihin liittyvillä epävarmuuksilla, millä tuodaan esiin toiminnan suunnittelun edellyttämiä vaatimuksia ja niihin liittyviä epävarmuuksia.



Kuvio 13. Näkökulma kehitykseen, siihen liittyvä toiminnan taso ja epävarmuus

Tulevaisuuskolmiota voidaan soveltaa eri tavoin. Tarkasteltaessa yrityksen näkemystä oman toimintaympäristön kehitykseen ajassa, voidaan sen avulla valottaa yritykselle ominaista suhtautumista esimerkiksi kuviossa 14 esitellyn mukaan.



Kuvio 14. Erilaisia toimintaympäristöön sopeutumia: tulevaisuusorientaatio, menneisyysorientaatio ja nykyhetkiorientaatio.

Jokaiseen näkökulmaan liittyy omat haasteensa. Todellisuudessa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä megatrendit ja murrokset nähdään liiketoiminnan suunnittelussa usein riskinä (de Waal & Linthorst 2020b, 11), vaikka tutkimuskirjallisuudessa tuodaan yleisesti esiin myös niiden mahdollisuudet (ks. de Waal & Linthorst 2020b; Hiltunen ym. 2014 kuin myös Cousins 2018). Edellisissä kuvioissa esitetyistä kolmesta tekijästä tulevaisuuteen liittyy kuitenkin nykyhetkessä aina suurin epävarmuus, mikä selittää de Waalin ja Linthorstin (2020b) havaintoa yrityksen epävarmuudesta tulevaisuudessa siintävää muutosta kohtaan.

Tulevaisuuskuvan huomioiminen liiketoiminnan suunnittelussa on kriittisen tärkeää. Hiltunen ym. (2014) jopa esittävät mielipiteen, että hyvän ja huonon liiketoiminnan erona on se, onko tulevaisuutta suunniteltu vai ei (Hiltunen ym. 2014, 6). Myös Cousins (2018) tuovat esiin innovatiivisen kulttuurin, johon olennaisena osana kuuluu eteenpäin suuntautuneisuus ja tulevaisuusoptimismi ominaisuuksina, joita tulevaisuuden yrityksiltä vaaditaan (Cousins 2018, 12). Tulevaisuuden suunnittelun tärkeys korostuu myös akateemisissa tutkimuksissa.

Ennakointityössä ja etenkin suurempien uudistusten suunnittelussa on kuitenkin tärkeää tuntea omat ja organisaation sisäiset rajoitteet (Hiltunen ym. 2014, 40; Teng, Wu & Yang 2022, 3).

Etenkin suurempien muutosten yhteydessä oleellinen kysymys on, haluaako ja pystyykö yritys oikeasti muuttumaan vaaditulla tavalla? Tengin ym. (2022) mukaan muutos ei ole vain tekninen tapahtuma, vaan se voi muuttaa jopa koko yrityksen liiketoimintamallin ylösalaisin (Teng ym. 2022, 3). Toisaalta on muistettava, että vaikka mahdollisia ja omasta näkemyksestä poikkeavia ajatuksia täytyy voida ajatella, ei johtopäätöksissä ja etenkin suunnitelmien toimeenpanossa saa olla tyhmän rohkea (Hiltunen ym. 2014, 44). Strategisessa suunnittelussa tulee pyrkiä siihen, että organisaation sisäinen muutos ja sopeutuminen yllätyksiin on mahdollista, kun sitä tarvitaan.

4.4 Tulevaisuuden kestävä organisaatio

Perinteiseen ajatukseen strategiasta on liitetty ja monesti käytännössä havaittu seikka suunnitelmien toteutumisesta: Hyväkään strategia tai suunnitelma ei selviä ensimmäisestä koetuksesta. Leskelä ym. (2023) jatkavat, että juuri tästä syystä strategiaa on koeteltava, (Leskelä ym. 2023.) Toisin sanoen toimintaympäristössä, jossa maailmaa uudelleenkirjoitetaan koko ajan ja kiihtyvällä vauhdilla (Esposito & Tse 2017, 122), huolellisestikin ennalta laadittu suunnitelma perustuu nopeasti väärin lähtötietoihin eikä vastaa tarkoitustaan. Siksi ehkä olennaisin yksittäinen vaatimus tulevaisuuden maailmassa menestymiseen on yllätyksellisyyteen varautuminen (ks. mm. Hajkowicz 2015; Hiltunen ym. 2014; Teng ym. 2022). Hajkowicz kuvaa tätä esimerkeissään: Kaikki sujuu suunnitellusti, kunnes yllättävä tapahtuma katkaisee aiemman kehityskulun ja yhtäkkiä on tiedettävä, kuinka täysin uudessa tilanteessa on toimittava. Silloin on liian myöhäistä varautua. (Hajkowicz 2015, 1, 179.) Olennaista on, kuinka tällaiseen murroskohtaan on varauduttu, jotta siitä voidaan jatkaa eteenpäin tai jopa hyötyä. Leskelän ym. (2023) mukaan epävarmuus suunnitellun strategian toimivuudesta ei tarkoita, että strategiatyö olisi turhaa, mutta strategian pitää olla muutoksen kestävä ja mukautuva. Tämä voi myös olla yhtenä syynä siihen, että nykyään annetaan vähemmän arvoa pitkän tähtäimen suunnittelulle, kuin aiemmin. (Leskelä ym. 2023.) Peilattaessa näitä vaatimuksia strategiatyöhön ja liiketoiminnan suunnitteluun on ymmärrettävä, että suunnitelmat ovat aina yksinkertaistettuja kuvia todellisuudesta (Leskelä ym. 2023). Tulevaisuuden ennakkoinnin näkökulmasta voitaneenkin esittää vastaväite tai tarkennus, että pitkän tähtäimen suunnittelulle tulee antaa painoarvoa, kunhan se ottaa riittävästi huomioon tulevaisuuden yllätyksellisyyden (vrt. Hiltunen ym. 2014, 6).

Neljännän teollisen vallankumouksen ja siihen liittyvien muutosten aallon aiheuttamaa liiketoimintaympäristön epämääräisyyttä kuvataan usein termillä VUCA, joka tulee englanninkielisistä sanoista *volatile* epävakaa, *uncertain* epävarma, *complex* monimutkainen tai kompleksinen ja *ambiguity* monitulkintainen. Kirjallisuudessa on vahva yhteisymmärrys siitä, että VUCA-ympäristö edellyttää yritykseltä erilaisia ominaisuuksia, kuin totuttu vakaampi, ennustettavampaan kehitykseen perustuva ympäristö. (mm. Halal, Garretson & Davies 2022; Cousins 2018 kuin myös Hiltunen ym. 2014). Muuttuvassa maailmassa menestyviltä yrityksiltä vaadituissa ominaisuuksissa korostuu useissa tutkimuksissa ominaisuuksia, kuten

- ajatusten ja näkemysten (ihmisten) monimuotoisuus,
- ketterän toimintatavan ominaispiirteet, kuten jatkuvan parantamisen kulttuuri, hierarkian madaltaminen, vastuun jakaminen ja valtuuttaminen, nopeat oppimissyklit
- mukautumiskyky toimintaympäristön muutoksiin luovuuden ja innovointikulttuurin kehittäminen
- avoimuus
- tiedon jakaminen organisaation sisällä ja sen ulkopuolella
- verkostomainen toiminta yli organisaatorajojen,

jotka erottavat niitä heikommin pärjäävistä, ja jotka voivat tulevaisuudessa muuttua välttämättömiksi. (mm. Halal ym. 2022 kuin myös Teng ym. 2022.) Huomion arvoista on, että aloilla, joilla voimakas murros ei vielä ole käynnissä, voi perinteinen organisaatorakenne ja toimintatapa olla edelleen varsin toimiva (Halal 2022, 49). Vaikka toistaiseksi uudenlaiset organisaatorakenteet ja toimintatavat eivät vielä ole vakiintuneet valtavirtaan, on organisaatorakenteissa ja toimintatavoissa kuitenkin ennakoitu tapahtuvan ja tarvittavan merkittäviä muutoksia tulevina vuosina (Linthorst & de Waal 2020a, 2 kuin myös Halal ym. 2022, 38, 47). Tästä voisi päätellä, että merkittävin riski yllätyksille saattaa olla organisaatioissa, joissa muutostarve ei ole aikaisemmin ollut näköpiirissä. Jos tällaisessa yrityksessä orastavaa muutostarvetta ei ole tiedostettu, voivat tulevat vuodet tuoda mukanaan murroksia etenkin näille yrityksille. Tässä tapauksessa pienilläkin toimenpiteillä tulevaisuusvarman liiketoiminnan eteen voitaisiin estää merkittäviä vahinkoja (Hiltunen ym.2014, 30).

Vaikka muutoksen tarve yritysten toiminnassa vaikuttaa edellä mainitun perusteella ilmeiseltä, on toteutustapaa ja ajoitusta syytä miettiä tarkoin. Se, kuinka onnistunut muutos yrityksessä tehdään, on monen tekijän summa. Esimerkiksi Teng ym. (2022) tuovat tutkimuksessaan esiin

digitaalisen transformaation onnistumisen kannalta olennaisia tekijöitä: Yrityksen on tiedostettava ja saatettava kuntoon usein puutteelliset strategisten ja käytännön tavoitteiden määrittely, tiedot itsetuntemuksessa ja todellisessa muutosvalmiudessa, uuden teknologian ja tietotaidon omaksumisessa, liiketoiminnan kapasiteetin kasvattamismahdollisuuksissa sekä muutokseen tarvittavan taloudellisten, inhimillisten ja muiden resurssien tuomassa tuessa. Edellisten lisäksi on vahvistettava muutoksen onnistumisen kannalta olennaiseksi tunnistettuja ominaisuuksia ja toimia, esimerkiksi johdonmukaisuutta ja päämäärätietoisuutta, sopivan organisaatiokulttuurin ja tietopääoman kehittymistä, asiakaskeskeisyyttä ja verkoston eri osien integroitumista. (Teng ym. 2022, 3–4.)

Muutoksen kannattavuuteen ja toteutustapaan vaikuttavat lisäksi ulkoiset tekijät, kuten toimialan ja toimintaympäristön tilanne ja kypsyys: uusi teknologia ei välttämättä ole sovellettavissa käytäntöön tai toimialan evoluution aste digitaalisessa transformaatioissa ei vastaa yrityksen valmiuksia (Teng ym. 2022, 3 kuin myös Leskelä ym. 2023). Tästä Leskelä ym. (2023) tuovat esiin, kuinka murroksen alkuvaiheessa toimialalla nopeus on onnistumisessa kriittinen tekijä, mutta markkinoiden kypsyessä uuden tuotteen merkitys vähenee kilpailun muuttuessa kokonaisvaltaisemmaksi (Leskelä ym. 2023). Tämä on käytännössä nähtävillä esimerkiksi älypuhelimissa, joissa uusien tuotteiden teknologian vaikutus on viime aikoina vähentynyt ja muut, aiemmin toissijaisemmat tekijät, ovat nousseet aiempaa enemmän kilpailutekijöiksi. Voisi jopa arvella, että älypuhelimissa on toistaiseksi saavutettu yhden teknologiasprintin huippu, kunnes jokin uusi teknologinen innovaatio saa aikaan uuden nopean kehityksen kilpajuoksun.

4.5 Murrosvalmiuden lisääminen organisaatiossa

Jatkuvassa nopeassa muutostilanteessa yksittäisen yrityksen on käytännössä hyvin haastavaa, ellei mahdotonta, säilyttää kilpailuetu vain uuden teknologian avulla ja viimeistään markkinoiden kehittyminen (kypsyminen) syö tämän edun (Leskelä 2023). Tämä selittääkin tulevaisuuden organisaatiolta vaadittavia muita strategisia menestystekijöitä.

Vaikka strategian laadinnan teoreettinen malli on muuttunut viime vuosikymmeniin verrattuna melko vähän, on strategiaprosesseissa tapahtunut muutoksia. Kun strategisen liiketoiminnan suunnittelutyön katsottiin ennen kuuluvan lähinnä ylimmälle johdolle, nykyään organisaatiota ja jopa ulkoisia sidosryhmiä osallistetaan strategiaprosessiin yleisesti. Avoimuuden lisäksi myös

vastuuta strategiaprosessista ja sen toimeenpanosta on viety enemmän operatiivisille yksiköille ja tiimeille. (Halal ym. 2020, 38–40, kuin myös Leskelä ym. 2023.) Uudenlainen vastuuttaminen ja valtuuttaminen edellyttää merkittäviä muutoksia yrityskulttuurilta. Leskelän ym. (2023) mukaan etenkin strategian laadinnassa radikaalin avoimeen ja alhaalta ylöspäin johdettuun strategiaan voi myös liittyä haasteita, sillä viime kädessä strategian onnistumisesta on vastuussa yhtiön ylin johto ja hallitus, minkä vuoksi heillä tulisi tosiasiallisesti myös olla merkittävin sanavalta strategisiin linjauksiin (Leskelä ym. 2023). Kaikesta huolimatta strategiatyötä jakamalla siinä kuuluu useamman ihmisen ääni, mikä tukee ajattelun laajentamista ainakin joiltain osin.

Yrityskulttuurin osalta luovuuden mahdollistaminen ja valtuuksien antaminen hierarkiaa ja byrokratiaa poistamalla on kuitenkin selkeä suuntaus tulevaisuuden organisaatioissa. Käytännössä tämä tarkoittaa taloudellisen vastuun jakamista yhä pienemmille yksiköille, mitattavien tulosten seuranta, onnistumisesta palkitsemista ja mahdollisuutta antaa yksiköiden hoitaa operatiivinen toteutus parhaaksi katsomallaan tavalla mahdollisimman vapaasti. Keskeisenä ajatuksena on ymmärtää voimat, jotka motivoivat ja ajavat yksiköitä onnistumaan ja toimimaan toimivana pienoisyrittäjienä yrityksen sisällä. Samaa toimintaperiaatetta voidaan hyödyntää myös ulkoisten sidosryhmien johtamisessa, jolloin yrityksestä muodostuu tietyt yhteiset perustoiminnot ja päämäärät jakava verkosto, jossa olennaisena osana on luottamus ja tiedon siirtyminen verkoston sisällä. Toimintamallissa organisaation rajat hämärtyvät. (Halal ym. 2020, 47–49.) Tähän kehitykseen liittyy myös kriittisiä kysymyksiä, kuten se, osaavatko tiimit kyseenalaistaa oman tarpeellisuutensa tai arvioida kriittisesti omaa toimintaansa (Leskelä 2023).

Mukautuminen muuttuvaan toimintaympäristöön edellyttää jatkuvaa oppimista ja innovointia, mikä edellyttää tiedon siirtymistä, sen nopeaa omaksumista ja jakamista kaikilla toiminnan tasoilla. Cousinsin (2018) mukaan organisaatiotason oppiminen perustuu tiedon kumuloitumiseen yksittäisten henkilöiden yhdistetyn tietopääoman kautta sekä toimiviin tiedonjakomenetelmiin ulkoisten ja sisäisten verkostojen välillä. Yrityskulttuurin, kuin myös organisaatorakenteen tulisi tukea tietopääoman kehittämistä sekä tutkimuksellista ja kokeilevaa asennetta, johon myös virheet kuuluvat olennaisena osana. (Cousins 2018, 1.) Myös Les-

kelä ym. (2023) tukevat organisaation kumulatiivisen tiedon kehittymisen näkemystä toteamalla, että aidossa innovaatioissa koko tiimi voi lisätä ajatuksia muiden innovaatioiden päälle pelkkien yksittäisten innovaatioiden luomisen sijaan. Liiketoiminnan suunnittelussa moniääniset tai ristiriitaisetkin tiedonjyväset ohjaavat toiminnan seuraavia askeleita ja voivat parhaimmillaan estää tai muuttaa vääränlaisen kehityskulun. Erilaisten näkemysten ja ihmisten moninaisuus tukee organisaation menestyksestä kehittymistä tulevaisuudessa, sillä se altistaa koko organisaatiota tarkastelemaan käsillä olevia asioita eri näkökulmista ja laajentamaan näkökulmiaan (aivan kuten Hiltunen ym. 2014, 35–36). Suotuisassa yrityskulttuurissa strategia ja liiketoiminnan suunta voi kehkeytyä toiminnan kautta, eikä se ole pelkästään ennalta suunnitellun varassa (Leskelä ym. 2023). Mukautuvuuden lisäämisessä toiminta vaikuttaa olevan vahvasti läsnä pelkän suunnittelun sijaan.

Loppujen lopuksi tulevaisuuden kestävä organisaation strategia koostuu ensinnäkin laaja-alaisesta, systemisestä, yhteiskunnan ja oman toimintaympäristön tarkastelusta, jonka tarkoituksena on auttaa tiedostamaan mahdollisia tapahtumia, jotka muuten voisivat olla yllätyksellisiä. Toiseksi organisaation on varauduttava sellaiseen, mitä ei voi ennakoita: Käytännössä on rakennettava sellaisia organisaation sisäisiä ominaisuuksia, jotka mahdollistavat paremman toiminnan radikaalisti muuttuvissa tilanteissa. Kolmanneksi strategisen suunnittelun on oltava osa toimintaa ja päinvastoin. Strategian toimivuutta on pystyttävä tarkastelemaan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja käytännön toiminnan ja ympäristön pitäisi tarvittaessa antaa muuttaa strategiaa. Strategian ja vision tulee silti olla päämäärätietoinen ja tavoitteellinen.

4.6 Johtaminen muutostilanteessa

Jatkuvassa muutostilassa menestyminen ja muutoskestävän organisaatioon tähtäävä strategia edellyttävät ehdottomasti hyvää johtamista, minkä merkitys edelleen kasvaa organisaatiota koskevissa muutos- tai kriisitilanteissa. Lisäksi johtamisen osa-alueet jakaantuvat eri organisaation osissa ja rooleissa lukuisiin eri alueisiin. Tässä tutkimuksessa johtaminen on tunnistettu tärkeäksi tekemäksi, mutta se on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Etenkin kriisi- ja muutosjohtamisen aihealueet ovat lähellä tätä tutkimusaihetta.

5 Pienten yritysten erityispiirteet

5.1 Pienet yritykset ja toimintaympäristö

Mikro- ja pienyrityksen sekä keskisuurten yritysten määritelmistä on yleisimmin käytössä henkilö- määrään perustuvat määritelmät. Lisäksi määritelmässä huomioidaan yleensä myös yrityksen liike- vaihdon tai taseen loppusumman suuruus sekä hallinnollinen riippumattomuus suuryrityksistä. (Tietoa tilastoista n.d.) Eri maissa ja jopa Euroopan Unionin sisällä on kuitenkin myös tästä poik- keavia määritelmiä, mikä vaikeuttaa tilastollista tarkastelua maiden välillä (Heljala, Myllymäki & Suomalainen 2023). Kuviossa 15 on esitetty tyypillisimmät määritelmät yrityksille niiden kokoon perustuen.

YRITYSTEN LUOKITTELU ERI RYHMIIN

	Mikroyritys	Pienyritys	Keskisuuri yritys	Suuri yritys
Henkilöstömäärä	<10 JA ⁽¹⁾	<50 JA ⁽¹⁾	<250 JA ⁽¹⁾	Edellistä suuremmat
Riippumattomuus- vaatimus ⁽²⁾	Kyllä JA	Kyllä JA	Kyllä JA	
Vuosiliikevaihto	≤ 2 M€ TAI	≤ 10 M€ TAI	≤ 50 M€ TAI	
Taseen loppusumma	≤ 2 M€	≤ 10 M€	≤ 43 M€	

1) Euroopan unionin tilastotoimisto Eurostat huomioi vain henkilömäärän, vaikka EU:n suosituksena on myös taseen ja liikevaihdon huomioiminen

2) Riippumattomia yrityksiä ovat ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko PK-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää.

Kuvio 15. Mikro- ja pienyritysten määrittely (Haljala, H. 2023; Tietoa tilastoista n.d.)

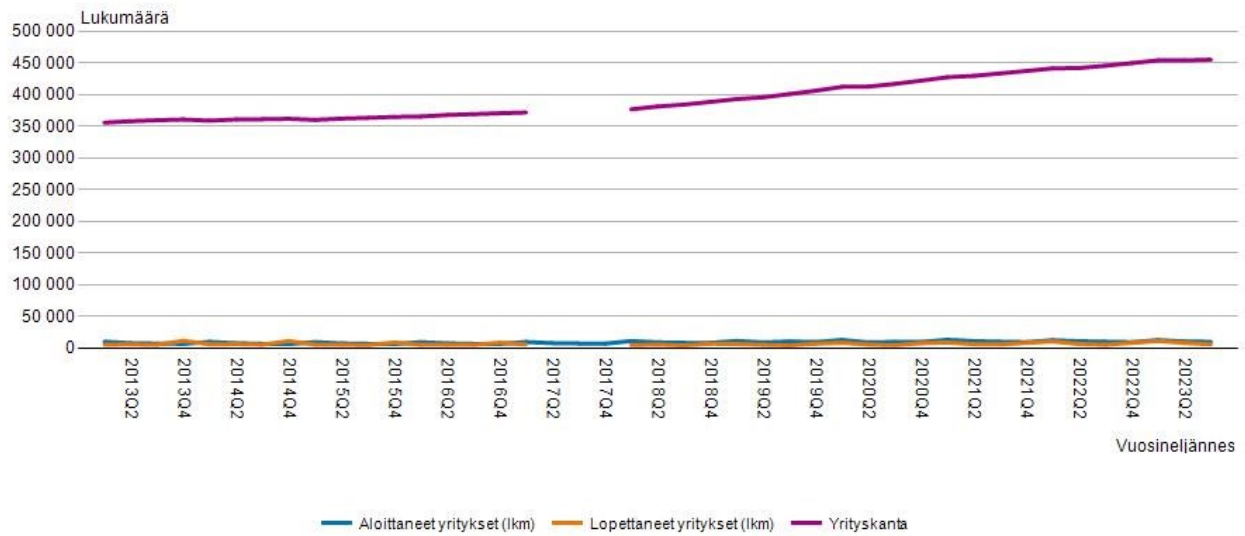
Kuviossa 15 esitellyn lisäksi mikro- ja pienyrityksiä on määritely myös esimerkiksi kirjanpitolaissa, mutta sen määritelmän käyttö muussa yhteydessä on vähäistä (Heljala ym. 2023). Tässä tutkimuk- sessa on käytetty henkilö määrään perustuvaa määritelmää, sillä kirjallisessa aineistossa on käy- tetty myös Suomen ja EU:n ulkopuolisia lähteitä, jolloin henkilö määrä on selkein yrityksen kokoa määrittelevä tekijä.

Mikro- ja pienyritysten merkitys Suomen kansantaloudelle on huomattava. Ne työllistävät lähes 45 % työssäkävivistä, vastaavat 36 %:sta kaikkien yritysten liikevaihdosta ja lukumääräisesti lähes 99 % Suomen yrityksistä kuuluu mikro- tai pienyritysten ryhmään (Yrittäjyystilastot nd., 7–9). Pienillä yrityksillä onkin tunnustettu tärkeä rooli paikallisyhteisöissä tuotteiden, palvelujen, työn ja verotulojen tarjoajina (Doern 2014, 278 kuin myös Sukkar 2022, 1).

PK-yrityksistä noin 40 %:lla ja yksinyrittäjistä 56 %:lla on viimeaikaisten tutkimusten perusteella kasvutavoitteita (Hämeenniemi & Hellstén 2022, 3; Ohlsbom, Malinen, Brotherus & Nyroos 2023, 23). Kasvun mahdollisuuksiin vaikuttavat monet asiat, eikä se ole itseisarvo kaikissa tapauksissa, mutta keskimääräinen kasvu on välttämätöntä jo yrityksen nykyaseman säilyttämiseksi (Ohlsbom ym. 2023, 23). Kehittyminen ja kasvu ovat todella tarpeen, sillä Sukkarin (2022) mukaan tällä vuosisadalla globaalit tuotanto- ja jakeluverkostot kehittyvät samaan tapaan, kuin paikallisverkostot kehittyivät aikoinaan kansalliselle tasolle 1800-luvulla. Globaalin kilpailun ulottuminen paikallismarkkinoille edellyttää jatkuvaa toiminnan kehittämistä. (Sukkar 2022, 1–2.) Eli vaikka yritys ei pyrkisi globaaleille markkinoille, globaalit markkinat ja kilpailu tulevat yrityksen paikalliselle markkina-alueelle. Yritysten on selviytyäkseen pystyttävä vastaamaan muutokseen riippumatta siitä, onko kasvu tai kansainvälistyminen niiden suunnitelmissa.

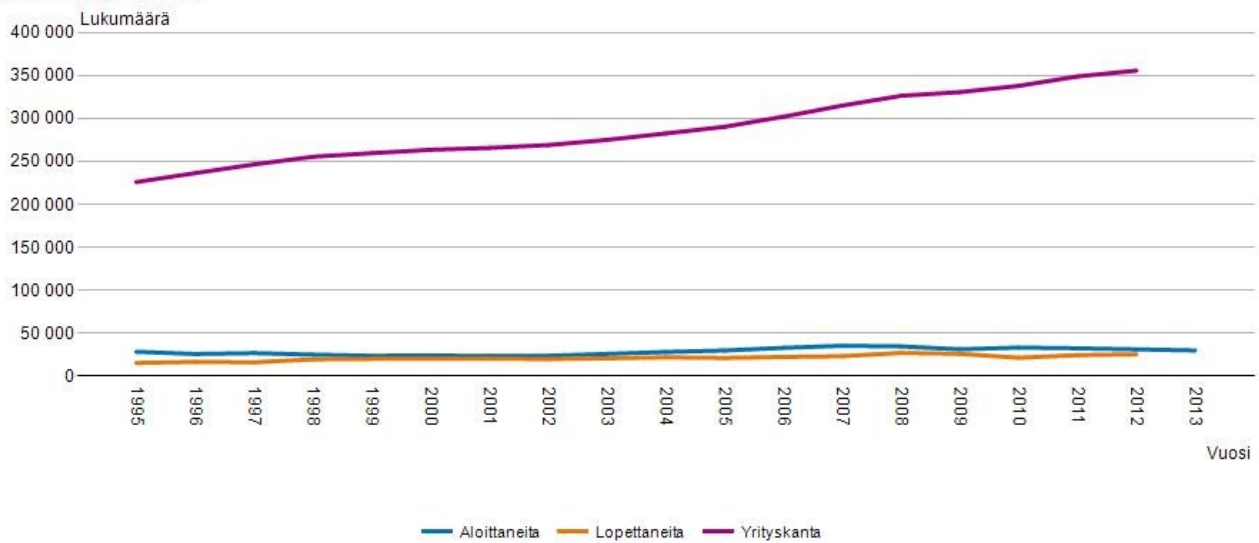
Huolimatta yleisen muutostahdin kiihtymisestä, unohtamatta viime vuosina yhteiskuntiin ja yrityksiin globaalisti vaikuttaneista mullistuksista ja häiriöistä, kuten Ukrainan sota ja Covid 19 pandemia, ei kriiseillä tai murroksilla tutkimuskirjallisuuden ja tilastojen perusteella näyttäisi olevan suuressa kuvassa merkittävää roolia pienten yritysten epäonnistumiseen tai epäonnistumisten lisääntymiseen suuressa mittakaavassa. Myöskään Suomessa ei ole havaittavissa trendimäistä muutosta lopettaneiden yritysten määrässä viime vuosina tai vuosikymmeninä, kuten kuvioista 16 ja 17 käy ilmi. Yritysten kokonaismäärä on jopa ollut hienoisessa kasvussa (Aloittaneet ja lopettaneet yritykset 1995–2005 2006; Aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten lukumäärä vuosina 1995–2013 oikeudellisen muodon mukaisesti 2014; Aloittaneet ja lopettaneet yritykset alueittain ja toimialaluokituksen TOL 2008 mukaisesti, 2013Q1–2023Q3 2023). Vuonna 2017 toteutetun tilastointitavan muutoksen vuoksi yritysten kokonaismäärä ei ole seuraavissa kuvaajissa täysin oikein summautuva muutosajankohdan yli.

Yrityskanta, aloittaneet ja lopettaneet yritykset muuttujina Tiedot ja Vuosineljännes.



Kuvio 16. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset alueittain ja toimialaluokituksen TOL 2008 mukaisesti, 2013Q1-2023Q3 (Aloittaneet ja lopettaneet yritykset alueittain ja toimialaluokituksen TOL 2008 mukaisesti, 2013Q1-2023Q3 2023).

Yrityskanta, aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten määrä muuttujina Tiedot ja Vuosi. SS Yhteensä, Vuosi.



Kuvio 17. Aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten lukumäärä vuosina 1995-2013 oikeudellisen muodon mukaisesti (Aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten lukumäärä vuosina 1995-2013 oikeudellisen muodon mukaisesti 2014).

Doernin (2014) mukaan kriisit ovat tulossa entistä olennaisemmaksi osaksi liiketoimintaa ja se, miten niihin reagoidaan, voi määrittää yrityksen kohtalon (Doern 2014, 277). Myös Kotsios (2023) toteaa, että Covid 19 -pandemia nosti pinnalle tarpeen nopeaan sopeutumiseen muuttuvissa tilanteissa tuoden myös esiin, että taloudellisesti ja teknologisesti globaalisti keskinäisriippuvaisessa maailmassa globaalit riskit iskevät myös paikallismarkkinoihin (Kotsios 2023, 1, 3). Doernin (2014) ja Kotsioksen (2023) huomiot linkittyvät vahvasti tukemaan tulevaisuuteen orientoitumisen tärkeyttä, jota on käsitelty aiemmissa luvuissa.

5.2 Pienten yritysten epäonnistumisriski

Todennäköisyys yrityksen epäonnistumiselle tai päättymiselle on huomattavan suuri yrityksen alkuvaiheessa ja vain murto-osa kasvaa menestyviksi ja innovaatioita tuottaviksi (Gray & Jones 2016, 475). Sukkarin (2022) mukaan Yhdysvalloissa on tilastoitu 20 %:n yrityksistä epäonnistuvan ensimmäisen toimintavuoden jälkeen, noin 50 %:n viiden vuoden sisällä aloittamisesta ja lähes 70 %:n epäonnistuneen kymmenenteen toimintavuoteen mennessä. Euroopassa on joidenkin lähteiden

mukaan arvioitu jopa 90 % epäonnistumisprosenttia aloittaville yrityksille. (Sukkar 2022, 93.) Suomessa luvut lienevät samansuuntaisia, mutta yksiselitteistä tilastotietoa ei tästä ole helposti saatavilla (ks. kuitenkin esim. Huuhko ja Saintula 2018). Myös alkuvaiheen voimakas kasvuhakuisuus ja tulevaisuuden tuottoihin perustuva kannattavuus vaikuttavat epäonnistumisriskiin merkittävästi.

Tutkimuskirjallisuus keskittyy usein menestystekijöihin ja liiketoiminnan keskeytymiseen vaikuttaviin syihin on alettu kiinnittää huomioita vasta viime aikoina (Sukkar 2022, 93). Tutkimusten mukaan yrityksen liiketoiminnan keskeytyminen johtuu useimmiten yhdestä tai useammasta tavanomaisesta virheestä, jotka voidaan jaotella taloudellisiin, teknisiin sekä myyntiin ja markkinointiin liittyviksi. (Sukkar 2022, 94.) Tässä yhteydessä yksityiskohtaisemmin mainittakoon syyt, kuten asiakastarpeen puuttuminen, haastava markkina- tai kilpailutilanne, puutteet taloudellisissa, hallinnollisissa tai laadullisissa tekijöissä sekä yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet (Sukkar 2022, 94–106). Epäonnistumisten välttämiseksi tulisi kiinnittää huomiota etenkin markkinan ja liiketoiminnan suunnitteluun ja olla valmiina reagoimaan asiakaspalautteeseen ja kritiikkiin. Asiakastyytyväisyyden tulisi olla päätavoitteena. (Sukkar 2022, 106–107.)

5.3 Pienten yritysten vahvuudet

Sukkarin (2022) mukaan pk-yritykset ovat historiallisesti pärjänneet suhteellisen hyvin markkinoilla suuryritysten kanssa aina 1960-luvulta saakka, ja tuokin hieman kriittisesti esiin Harrisonin (1994) päinvastaisen näkemyksen, jonka mukaan pk-yritysten roolia on yliarvioitu ja suuremmat yhtiöt ovat pystyneet menestymään uudessa globaalissa ympäristössä neljän perustekijän avulla: palamalla ydinosaamiseensa, käyttämällä uusinta teknologiaa, luomalla strategisia kumppanuuksia ja tukemalla aktiivista yhteistyötä työntekijöidensä kesken. Vastakkainasettelun hakeminen suurten ja pienten yritysten välillä on turhaa, sillä yritykset voivat toimia myös yhteistyössä toisistaan hyötyen ja näin paikallinenkin pieni yritys voi päästä osaksi globaalin suursuuryrityksen verkostoa. Eri kokoiset yritykset toimivat myös eri markkina-alueilla ja hyödyntävät toimintaympäristöään eri tavoin. (Sukkar 2022, 2–3.) Muuttuvassa ympäristössä menestyksen avaimet ovat pienille yrityksille varsin samanlaiset kuin suurillekin, mutta selviytymiskeinot ovat erilaisia johtuen pienten yritysten puutteellisista resursseista, mikä pakottaa ne hakemaan kilpailuetua eri keinoin (Sahut & Peris-Ortiz 2013, 663 kuin myös Doern 2014, 276).

Verkostoituminen toisiin yrityksiin, jopa toimittajia ja kilpailijoita myöten voi lisätä mikro- ja pienyritysten suhteellista kilpailuetua, sillä se tuo yrityksille lisää ennestään vähäisiä tai kokonaan puuttuneita resursseja ja mahdollistaa pienten yritysten vastaamisen kokoaan suurempiin markkinoiden vaatimukseen (Sukkar 2022, 1–2, 6). Parhaimmillaan verkoston sisäinen ”ystävällinen kilpailu” voi lisätä liiketoiminnan kehitystä ja innovaatioita hyödyttäen eri osapuolia. Usein verkostoissa esiintyvä kilpailu henkiinjäämisestä kuitenkin lisää luottamuksen puutetta, mikä edelleen johtaa piileviin konflikteihin ja veriseen kilpailuun. (Gray & Jones 2015, 476.) Henkilöiden välistä luottamusta on kuitenkin mahdollista parantaa avoimuudella ja tietämyksen lisäämisellä (Kotsios, 2013, 5). Luottamus korostuu yrittäjien henkilökohtaisissa ja sosiaalisissa verkostoissa, jotka on yleisesti tunnustettu mahdollisuudeksi lisätä yrittäjien voimavaroja ja henkisiä resursseja ja sitä kautta yrityksen suhteellista kilpailu- ja kasvukykyä (Kotsios 2023; Doern 2014, Sahut & Peris-Ortiz 2013 kuin myös Hieu, Van & Doanh 2021). Verkostoissa, joihin kuuluu keskinäinen luottamus, on mahdollista hyödyntää myös keskustelemaa ja valmentavaa mielipiteiden vaihtoa, mikä tukee positiivista kehitystä, oppimista ja asenteita niin henkilökohtaisella kuin organisaationkin tasolla. On myös näyttöä, että henkilökohtaisen verkoston, kuten ystävien ja perheen asenteet ja mielipiteet vaikuttavat yrittäjien päätöksiin toiminnan kehittämistä (Hieu ym. 2021, 425), minkä merkitys on syytä huomioida niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä.

Tutkimuskirjallisuuden perusteella pienillä yrityksillä on luontaisia ominaisuuksia, jotka lisäävät luvussa 4 kuvattuja selviytymismahdollisuuksia muutostilanteissa. Mikro- ja pienyrityksissä monet näistä liittyvät ”yrittäjyyteen”, mikä voidaan määritellä kyvyksi havaita tilaisuuksia, yhdistellä resursseja ja hyötyä niistä. Nämä ominaisuudet ovat positiivisesti yhteydessä myös mukautumiskykyyn. (Sahut & Peris-Ortiz 2013, 665.) Yrittäjät myös ottavat vastuun omasta tulevaisuudestaan ja ovat sitoutuneita, mikä edelleen tukee mukautumiskykyä ja sitkeyttä (englanniksi resilience) lisäten selviytymismahdollisuuksia muutostilanteissa. Oikeanlainen asenne tai ajattelutapa muutostilanteessa voi korvata joitakin muita puuttuvia resursseja, kuten kokemusta (Doern 2014, 294). Pelkkä henkilökohtaisten ominaisuuksien tarkastelu voi kuitenkin olla riskialtista, sillä myös pienissä yrityksissä selviytymiskyky muuttuvissa tilanteissa muodostuu sekä yksilöiden että organisaation ominaisuuksista (Kotsios 2023, 3). Haavoittuvuuksia tulisi Doernin (2014) mukaan vähentää ennakoivalla asenteella sekä investoimalla resurssien lisäämiseen (2014, 297).

Huolimatta vähäisemmistä panoksistaan tutkimus- ja kehitystoimintaan, on innovaatioiden määrä henkilöä kohden lähes kaksinkertainen pk-yrityksissä verrattuna suurempiin, mikä ilmeisesti johtuu sitoutumisesta ja selkeämmistä prosessien omistussuhteista sekä tosiasiaista, että suuremmissa organisaatioissa eri osapuolet voivat hyötyä vapaamatkustamisesta kehitystyössä (Sukkar 2022, 3–4 kuin myös Sahut & Peris-Ortiz 2013, 665). Etenkin sellainen innovaatio- tai kehitystyö, joka ei edellytä merkittäviä fyysisiä (esim. taloudellisia) resursseja, vaan enemmän läheistä yhteistyötä ja sitoutumista, ei välttämättä näyttäydy tuottoisana isompien yritysten näkökulmasta ja voi käytännössä olla menestyksekkäästi toteutettavissa vain tiiviissä, sitoutuneessa ja yhteistyökykyisessä organisaatiossa. Vaikka innovointikyky ei välttämättä ennusta yrityksen selviytymistä, kuvastaa se yrityksen kykyä vastata muuttuviin tilanteisiin ja kuuluu siksi olennaisena osana mukautumiskykyä lisääviin ominaisuuksiin. (Sahut & Peris-Ortiz 2013, 665.)

5.4 Pienten yritysten haasteet

Se, kuinka haavoittuva tai mukautumiskykyinen pieni yritys on, riippuu kolmesta tekijästä: kokeemuksesta, ajatteluvavasta ja resursseista (Doern 2014, 34). Kahdesta ensimmäisestä ei välttämättä muodostu selkeää haastetta pienessä yrityksessä verrattuna suurempiin, mutta resursseihin suuremmilla yrityksillä on vahva etulyöntiasema. Niiden puute on ehkä merkittävin tekijä, joka heikentää pienten yritysten selviytymismahdollisuuksia suhteessa suurempiin. (Kotsios 2013; Doern 2014 kuin myös Sukkar 2022.) Resurssit voivat olla oikeastaan mitä tahansa, mitä yritys tarvitsee toimiakseen, kuten esimerkiksi taloudelliset resurssit, teknologiset resurssit, inhimilliset resurssit, ulkoiset resurssit, tukitoimintoresurssit, osaamis- ja oppimisresurssit. Lähes kaikissa teemoissa suuryritykset ovat vahvemmillä, mutta joidenkin resurssien osalta mikro- ja pienyritykset voivat kompensoida puutteitaan, kuten edellä on jo kuvattu.

Myös kokemus ja ajattelutapa voivat muuttua haitta- tai haastetekijöiksi, mikäli niissä korostuu mukautumiskyvyn kannalta negatiivisia tai puuttuu olennaisen tärkeitä piirteitä. Doern (2014) tuo esiin Mitroffin ja Pauchantin (1990) varoituksen, että toimintaympäristön vaatimuksista poikkeavat organisaatiojohdon tai yrittäjän arvot ja uskomukset voivat heikentää yrityksen mukautumiskykyä, mikä voi suoraan määrittää onko organisaatio kriisiin varautunut vai ei. Doernin (2014) vuoden 2011 Lontoon mellakoista tekemän tutkimuksen perusteella ennakoivan ajattelutavan puuttuminen teki mellakoista kärsineistä yrittäjistä enemmän haavoittuvaisia yllätykselliselle tilanteelle. Ennakoinnin puute oli tulosta kyvyttömyydestä kuvitella tai käsittää mellakoiden kaltaista

tilannetta. Lisäksi haastateltujen suhtautuminen mellakoihin oli vielä niiden levittyäkin vähättelevä ja sivuuttava. Puutteet ennakkoinnissa, rajallinen kokemus ja vähäiset resurssit tekivät yrittäjät haavoittuvammaksi eli vähemmän mukautumiskykyiseksi. Ne, jotka pystyivät mukautumaan nopeammin uuteen tilanteeseen myös palautuivat nopeammin. (Doern 2014, 278, 282, 294.) Doernin (2014) havainnoissa on vahvoja yhtymäkohtia muun muassa Hiltusen ym. (2014) ohjeisiin, kuin myös moniin tulevaisuudentutkimusta käsitteleviin tutkimuksiin, missä korostetaan laaja-alaisen, systemisen tai holistisen näkemyksen tärkeyttä (ks. luku 3.5).

Etenkin muutostilanteissa suuremmat resurssit tuovat joustoa uuteen tilanteeseen mukautumiseen, kun taas pienen yrityksen muutenkin rajalliset resurssit joudutaan kriisitilanteessa venyttämään äärimmilleen. Lisäksi kriisin vaikutusta mikro- ja pienyrityksiin lisää niiden henkilökohtainen vaikutus yrittäjään. (Gray & Jones 2016, 476; Doern 2014, 276–277). Resurssien ollessa rajallisia tulisi pienen yrityksen tunnistaa oleelliset avainresurssinsa, jotka voivat tarjota sille parhaita selviytymisetuja. Bretherton ja Chaston (2005) tuovat esiin avainresurssien ominaisuuksia, joiden mukaan

- avainresursseja ovat ne, joiden avulla voidaan tuottaa suurin lisäarvo asiakkaalle (Barney 1991 ja Slateri 1996)
- avainresurssit eivät ole valmiita kopioitavaksi kilpailijalle (DeFillipini 1990)
- avainresursseja ovat ne resurssit, joiden arvon yritys pystyy hyödyntämään (Collis & Montgomery 1995)
- avainresurssien siirrettävyys ja kopioitavuus voi muodostua kriittiseksi tekijäksi yritysten välisissä kumppanuusverkostoissa (Bretherton, & Chaston 2005, 276).

Olellisiin resursseihin panostaminen voi kuitenkin olla haastavaa, sillä yleensä liiketoiminnan suunnittelussa huomio kiinnittyy näkyviin tekijöihin ja epäsuorat tai abstraktimmat tekijät, kuten henkilökohtaiseen tai organisaation oppimiseen ja omiin asenteisiin liittyvät näkökohdat saattavat jäädä huomiotta (Doern 2014, 278).

Myös innovaatiotoiminnan osalta pienten yritysten etu on kyseenalaista, sillä innovaatioiden määrä pienissä yrityksissä ei juurikaan realisoidu niiden eduksi verrattaessa suurempiin yrityksiin. Cohenin ja Klepperin (1996) mukaan suuret yritykset ovat tehokkaampia innovaatioiden valjastamisessa tuotoiksi, minkä lisäksi niiden innovaatiokulut jakaantuvat suurempaan organisaatioon (Cohen & Klepper 1996, 241). Myös Sahut ja Peris-Ortiz (2013) tuovat esiin Schumpeterin (1934) ja

Rogersin (2004) näkemyksen, jonka mukaan pienillä yrityksillä on suuremmat rajoitteet innovaatioille johtuen rajoitetummista resursseista (Sahut & Peris-Ortiz 2013, 665). Pieniltä yrityksiltä voi myös puuttua oppimisympäristö, jossa innovaatioita ja ajatuksia voi testata. Suuremmat organisaatiot ja verkostot tuovat tähänkin lisää mahdollisuuksia suurten yritysten eduksi. (Grayn ja Jones 2016, 476.)

5.5 Murroksen mahdollisuudet

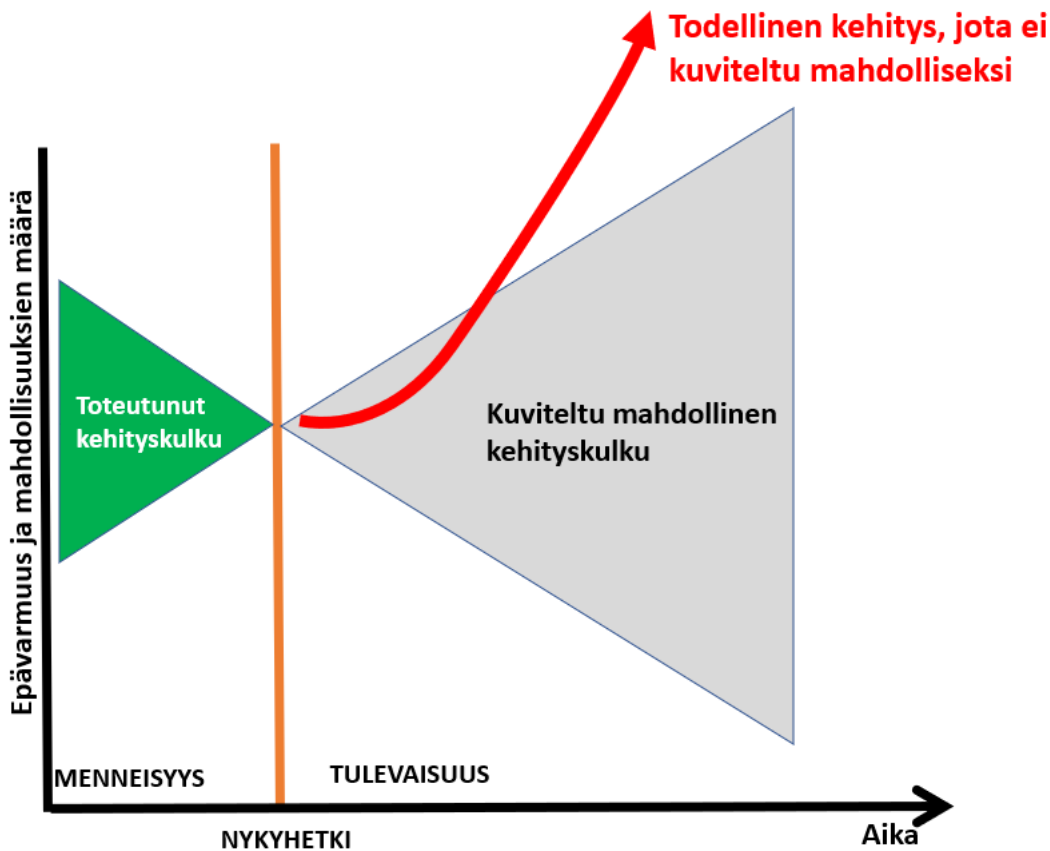
Vaikka murros tai kriisi on aina riski, ei se välttämättä ole pienen yrityksen kannalta haitallinen. Muutos voi olla myös suunniteltu. Esimerkiksi Teng ym. (2022) tuovat digitaaliseen transformaatioon viitaten esiin jopa mahdollisuuden, että muutoksen myötä yritys voi löytää liiketoiminnan kehitykselle kokonaan uuden suunnan tai näkökulman (Teng ym. 2022, 2). Näin voi olla, jos ulkoinen toimintaympäristö aiheuttaa yrityksessä itsessään murroksen kaltaisen hallitun tapahtuman, esimerkiksi digitaalisen transformaation, jossa yrityksen toimintamalli uudistetaan perin pohjin vastaamaan digitalisaation ja tulevaisuuden vaatimuksiin.

Pienille yrityksille merkittäväksi mahdollisuudeksi voidaan laskea myös niiden joustavuus, minkä ansiosta ne voivat vastata ja hyötyä markkinoiden muutoksista nopeammin (Teng ym. 2022, 3). Esimerkiksi kriisitilanteissa ne, jotka pystyvät nopeimmin jatkamaan liiketoimintojaan, voivat kokea merkittävän kasvun myynnissä uuden markkinatilanteen rajallisesta kilpailusta ja ympäristön muutoksesta johtuen (Doern 2014, 294). Mitä nopeammin muutostilanteen jälkeisiin haasteisiin voidaan vastata, sitä nopeammin uuden markkinatilanteen hedelmistä on mahdollista hyötyä (Teng ym. 2022, 14).

6 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

Kaikki merkit viittaavat siihen, että muutoksen vauhti jatkuu ja kiihtyy. On myös arvioitu, että tulevaisuudessa on odotettavissa aiempaa enemmän murroksia, jotka voivat tuoda dramaattisia muutoksia yhteiskuntiin ja liiketoimintoihin. Kun mietitään murroksen määritelmää, että sitä ei voi ennakoida, se tulee yllättäen ja muuttaa totuttuja toimintatapoja pysyvästi ja dramaattisesti, vaikuttaa itsestään selvältä, että varautuminen yrityksissä on aloitettava kiireellisesti ja huolellisesti. Edellinen lause on helppo tulkita liioitteluksi, mutta juuri se asenne tekee yrityksistä haavoituvampia (kuten esimerkiksi Doern 2014 on havainnut).

Isot murrokset, kuten teolliset vallankumoukset, voivat näyttäytyä jälkeen päin tarkasteltuna jopa trendimäisenä kehityksenä. Niihin on kuitenkin sisältynyt pienempiä mullistuksia, joista suurempi kehitys on muodostunut. Näitä pienempiä ilmiöitä ja murroksia ei ole voitu tunnistaa niiden tapahtuessa Toisin kuin megatrendit, murrokset voivat olla subjektiivisia ja ne voivat ilmetä eri tavoin tarkastelijasta ja tarkastelukulmasta riippuen. Mikro- ja pienyrityksen tuleekin aina huomioida paikalliset toimintaympäristön olosuhteet suurten globaalien kehityskulkujen lisäksi. Vaikka murrosta ei voi ennakoida, ja oikeastaan juuri sen takia, yrityksen on ennakoitava tulevaa, jotta se pystyy huomioimaan liiketoiminnan suunnittelussa kaikki mahdolliset tulevaisuuden skenaariot ja pienentämään riskiä subjektiiviseen murroksen kokemukseen. Sovellettaessa ennakointia strategiatyöhön, on siinä tunnistettavissa kaksi eri tasoa: Ennakointi ja liiketoiminnan suunnittelu helpoimmin ymmärrettyssä muodossaan, eli kun se perustuu ennakoitavaan kehitykseen mukautumiseen, mikä vastaa strategista suunnittelua perinteisemmässä muodossaan lineaarisen muutoksen toimintaympäristössä. Tällöin vanhat toimintamallit ja organisaatorakenteet ovat todennäköisesti edelleen toimivia ja muutoksia on mahdollista tehdä vähitellen kehityksen mukana. Väärään aikaan tehty radikaali muutos yrityksen toiminnassa voi epäonnistua, jos markkina ei ole sille kypsä. Syvemmällä ennakoinnin tasolla voitaisiin pitää murroksiin valmistavaa ennakointia, jossa kehitetään yrityksen ominaisuuksia yllätyksiin soveltuviksi, eli kun nopea muutos yrityksessä on pakollinen ja vanhat toimintatavat eivät enää toimi. Murrosten ennakointiin liittyy paljon myös sellaisia suunnittelun aiheita, jotka eivät ole organisaatioissa yleensä näkyviä. Ennakointityössä ajattelun laajalaisuutta ei voi korostaa liikaa. Sen olennainen tarkoitus on varmistaa, että yllätyksiä tapahtuisi vähemmän (Kuvio 18).



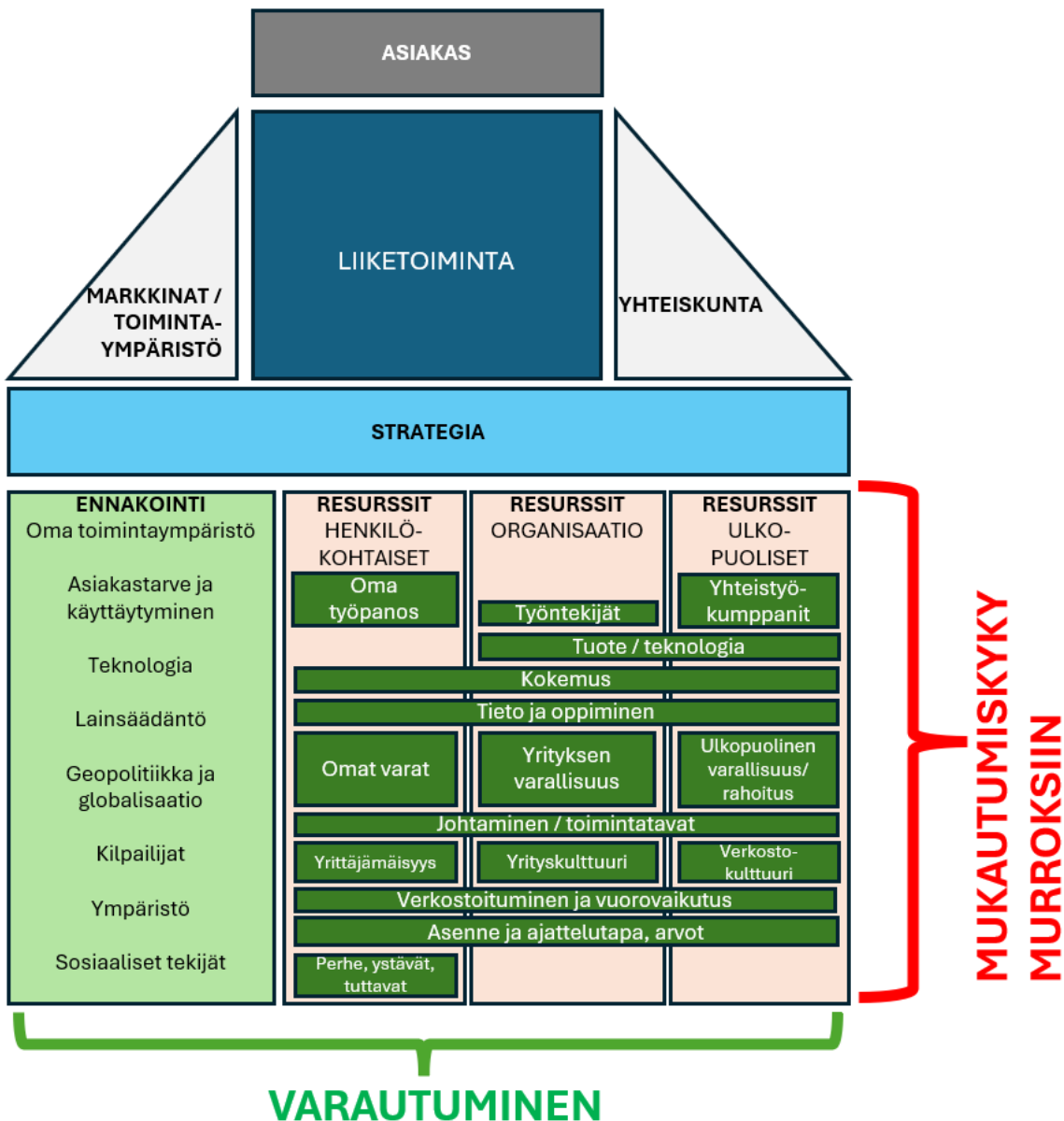
Kuvio 18. Todellinen kehitys oman mahdollisuushorisontin ulkopuolella

Murroksen tapahtuessa yrityksen ennakointi on jollain tavalla pettänyt ja epäonnistunut. Tilanteeseen voidaan varautua resursseilla, voimavaroilla, joilla uuteen tilanteeseen voidaan vastata. Resurssit ovat kuitenkin tekijä, joka heikentää pienten yritysten selviytymismahdollisuuksia verrattuna suurempiin. Mikä tahansa resurssi ei ole hyödyllinen, vaan niiden on oltava käyttökelpoisia myös murroksen jälkeen. Varautumisen kannalta tulisi kiinnittää huomiota myös näkymättömiin ja aineettomiin resursseihin, sillä juuri niihin voi sisältyä pienen yrityksen tärkeimpiä ominaisuuksia. Myös pienillä yrityksillä on mahdollisuudet niiden kehittämiseen. Olennaisia aineettomia resursseja voivat olla muun muassa kokemus, oppimiskyky, yrityskulttuuri, tiedon jakaminen ja verkostot. Asennetta resurssina käsitellään erikseen. Osa resursseista voi olla yrityksellä luonnostaan, mutta tärkeimpiä avainresursseja tulisi tietoisesti kehittää ja ne pitäisi tiedostaa, jotta niitä osataan hyödyntää. Koska resurssit eivät muodostu hetkessä, on niiden kerryttäminen tärkeää ennen murroksen tapahtumista. Mitä paremmin resurssit kantavat murrostilanteen yli, ja vastaavat tulevaisuuden tarpeita, sitä paremmin yrityksen toiminta voi jatkua murroksesta huolimatta ja alkaa

kehittyä edelleen uudessa tilanteessa. Murroksen jälkeinen tilanne voi tarjota hyvin varautuneelle yritykselle merkittävän kilpailuedun, kun uusi kasvu alkaa ja kilpailu on hetkellisesti rajallista.

Avainhenkilöiden asenne ja arvot heijastuvat pitkälle organisaation muihin ominaisuuksiin, ja saattavat määrittää, miten tulevaisuuteen ja murrokseen suhtaudutaan. Pienten yritysten ”yrittäjämäinen asenne” voi tuoda merkittävän edun pienille yrityksille. Toisaalta kaikilta tai useimmilta pieniltä yrityksiltä löytyessään yrittäjämäinen asenne ei tarjoa kilpailuetua pienten yritysten välillä. Jos asenne ja arvot eivät vastaa tulevaisuuden vaatimuksiin, voivat asenteet ja arvot vaikuttaa yrityksiin myös negatiivisesti. Samoin lienee tapauksessa, jossa yrittäjämäinen asenne puuttuu pieneltä yritykseltä.

Kaikki edellä käsitellyt teorianeemat lähestyvät asiasisällöltään toisiaan. Kirjallisuuskatsauksen perusteella on muodostettavissa malli niistä tekijöistä, jotka tukevat mikro- ja pienyritysten valmiuksia ja selviytymistä liiketoimintaympäristön murroksissa (Kuvio 19).



Kuvio 19. Yrityksen mukautumiskyvyn perusta: Resurssit ja ennakointi

Tulevaisuuden organisaatiolta vaadittavat ominaisuudet kiteytyvät niihin tekijöihin, jotka mahdollistavat sen toiminnan yllätyksellisessä tilanteessa ja sen jälkeen. Kirjallisuuskatsauksen perusteella olennaisin liiketoimintaympäristön murroksessa yritystä auttava tekijä on yrityksen resilienssi, jota tässä tutkimuksessa kutsutaan mukautumiskyvyksi. Mikro- ja pienyritysten mukautumiskyky vaikuttaa perustuvan kahteen tai kolmeen perustekijään: Tulevaisuuden ennakointiin, yrityksen käytössä oleviin resursseihin sekä asenteisiin. Asenteet voitaisiin sisällyttää myös resursseihin. Nämä tekijät yhdessä mahdollistavat yrityksen varautumisen tuleviin yllätyksiin. Erilaisia mukautumiskykyyn liittyviä ominaisuuksia tarvitaan myös eri vaiheissa.

Koska mukautumiskyky ja monet resurssit eivät synny hetkessä, on yrityksen liiketoiminnan suunnittelu tärkeää. Vaikka strategia perinteisessä merkityksessään voidaan mieltää turhaksi muuttuvassa toimintaympäristössä, sitä tulisikin tarkastella uudesta valosta. Strategia tulee rakentaa muutoksen kestäväksi ja sitä on uskallettava muuttaa ja tarkistaa jatkuvasti. Olennaista on kuitenkin päämäärätietoisuus ja harkitut muutokset. Vanhat toimintatavat voivat pahimmillaan näivettää liiketoiminnan uudessa tilanteessa, mutta ajoituksen, toimintaympäristön ja itse organisaation on oltava kypsä muutokselle.

7 Tutkimusmenetelmät

7.1 Tutkimuksen kysymysasettelu

Mukautumiskyky kuvaa kokonaisuudessaan yrityksen kykyä jatkaa ja mukauttaa toimintaansa murrostilanteessa. Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, kuinka liiketoimintaympäristön murrostilanteisiin mukautumiskyky ilmenee mikro- ja pienyrityksissä sekä mitkä tekijät muodostavat pienten yritysten keskeiset vahvuudet ja heikkoudet radikaaleihin toimintaympäristön muutostilanteisiin varautumisessa. Keskeisin tutkimuskysymys tutkimuksen tässä vaiheessa on: **Minkälaiset valmiudet yrityksillä on liiketoimintaympäristön murrostilanteisiin?**

Ennakoinnin ja varautumisen kannalta laaja-alainen ajattelu on keskeistä, minkä tärkeys on toistunut useasti (ks. Hiltunen ym. 2014 kuin myös Hajkovicz 2015). Voidaan olettaa, että se, miten laajasti yritykset pystyvät kuvailemaan toimintaympäristönsä nykytilaa, kuvastaa kuinka avarakatseisesti omaa toimintaympäristöä tarkastellaan ja edelleen, miten yritys voi hahmottaa sen kehitystä. Kääntäen voidaan sanoa, että mikäli yritys ei kykene muodostamaan kokonaiskuvaa omaan toimintakenttäänsä ja siihen vaikuttavien ilmiöiden nykytilasta, ei liiketoiminnan strategisen tason suunnittelu välttämättä perustu oikeaan tietoon. Tämä heikentää menestymisen mahdollisuuksia ja tekee edelleen myös tulevaisuuden ennakkoinnin käytännössä mahdottomaksi. Toisaalta vain oman toimintaympäristön tarkasteleminen ei takaa luotettavaa näkökulman laajuutta laajempaa mukautumiskykyä tavoittelevaan organisaatioon. Näkökulman tulisi holistinen ja systeeminen, kuten muun muassa Dufva (2020) ja Wilenius (2017) toteavat. Mitä kapeampi näkökulma toimintaympäristöön ja kuviteltuihin mahdollisiin tulevaisuusskenaarioihin on, sitä todennäköisemmin muutostilanteet näyttäytyvät murroksina, eli ”villeinä kortteina” tai mahdottomina tapahtumina,

jotka siitä huolimatta toteutuvat yllättäen. Toteutuva tulevaisuus tapahtuu tällöin kuvitellun tulevaisuushorisontin ulkopuolella, jolloin ennakointi ja varautuminen on mahdotonta.

Näkökulman laajuuden lisäksi tarvitaan syvyyttä. Tulevaisuuden ennakoinnin kannalta olennaista on yritysten kyky tunnistaa myös liiketoimintaympäristönsä aiemmat muutokset, joihin nykytilaa ja ennakoitavaa tulevaa kehitystä voidaan peilata. Tuntematta oman toimintakentän nykytilaan johtaneita aiempia muutoksia, on hyvin haastavaa ennakoida myöskään tulevaa kehitystä. Muun muassa Doernin (2014) tutkimus on tuonut selkeästi esiin erot tulevaisuuden kriiseihin varautumisessa yritysten välillä riippuen siitä, ovatko organisaatiot aiemmin kokeneet merkittäviä kriisejä vai eivät. Oman toimintaympäristön menneisyyden tiedostaminen voi näin ollen vaikuttaa merkittävästi siihen, miten meneillään oleva tai tuleva muutospotentialiaali tunnistetaan ja miten siihen varaudutaan. Samalla on kuitenkin korostettava, että liiketoiminnan suunnittelu vain menneisyyden kehitykseen ja kriiseihin perustuen voi olla riskialtista. Etenkin murroksissa mennyt kehitys ei ole tae tulevasta, vaan ennemmin päinvastoin. Olennaista onkin yllätyksiin varautuminen, sillä määritelmän mukaisesti murrokset ovat yllätyksellisiä ja ennakoimattomia. Organisaatiolla tulisi siksi olla kyky vastata myös täysin ennakoimattomiin tapahtumiin.

Mikäli näkökulman laajuus ja syvyys mahdollistavat erilaisten tulevaisuuden kuvien luomisen ja arvioinnin, on ennakointityöhön hyvät edellytykset. Onkin yrityksen strategisen suunnittelun tasosta kiinni, kuinka järjestelmällisesti varsinaisia ennakoinnin työkaluja käytetään ja miten eri skenaariot huomioidaan suunnitelmissa. Toinen selvitettävä asia on, Miten yrityksen liiketoiminnan suunnittelu huomioi tulevaisuuden muutokset ja murrostilanteet.

Kysymys pyrkii vastaamaan siihen, miten yrityksissä hyödynnetään tulevaisuuden ennakointia, miten erilaisia tulevaisuudenkuvia muodostetaan ja miten niihin pyritään varautumaan. Olennaisina asioina on selvittää, huomioiko yrityksen liiketoimintojen suunnittelu tulevaisuuden muutoksia (trendit) tai murroksia (häiriöt ja trendien katkeaminen)? Onko tulevaisuuden suunnittelu ja skenaariot osa yrityksen strategista suunnittelua ja/tai tehdäänkö sitä enemmän henkilökohtaisesta näkökulmasta tai ollenkaan? Nämä kysymykset pyrkivät vastaamaan alussa määriteltyyn pääkysymykseen: **Mitkä ovat yritysten haasteet murroksissa selviämiseen ja miten yritysten selviytymismahdollisuuksia voisi parantaa?**

Se, missä määrin ennakointityö on omaksuttu osaksi liiketoiminnan suunnittelua, kuvastaa miten yritykset valmistautuvat tai pyrkivät suunnitelmallisesti varautumaan tulevaisuuden vaatimuksiin. Lisäksi tämä tutkimuskysymys voi antaa suoria vastauksia, miten ennakointiin, murrokseen ja megatrendeihin suhtaudutaan asennetasolla.

Pohjimmiltaan asenteista ja ajattelutavoista voi myös olla kiinni, koetaanko muutos negatiivisena uhkana vai mahdollisuutena. Asenteet ja ajattelutapa ovat ensiaskel mukautumiskyvyn parantamisessa ja ne voivat tarjota myös yhden avainresurssin murrostilanteissa menestymiseen. Muutos ja murros käsitetään etenkin kriisijohtamisessa usein haasteeksi ja negatiiviseksi ilmiöksi. Käytännössä muutokset ja murrokset voivat tuoda myös positiivisia yllätyksiä. Tavoitteena on siis myös selvittää, hahmotetaanko yrityksissä positiivisten murrosten mahdollisuuksia ja voidaanko yrityksissä määritellä keinoja positiivisten murrosten mahdollisuuksien parantamiseen.

Ehkä merkittävimmäksi mikro- ja pienyritysten mukautumiskykyä, selviämistä tai epäonnistumista määritteleväksi tekijäksi on tunnistettu yrityksen käytössä olevat resurssit (ks. mm. Kotsios 2013; Doern 2014; Sukkar 2022). Resurssien merkitys korostuu täysin ennakoimattoman tapahtuman edessä, jolloin olennaista on, kuinka olemassa olevat resurssit tukevat liiketoimintojen jatkumista ja mukautumista uuteen tilanteeseen ja sen jälkeiseen aikaan. Eli kuinka resursseja voidaan hyödyntää ja miten ne vastaavat toimintaympäristön vaatimuksiin. Näin ollen murroksen hetkellä käytössä olevien tai puuttuvien resurssien merkitys voi olla ratkaisevaa. Tarvittavat resurssit eivät välttämättä muodostu hetkessä, joten oikeanlaisten resurssien vaaliminen, kehittäminen ja hankinta etukäteen on tärkeää. Yrityksen on tiedostettava olemassa olevat ja puuttuvat resurssit, joihin sen kilpailukyky ja selviytyminen perustuu. Myös muun muassa Hiltunen ym. (2014) tuovat esiin organisaation kriittisten tekijöiden tuntemisen tärkeyden osana ennakointia ja varautumista. Hyvää muutokseen mukautumiskykyä tavoittelevan organisaation tulisi osana strategista suunnittelua tunnistaa, vaalia ja kehittää etenkin niitä resursseja, jotka edesauttavat organisaation kestävyyttä muutostilanteissa ja niiden jälkeen. Toisaalta tulisi pyrkiä poistamaan tai korjaamaan puuttuvia resursseja tai ainakin pyrkiä vähentämään niiden negatiivista vaikutusta.

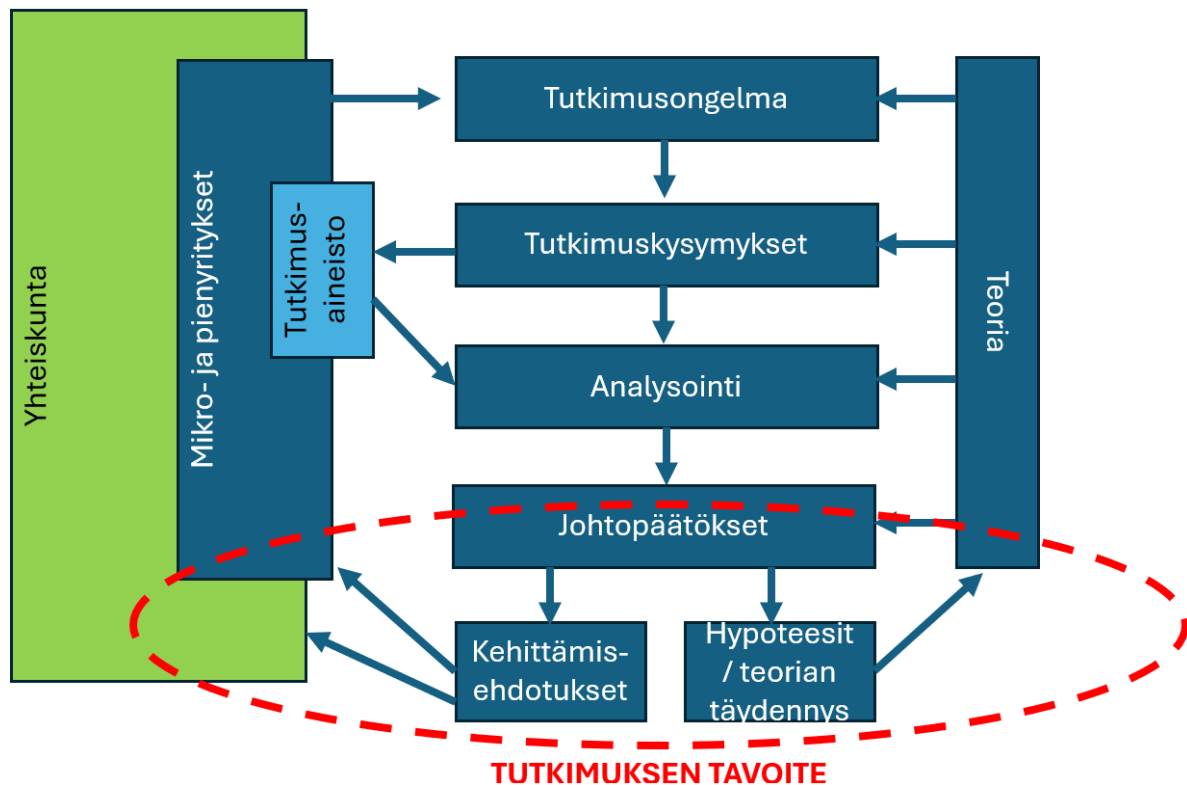
Resurssien osalta pyritään arvioimaan tekijöitä, jotka määrittelevät mikro- ja pienyritysten murrosvalmiutta muutoksen hetkellä. Tähän liittyen voidaan kysyä, mitkä ovat keskeiset muutosvalmiutta

määrittelevät tekijät radikaaleissa liiketoimintaympäristön muutostilanteissa? Tavoitteena on selvittää yritysten keskeisiä haasteita ja selviytymiskeinoja murroksilanteen hetkellä. Vastausten avulla pyritään selventämään yritysten mukautumiskykyä lisääviä tai vähentäviä avainresursseja. Lisäksi selvitetään, mitkä resurssit koetaan merkittävimiksi puutteiksi ja kuinka tärkeitä resursseja turvataan tai pyritään edelleen kehittämään. Vastausten perusteella pyritään arvioimaan tekijöitä, joilla selviytymiskykyä on mahdollista parantaa.

7.2 Tutkimuksellinen kehitystyö

Tutkimuksellinen kehitystyö poikkeaa joiltain osin tieteellisen tutkimuksen traditioista. Tutkimuksellisen kehitystyöllä saavutettava tieto on käytännönläheisempää ja sen lähtökohdat ovat usein arkielämän ongelmassa, minkä ratkaisuihin tai kehittämiseen myös työn tarkoitus pohjautuu. Tutkimuksellisen kehitystyö eroaa tieteellisestä tutkimuksesta etenkin siinä, että sen päämääränä on ensisijaisesti käytännön parannusten ja uusien ratkaisujen löytäminen, kun se tieteellisessä tutkimuksessa on enemmän teorian luomisessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 54.)

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma ja aihe on peräisin tarpeesta selvittää niitä tekijöitä, jotka pienten yritysten piirissä vaikuttavat liiketoimintaympäristön murroksista selviämiseen ja menestymiseen ja sen tavoitteena onkin käytännön haasteiden ratkaiseminen ja selventäminen. Aihe on monitulkintainen ja poikkitieteellinen, mikä on pyritty ottamaan huomioon myös kirjallisuuskatsauksen monipuolisuudessa ja aiheen lähestymiseksi hieman eri näkökulmista: liiketoiminnan strategisesta suunnittelusta, tulevaisuudentutkimuksesta ja mikro- ja pienyritysten erityispiirteistä. Kuvio 20 havainnollistaa tutkimusasetelman ja prosessin vuorovaikutussuhteita sekä päämääriä. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on ensisijaisesti käytännön kehitysehdotusten löytäminen. Tavoiteltavat kehitysideat liittyvät pieniin yrityksiin, mutta niillä voi olla myös laajempia yhteiskunnallisia ulottuvuuksia. Lisäksi johtopäätöksiä voidaan reflektoida teoriaan ja aineiston löydöksistä voidaan tehdä uusia tai teoriaa täydentäviä hypoteeseja.



Kuvio 20. Tutkimusprosessin ja -asetelman vuorovaikutussuhteet ja tutkimuksen päämäärä

7.3 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015) kuvaavat tapaustutkimuksen soveltuvan mainiosti etenkin sellaisen kehittämistyön lähestymistavaksi, jossa halutaan ymmärtää kehittämiskohdetta syvästi ja määrittellä uusia kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimus auttaa myös ymmärtämään asioiden välisiä suhteita tietyssä toimintaympäristössä, ja sopii vähän tunnettujen tilanteiden tai epätyypillisten prosessien tai epävirallisen käyttäytymisen tutkimiseen. Yleensä tutkimuksen kohteita on vähän, monesti vain yksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 54.) Laine, Bamberg ja Jokinen (2007) puolestaan tuovat esiin tutkimusmenetelmäkirjallisuudessa kuvattuja tapaustutkimukselle ominaisista piirteistä, joita ovat muun muassa kokonaisvaltainen analyysi luonnollisesti ilmenevässä tapauksessa, kiinnostus sosiaaliseen prosessiin, useiden eri aineistojen ja menetelmien käyttäminen, aikaisempien tutkimusten hyödyntäminen ja tapauksen ja kontekstin rajan hämäryys. He myös tuovat esiin yhdysvaltalaisutkija Robert E. Staken (1995) yhtenä tärkeimpänä pitämän kysymyksen tapaustutkimusta tehtäessä, mikä on *mitä voimme oppia tapauksesta?* (Laine, Bamberg ja Jokinen, 2007.) Staken (1995) kysymys onkin olennainen, sillä myös Gournelos, Hammonds ja Wilson (2019) korostavat tapauksesta oppimista ja yleistämisen ja oletusten vaaroja yksittäisten

tapausten perusteella (Gournelos, Hammonds ja Wilson, 2019, 60). Haaste tulosten yleistämisessä on tapaustutkimuksen merkittävä rajoite.

Tapaustutkimus tutkimusstrategiana sopii hyvin tähän tutkimukseen: Näkökulma tapaukseen (pieniin yrityksiin) on kokonaisvaltainen. Vaikka tutkimuskysymykset keskittyvät strategian ja suunnittelun tason selvittämiseen, muodostuu murrokseen mukautumiskyky kuitenkin koko yrityksen ominaisuuksista, joista kaikki eivät käy ilmi strategiasta. Näin on etenkin inhimillisten ja moniulotteisten ominaisuuksien, kuten asenteiden ja suhtautumisen osalta. Tutkimukseen liittyy kiinnostus sosiaaliseen prosessiin, jossa vastaukset tutkimuskysymyksiin muodostuvat enemmän vuorovaikutuksessa (tapausten ja tutkijan välillä) kuin yksin (vrt. Laine ym. 2007). Tutkimuksen pohjana toimii teoriaviitekehys, joka on tässä tutkimuksessa rakennettu keskittyen tulevaisuusajattelun ja strategisen liiketoiminnan suunnittelun sekä tutkimustapauksen (pienien yritysten) erityispiirteet huomioon ottaen. Tutkimusaiheesta on olemassa aiempia tutkimuksia, etenkin kriisijohtamisen osalta, mutta tämän tutkimuksen näkökulmaa on käsitelty tutkimuskirjallisuudessa vähän, jos ollenkaan, etenkin suomalaisessa kontekstissa.

7.4 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Tutkimuksen aineistona (tapauksena) toimivat mikro- ja pienyritykset, jotka ovat tyypillisesti omistajayrittäjä vetoisia. Tutkimuskysymykset ovat selvitettävissä lähinnä kysymällä tai haastattelemalla strategisen tason toiminnasta vastaavia henkilöitä, jotka ovat pienten yritysten tapauksessa yleensä yritysten omistajia. He ovat yleensä ainoita henkilöitä, joilla on kokonaisvaltainen näkemys yritystensä strategiseen tilanteeseen ja tulevaisuuden suunnitelmiin. Huolimatta siitä, onko yrityksellä kirjallisesti laadittua tai dokumentoitua strategiaa, tutkittavat aiheet eivät selviä suoraan yrityksen asiakirjoista, eivätkä ne ole muutenkaan suoraan pääteltävissä esimerkiksi yritysten toiminnasta. Esimerkiksi asenteet ja suhtautuminen tulevaisuuteen tai markkinan muutokseen ovat selvitettävissä vain epävirallisen keskustelun kautta (ks. Ojasalo ym. 2015, kuin myös Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.1.2). On myös todennäköistä, että osa tutkittavista asioista, kuten asenteet, eivät luotettavasti selviä kysymällä, vaan niitä on arvioitava epäsuorasti ja henkilökohtaisesti (Hirsjärvi & Hurme 2022, luvut 3.2 ja 4.1.2). Tutkimusta suunniteltaessa on myös käynyt ilmi, että monet potentiaaliset tutkittaviin yrityksiin liittyvät henkilöt mieltävät helposti vastauksensa vähäarvoisiksi (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 6.3.2), mikä voi vaikuttaa vastausten laatuun ilman

motivointia ja ohjausta. Nämä tekijät puoltavat enemmän henkilökohtaisesti toteutettuja haastatteluja kuin pelkkiin lomakkeisiin perustuvia kyselyjä (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.2). Lisäksi tutkimusmenetelmiä rajaa se, että tutkimusaihe sisältää käsitteitä ja asioita, jotka eivät välttämättä ole ennestään tuttuja haastateltaville. Käsitteistä sopiminen ja niiden tekeminen tutuksi on tietojen esiin saamisen ja luotettavuuden kannalta olennaista (Vilka, 2021). Lisäksi laaja ja eri näkökulmista (tulevaisuusajattelu ja strateginen suunnittelu) lähestyttävä aihe voi vaatia ohjausta olennaisiin asioihin keskittymiseen. Edellä mainitut tekijät rajaavat tiedonkeruumenetelmän lähinnä haastatteluihin.

Tutkimus tehdään kvalitatiivisella, eli laadullisella tutkimusotteella. Laaja ja abstrakti aihealue ja tutkimuskysymykset sekä tiedonkeruumenetelmä rajoittavat aineiston laajuutta, minkä takia tilastollisesti merkitsevien tulosten saaminen ei todennäköisesti ole mahdollista (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.5.4). Pohdittaessa tutkimusmenetelmiä Vilka (2021) ehdottaa myös kysyttävän ohjaavia kysymyksiä siitä, mitä tietoa tutkimuksella pyritään saavuttamaan ja minkälaisiin kysymyksiin ja millä tavalla aineiston tulisi vastata. Kvantitatiivisen, eli määrällisen tiedonintressinä on tuottaa ensisijaisesti numeerista ja mitattavaa tietoa, kun taas kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen tiedonintressit ovat merkitysten ymmärtämiseen vastaamisessa (Vilka 2021). Esiteytyt tutkimuskysymykset ohjaavat kvalitatiivisiin eli laadullisiin menetelmiin, sillä tutkimuskysymysten vastaukset eivät muuten ole helposti ja luotettavasti muutettavissa mitattavaan muotoon. Myöskään syy-seuraussuhteiden päättely ei ole tämän tutkimuksen tavoitteena. (ks. Vilka 2021).

Kvalitatiivinen tutkimusote ei estä myös kvantitatiivisten menetelmien käyttöä. Kvantifioitaessa aineisto muutetaan muuttujiksi. Näissä tapauksissa huomiota tulee kiinnittää muuttujien tasoihin, eli minkälaisia arvoja ne voivat saada suhteessa käytettävissä olevan aineiston laajuuteen. Laadullisesta aineistosta johdetuille kvantitatiivisille aineistoille ja niiden tilastolliselle analysoinnille on asetettava samat vaatimukset kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Muussa tapauksessa kvantitatiivisessa muodossa olevaa aineistoa on analysoitava laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmin. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 7.5.4) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan aineistoa määrällisesti siten, että tutkimusjoukon sisältä pyritään löytämään eroja tai korrelaatioita, joiden avulla voidaan selvittää eri muuttujien vaikutusta saatuihin tuloksiin ja teoriaan. Tulosten perusteella ei

kuitenkaan voitane tehdä kausaalipäätelyä (Suonpää nd). Tutkimus sisältää siis laadullisia ja määrällisiä elementtejä, mutta on ensisijaisesti laadullinen etsien syvempiä merkityksiä tutkimuskysymyksiin.

Koska monet käsiteltävät asiat ovat yrityskohtaisia ja voivat sisältää yritykselle luottamuksellisia asioita, eivät ryhmähaastattelut aineiston keruumenetelmänä tule kysymykseen. Myöskään tutkimuksen aihe ja kysymysasettelu eivät tue ryhmähaastattelun mielekkyyttä, sillä haastateltavien keskinäistä vuorovaikutusta ei pidetä tämän tutkimuksen kannalta toivottavana. Halutut tai odotettavat vastaukset eivät myöskään ole ennen tutkimusta tiedossa. Olennaista on arvioida haastateltavilta itseltään esiin nousevia ajatuksia ja vastauksia, joista tutkimuksen johtopäätökset pyritään koostamaan. Tavoiteltava tieto on luonteeltaan sellaista, että sen avulla voidaan muodostaa asiayhteyksiä tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta vastauksiin. Tavoitteena on siis ensisijaisesti hakea merkityksiä ja yhteyksiä tutkimuskysymyksiin tarkkojen vastausten sijaan, mikä edelleen puoltaa enemmän laadullisen kuin määrällisen tutkimusotteen valintaa (ks. Vilka, 2021).

Haastattelut tehdään teemahaastatteluin, sillä aihepiirin käsitteet eivät välttämättä ole haastateltaville tuttuja. Haastateltavat voivat kuitenkin tuntea aihealuetta eri termein tai tietämättään. Huolellisesti laaditun haastattelurungon avulla voidaan parantaa haastattelujen laatua (Hirsjärvi & Hurme 2022, 8.1). Tutkimushaastatteluihin liittyvien käsitteiden vuoksi teemojen läpikäyntiin käytetään haastattelulomaketta, jotka on laadittu erikseen haastattelijalle ja haastateltavalle. Haastattelulomakkeen avulla pyritään yhdenmukaistamaan haastattelujen läpivientiä, varmistamaan yhtäläisten tietojen antaminen ja käsitteiden avaaminen visuaalisin esimerkein. Haastattelut toteutetaan kuitenkin keskustelemalla ja haastattelulomakkeet luovat lähinnä haastattelun teemurungon ja yhtenäistää kysymysasettelua. Haastattelujen aikana apuna käytetyt lomakkeet myös helpottavat myöhempää vastausten luokittelua ja haastattelujen kääntämistä analyysivaiheessa lomakemuotoiseksi, millä tavoin tutkimukseen voidaan tuoda määrällisiä analysointimahdollisuuksia. Laajempaan haastatteluaineistoon perustuvat vastaukset todennäköisesti myös varmistavat kysymysten yksiymmärteisyyttä, mikä on lomakehaastattelujen tyypillinen heikkous (ks. Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2.1). Pelkkään lomakehaastatteluun liittyisi tässä tutkimusaiheessa samanlainen haaste kuin kyselytutkimukseenkin.

Strukturoimattomiin tai puolistrukturoituihin haastatteluihin liittyy joitakin erityisiä haasteita verrattuna strukturoituihin haastatteluihin, joissa haastattelijan pyrkimyksenä on edetä tarkasti samanlaisen kaavan mukaisesti ja minimoida oman vuorovaikutuksen vaikutus haastattelutilanteessa. Strukturoimattomassa tai puolistrukturoidussa (teema)haastattelussa vuorovaikutuksen tulee kuitenkin olla keskustelun omaista ja riittävän vapautunutta. Tällöin haastattelija ja haastateltava ovat vuorovaikutussuhteessa, mikä tekee myös haastattelijasta osallisen tutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 8.2.1.) Vapaammat vastaukset ja keskustelun omainen etenemistapa tekevät haastatteluaineiston analysoinnista haastavampaa ja aikaa vievää, minkä lisäksi haastattelutilanteen joustavuus vähentää vertailtavuutta haastattelujen välillä (Kothari 2004, 98). Gournelos ym. (2019) muistuttavat myös erilaisten totuuksien maailmasta, millä viitataan tosiasioiden subjektiivisuuteen riippuen siitä, minkälaisesta näkökulmasta ja taustoista käsiteltävää asiaa katsotaan (Gournelos ym. 2019, 99). Saman asian tuovat esiin myös Hirsjärvi ja Hurme (2001, luku 2.2). Laadulliselle tutkimukselle ja teemahaastatteluille tämä ongelma tai ominaisuus on laajasti tunnettu (Ks. mm. Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 8.2.1).

Haastatteluun kerättyyn tietoon liittyy myös tutkijasta tai haastattelijasta johtuva vääristymäriski, joka liittyy tutkijan tai haastattelijan omaan oppimisprosessiin tutkimuksen aikana: Tutkija voi tietämättään ohjata tuloksia odottamiaan löydöksiä kohti ja erilaiset omaan ajatteluun tai taustaan liittyvät mielikuvat voivat vaikuttaa tuloksiin eri tavoin. Vääristymää voi aiheutua eri aistein, muutenkin kuin suoraan sanallisesti. Vääristymän vaikutuksen minimoimiseksi olennaisinta on sen tunnistaminen, tunnistaminen ja kriittinen tarkastelu. Myös haastattelujen rakenteen ja kysymysten suunnittelu etukäteen vähentää vääristymäriskiä. (Gournelos ym. 2019, 103–105.) Haastattelutilanteessa haastattelijan tulisi minimoida oma osuutensa. Teemahaastattelun luonteen tulisi kuitenkin olla keskustelunomainen ja luonteva, joten haastattelija joutuu kuitenkin usein joustamaan tästä ohjeesta. Tavoitteena tulisi kuitenkin olla puolueettomuus, pidättäytyminen omien mielipiteiden esiin tuomiselta ja haastateltavan arvostelemiselta, millä voi olla suoria vaikutuksia luottamusilmapiiriin ja saatuihin tuloksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 6.3.2.)

7.5 Haastattelujen toteutus

7.5.1 Aineiston laatu ja määrä

Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan Kvale (1996) on todennut haastateltavien määrän usein olevan liian pieni tai suuri, jotka molemmat voivat heikentää analysointimahdollisuuksia. Monesti haastattelujen lukumääräksi on valikoitunut 15. Tapaustutkimuksissa ”oikean” määrän määrittäminen on haastavaa, sillä muutamakin haastattelu voi tuottaa runsaan aineiston. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 52.) Tässä tutkimuksessa haastatteluja kerätään 10–20 henkilöltä, mutta mielekästä määrää harkitaan kerääntyvän aineiston laajuuden ja tutkimusten tavoitteiden mukaan haastatteluvaiheessa.

7.5.2 Käsitteet ja asian esittely

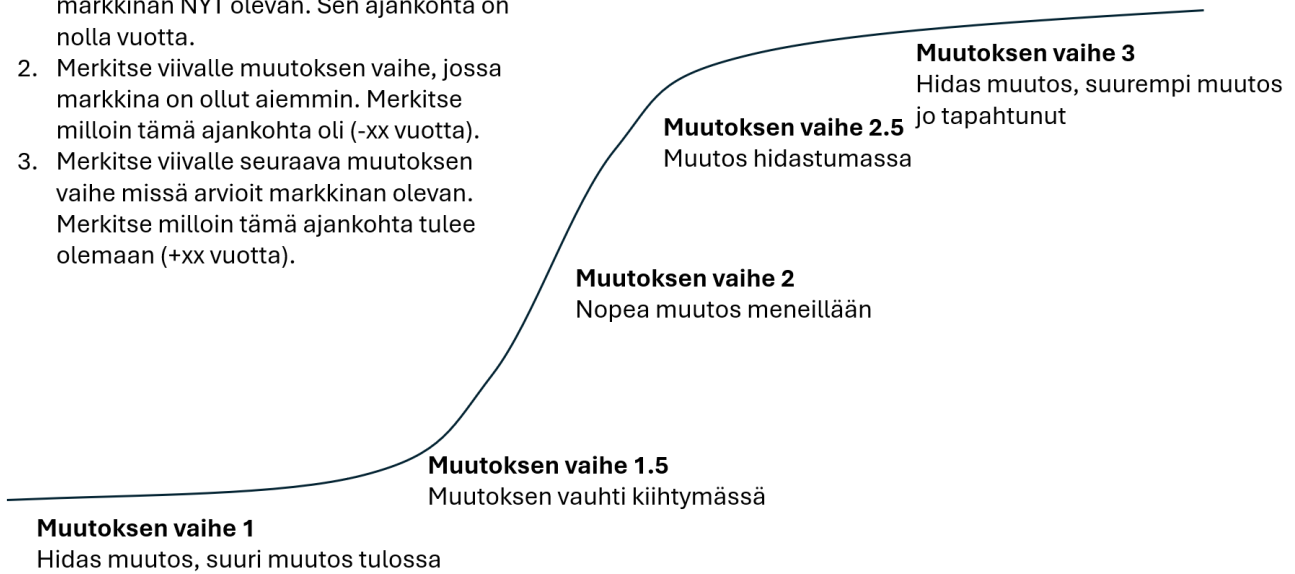
Avauskysymykset ovat tärkeitä ja ne motivoivat vastaajaa, jos ne ovat riittävän helposti lähestyttävissä ja antavat vastaajalle käsitellä aihetta itselle kiinnostavasta näkökulmasta. Tässä vaiheessa tulisi myös käydä läpi mahdollisimman kattavasta haastattelussa käytettävät käsitteet. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 6.4.3.) Haastattelun aluksi käydään läpi trendin, megatrendin ja murroksen käsitteet haastattelulomakkeen esimerkkien kanssa. Etenkin murroksen osuus käydään tarkoin läpi. Haastattelun alkuvaiheessa haastateltavaa pyydetään antamaan esimerkkejä omaa yritystä tai toimialaa koskevista trendeistä, megatrendeistä ja murroksista, millä varmistetaan käsitteiden ymmärtäminen. Haastateltavaa avustetaan huomaamaan käyttämiään trendejä. Tässä vaiheessa myös korostetaan, miksi haastattelua tehdään ja mitä sen avulla selvitetään. Haastattelussa on tarkoitus keskittyä yrityksen ulkopuolisiin murroksiin ja mullistuksiin, mikä tuodaan esille alkuvaiheessa.

7.5.3 Teema 1: Toimintaympäristön hahmotus

Ensimmäinen haastatteluteema on haastateltavan oman toimialan muutosnopeus. Tällä teemalla pyritään johdattelemaan haastateltavaa aiheeseen tutusta näkökulmasta aloittaen sekä selvittämään haastateltavan tietoisuutta omaan alan muutostilanteesta. Haastateltavaa pyydetään ensin arvioimaan oman toimialan markkinatilannetta ja muutosvauhtia nykyhetkellä kuvion 21 mukaiselle S-käyrälle.

Muutosvauhti omassa toimintaympäristössä

1. Merkitse viivalle, missä vaiheessa koet markkinan NYT olevan. Sen ajankohta on nolla vuotta.
2. Merkitse viivalle muutoksen vaihe, jossa markkina on ollut aiemmin. Merkitse milloin tämä ajankohta oli (-xx vuotta).
3. Merkitse viivalle seuraava muutoksen vaihe missä arvioit markkinan olevan. Merkitse milloin tämä ajankohta tulee olemaan (+xx vuotta).



Kuvio 21. Kuvio haastattelua varten: Haastateltavan näkemys toimialan kehityksestä.

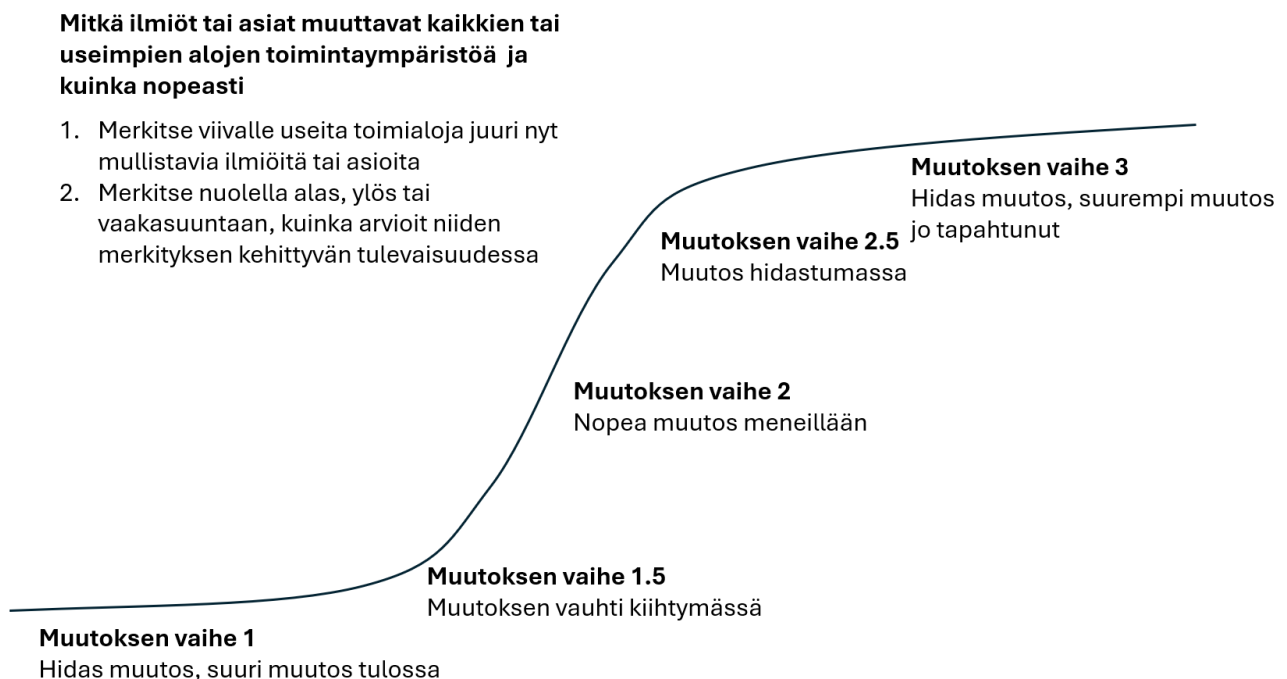
Samalla kysytään perusteluja haastateltavan näkemykselle nykytilasta. Seuraavaksi haastateltavaa pyydetään katsomaan menneeseen ja arvioimaan perustellen, mikä muutoksen kaaren vaihe (kuvio 21) on edeltänyt nykytilaa. Haastateltavan tulee myös vapaasti arvioida ajanjakso, joka nykytilan ja sitä edeltäneen vaiheen välillä on kulunut. Haastateltavaa rohkaistaan valitsemaan ajanjakso oman näkemyksen mukaan toteamalla sen voivan olla mitä tahansa. Samaan tapaan haastateltavaa pyydetään arvioimaan toimialansa seuraavaa muutoksen vaihetta ja ajoittumista tulevaisuudessa. Tämän jälkeen haastateltavan kanssa keskustellaan eri vaiheiden välillä tapahtuneista ja tulevaisuudessa tapahtuvista muutoksista esimerkiksi seuraavin kysymyksin:

- Kuinka aiempi muutos oli ennakoitavissa tai näkyvissä etukäteen?
- mitä viitteitä (heikkoja signaaleja) on jo nyt näkyvissä seuraavasta muutoksesta?
- Minkälaisia eri vaihtoehtoja (skenaarioita) tulevaisuuden kehityskululle on?
- mitä tapahtuu seuraavan murroksen jälkeen?
- Miten yrityksessä aiemmin mietitty tällaisia asioita? Miksi?

Keskeiset haastateltavan tunnistamat muutokset ja asiat merkitään kuvioon. Ja haastattelulla pyritään selvittämään muun muassa seuraavia asioita:

- Näkökulman syvyys
 - Onko ajallinen näkökulma kuukausia, vuosia vai kymmeniä vuosia?
 - Kuinka pitkälle haastateltava katsoo taakse ja eteenpäin?
- Tunnistaako haastateltava murroksia tai muutosajureita
 - Peilataanko viimeistä murrosta muihin alan tai muiden alojen tapahtumiin?
 - Miten haastateltava näkee alansa kehityksen: näköala vai näköalattomuus?
 - Perustuvatko haastateltavan näkemykset oman alan kehitykseen, vai nouseeko esiin muutoksen kehitys laajemmin. Positiiviseksi voidaan katsoa jo tässä vaiheessa esiin nousevat näkemykset omaa esiin omaa toimialaa laajemmin. Tämä ei kuitenkaan ole varsinainen kysymys tässä teemassa.
- Tunnistaako haastateltava nykyhetkessä näkyviä viitteitä mahdollisesta muutoksesta, eli heikkoja signaaleja?
- Nouseeko esiin eri skenaarioita eri tulevaisuuksista?

Haastateltavaa rohkaistaan pohtimaan omaan alaan kohdistuvia vaikutteita tai paineita muilta aloilta, megatrendeistä tai yhteiskunnasta seuraavan kuvaajan ja esimerkin avulla (Kuvio 22):



Kuvio 22. Kuvio haastattelua varten: Eri megatrendien tai murrosten aiheuttama muutosvauhti markkinoilla yleensä.

Vastausten perusteella selvitetään muun muassa

- Haastateltavan ennakointivalmiuksia omaa toimintaympäristöä laajemmin (vrt. Hiltunen ym. 2014, 2023)
- Haastateltavan asennetta teeman asioita kohtaan
- Minkälaisia tunteita menneisyys- ja tulevaisuuskuviin liittyy, esimerkiksi kieltäminen, turhautuminen tai vähättely
 - onko haastateltavalla omia lisänäkemyksiä teemaan
 - avoimuus ja uteliaisuus aihepiiriä kohtaan
- Hullut tai mahdottomat ajatukset ja suhtautuminen niihin.
- Mikäli teema koetaan hankalaksi tai kiusalliseksi, negatiiviset ilmaukset voivat korostua aihealuetta laajennettaessa. Tällaisessa tapauksessa pyritään motivoimaan haastateltavaa yksinkertaisin esimerkein ja käytännönläheisin työkaluin.

7.5.4 Teema 2: Ennakointi ja strategia

Toisessa haastattelun teemassa käsitellään ennakkoinnin käyttöä liiketoiminnan suunnittelussa sekä liiketoimintaympäristöä sekä haastateltavan kykyä kuvitella ja arvioida toimintaympäristöä mullistavia tapahtumia. Teeman avulla pyritään selventämään haastateltavalle itselleen resurssien tärkeyttä ja selvittämään ja selventämään muun muassa Doernin (2014) havaintoa vähättelevästä ja kieltävästä asenteesta Lontoon mellakoiden yhteydessä, etenkin jos saman kaltainen asenne ilmenee haastattelussa.

Teeman alussa tiedustellaan ennakointityöhön liittyviä asioita sekä tulevaisuuden kehityksen huomioon ottamista strategisessa suunnittelussa. Seuraavaksi haastateltavaa pyydetään keksimään ja kuvailemaan sellaista negatiivista tapahtumaa markkinoilla, joka vaikuttaisi merkittävästi yrityksen toimintaan. Tämän sijaan tai lisäksi sopiva murrostapahtuma keksitään yritys- ja toimialakohtaisesti niin, että se ei vaikuta mahdolliselta mutta ei ole mahdotonkaan. Esimerkkejä voivat olla esimerkiksi

- kampaamoyrittäjälle: Uusi Amazonin tai muun markkinatoimijan laite paikallismarketin aulassa, johon laitetaan pää ja se tekee yksilöllisen kampauksen tai hiustenleikkuun alle puoleen hintaan ja nopeammin kuin kampaaja.
- Rakennusalan yrittäjälle: Suuren markkinatoimijan tarjoama uusi toimintamalli, jossa korjaus tai uudishankkeesta maksetaan urakkasumman sijaan huomattavan alhaista kuukausihintaa.
- Ruokakaupan alan yrittäjälle: Autonomisen kaupan tai verkkokaupan mullistus, jossa nykyiset fyysiset marketit korvautuvat pienillä automaattisilla kioskeilla ja kotitoimituksilla.
- Vähittäiskaupan yrittäjälle: Vertaiskaupan (esim. ”kirpputorit”) tai kuukausitilausperusteisen kaupan vallankumous, jossa uusia tuotteita ei enää osteta kaupoista, vaan valmistaja tarjoaa ne suoraan asiakkaille. Asiakkaat voivat ostaa tuotteet omiksi tai maksaa kuukausimaksua ja asiakas saa rahansa osittain takaisin luovuttaessaan tuotteen seuraavalle käyttäjälle tai takaisin valmistajalle.
- Kansainvälistyvälle tuotteita myyvälle yritykselle: Rahtikustannusten kymmen- tai satakertaistuminen kestävän kehityksen tavoitteiden ja geopoliittisten tekijöiden vuoksi.

- Verkkopohjaisia palveluja tai tuotteita myyvä yritys: Tiedonsiirtoverkon vakava ja jatkuva häiriötila, joka estää tai rajoittaa verkossa liikkuvan datan määrää tai nopeutta dramaattisesti.

Seuraavaksi tiedustellaan, miten yritys toimisi kuvatussa tilanteessa tai kuinka negatiivisia vaikutuksia voisi lieventää. Haastateltavaa pyydetään myös arvioimaan, mitkä ominaisuudet auttaisivat muutoksesta selviytymisessä ja onko yrityksessä ominaisuuksia, jotka voisivat muodostua haasteeksi? Tämän jälkeen tiedustellaan vastaavasti sellaista positiivista tapahtumaa, joka voisi merkittävästi parantaa yrityksen markkinatilannetta. Haastateltavaa pyydetään arvioimaan keinoja lisätä positiivisten muutosten mahdollisuuksien määrää ja todennäköisyyttä.

Haastatteluteeman avulla arvioidaan

- Onko ennakoitua tehtyä aiemmin
- Minkälainen suhtautuminen haastateltavalla on epätodennäköiseen tapahtumaan
 - kieltävä
 - vähättelevä
 - neutraali
 - avoin
 - Analyyttinen
- Nouseeko haastateltavalta itseltään ”hulluja” ajatuksia?
- Onko katsantokanta omalla alalla vai laajempi?
- Nouseeko vastauksissa esiin avainresursseja?
- Nouseeko vastauksissa esiin yrityksen muutostarpeita?

7.5.5 Teema 3: Resurssit ja valmius murroksiin

Kolmannessa teemassa syvennyttään resursseihin ja avarretaan käsitettä pohtien yhdessä avainresursseja. Apuna käytetään haastattelulomaketta, jossa esiteltyjä resursseja taustoitetaan keskustelun avulla.

Aluksi tiedustellaan, tunnistaako haastateltava joitain resursseja, jotka ovat yrityksen vahvuuksia tai heikkouksia. Tähän on jo voinut tulla ideoita edellisessä teemassa. Asiaa lähestytään myös suhteessa kilpailijoihin: mitkä ovat haastateltavan yrityksen keskeisiä etuja verrattuna kilpailijoihin tai suurempiin yrityksiin? Tarkastelua jatketaan haastatellun itse tunnistamia resursseja läpikäymällä ja nostamalla esiin aiemmissa teemoihin liittyviä resursseja. Resurssien osalta kysytään ja selvennetään

- etenkin avainresurssit, jotka ovat yksilöllisiä ja ei kopioitavissa ovat tärkeitä?
- mitkä resurssista auttavat murroksen hetkellä?
- Mitkä resurssit haastateltava itse kokee vajaiksi tai kehitystä tarvitseväksi?

7.5.6 Teema 4: Asenne

Haastattelun neljännessä teemassa arvioidaan epäsuorasti haastateltavan asennetta käsiteltyihin aiheisiin. Tämä teema arvioidaan haastattelijan toimesta koko haastattelun aikana. Tämän teeman osalta pyritään selvittämään haastateltavan yleisasennetta muutokseen ja yrittämiseen.

7.6 Tulosten arviointimenetelmät

Haastatteluiden keskusteluista pyritään löytämään korrelaatioita, joiden avulla pystytään selventämään tai selittämään tutkimuskysymyksiä sekä arvioimaan kuinka kirjallisuuskatsauksessa kuvatut asiat ilmenevät haastatelluissa yrityksissä.

Vastaukset luokitellaan ja taulukoidaan määrälaskentaa ja tulkintaa varten.

Haastatteluiden keskeiset havainnot koostetaan eri kysymysten vastauksiin perustuvaksi mitattavaksi pisteluvuksi, jolla haastattelun tuloksia voidaan vertailla suhteessa yritysten muuttujiin, kuten kokemusvuodet, liikevaihto, yrittäjän tai yrityksen ikä ja henkilöstömäärä. Esitetyt teemat arvioidaan saatujen vastausten perusteella siten, että vastauksille annetaan

- 0 pistettä, jos vastausta ei saada, tai se ei selkeästi vastaa kysymykseen.
- 1 piste, jos haastateltava kykenee vastaamaan kysymykseen jollakin tapaa, kuitenkin analysoimatta asiaa tarkemmin
- 2 pistettä, jos haastateltava pystyy vastaamaan kysymykseen kattavasti ja analysoimaan vastausaan laajemmin.
- Pisteet annetaan 0,5 pisteen tarkkuudella, jolloin edellä mainittujen kriteerien väliin jääväksi arvioidut vastaukset saadaan tarkemmin huomioitua.

Pisteytyksen avulla vertaillaan eri yrityksiä (haastateltavia) toisiinsa. Korkeampi pistemäärä kuvaa haastateltavan kykyä vastata kysymyksiin laajemmin, minkä perusteella voidaan olettaa haastateltavalla olevan käsitellystä asiasta enemmän tietoa ja/tai parempi motivaatio keskusteluun. Korke-

ampi pistemäärä kuvaa parempaa tilannekuvaa, ennakointikykyä, asennetta ja resurssitietoisuutta, mikä edelleen kuvastaa mukautumiskykyä muutostilanteisiin. Toisaalta pienempi pistemäärä kuvaa haastateltavan pienempää kykyä vastata kysymyksiin laajasti, mikä voi johtua aihealueen vieraudesta ja/tai motivaation puutteesta aihealuetta kohtaan.

Pistemäärien perusteella arvioidaan yritysten tulevaisuustietoisuutta ja mukautumiskykyä muutostilanteisiin yhdessä havaitun asenteen kanssa. Asennetta tulevaisuutta ja muutosta kohtaan arvioidaan epäsuorasti muiden teemojen yhteydessä, minkä lisäksi haastateltavat saavat itse arvioida omaa asennettaan.

On huomattava, että tutkimustulokset kuvastavat vain haastattelujoukon näkökantoja. Arvioidut ja pisteytetyt kysymykset on esitetty liitteessä 2.

7.7 Eettisyys

Työelämälähtöisen kehittämistehtävän eettinen perusta pohjaa samoihin periaatteisiin kuin yhteiskunnassa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa yleensä. Kehittämistyössä korostuu kuitenkin yritys- ja tiedemaailman eettiset säännöt. Vaikka kehittämistehtävä ei kaikilta osin vastaa akateemisessa tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä, liittyy siihen kuitenkin sama tutkimusetiikka. Keskeisiä tutkimuseettisiä ohjenuoria on muun muassa rehellisyys yleisesti koko tutkimusprosessiin ja toimintaympäristöön liittyen, tutkimukseen liittyvät hyötyintressit ja eturistiriitojen kriittinen pohdinta, kohdeorganisaation omat eettiset käytännöt ja tiedon luottamuksellisuus. Etenkin rehellisyys eri muodoissaan on eettistä tarkastelua läpileikkaava teema. (Ojasalo ym, 2015, 48–49.)

Yksi erityisesti laadulliseen tutkimukseen liittyvä eettinen seikka on aineiston keruu ja tietolähteet: Vilkan (2021) mukaan haastateltavat eivät ole pelkkiä tietolähteitä, vaan tutkimuksen tulisi lisätä myös haastateltavien tietoa aiheesta ja vaikuttaa positiivisesti heidän ajattelutapoihin myös tutkimuksen jälkeen. (Vilka, 2021.) Samalla tähän liittyy tutkimuksen luotettavuustarkastelun kannalta erityisiä piirteitä, missä tutkijan tai haastattelijan on tarkasti puntaroitava oman osuuden vaikutusta saataviin tuloksiin.

Tässä tutkimuksessa erityistä huomiota on kiinnitetty haastateltavien anonymiteettiin ja hienovaraisuuteen haastattelutilanteessa. Haastateltavat yksilöidään tietojen käsittelyvaiheessa juoksevasti yritys 1, 2, 3 jne. yritysten tai haastateltavien nimien mukaan. Haastattelijoiden ikää tai sukupuolta ei käytetä tässä tutkimuksessa muuttujana. Haastattelijan kokemus sen sijaan huomioidaan erikseen kokemuksena alalta tai työelämästä sekä kokemuksena yrittäjyydestä.

Haastatteluissa keskustellaan yritysten luottamuksellisista tiedoista, kuten julkaisemattomista strategisista linjauksista tai varautumissuunnitelmista. Tämän tutkimuksen kannalta olennaista on kuitenkin näiden luottamuksellisten tietojen sijaan selvittää taustalla vaikuttaneita tekijöitä, joiden perusteella yritykset ovat tietonsa muodostaneet tai päätelleet. Yrityskohtaisten luottamuksellisten tietojen ei siis odoteta olevan olennaisia tämän tutkimuksen kannalta eikä niiden tallentamiseen tai keräämiseen ole tarvetta. Luottamuksellisten tietojen tallentaminen sähköisesti on arvioitu merkittäväksi riskiksi tässä tutkimuksessa. Edellä mainitut seikkojen perusteella haastatteluiden tallennus toteutetaan kirjoitetuin muistiinpanoin. Tietoja säilytetään niin, että niihin pääsee käsiksi vain haastattelija, joka on myös tutkimuksen tekijä. Tulosten analysointivaiheessa tietoja käsitellään myös sähköisesti, jolloin noudatetaan Jyväskylän ammattikorkeakoulun yleisiä tietosuojavaatimuksia. Tietoihin on pääsy vain tutkijalla ja ne on suojattu monivaiheisesti. Tässä tutkimuksessa noudatetaan luonnollisesti myös Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettisiä ohjeita (Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet, Opintoasioiden lautakunnan vahvistamat 11.12.2018 2018).

8 Tutkimustulokset

8.1 Tutkimusaineiston keräys ja perustiedot

Tutkimukseen haastateltiin yhteensä kahdeksaa mikro- ja pienyritystä, jotka edustavat teollisuutta, rakentamisen, kiinteistöliiketoiminnan, majoitustoiminnan, biotalouden ja konsultoinnin aloja. Tutkimukseen haastateltujen yritysten perustiedot on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Tutkimukseen haastateltujen yritysten perustiedot

	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5	Yritys 6	Yritys 7	Yritys 8
Liikevaihto [tuhat €]	3000+ t€	200+ t€	≤100 t €	200+ t€	200+ t€	200+ t€	100+ t€	≤100 t €
Henkilöstömäärä [keskim. hlöä/v]	40	2,5	1,5	3	4	2	1	1,5
Yrityksen ikä [v]	10+	1-5	1-5	30+	30+	10+	10+	6-10
Kokemusvuodet yrittäjänä [v]	30+	20+	1-5	10+	20+	10+	30+	6-10
Kokemusvuodet [v]	30+	20+	30+	20+	30+	10+	30+	30+
Eri aloille ulottuva asiakaskunta tai verkosto	x		x					
Ylisukupolvinen perheyritys				x	x			

Tutkimuksessa rakentamisen alaa edustaa useampi kuin yksi yritys. Yksi yritys edusti useampaa kuin yhtä alaa.

Haastattelut toteutettiin tutkimuksen tekijän toimesta. Haastatellut olivat haastattelijalle ennestään tuttuja. Haastattelut tallennettiin kirjallisin muistiinpanoin ja jäseneltiin teemoittain haastattelun yhteydessä. Haastattelulomakkeen interaktiivinen osa kirjattiin ylös suoraan haastattelulomakkeeseen yhdessä haastateltavan kanssa. Haastattelujen jälkeen laadittiin lisäksi referointi haastattelun kulusta, johon täydennettiin haastattelijalle muodostunut käsitys myös haastateltavan asenteesta ja suhtautumisesta tutkimusaihetta kohtaan. Analysointivaiheessa puolistrukturoitu haastattelu pyrittiin muuntamaan strukturoidumpaan muotoon luokittelemalla ja kvantifioimalla saatuja vastauksia. Keskeiset havainnot purettiin yksinkertaisiin taulukoihin, joissa niitä on helpompi verrata toisiinsa ja yritysten välisiin muuttujiin. Lisäksi haastattelukokonaisuudesta laadittiin eri teema-alueiden vastausten perusteella pisteytettävä taulukko, jonka avulla laskettiin eri yritysten murrosvalmiutta kuvaava suhdeluku ja arvioitiin haastateltuja suhteessa toisiinsa ja yritysten taustamuuttujiin.

Muistiinpanoissa kirjattiin tutkimuskysymysten ja niitä täydentävien apukysymysten kannalta olennaiset tiedot. Keskeisessä roolissa oli selvittää, minkälaisia merkityksiä saadut vastaukset ilmentävät. Muuten keskustelujen kulkua kirjattiin lähinnä siltä osin, kuin ne ilmensivät eri teemoihin liittyviä tunteita tai asennetta, erityistä perehtyneisyyttä ja puutteita tai täydensivät käsiteltyjä asioita.

Haastattelut pyrittiin toteuttamaan henkilökohtaisesti. Yritysten yksi ja kolme haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -alustaa hyödyntäen. Kaikki haastattelut suoritettiin tutkimuksen tekijän toimesta.

Seuraavassa esitetyt tutkimustulokset ja niiden tulkinta perustuu vain haastatteluilla kerättyyn tietoon tutkimukseen osallistuneista yrityksistä, eikä niitä tule ilman tarkkaa harkintaa yleistää laajempaan yhteyteen.

8.2 Toimintaympäristön analysointikyky

8.2.1 Näkökulman laajuus

Tätä tutkimusta varten haastatellut yritykset kykenivät kuvailemaan oman alan nykyistä markkina-tilannetta kokonaisuutena melko hyvin. Taulukossa 3 on esitetty niitä näkökulmia, joista haastatellut selittivät markkinan nykyistä tilannetta. Valtaosassa tutkittuja yrityksiä markkinanäkymää tarkastellaan vahvasti yrityksen oman toiminnan ja kilpailijoiden kautta huolimatta siitä, että haastatteluissa kysymysasettelua ja keskustelua pyrittiin viemään yritysten toimialaa ja laajempaa tarkastelua kohti (Taulukko 3). Muista poiketen yritykset yksi ja kolme, joiden asiakaskunta koostuu eri alojen edustajista, tarkastelevat myös toimintaympäristöään toimialarajat ylittäen. Moni yritys perusti näkemyksensä myös muihin näkökulmiin, kuten sääntelyyn ja yleiseen taloudentilaan, mutta niiden vaikutuksia arvioidaan lähinnä oman yrityksen toiminnan näkökulmasta. Yksikään yritys ei termitasolla tuonut suoraan megatrendejä tai muita suuria globaaleja muutosvoimia esiin kuvatessaan oman markkina-alueensa nykytilaa, vaikka monet haastateltavien kuvaamat ilmiöt markkinaympäristössä olivat johdettavissa laajempiin trendeihin ja megatrendeihin.

Taulukko 2. Yritysten kyky oman markkinan nykytilan arviointiin

Markkinanäkymän perusta	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5	Yritys 6	Yritys 7	Yritys 8
Henkilökohtainen						x		
Oma organisaatio / toiminta		x		x	x	x	x	
Kilpailijat / muut toimijat		/	x	x	/	x		
Asiakkaat / asiakasorganisaatiot	x	/	x	/			/	x
Politiikka / sääntely			x					x
Makrotalous	/	x	x		x			
Yhteiskunta		x	x					x
Megatrendit / Globaali								
Historiallinen kehitys	x							

Taulukko 3. Markkinanäkymän muodostaminen muuhun kuin omaan alaan perustuen

Muiden kuin oman alan huomiointi markkinanäkymän muodostuksessa	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5	Yritys 6	Yritys 7	Yritys 8
Kyllä	x		x					
Ei		x		x	x	x	x	x

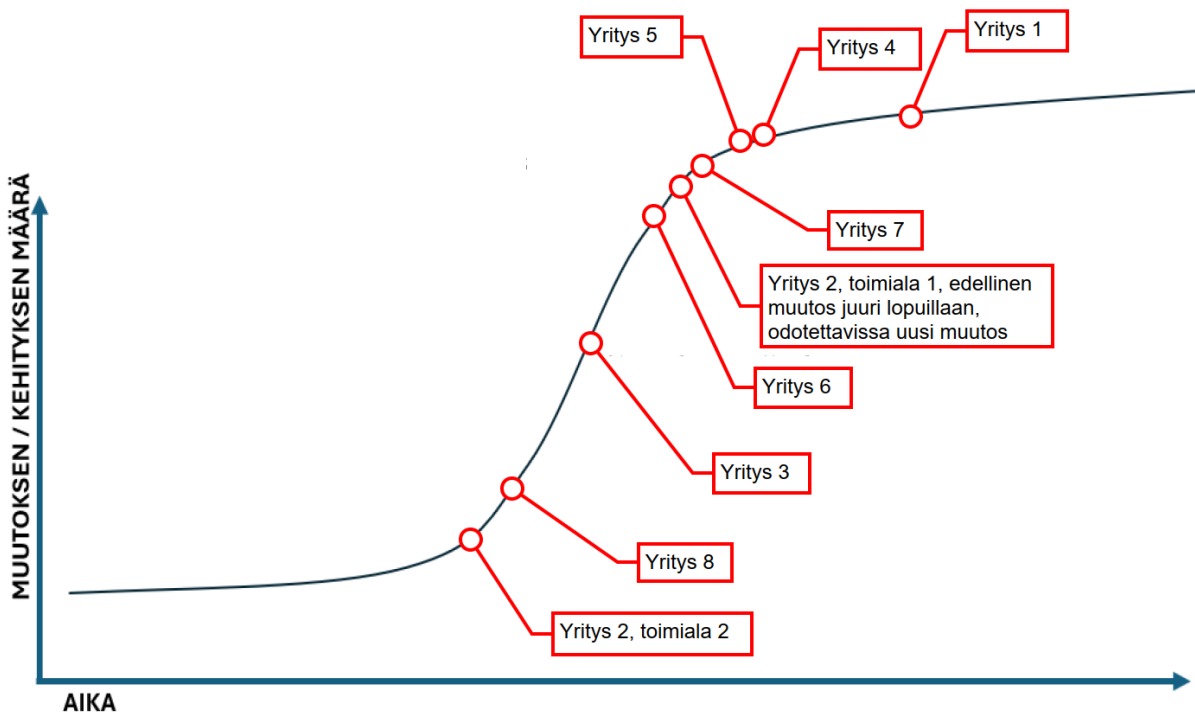
Yrittäjien kuvaamia omaan alaan tai toimintaan tällä hetkellä vaikuttavia muutosvoimia koostettiin PESTE-menetelmän mukaisella jaottelulla taulukkoon 4. Vastauksissa korostuivat hieman yllättäenkin poliittiset ja taloudelliset muospaineet, mihin selityksenä on tutkimushetkellä vaikuttavat geopolittiset jännitteet ja Ukrainan sota sekä talouden matalasuhdanne. Huomioon ottaen teknologian yleisen kehityskulun ja ilmastonmuutoksen, on niiden merkitys muospaineiden syntymisessä tässä tutkimusjoukossa vähäinen. Tällä otannalla myöskään ekologiset tekijät eivät siis vaikuta aiheuttavan muospaineita haastateltujen yritysten toimialoille muuten kuin poliittisten päätösten kautta. Keskustelujen tasolla esiin nousi useassa haastattelussa korostetusti kaupungistuminen ja väestön kehitys, jotka olivat haastattelulomakkeen esimerkkeinä. Niistä ei kuitenkaan noussut esiin sellaisia seikkoja, jotka näkyisivät tuloksissa enempää.

Taulukko 4. Yritysten tunnistamat nykyhetken muutosvoimat, PESTE-viitekehys

Markkinan muutosvoimat	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5	Yritys 6	Yritys 7	Yritys 8
(P) Poliittiset								
Eu-sääntely			x					x
Kansallinen sääntely			x					x
Kestävä kehitys							x	
Geopolitiikka	x	x	x			x	x	x
(E) Taloudellinen								
Makrotalouden tilanne	x	x	x		x			
Markkinakorko			x			x	x	
Kannattamattomuus					x			
Markkinatarpeen systeeminen muutos	x			x	x		x	
(S) Sosiaalinen								
Mielikuvat								x
Työvoiman saatavuus			x	x				
Työn tekemisen muutos			x					
Kaupungistuminen		x		x				
Väestön kehitys		x	x	x				
Elintapojen muutos								
(T) Teknologinen								
Digitalisaatio		x						
Automaatio								
Tekoäly			x					
Liikkuminen	x							
Energia	x							
Elintarviketuotanto	x							
(E) Ekologinen								
Huom. Poliitiikka								

Yritykset arvioivat yleisesti, että omaan alaan liittyvä suurempi muutos on pääosin jo tapahtunut tai paraikaa meneillään. Toisin sanoen tässä tutkimuksessa vähemmistö haastatelluista ajatteli merkittävän muutoksen olevan edessäpäin, vaikka ajatusta siitä pyrittiin avartamaan kuvaamalla peräkkäisten S-käyrien ilmenevän peräkkäin, toisiaan seuraten. Yritysten kokema oma alan ja markkinaympäristön tämänhetkistä muutostilannetta on kuvattu kuviossa 23.

OMA TOIMIALA, MUUTOKSEN VAIHE



Kuvio 23. Yritysten näkemys oman alan muutostilanteesta

Verrattuna siihen, että tutkimuskirjallisuuden perusteella muutosvauhdin ja murrosten todennäköisyyden on ennakoitu lisääntyvän, on yrityksillä tästä selkeästi poikkeava mielikuva: Vaikka kaikki haastateltavat uskovat ja ennakoivat trendimäisen, lineaarisen, muutoksen jatkuvan ja olevan pysyvää (Taulukko 5), ennakoivat murroksen omaista nopeaa, merkittävää ja pysyvää muutosta tapahtuvan vain kaksi yritystä (yritykset kaksi ja kahdeksan) (Taulukko 6). Vaikka haastatellun näkökulma murrokseen olisi avoin ja innostunut, suhtautuu tähän tutkimukseen haastatelluista suurin osa merkittävään markkinan murrokseen kieltävästi, kriittisesti tai huvittuen, ellei sen tapahtuminen kuulu yrityksen markkinakuvaan. Tämä tulos vastaa Doernin (2014) tutkimuksissaan tekemiä havaintoja. Keskustelujen tasolla haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että pitkällä aikavälillä lineaariseen muutokseen perustuva suurikin kokonaismuutos toimintaympäristössä on haastateltujen mielestä uskottava. Nykyhetken muutospainesta johdettuun suurempaan muutokseen perustuvan tulevaisuuskuvan muodostaminen on yrityksille haastavaa.

Taulukko 5. Yritysten usko markkinan jatkuvaan, trendin omaiseen muutokseen

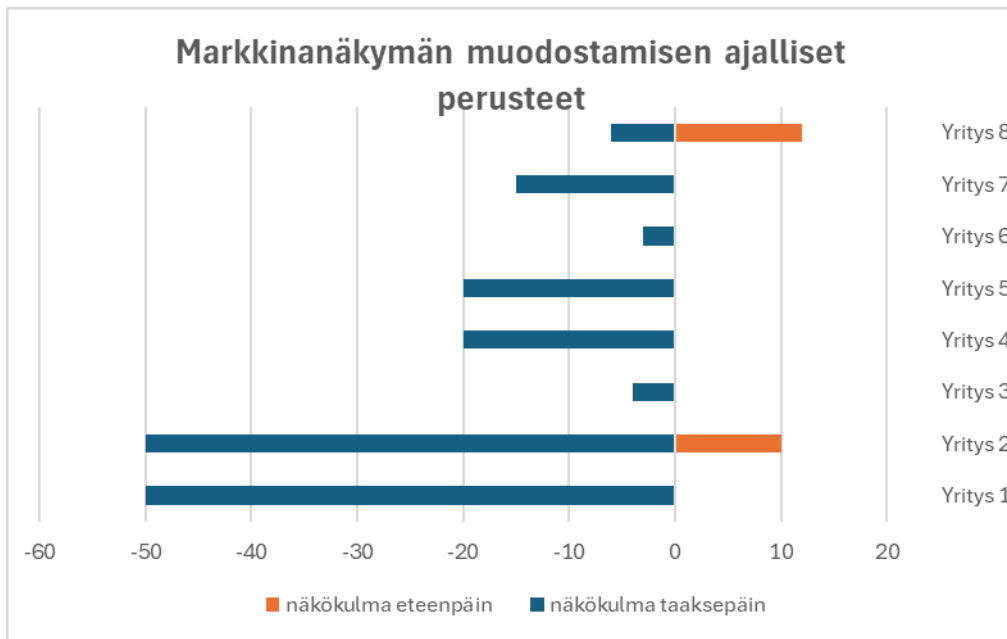
Usko trendin omaiseen, jatkuvaan muutokseen markkinoilla	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5	Yritys 6	Yritys 7	Yritys 8
Kyllä	x	x	x	x	x	x	x	x
Ei								

Taulukko 6. Yritysten usko markkinan murrokseen

Usko merkittävään murrokseen yritykselle merkityksellisellä aikavälillä	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5	Yritys 6	Yritys 7	Yritys 8
Suuri								x
Kohtalainen		x	x					
Vähäinen	x			x	x	x	x	

8.2.2 Näkökulman syvyys

Yrittäjät kykenevät kuvailemaan toimintaympäristönsä menneisyyden kehitystä verrattain hyvin (Kuvio 24). Tarkasteluajanjakson syvyys on joistakin vuosista vuosikymmeniin. Keskusteluissa korostuvat aivan viimeaikaiset tapahtumat ja viimeisimmät muutokset, joihin toimintaympäristön nykytilaan johtaneita syitä suurelta osin perustellaan. Esiin nousivat muun muassa geopolittiset jännitteet ja Ukrainan sota, Covid 19 -pandemia sekä talouden kehitys, joita suurin osa yrittäjistä piti merkittävinä suunnan muuttajina toimintaympäristöissään ja ankkuroi viimeisimmän ”murroksen” näihin tapahtumiin ja niiden kerrannaisvaikutuksiin. Valtaosalla haastatelluista näkökulman syvyys toimintaympäristön historiaan vastaa omaa yrittäjäkokemusta (Taulukko 7).



Kuvio 24. Yritysten ajallinen ulottuvuus markkinakehityksen muodostukseen

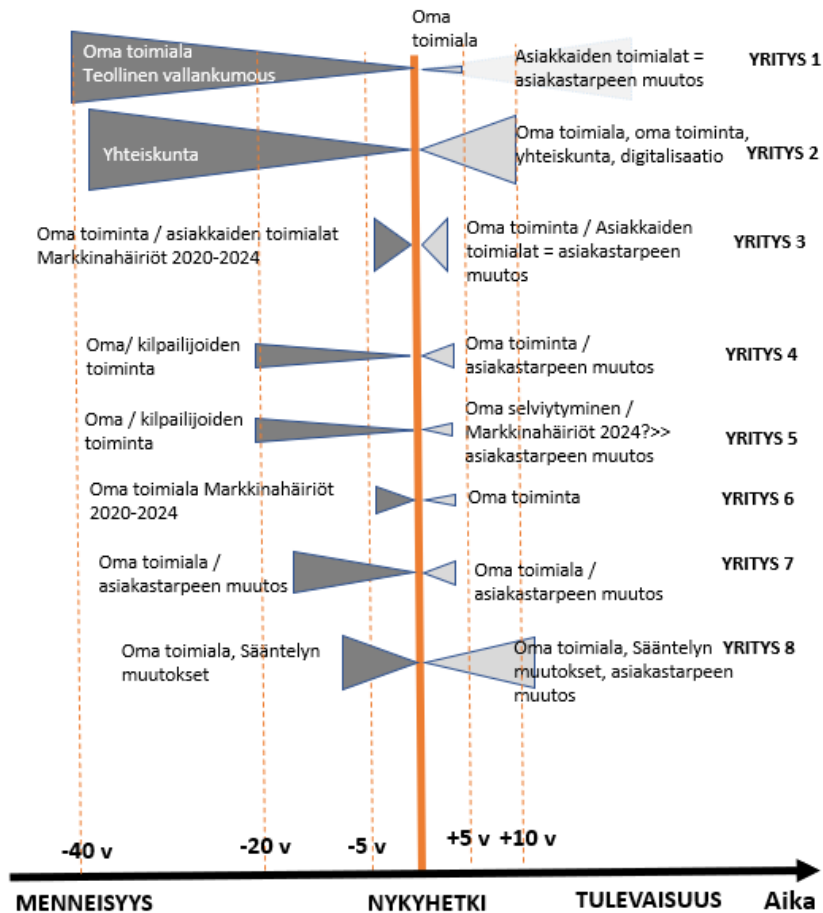
Taulukko 7. Markkinanäkymän muodostus suhteessa yrittäjäkokemukseen

Markkinahistorian tarkastelu perustuu omaa yrittäjäkokemusta pidempään ajanjaksoon	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5	Yritys 6	Yritys 7	Yritys 8
Kyllä	x	x						
Ei			x	x	x	x	x	x

Yritysten näkymä toimintaympäristön tulevaan kehitykseen perustuu vahvasti meneillään olevaan trendin omaiseen kehitykseen ja nykyiseen markkinakuvan ekstrapolointiin. Paria poikkeusta lukuun ottamatta haastatellut yritykset katsovat toimintaympäristönsä tulevaa kehitystä yhden-viiden vuoden päähän. Tällä aikavälillä yritykset luottavat vahvasti muodostamaansa kuvaan ja pitävät toimintaympäristön murroksen omaisia yllätyksiä epätodennäköisenä. Pyydettyä yrityksiä katsomaan tätä pidemmälle tulevaisuuteen kokevat yrittäjät sen hyvin haastavaksi. Haastatelluista yksikään ei oma-aloitteisesti muodosta tulevaisuuden skenaarioita, joissa toimintaympäristössä tapahtuisi merkittäviä mullistuksia yrityksen toiminnalle olennaisella aikavälillä.

8.2.3 Toimintaympäristön analysointikyky

Kuvioon 25 on yhdistelty kuinka laajasti ja ajallisesti syvästi haastatellut tarkastelevat toimintaympäristöään sekä mitkä ovat keskeisimmät näkökulmat menneisyyteen ja tulevaisuuteen katsottaessa. Tulevaisuutta tarkasteltaessa asiakastarpeen ja kysynnän muutos vaikuttaa monelle merkitykselliseltä teemalta, mikä on mukautumiskykyä ajatellen positiivista. Tulevaisuutta luodataan vahvasti oma toiminta tai toimiala edellä, kuten edellä jo todettiin. Yritys yksi toi muista poiketen esiin, että *”kyllähän markkinat sadan vuoden kuluttua näyttävät varmasti hyvin erilaiselta..”*. Kommentti alleviivaa havaintoa, että lineaarista muutosta uskotaan tapahtuvan, mutta sen ei yleisesti uskota tapahtuvan omista suunnitelmista poikkeavalla tavalla. Myös muut haastatellut suhtautuivat lähiaikojen yllätyksellisiin muutoksiin epäuskoisesti, jos ne eivät kuuluneet yritysten markkinkuvaan. Yrityksen yksi ja kolme osalta kävi myös ilmi, että vaikka omaa toimialan ei uskottu muuttuvan lähiaikoina, tunnistettiin asiakasyritysten toimialoilla kuitenkin useita mahdollisia muutostekijöitä.



Kuvio 25. Yritysten markkinanäkymän leveys ja syvyys ja keskeiset näkökulmat

Markkinaympäristön nykytilanteen arvioinnissa yrityksillä korostuu nykyhetken ilmiöiden ja viimeaikaisten muutosten painotus. Tämän tutkimusjoukon yrityksissä yrittäjäkokemuksen pituus näyttäisi korreloivan sen kanssa, kuinka kauas menneisyyteen toimintaympäristön tilannekuvaa muodostettaessa katsotaan. Sen sijaan kyky ennakoida tulevaisuutta vaikuttaa heikolta lähes kaikilla yrityksillä, eikä haastattelujen perusteella ole selkeästi yhteydessä mihinkään tarkasteltuun muutukseen.

Kun näkemys toimintaympäristöstä perustuu vain omaan alaan, myös muospaineet markkinaan ilmenevät yrityksissä lähinnä omalta alalta. Sen sijaan vastausten perusteella verkoston tai asiakaskunnan monialaisuus voi pakottaa yritykset hahmottamaan toimintaympäristönsä monialaisemmin. Tällöinkin näkökulma rajoittuu haastattelujen perusteella oman verkoston aloihin, mutta näkökulman laajuus voi olla merkittävästi laajempi kuin vain yksittäistä toimialaa tarkastelevalla yrityksellä. Huolimatta omaan alaan keskittymisestä, yritykset tunnistavat toimintaympäristönsä

nykytilan muutospainetta yhteiskunnan eri osa-alueilta, esimerkiksi PESTE-viitekehystä (Taulukko 4).

8.3 Strategia ja ennakointi pienissä yrityksissä

8.3.1 Strateginen suunnittelu

Eri yritysten strategiat ja strategisen suunnittelun taso poikkeavat toisistaan merkittävästi, kuten taulukosta 8 ilmenee. Yritykset kokevat oman toimintansa rakentuvan ja muuttuvan toiminnan kautta ja valtaosa haastatelluista ei koe perustavan toimintaansa suunniteltuun strategiaan. Kaikissa yrityksissä on kuitenkin nähtävissä jokin toimintaa ohjaava ajatus. Tässä yhteydessä strategiksi katsottiin sellainen toimintasuunnitelma, jossa toiminnalle oli tietoisesti asetettu päämäärä ja tavoitteita. Strategia saattoi olla suunniteltu, jossa sitä toteuttavia toimia on suunniteltu ennalta, tai kehkeytyvää, jossa toiminta perustuu suunnitelmallisuuden sijaan tilanteen mukaiseen ratkaisukeskeisyyteen ja reagointiin. Yrityksen liiketoiminnan suunnittelun katsottiin perustuvan toimintasuunnitelmaan silloin, kun yritys ei ole asettanut selkeää päämäärää johon pyritään, mutta toiminnan taustalla on jokin sitä ohjaava johtoajatus tai osin tiedostamaton suunnitelma.

Taulukko 8. Strategisen suunnittelun taso eri yrityksissä

Strategia	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5	Yritys 6	Yritys 7	Yritys 8
Suunnitelmallinen strategia	/	x						
Kehkeytyvä strategia	x	/				x	x	
Toiminta-ajatus tunnistettavissa	x	x	x	x	x	x	x	x
Ei tavoitteita määritelty					x			

Yritys yksi on noudattanut vahvaa kasvuhakuista strategiaa, jonka toimivuutta lähitulevaisuudessa on viime aikojen markkinatilanteen perusteella alettu tarkastelemaan uudessa valossa ja kyseenalaistamaan. Strategia on ollut enemmän kehkeytyvä kuin ennalta suunniteltu. Strategiakaudelle on ollut tyypillistä liikevaihdon voimakas kasvu, mutta myös merkittävä vaihtelu vuosittain. Yrityksen kaksi toimintaa perustuu suunniteltuun strategiaan, joka keskittyy oman markkina-aseman kehittämiseen. Yritys kaksi toi myös esiin strategiansa olevan hieman suunniteltua aikataulua jäljessä, ja että sitä on sopeutettu muuttuvaan markkinatilanteeseen muun muassa investoinnilla,

joka tuli mahdolliseksi nimenomaan muuten haastavassa taloudellisessa tilanteessa. Yrityksellä kolme ei oman näkökulmansa mukaan ole suunniteltua strategiaa, mutta haastattelun perusteella liiketoiminnan kehittäminen perustuu vahvaan kokeilukulttuuriin, minkä tavoitteena on oman toiminnan palvelumuotoilu ja markkina-aseman hakeminen palvelujen kysyntää lisäämällä. Yrityksellä neljä ei omasta mielestään ole suunniteltua strategiaa, mutta keskustelujen perusteella toiminta perustuu markkina-aseman säilyttämisyhkymykseen ja varautumiseen toiminnan uudelleen suuntaamiseen laskevassa markkinanäkymässä. Yrityksen viisi mukaan heidän toimintansa perustuu aikaisempaan tekemiseen, eikä yrityksellä ole strategiaa. Keskustelujen perusteella toiminta perustuu selviytymisyhkymykseen kannattamattomaksi koetussa markkinaympäristössä tavoitteena turvata henkilökohtainen toimeentulo. Yrityksessä kuusi on kasvuhakuinen toimintasuunnitelma tai kehkeytyvä strategia, joka ilmenee enemmän operatiivisella tasolla. Yrityksessä seitsemän on kehityshakuinen toimintasuunnitelma, joka perustuu verkostomaiseen toimintaan. Liiketoiminta on kehittämisorientoitunutta, mutta varsinaisia liiketoiminnan tavoitteita ei kuitenkaan ole asetettu. Yrityksellä kahdeksan ei oman näkökulmansa mukaan ole suunniteltua strategiaa, mutta haastattelun perusteella yrityksen tavoitteena on markkina-aseman säilyttäminen laskevassa markkinaympäristössä.

Taulukkoon 9 on arvioitu yritysten suunniteltua kehityssuuntaa kolmiportaisesti siten, että kehitys- ja kasvuorientoituneiksi arvioitiin sellaiset yritykset, jotka ilmensivät haastatteluissa halua kasvaa tai kehittyä nykytilanteesta jollakin tavalla. Haastatteluista ja koostetaulukosta on pääteltävissä, että tämä piirre liittyy liiketoiminnan (strategisen) suunnittelun tasoon: päämäärähakuisilla tai tavoitteellisilla yrityksillä on myös todennäköisemmin odotus liiketoimintansa kasvuun tai kehitykseen. Strategisen suunnittelun puuttuminen ei kuitenkaan selkeästi pois sulje mahdollisuutta, että yritys olisi kasvu- tai kehitysoientoitunut. Joissakin yrityksissä oli selkeämmin erotettavissa halu nykytilan säilyttämiseen. Tähän piirteeseen yhdistyi tässä aineistossa myös ajatus liiketoiminnan skaalaamisesta alaspäin tai jopa lopettamisesta.

Taulukko 9. Odotus liiketoiminnan kehityssuunnasta

Yritystoiminnan suunniteltu kehityssuunta	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5	Yritys 6	Yritys 7	Yritys 8
Kehitys / kasvu	x	x	x			x	x	
Nykytilan säilyttäminen			x	x	/			x
Liiketoiminnan pienentäminen			/	/	x			/

Yrityksen mukautumispyrkimystä arvioitiin sen mukaan, miten voimakkaan sisäisen muutoshalun liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset aikaansaavat yrityksessä. Tässä tapauksessa arvioitiin siis yrityksen sisäsyntyistä tarvetta muuttaa toimintaansa ulkoisen paineen vaikutuksesta. Aggressiivisesti mukautuvaa yrityksellä, tarkoitetaan sellaista organisaatiota, joka pyrkii hyötymään markkinoilla tapahtuvista muutoksista ja mukautuu niihin sen mukaisesti aktiivisesti ja voimakkaasti. Aggressiivisesti mukautuva organisaatio voi jopa pyrkiä hakeutumaan muutokseen, edesauttaa niitä tapahtumaan ja pyrkiä vaikuttamaan toimintaympäristöönsä omalla toiminnallaan. Aktiivisesti mukautuva organisaatio ennakoi ja seuraa muutoksen aallon liikettä mahdollisimman tarkasti, mutta yrityksen sisäisesti tunnistettu mukautumistarve perustuu ensisijaisesti oman toiminnan jatkuvuuden turvaamiseen. Myös aktiivisesti mukautuva organisaatio voi pyrkiä hyötymään muutoksesta. Reaktiivisesti mukautuva yritys tekee vain tarvittavia mukautumistoimia sitä mukaa kun kokee tarpeen kumpuavan niille liiketoimintaympäristöstä. Passiivinen yritys jatkaa toimintaansa totutulla tavalla ja tekee vain pakottavia mukautumistoimia säilyäkseen markkinoilla. Yritysten mukautumispyrkimys kävi ilmi haastatteluissa muun muassa siinä, millä keinoin strategiisiin tavoitteisiin pyritään, minkälainen strategia tai toimintasuunnitelma on laadittu ja minkälaisia reaktioita olisi odotettavissa yllättävien kuvitteellisten murrostilanteiden tapahtuessa. Yritysten mukautumispyrkimystä on arvioitu taulukkoon 10.

Taulukko 10. Yritysten mukautumispyrkimys markkinatilanteen muutokseen

Yrityksen mukautumispyrkimys markkinatilanteen muutokseen	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5	Yritys 6	Yritys 7	Yritys 8
aggressiivisesti mukautuva		/						
aktiivisesti mukautuva	x	x	x			/	/	
Reaktiivisesti mukautuva				x	/	x	x	x
Passiivinen				/	x			/

8.3.2 Ennakointi

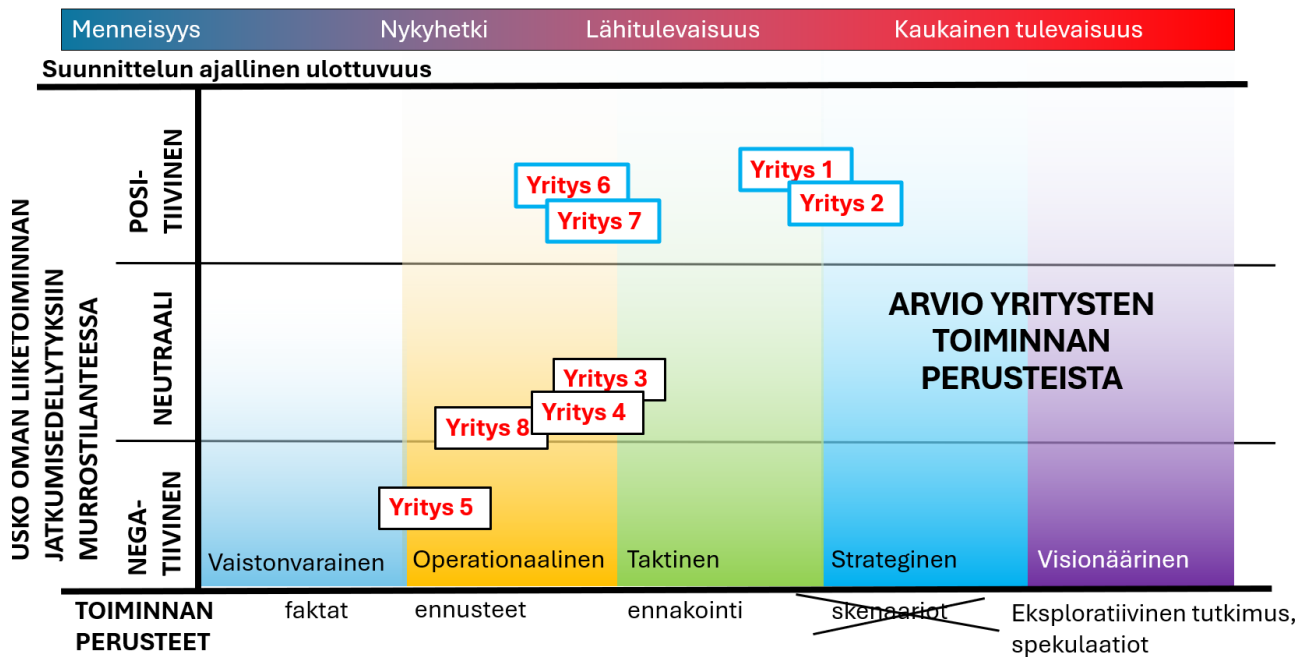
Ennakointityökalujen käyttö ei ilmene suunnitelmallisesti tai tunnettuja ennakointityökaluja käyttäen millään yrityksellä, kun sitä tarkastellaan esimerkiksi Hiltusen ym. (2014) kuvaamalla tavalla. Jos ennakkoinnin tasoa arvioitaisiin siten, kuin sitä tulevaisuudentutkimuksen ja strategisen suunnittelun tutkimuskirjallisuudessa käsitellään, voitaisiin yksinkertaisesti todeta, että tutkituissa yrityksissä ei tehdä tulevaisuuden ennakointia. Käytännössä kaikissa tutkituissa yrityksissä kuitenkin arvioidaan tulevaisuuden tai lähitulevaisuuden kehitystä jollain tapaa. Tarkastelu on kuitenkin lähes poikkeuksetta melko rajoittunutta noudattaen ajallisesti ja laajuudeltaan melko lähellä olevia horisontteja, joita kuvattiin edellä. Haastatteluissa ei myöskään tullut esiin, että yritykset olisivat arvioineet erilaisia tulevaisuusskenaarioita ja toimenpiteitä niiden toteutuessa. Ei siis voida sanoa, etteikö yrityksissä käytettäisi ennakointimenetelmiä jollakin tapaa, mutta menetelmät ovat osin tiedostamattomia ja tapahtuvat lähinnä operatiivisella, jopa vaistonvaraisella tasolla, osin tiedostamatta. Ennakointityökalujen käyttöä tutkituissa yrityksissä on esitetty taulukossa 11.

Taulukko 11. Ennakointityökalujen käyttö yrityksissä

Ennakointityökalujen hyödyntäminen	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5	Yritys 6	Yritys 7	Yritys 8
Käytetään, organisaatio / strateginen taso		/						
Käytetään, henkilökohtainen / operatiivinen taso		x						
Käytetään, rajoitetusti / tiedostamatta	x	x	x	x	/	x	x	x
Ei käytetä					x			

8.3.3 Strateginen suunnittelu ja ennakointi pienissä yrityksissä

Toiminnan suunnittelu keskittyy haastatelluissa yrityksissä operationaaliselle ja taktiselle tasolle (Kuvio 26), jossa toimintaa sopeutetaan tilanteen mukaan sen sijaan, että sitä selkeästi ohjaisi ennalta suunniteltu toimintamalli tavoitteiden saavuttamiseen. Kuviossa ne yritykset, joilla liiketoiminta on tavoitteellista ja pohjautuu strategiseen suunnitteluun (ympyröity sinisellä) on havaittavissa parempi luottamus liiketoiminnan jatkumiseen myös mahdollisessa murrostilanteessa. Toisaalta yritykset, jotka kokevat toimintansa jatkuvuuden olevan enemmän uhattuna murrostilanteessa, ovat myös vähemmän tavoitteellisia (yritykset kolme, neljä, viisi ja kahdeksan). Nämä yritykset ilmaisivat myös liiketoiminnan alaspäin skaalattavuuden yhdeksi varautumiskeinokseen.



Kuvio 26. Yritysten toiminnan suunnittelun taso ja usko liiketoiminnan jatkumiseen murrostilanteessa

Luottamus ja usko tulevaisuuteen perustuu oman työkannan jatkuvuuteen, joka edelleen perustuu yrityksen resursseihin. Yli sukupolvisissa yrityksissä, joita tässä oli kaksi kappaletta (yritykset neljä ja viisi), vaikuttavan erottuvan muusta muuta joukkoa negatiivisemmalla suhtautumisella tulevaisuuteen. Etenkin yrityksessä viisi kyynisyys heijastuu vastauksiin monelle osa-alueelle.

Ennakointityökalujen käyttö on tutkituissa yrityksissä vähäistä, mitä tukee aiempi havainto siitä, kuinka haastavaa yritysten on arvioida tulevaa kehitystä. On kuitenkin ilmeistä, että jossain määrin tulevaa toimintaympäristöä arvioidaan vähintään operatiivisella tasolla, mikä mahdollistaa reagoinnin tarvittaessa. Vaikuttaa selvältä, että reaktiivinen toiminta saattaa haavoittuvampaan asemaan ne yritykset, joissa myös katsantokannan laajuus on kapein: Eli kun liiketoiminnan muutokset tehdään reaktiivisesti ja suppein tiedoin.

8.4 Resurssit

Resursseja arvioitiin kysymällä ja arvioimalla yritysten ominaisuuksia, jotka ovat auttaneet yrityksiä menestymään haastatteluhetken saakka ja tukisivat myös mahdollisessa murrostilanteessa toimimista. Keskustelua syvennettiin vielä sellaisiin resursseihin, joilla haastatellut yritykset kokivat eroavan kilpailijoistaan. Yritysten tärkeimmiksi koetuista resursseista erottuvat yrittäjämäinen periksiantamaton asenne, vakavaraisuus sekä verkostot (Taulukko 12).

Taulukko 12. Yritysten mukautumiskykyä lisäävät resurssit

Resurssit, mukautumiskykyä vahvistavat	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5	Yritys 6	Yritys 7	Yritys 8
Henkilökohtaiset								
Yrittäjämäisyys	x	x	x	x		x	x	
Kokemus	x			x		x	x	
Taloudellinen riippumattomuus			x					x
Vuorovaikutustaidot						x	x	
Arvot		x						
Johtaminen ja organisointi							x	
Organisaatio								
Laatu				x		x		x
Teknologiset resurssit				x		x		
Monipuolisuus		x			x	x	x	
Nopeus / tehokkuus					x	x		
Vakavaraisuus / hallittu velka	x		x	x	x			x
Kokeilukulttuuri			x					
Brändi						x		
Alaspäin skaalattavuus			x	x	x			x
Ulkoiset								
Verkosto, sis. Asiakkaat	x	x	x	x	x	x	x	x
Verkostokulttuuri							x	
Toimitusketjut								x

Etenkin verkostot nousivat jollain tapaa esiin jokaisessa haastattelussa. Verkostoista keskusteltaessa korostui muun muassa asiakkaat ja luottamus verkoston sisällä. Verkostot korostuvat jonkin verran myös haastattelu- ja tutkimusaineistossa, sillä niiden merkitys oli tunnistettu jo aiemmin,

millä on voinut olla jonkin veran vaikutusta tuloksiin. Verkostojen hyödyntäminen ja käyttö painotui riittävän työkannan ylläpitämiseen. Kommentteina kuvaavia olivat muun muassa ”jos ei ole töitä, niin riittää kun soitan yhden puhelun..” ja ”laaja asiakaskanta takaa, että aina jollain menee paremmin, mikä varmistaa oman työkannan..”. Yrityksessä seitsemän verkostot on nostettu painopistealueeksi, millä pyritään laajentamaan ja kehittämään oman organisaation toimintaa. Vaka-
varaisuus resurssina korostui etenkin haastavassa markkina-asemassa olevissa yrityksissä. Siihen liittyi yleensä mahdollisuus toiminnan skaalaamiseen alaspäin, mikäli markkinassa tapahtuisi käänne huonompaan suuntaan. Yritysten oli selkeästi hankalampaa yksilöidä puuttuvia resursseja (Taulukko 13). Puuttuvat resurssit ovat selkeästi hajanaisempia ja vaihtelevampia.

Taulukko 13. Puutteelliseksi koetut resurssit

Resurssit, koetut puutteet ja rajoitteet	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5	Yritys 6	Yritys 7	Yritys 8
Henkilökohtaiset								
Rohkeus ja riskin ottokyky							x	
Johtaminen				x				
Asenne					x			
Suunnitelmallisuuden puute			x					
Organisaatio								
Kassa /taloudellinen voimavara		x						
Teknologiset resurssit								
Brändi / tunnettuus			x					
Työvoima				x				
Ulkoiset								
Verkosto, sis. Asiakkaat								
Verkostokulttuuri								
Toimitusketjut								

Resursseja koskevia tuloksia arvioitaessa on huomattava, että yhden hengen yrityksissä myös organisaation resurssit voivat liittyä vahvasti yrittäjään ja olla enemmän henkilökohtaisia. Esimerkiksi organisaation resurssina laatu ja tehokkuus voivat yhden hengen yrityksissä liittyä yrittäjän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin.

Yritykset tunnistavat tärkeimmät resurssinsa, jotka vaihtelevat merkittävästi eri yritysten välillä. Jokaisesta resurssien osa-alueesta oli löydettävissä myös yhtäläisyyksiä: Kaikissa tai useissa keskusteluissa tuli esiin etenkin

- verkostojen tärkeys, niiden hyödyntäminen ja luottamuksen säilyttäminen,
- yrittäjämäinen asenne
- talouden hallinta (vakavaraisuus, hallittu velka, kassatilanteeseen reagointi, kulujen hallinta / helppo skaalattavuus alaspäin).

Vaikka resurssit tukevat yrityksiä moninaisesti, eikä yhtä oikeaa resurssiyhdistelmää menestymisen kannalta ole olemassa, hahmottuu edellä mainittu yhdistelmä kuitenkin tärkeimmäksi kombinaatioksi tässä joukossa. Nämä resurssit ovat sellaisia, jotka tukevat liiketoiminnan jatkumista muutenkin. Yritysten on helpompi kuvata niitä resursseja, joita heillä on. Näkemykset resurssipuutteista olivat hajanaisia ja kaikki yritykset eivät kyenneet määrittelemään selkeästi resurssipuutteitaan.

8.5 Asenne

Asenteen arviointi perustuu haastattelijan subjektiiviseen näkemykseen haastateltujen suhtautumisesta eri osa-alueisiin. Asennetta arvioitiin siten, että suhtautuminen tulkittiin taulukkoon 14 positiiviseksi silloin, kun piirteen merkitys ilmeni keskustelussa positiivisessa merkityksessä. Mikäli piirre ei ilmennyt keskustelussa, arvioitiin suhtautuminen neutraaliksi. Jos jokin piirre ilmeni negatiivisessa merkityksessä, arvioitiin suhtautuminen negatiiviseksi. Yritysten kokema markkinan kehitysnäkymä perustuu haastateltujen näkemykseen omasta markkinaympäristöstä, eikä suoraan kuvasta asenteita.

Taulukko 14. Arvio yrittäjien asenteesta mukautumiskyvyn kannalta olennaisilla osa-alueilla

Asenne - = neg, 0 = neutraali, + = pos	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5	Yritys 6	Yritys 7	Yritys 8
	Markkinan kehitysnäkymät	0	+	0	-	-	+	0
Innostus tutkimusaiheeseen	+	+	0	0	0	0	0	0
Motivaatio kehittämiseen	+	+	+	+	0	+	+	+
Ratkaisuhakuisuus	+	+	+	+	0	+	+	+
Suhtautuminen "mahdottomaan"	0	0	0	0	0	0	0	0
suhtautuminen oppimiseen	0	+	+	0	0	0	0	0
Suhtautuminen kokeiluun	0	+	+	0	0	0	0	0
Suhtautuminen epäonnistumiseen	0	0	+	0	0	0	0	0

Asenteiden suora arviointi tällä menetelmällä oli haastavaa ja tuloksiin liittyy melko paljon epä-tarkkuustekijöitä ja tulkinnanvaraisuutta. Etenkin neutraalin suhtautumisen tapauksessa on mahdollista, että haastateltava suhtautuu asiaan positiivisesti, vaikka näkökulma ei ilmennyt keskustelussa. Myös haastateltavien mielentila haastatteluhetkellä sekä yrityksen viimeaikaiset tapahtumat voivat heijastua todellisten asenteiden tulkintaa vääristäen. Havaintojen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että positiivinen suhtautuminen kehittämiseen ja ratkaisukeskeisyyteen on yrityksissä vahvasti yhdistävä tekijä.

Haastattelutilanteessa esitettiin kuvitteellisiin huomattavan epätavanomaisiin, mutta teoriassa ei mahdottomiin murrostapahtumiin suhtautumiseen liittyvissä reaktioissa oli havaittavissa lähinnä kriittisyys, kieltäminen ja huvittuneisuus. Yleisesti ottaen murrostilanteesta keskusteluihin ei kuitenkaan liittynyt merkittäviä tunteita, vaan niistä aiheutuvat kuvitteelliset haasteet otettiin haastattelutilanteessa vastaan sellaisena kuin ne olisivat tulossa. Haastateltujen usko oman liiketoiminnan jatkumiseen murrostilanteessa kuvastaa melko hyvin heidän ajatuksiaan strategisesta suunnittelusta ja kehityshalusta: Kehitys- ja kasvuhaluiset yritykset uskoivat selviytyvänsä myös yllätyksellisissä tilanteissa, mikä käy ilmi taulukosta 15. Suhtautuminen murroksen positiiviseen vaikutukseen vaihtelee yrityksittäin, mutta tämä teema ei herättänyt paljoa keskustelua (Taulukko 16).

Taulukko 15. Yritysten suhtautuminen oman liiketoiminnan jatkumiseen

Suhtautuminen oman liiketoiminnan jatkumiseen murrostilanteessa	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5	Yritys 6	Yritys 7	Yritys 8
Positiivinen	x	x				x	x	
Neutraali			x	x				x
Negatiivinen			/	/	x			/

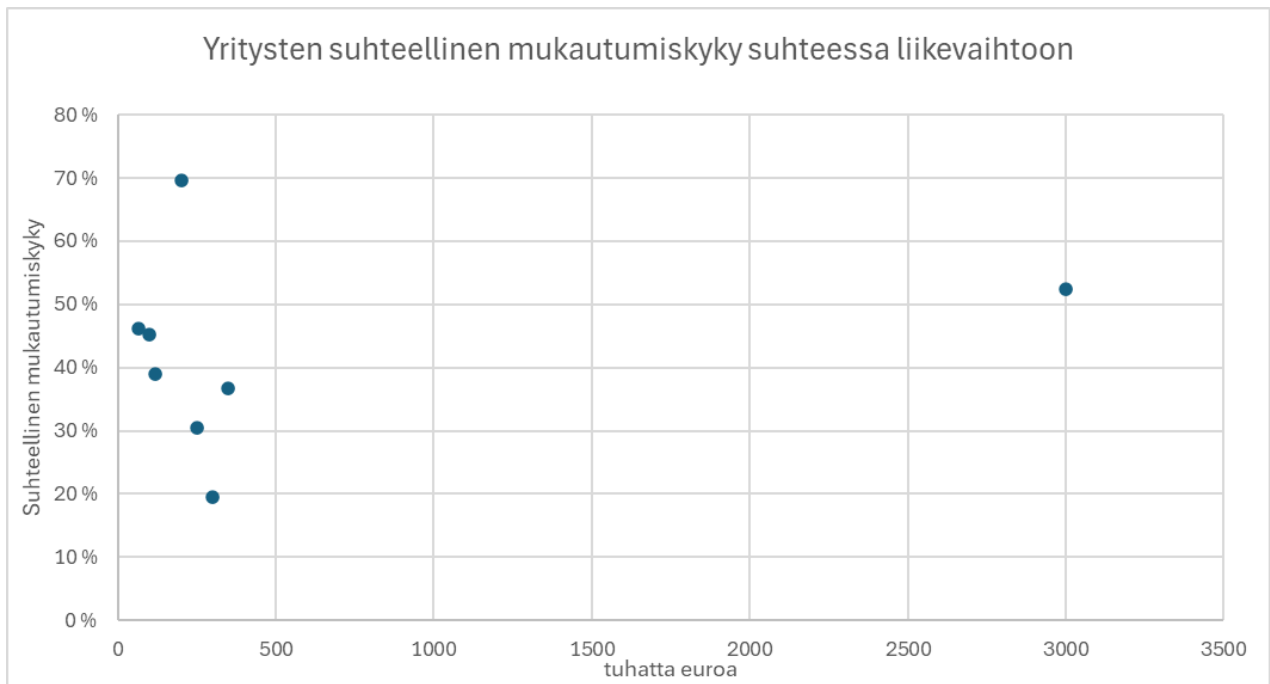
Taulukko 16. Yritysten suhtautuminen muutoksen luomiin mahdollisuuksiin.

Suhtautuminen muutoksen luomiin mahdollisuuksiin	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5	Yritys 6	Yritys 7	Yritys 8
Positiivinen		x				x		
Neutraali	x		x				x	
Negatiivinen				x	x			x

8.6 Mukautumiskyky yleensä

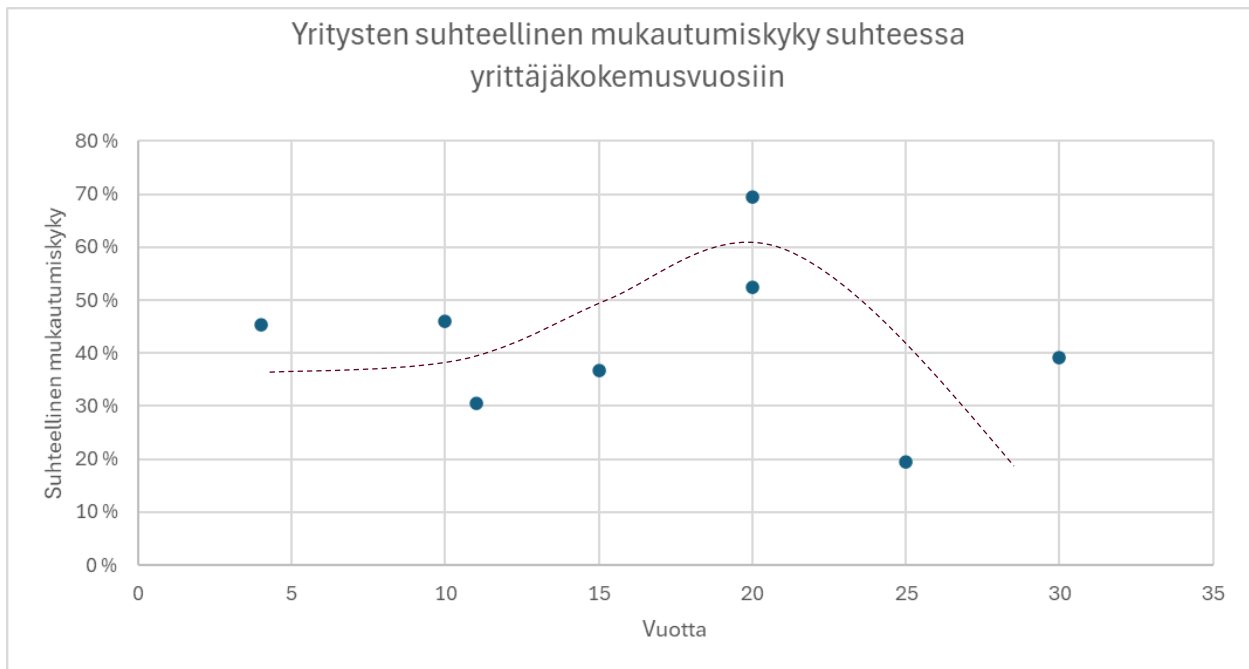
Yritykset luottavat pitkälti siihen, että pystyvät mukautumaan muuttuviin tilanteisiin, mitä he haastatteluissa kuvasivat muun muassa joustavuudella. Myös asenne rinnastettiin mukautumiskykyä lisääväksi ominaisuudeksi keskusteluissa, kuin myös toiminnan monipuolisuus ja kokemus.

Yritysten välisiä eroja arvioitiin pisteyttämällä haastatteluissa esiin nousseita asioita. Arvioidut kysymykset on esitetty liitteessä 2. Kysymysten arviointi tehtiin haastatteluiden jälkeen haastattelijan toimesta. Arvioituja kysymyksiä ei siis esitetty haastatelluille. Arvioitaessa tämän tutkimuksen yritysten välistä mukautumiskykyä suhteessa eri muuttujiin voidaan löytää joitakin löyhiä korrelaatioita (kuviot 27, 28, 30, 29): Liikevaihdolla ei vaikuttaisi olevan suoraa yhteyttä mukautumiskykyyn tai sen eroihin (Kuvio 27).



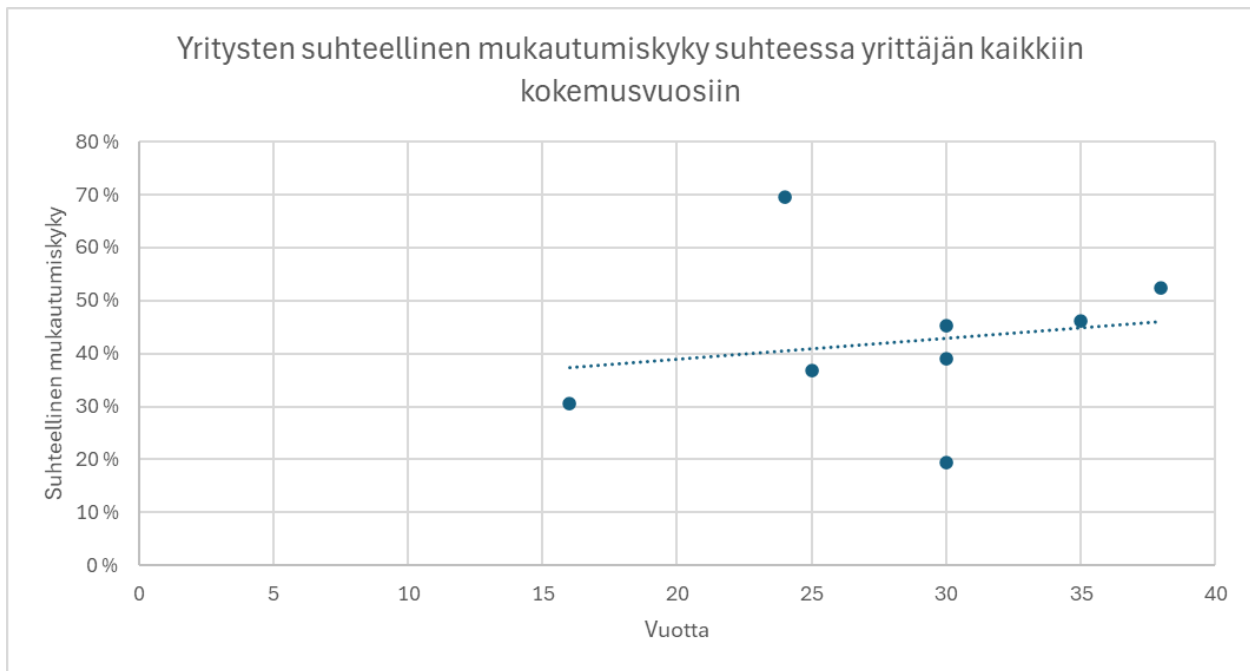
Kuvio 27. Yritysten suhteellisen mukautumiskyvyn vertailu suhteessa liikevaihtoon

Yrittäjäkokemusvuodet vaikuttavat lisäävän yrityksen mukautumiskykyä tiettyyn rajaan asti, mutta huomattavan pitkä yrittäjäkokemus päinvastoin saattaa tämän otoksen perusteella heikentää mukautumiskykyä (Kuvio 28).



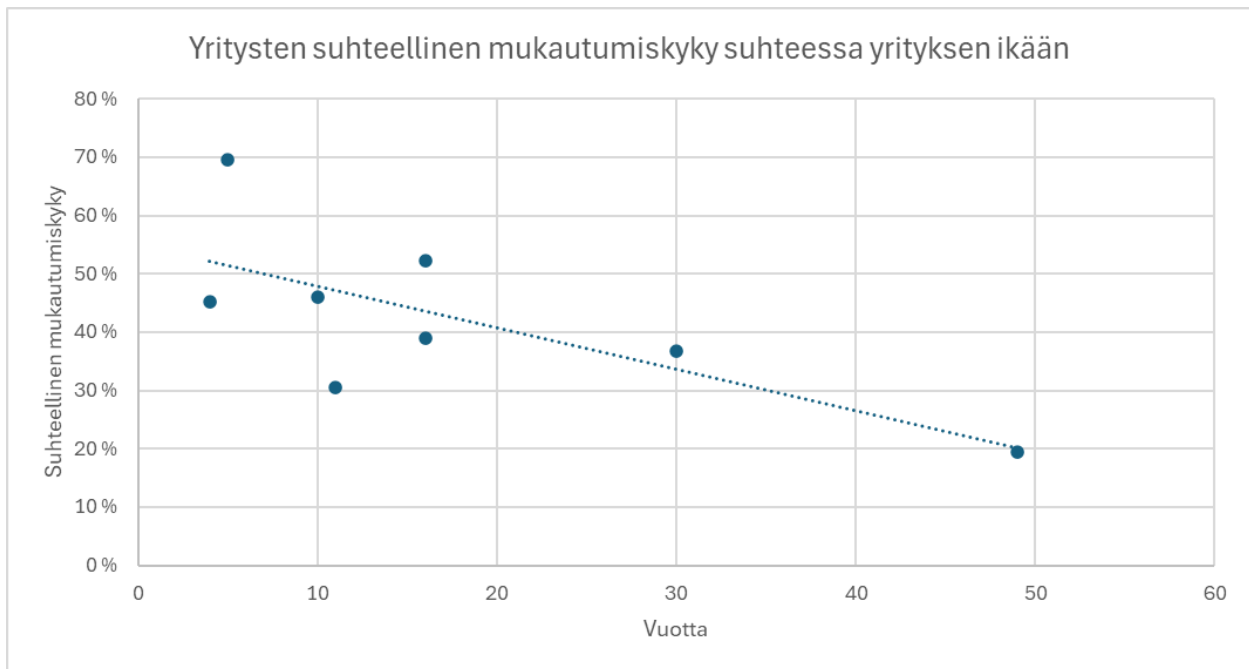
Kuvio 28. Yritysten suhteellisen mukautumiskyvyn vertailu suhteessa yrittäjäkokemusvuosiin

Tämä käy järkeen arvioitaessa kokemuksen karttumista yrittäjätaipaleen alussa ja toisaalta lukkiutumista totuttuihin toimintamalleihin yritystaipaleen jatkuessa ja yrittäjän ikääntyessä. Tulokset ovat kuitenkin hieman ristiriitaisia, sillä kuvion 29 perusteella yrityksen mukautumiskyky vaikuttaisi kasvavan suhteessa yrittäjän arvioimiin kaikkiin kokemusvuosiinsa (ei siis vain yrittäjäkokemus). Yksinkertaisena ja mielenkiintoisena selityksenä voi olla, että joidenkin varsin kokeneiden haastateltujen kokemus yrittäjäuralla on lyhyempi. Motivaatio uudemman yrityksen johtamisessa ja sitä edeltävä vankka kokemus voivatkin olla menestymisen ja mukautumiskyvyn kannalta olennainen resurssiyhdistelmä.



Kuvio 29. Yritysten suhteellisen mukautumiskyvyn vertailu suhteessa yrittäjän kokemusvuosiin. Huom. Yrittäjä itse arvioi, omien kokemusvuosiensa määrän, eikä se ollut yhteydessä yrittäjäkokemukseen.

Hieman yllättävältä vaikuttaa myös havainto, että yrityksen mukautumiskyky vähenee suhteessa yrityksen ikään (Kuvio 30). Tätä havaintoa voi selittää toisaalta edellä mainittu havainto pitkistä yrittäjäurista, mutta myös aloittelevien yritysten helpompi mahdollisuus muuttaa liiketoiminnan suuntaa tai jopa skaalata sitä alaspäin tilanteen niin vaatiessa. Tulkinnan varaista on, voidaanko liiketoiminnan alaspäin skaalaamista pitää mukautumiskykyä lisäävänä tekijänä. Toisaalta tässä yhteydessä on arvioitu, että jos se voi turvata toiminnan jatkumisen myöhemmin, se on parempi ratkaisu kuin yrityksen ajautuminen kokonaan toimintakelvottomaksi ja siten se on tulkittu mukautumiskykyä lisääväksi tekijäksi.



Kuvio 30. Yritysten suhteellisen mukautumiskyvyn vertailu suhteessa yrityksen ikään

9 Johtopäätökset

9.1 Yritysten valmius liiketoimintaympäristön murrokseen

Tutkittujen yritysten valmiutta liiketoimintaympäristön murrokseen voidaan perustella yritysten liiketoiminnan suunnittelussa toteutetulla ennakointityöllä, resursseilla ja asenteilla. Tutkittujen yritysten murrosvalmiudesta voidaan edelleen erottaa kaksi pääasiaa: Yritykset tuntevat hyvin nykytoimintaympäristönsä vaatimukset ja reagoivat siinä esiintyviin muutoksiin. Reagointimahdollisuutta tukevat eri yrityksillä eri tavoin esiintyvät resurssit, joista merkittävimiksi voidaan tunnistaa talouden hallinta ja vakavaraisuus, verkostot ja niiden hyödyntäminen sekä asenne.

Käytännössä tutkittujen yritysten valmiutta murroksesta selviämiseen lisäävät vain yrityksen resurssit ja asenne, sillä ennakoinnin käyttö ei ole yrityksissä yleistä, eikä liiketoiminnan suunnitteleukaan ole tietoisesti tehty kaikissa yrityksissä. Yritykset vaikuttavat ikään kuin ”roikkuvan” muutoksen mukana ja luottavat vahvasti resurssien pehmentävän osumaa murroksen tapahtuessa. Yritysten valmius yllätyksiin ei oikeastaan perustu ennakointiin, vaan enemmän varautumiseen, joka on ennakoinnin puutteiden vuoksi jäänyt puolitiehen heikentäen mukautumiskykyä ja lisäten yritysten haavoittuvuuksia. Tämä havainto on linjassa Doernin (2014) havaintojen kanssa.

Tutkimuksessa ei voida sulkea pois mahdollisuutta, että yrityksillä olisi myös muita murrosvalmiutta lisääviä selviytymiskeinoja. Kun tarkastellaan tilastoja lopettaneista yrityksistä, on niiden määrä pysynyt varsin vakiona tai jopa laskenut suhteessa aloittaneisiin yrityksiin. Siitä päätellen on mahdollista, että murrokset eivät vaikuta tilastollisesti näkyvässä mittakaavassa yritysten epäonnistumiseen. Toinen vaihtoehto on, että murroksista aiheutuvat epäonnistumiset ovat niin yleinen ja jatkuva ilmiö, että ne eivät erotu tilastoissa. Tällöin toimintaympäristöjen muutosvauhdin kiihtyessä ja murrosten yleistyessä voisi olettaa lopettaneiden mikro- ja pienyritysten suhteellisen määrän kasvavan tulevaisuudessa.

9.2 Yritysten haasteet liiketoimintaympäristön murroksessa

Yritysten haasteet vaikuttavat vaihtelevan eri muuttujien perusteella. Kaikille tutkituille yrityksille yhteinen ja samalla merkittävin haaste on puute toimintaympäristön tarkastelun laajuudessa ja syvyydessä. Monet yritykset muodostavat markkinanäkemyksensä hyvin kapean, vain omaan toimintaan tai toimialaan perustuvalla näkökulmalla. Koska murrokset saattavat saada alkunsa hyvin erilaisista ympäristöistä, ei pelkästään omaa alaa tarkastelemalla olla vahvalla pohjalla murroksissa menestymisen kannalta. Toisaalta ennakoimattoman murroksen edessä olennaisinta on siihen varautuminen, kuten edellä todettiin. Voidaan kuitenkin olettaa, että puutteet ennakoinnissa lisäävät yritysten kokemien subjektiivisten murrosten määrää ja voimakkuutta, sillä tutkimuksessa havaittu kapeakatseisuus ja lähellä oleva ajallinen tarkasteluhorisontti jättävät paljon tulevaisuuden skenaarioita yritysten oman näköpiirin ulkopuolelle. Havaittu epäuskoinen, huvittunut ja kieltävä suhtautuminen henkilökohtaisesti mahdottomana pidettyihin tapahtumiin tukee aiemmissakin tutkimuksissa tehtyjä havaintoja (mm. Doern, 2014) ja sen on todettu lisäävän yritysten haavoittuvuutta.

Mukautumiskykyyn negatiiviset vaikuttavat ominaisuudet vaikuttavat kumuloituivan joissain yrityksissä, mille tyypillistä on liiketoiminnan päämäärättömyys, heikot markkinanäkymät pitkällä aikavälillä ja ajatus liiketoiminnan skaalaamisesta alas päin. Tämän tutkimuksen aineistossa tähän vaikuttaneita muuttujia olivat pitkä yrittäjäkokemus ja ylisukupolvisuus, mutta tutkimusaineiston perusteella on mahdotonta tehdä luotettavia päätelmiä. Asenteiden todellisen vaikutuksen arviointi mukautumiskykyyn osoittautui muutenkin haastavaksi. Yleisesti voidaan kuitenkin arvioida, että negatiivissävytteinen asenne ei tulosten perusteella tue liiketoiminnan kehittämisyrittämiä, millä on edelleen laajoja vaikutuksia mukautumiskykyyn.

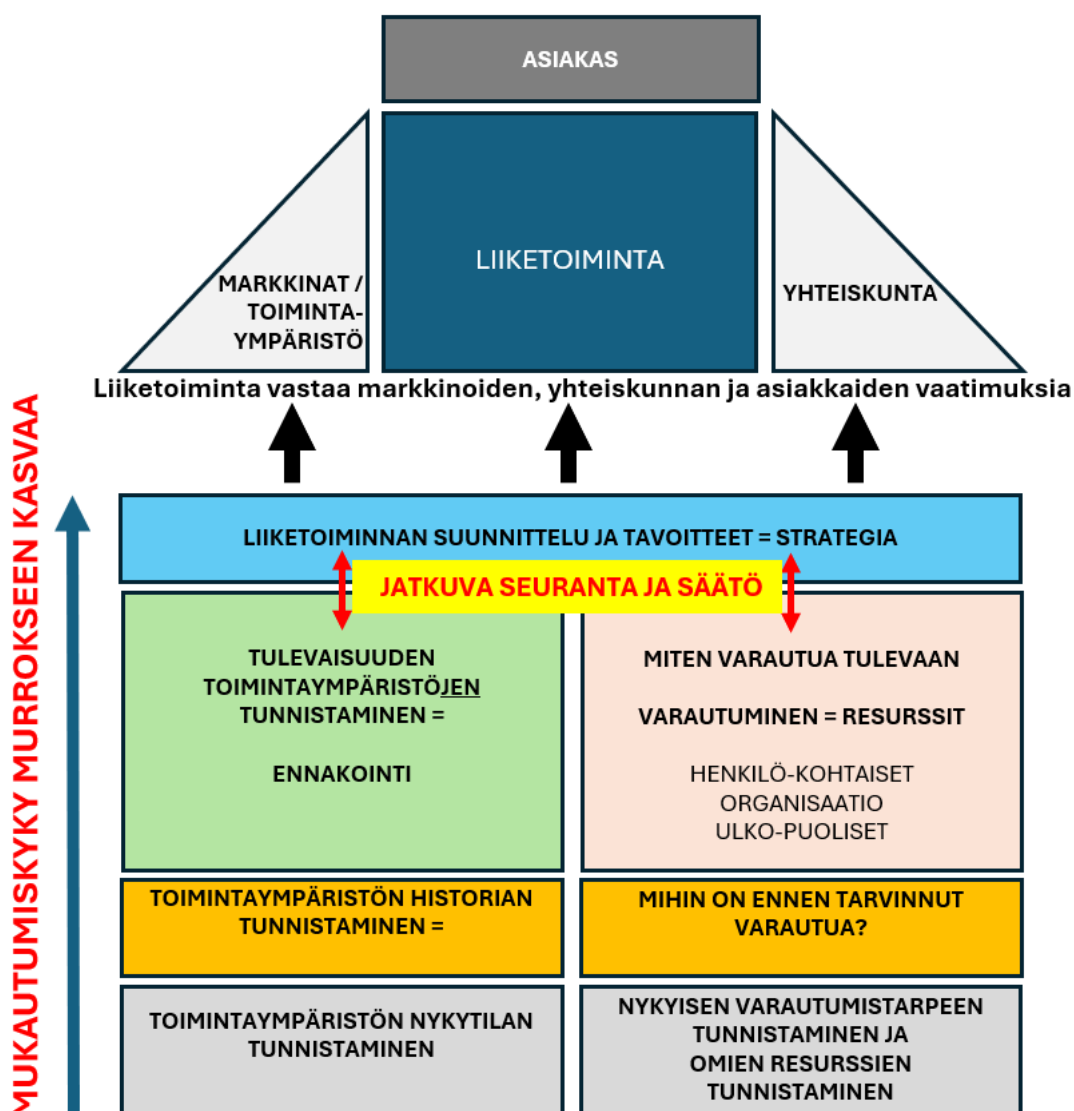
Moni yrittäjä nostaa niin sanotun ”yrittäjämäisen asenteen” avainresurssikseen, joka kantaa läpi murrostilanteiden. Samanlainen havainto on tehty myös tutkimuskirjallisuudessa ja se on tunnistettu olennaiseksi voimavaraksi pienissä yrityksissä. Vaikka tämä resurssi kiistämättä auttaa lisäämään periksiantamattomuutta ja lisää sitä kautta selviytymismahdollisuuksia, ei se välttämättä tarjoa suhteellista kilpailukykyä pienten yritysten välillä. Sama resurssi löytyy, tai pitäisi löytyä, jokaiselta yrittäjältä. Jotkut asenteisiin, miksei muuhunkin, liittyvät resurssit voivatkin olla kriittisiä tekijöitä etenkin niiden puuttuessa. Niin sanottujen minimitekijöiden selvittäminen ei kuitenkaan ole mahdollista tämän tutkimuksen perusteella.

Lyhyemmällä yrittäjäkokemuksella merkittävin haaste ja riski on toimintaympäristön tarkastelunäkökulman syvyys tai oikeammin sen puute. Etenkin lyhyen yrittäjäkokemuksen omaavilla yrittäjillä näkökulma on viimeaikaisissa tapahtumissa, eikä niiden mittasuhteita kyetä vertailemaan menneisiin ja tuleviin tapahtumiin. Tällöin kaikki ”kriisit” näyttäytyvät suurempina. Yhdistettynä muutenkin puutteellisen toimintaympäristön tarkasteluun, murroksia tai kriisejä voi myös ilmetä todennäköisemmin.

9.3 Yritysten mahdollisuudet liiketoimintaympäristön murroksessa

Resurssit muodostavat merkittävimmän voimavaran yrityksen selviämiseksi liiketoimintaympäristön murrostilanteessa ja lisäävät yrityksen varautumistasoa. Samat resurssit voivat olla yrityksen menestystekijöitä myös tavanomaisessa liiketoimintaympäristössä. Tässä tutkimuksessa kerätyn aineiston perusteella tällaisia resursseja vaikuttavat olevan etenkin verkostot, talouden hallinta ja edellä mainittu asenne. Etenkin uusilla yrityksillä vaikuttaa tämän tutkimuksen perusteella olevan vanhempia yrityksiä parempi mukautumiskyky, mitä toisaalta kompensoi negatiivisesti edellä mainitut haasteet toimintaympäristön tarkastelussa.

Yritysten menestymismahdollisuuksia liiketoimintaympäristön murroksessa olisi mahdollista parantaa korjaamalla edellä mainittuja puutteita liiketoimintaympäristön tarkastelun laajuudessa ja ajallisessa syvyydessä, mikä edelleen mahdollistaisi oman ajattelumaailman laajentamisen ja paremman ennakkoinnin. Kuviolla 31 havainnollistetaan niitä tekijöitä, jotka mahdollistavat yrityksen selviytymistä myös toimintaympäristön radikaalissa muutostilanteessa.



Kuvio 31. Yrityksen murroksiin mukautumiskyvyn kehittäminen

Selviytymismahdollisuuksien parantamisen ensimmäinen taso perustuu nykyisen toimintaympäristön laajaan tarkasteluun ja yrityksen nykyisten resurssien tunnistamiseen. Jo tällä tasolla monilla tutkimuksen yrityksillä on parannettavaa etenkin tarkastelunäkökulman laajuuden osalta. Toisella tasolla yritysten tulisi kyetä tarkastelemaan toimintaympäristönsä historiallista kehitystä, mikä auttaa asettamaan nykytilan mittasuhteisiin ja valottaa niitä tekijöitä, joita aikaisemmin on vaadittu toimintaympäristössä selviytymiseen. Tutkimuksen yrityksistä etenkin uudemmilla yrittäjillä oli haasteita ajallisen syvyyden osalta. Tulevaisuuden murroksiin varautumisen mahdollistaa riittävä ennakointi, joka laajentaa yrityksen ajattelua ja mahdollisia tulevaisuuskenaarioita. Niiden avulla tarjoutuu mahdollisuus ymmärtää tulevaisuuden toimintaympäristön vaatimuksia ja varautua sen mukaisesti. Yksikään tutkimuksen yrityksistä ei selkeästi yltänyt tälle tasolle.

Riittävään ennakkointiin ja varautumiseen perustuva strategia voidaan laatia niin, että se vastaa toimintaympäristön eri osa-alueiden vaatimuksiin. Muutosherkässä toimintaympäristössä strategia ei voi olla muuttumaton, vaan se edellyttää jatkuvaa uudelleen tarkastelua, seuranta ja reagointia. Kyky seurata nykytilan kehitystä, joskin rajallisesta näkökulmasta, ja muutoksiin reagointikyky onkin ehkä yksi merkittävimmistä mahdollisuuksista, joka tutkimuksen yrityksillä jo on.

9.4 Tutkimustulosten luotettavuus

Tutkimukseen haastateltiin kahdeksaa yritystä. Haastatteluilla kerättiin varsin laaja aineisto harkinnanvaraisen näytteen tai ”otoksen” (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 5.2) ollessa kuitenkin varsin suppea. Vaikka joiltain yksittäisiltä osin voitiin tunnistaa tiedon saturoituminen (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 5.2), jäi se monelta osalta kuitenkin saavuttamatta, minkä vuoksi tutkimuksen yleistettävyyteen liittyy rajoitteita.

Tutkimusongelman laajuuden vuoksi monen kysymyksen vastaus herätti uuden kysymyksen saadun vastauksen perusteista. Käsitteiltään haastavasta tutkimusaiheen vuoksi oli vastausten saaminen ja tulosten tulkinta haastavaa. Haastateltavat saattoivat kiertää vastausta, osaamatta pukea sitä sanoiksi. Haastatteluille oli ominaista myös se, että haastateltavien vastaukset kehittyivät ja jopa hieman muuttuivat haastattelun aikana, ja että vastauksia saatettiin saada vielä haastattelun lopulla tai sen jälkeen, kun se oli jo kerran todettu päättyneeksi. Nämä seikat saavat epäilemään, että haastateltavilla olisi ollut aiheesta enemmän tietoa, kuin haastattelut pystyivät tuomaan esiin.

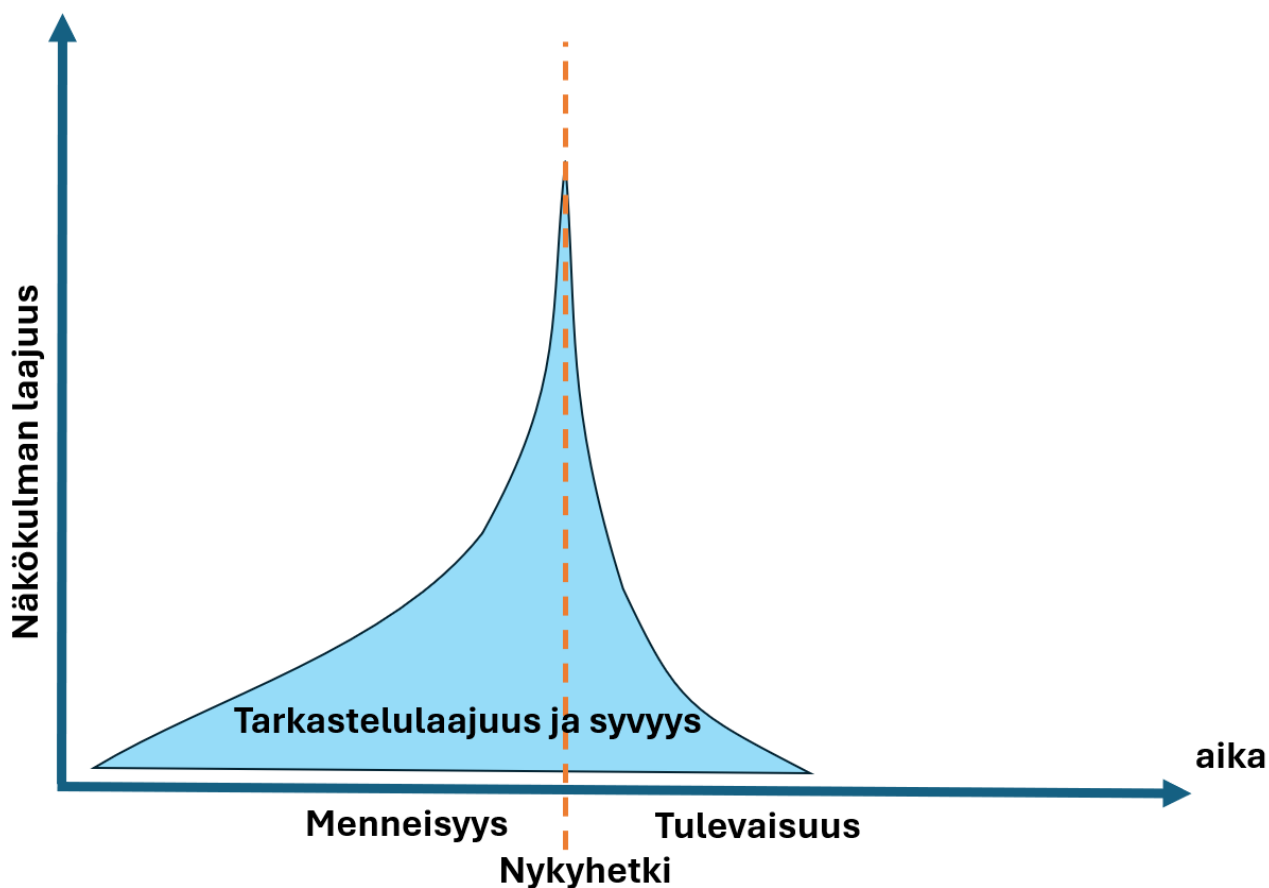
Tutkimustuloksissa tai haastattelua toteuttaessa ei havaittu merkittävää eroa etä- tai lähitapaamisella toteutetuissa haastatteluissa. Tähän osin auttoi se, että haastattelijat ja haastateltavat olivat ennestään tuttuja. Arvioitaessa aiemman tuttavuuden mahdollisia vaikutuksia tutkimustulosten luotettavuuteen nousee ensimmäisenä esiin haastattelijan ennako-odotukset ja niiden mahdollisesti vääristävä vaikutus. Haastattelujen yhteydessä kävi kuitenkin ilmi, että tutkimustulokset poikkesivat monelta osin näistä ennako-oletuksista, minkä perusteella voitaneen olettaa, että vääristymää ei ole merkittävästi tapahtunut. Tähän auttoi myös selkeä roolitus (tutkija–haastateltava) haastattelutilanteessa sekä haastattelurunko.

10 Pohdinta

10.1 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tutkimuksen aiheena oli selvittää mikro- ja pienyritysten haasteita liiketoimintaympäristön murroksissa. Tutkimusaihe keskittyi mikro- ja pienyrityksistä itsestään riippumattomaan, ulkoiseen, toimintaympäristön murrokseen. Tällaista tutkimusta on etenkin Suomessa tehty vähän ja aiemmat tutkimukset lähestyvät kysymystä monesti kriisijohtamisen tai strategian näkökulmasta. Tutkimusongelmaa tarkasteltiin tulevaisuudentutkimuksen ja ennakkoinnin, yrityksen strategisen suunnittelun sekä mikro- ja pienyritysten erityispiirteiden tutkimuskirjallisuuden kautta. Myös tämä tutkimus sivuaa kriisijohtamista, mutta johtamisteema rajattiin tietoisesti tutkimuksen ulkopuolelle ja ”kriisi” oli rajattu ulkoisiin murroksiin. Jokainen teoriaosuuden teema lähestyi tutkimusaihetta hieman eri suunnasta ja yhdessä ne muodostivat kattavan kokonaisuuden tutkimuksen pohjaksi. Tutkimuksen edetessä oli havaittavissa, että eri teoriateemojen väliltä löytyi yhteyksiä. Myös jotkut samat seikat toistuivat eri teoriateemoissa.

Tutkimus tehtiin teemahaastatteluin, johon analysointivaiheessa yhdistettiin lomakehaastattelun menetelmiä tulosten havainnollistamiseksi ja vertailemiseksi. Vaikka tutkimuksessa haastateltuja pieniä yrityksiä oli vain kahdeksan kappaletta, saatiin tutkimuksella kerättyä laaja tietoaaineisto, jonka avulla pystyttiin vastaamaan merkittävimpiin tutkimuskysymyksiin ja yhdistämään havainnot teoriaviitekehukseen. Tulosten perusteella pienten yritysten valmius liiketoimintaympäristön murroksiin on selitettävissä teoriaviitekehysten perusteella laaditulla mallilla, jossa selviytyminen perustuu yrityksen mukautumiskykyyn, mihin edelleen vaikuttaa ennakointi, käytössä olevat resurssit ja asenteet. Tutkittujen yritysten heikko kyky katsoa tulevaisuuteen oli yllättävä tulos, etenkin kun yritykset pystyivät määrittelemään nykytilan muutospaineita verrattain hyvin. Vaikka yritykset jäsentäisivät nykytilaa laajasti, niiden näkökulma supistuu nopeasti katsottaessa ajallisesti eteen tai taaksepäin (Kuvio 32).



Kuvio 32. Yritysten näkökulma supistuu voimakkaasti katsottaessa menneeseen tai tulevaan

Tutkimustuloksissa on löydettävissä vahva korrelaatio tutkimuskirjallisuudessa aiemmin tehtyihin havaintoihin, etenkin Doernin (2014) tutkimuksen osalta. Tämän tutkimuksen tulokset antavat ymmärtää, että merkittävin tutkittujen pienten yritysten murrostilanteessa selviytymistä rajoittava seikka on niiden puutteellinen kyky muodostaa riittävän laaja ja syvä kuva toimintaympäristöstään ja ennakoinnin puute. On myös ilmeistä, että se lisää murrosten esiintymistodennäköisyyttä yritysten subjektiivisesta näkökulmasta.

Tutkimuksessa oli joitakin aihealueita, jotka tulivat vastauksissa esiin yllättävän vähän. Tällaisia ovat muun muassa ilmastonmuutos, johtaminen, yrityskulttuuri ja teknologia. On mahdollista, että laajemmassa tutkimusjoukossa myös näihin aiheisiin liittyvät havainnot olisivat olleet yleisempiä. Tutkimusaiheen laajuuden takia yksittäisiä asioita ei voitu selvittää kovin syvällisesti ja jotkut vastaukset herättivätkin lisäkysymyksiä. Olennaisimpia näistä on muun muassa se, onko yrityksillä lisäksi muita kuin tässä selvitettyjä selviytymiskeinoja murrostilanteisiin? Näitä voitaisiin selvittää

esimerkiksi rakentamalla erilainen teoreettinen viitekehys ja tarkastelemalla asiaa hieman eri näkökulmasta tai eri painotuksella. Haastattelut ja tutkimustulokset antoivat myös viitteitä, että haastatelluilla voisi olla enemmänkin sanottavaa, kuin tässä tutkimuksessa saatiin selville. Epäselväksi myös jäi, kumpi muodostuu todennäköisesti murroksesta selviämisessä kriittisemmäksi puutteeksi: ennakointi vai resurssit?

Haastateltujen yritysten pienehkö lukumäärä ja laaja tutkimusaihe vaikeuttaa merkittävästi tulosten yleistettävyyttä. Mikäli saadut tutkimustulokset kuitenkin ilmenevät pienissä yrityksissä tutkimusjoukkoa yleisemmin ja ennusteet toimintaympäristön muutosvauhdin kiihtymisestä osuvat oikeaan, voi mikro- ja pienyritysten piirissä ilmetä lähitulevaisuudessa merkittäviä haasteita. Ottaen huomioon pienten yritysten merkittävän panoksen työllistämässä ja bruttokansantuotteen muodostumisessa, voi saaduilla tutkimustuloksilla olla merkittäviä yhteiskunnallisia vaikutuksia.

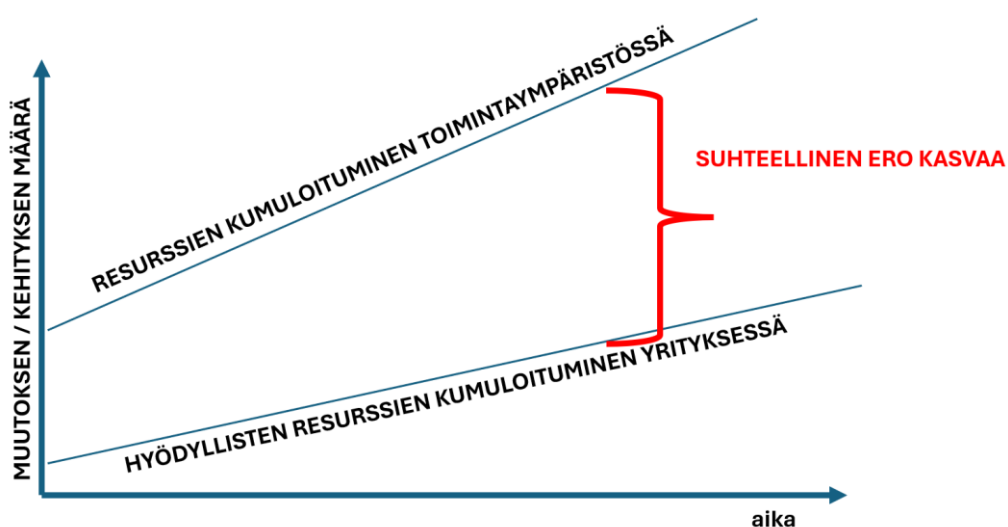
Tutkimustuloksia on mahdollista hyödyntää pienten yritysten valmiuksien kehittämiseen, missä oman ajattelun avartaminen on avainasemassa. Yrittäjillä voi olla valmius itsensä kehittämiseen omatoimisesti tai ohjatusti. Etenkin osana pienille yrityksille suunnattuja koulutuksia olisi hyödyllistä avata tässä tutkimuksessa käsiteltyjä teemoja, sillä tietoisuus kehittämistarpeista on ensiaskel havaittujen puutteiden korjaamiseen. Yrittäjäpolun eri vaiheissa olevat tulisi ottaa huomioon erilailla, sillä haasteet tulevaisuusorientoitumisessa ovat erilaisia. Hyvän tuloksen voisi myös saavuttaa mallilla, jossa eri yrittäjäkokemuksen omaavat yrittäjät voisivat jakaa kokemuksiaan tutkimusaiheesta. Haasteellisen tiedon jakamisesta yrityksiin tekee se, että eniten uudesta tiedosta hyötyvät ovat todennäköisesti hankalimpia saavuttaa tai suhtautuvat siihen kriittisimmin.

Tutkimukseen haastatellut yrityksistä lähes kaikki olivat mikroyrityksiä, mikä saattoi vaikuttaa tuloksiin. Selkeitä organisaatorakenteita omaavia yrityksiä oli tutkimusaineistossa yksi tai useampi riippuen määrittelytavasta. Tutkimuksessa mukautumiskykyä olisi voitu tarkastella myös suhteessa yritysten henkilöstömäärään, sillä se on merkittävä inhimillisiä resursseja lisäävä tekijä ja olisi voinut myös selittää joitain muuttujia. Toisaalta pieni tutkimusaineisto rajaa tulosten tulkittavuutta merkittävästi joka tapauksessa.

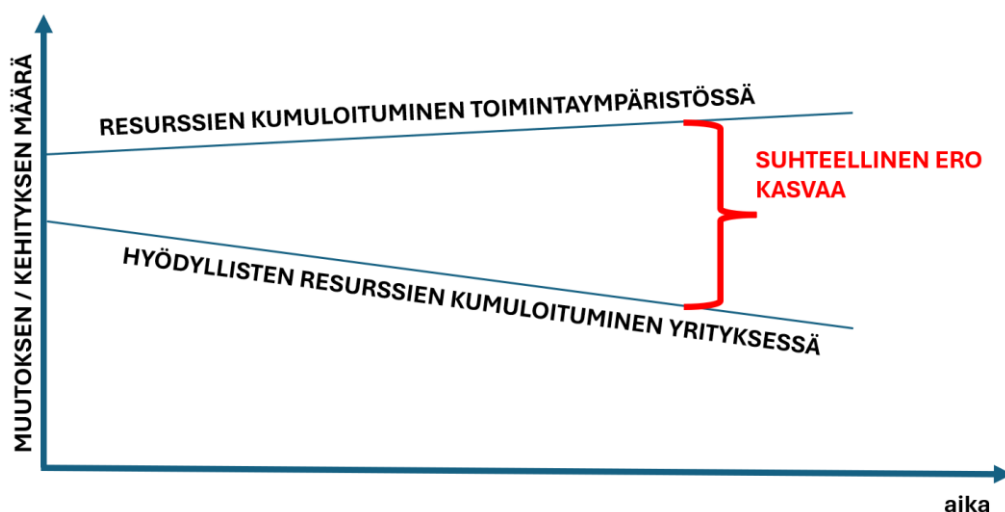
10.2 Yhteys teoriaan ja jatkotutkimustarve

Yksi merkittävä teoriaviitekehystä ja tutkimustuloksia läpileikkaava teema on resurssit ja niiden vaikutus muutoksen tai murroksen tapahtumiseen. Tulevaisuudentutkimusta ja ennakointia käsittelevissä tutkimuksissa on todettu (mm. Malaska, 1999, 25), että resurssien kumuloituminen ja kompleksisuuden kasvu on edellytys murroksen tapahtumiselle. Sama ilmiö näyttää vaikuttavan myös yrityksissä, joissa liiketoiminnan kehittämis- ja selviytymismahdollisuudet ovat hyvin pitkälti resurssien kehittämisestä kiinni (mm. Sahut & Peris-Ortiz 2013, kuin myös Doern 2014). Tämä herättää tekemään esityksen, että *yrityksen hyödyllisten resurssien olisi kumuloiduttava suhteessa toimintaympäristön resurssien ja kompleksisuuden kasvuun, jotta yrityksen selviytymismahdollisuudet säilyvät liiketoimintaympäristön muuttuessa*. Hyödyllisillä resursseilla tarkoitetaan tässä sellaisia resursseja, jotka tukevat menestymistä myös muutostilanteen jälkeen. Mikäli näin on, voidaan edelleen olettaa, että yrityksen kokemukseen kokea muutos murroksena ja selviytymismahdollisuuksiin voi vaikuttaa negatiivisesti

- jos yrityksen hyödylliset resurssit kehittyvät hitaammin tai ei ollenkaan samalla kun toimintaympäristön resurssit ja kompleksisuus lisääntyvät (Kuvio 33)
- yrityksen hyödylliset resurssit vähenevät (tai epäedulliset resurssit lisääntyvät) vaikka toimintaympäristön resurssit ja kompleksisuus eivät juuri muuttuisi (Kuvio 34)
- toimintaympäristön muuttuminen tekee yrityksen olemassa olevia hyödyllisiä resursseja hyödyttömäksi, eli muutoksessa hyödylliset resurssit vähenevät, vaikka tarkasteluhetkellä käytössä olevissa resursseissa ei tapahtuisi muutosta.



Kuvio 33. Yrityksen hyödylliset resurssit kehittyvät hitaammin kuin toimintaympäristö



Kuvio 34. Yrityksen hyödylliset resurssit vähenevät suhteessa toimintaympäristöön.

Edellä mainittu havainto ja toimintaympäristön ja yritysten välinen suhde vie tutkimusaihetta kohti systeemiteoriaa, jonka kautta aihe avautuisi hieman erilaisessa valossa. Jos yritystä ajatellaan (osittain) suljettuna systeeminä, tulisi sen avautua ja olla vuorovaikutuksessa toimintaympäristön kanssa, jotta ne voivat vaikuttaa toisiinsa. Systeemiteorian lainalaisuudet voisivat myös selittää pienten yritysten selviytymistä esimerkiksi oppimisen ja mukautumisen kautta. (ks. esim. Skyttner 2006.) Tämä näkökulma olisi voinut tuoda tutkimukseen yhden lisäulottuvuuden, mutta toisaalta vienyt aiheita kauemmas käytännön sovellutuksesta.

Tämän tutkimuksen laajan luonteen vuoksi voitiin selvittää vain pintaraapaisu pienten yritysten valmiuksista liiketoimintaympäristön murroksissa. Etenkin tulosten yleistettävyyttä muihin kuin tutkimusjoukon yrityksiin on hyvin epävarmaa ja edellyttää lisätutkimusta. Yleistettävyyttä tulisikin selvittää laajemmalla tutkimusjoukolla. Samalla tulisi harkita aiheen rajaamista kapeammaksi ja keskittymistä esimerkiksi pelkkään toimintaympäristön analysointiin tai resursseihin. Myös resurssien määrittelyä ja luonnetta tulisi tarkastella yksityiskohtaisemmin. Tässä tutkimuksessa resurssit on käsitetty melko laajaksi joukoksi eri ominaisuuksia. Rajatumpi ja yrityksille itselleen konkreettisempi tutkimusaihe olisi myös käsitteiltään selkeämpi, mikä voisi mahdollistaa laajemman otannon ja helpomman vastausten tulkittavuuden jatkotutkimuksissa.

Lähteet

Aloittaneet ja lopettaneet yritykset 1995–2005. 2006. Verkkojulkaisu. Tilastokeskus. Helsinki. Viitattu 12.2.2024. Saatavilla verkosta https://www.stat.fi/til/aly/2005/aly_2005_2006-11-02_kuv_001.html

Aloittaneet ja lopettaneet yritykset alueittain ja toimialaluokituksen TOL 2008 mukaisesti, 2013Q1–2023Q3. 2023. Verkkojulkaisu. Tilastokeskus. Viitattu 12.2.2024. Saatavilla verkosta https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_aly/statfin_aly_pxt_11yq.px/

Aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten lukumäärä vuosina 1995–2013 oikeudellisen muodon mukaisesti. 2014. Verkkojulkaisu. Tilastokeskus. Helsinki. Viitattu 12.2.2024. Saatavilla verkosta https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin_Passiivi/StatFin_Passiivi__aly/statfin-pas_aly_pxt_903_2013q4_fi.px/

Bretherton, B. ja Chaston, I. 2005. Resource dependency and SME strategy: an empirical study. Artikkelijulkaisussa *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12, 2, 274–289. Viitattu 12.2.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Böckerman, P. N.d. Schumpeter ja “luova tuho”. Artikkelijulkaisussa *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 97, 1, 74–82. Palkansaajien tutkimuslaitos. Viitattu 12.2.2024. Saatavilla verkosta <https://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/kak12001/kak12001bockerman.pdf>.

Clark II, W. W. ja Cooke, G. 2015. *The Green Industrial Revolution – Energy, Engineering and Economics*. E-kirja. Oxford, England. Butterworth-Heinemann. Viitattu 6.5.2024. <https://janet.finna.fi/>, EBSCOhost Ebooks.

Cohen, W. ja Klepper, S. 1996. Firm Size and the Nature of Innovation Within Industries: The Case of Process and Product R&D. Artikkelijulkaisussa *The Economic Journal*, 78, 5, 232–243. Viitattu 12.2.2024. <https://janet.finna.fi/>, EBSCOhost Business Source Elite.

Cousins, B. 2018. Design Thinking: Organizational learning in VUCA environments. Artikkelijulkaisussa *Academy of Strategic Management Journal*, 17, 7, 1–18. Viitattu 20.1.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

de Waal, J. ja Linthorst, J. 2020a. Future-Proofing the High-Performance Organization. Artikkelijulkaisussa *Sustainability*, 12, 20, 8507. Viitattu 18.1.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Doern, R. 2014. Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots. *International Small Business Journal*, 34, 3, 276–302. Viitattu 18.1.2024. <https://janet.finna.fi/>, SAGE Journals Premier 2022.

Dufva, M. 2018. Teknologiamurros on samalla ajattelutapojen murros. Artikkelijulkaisussa Suomen itsenäisyysrahaston internetsivulla. Viitattu 5.5.2024. Saatavilla verkosta <https://www.sitra.fi/blogit/teknologiamurros-samalla-ajattelutapojen-murros/>.

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Tammikuu 2020. Suomen Itsenäisyyden Juhlarahasto. Viitattu 19.10.2023. Saatavilla verkosta <https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/12/megatrendit-2020.pdf>.

Dufva, M. 2022. Toimintaympäristön analyysi: PESTE ja sen variaatiot. Artikkelijulkaisussa Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä, Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisu 1/2022. 105–112. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 23.1.2023. Saatavilla verkosta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>.

Dufva, M. ja Rowley, C. 2022. Heikot signaalit 2022, Tarinoita tulevaisuuksista. Sitran selvityksiä 200. Suomen Itsenäisyyden Juhlarahasto. Viitattu 19.10.2022. Saatavilla verkosta https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/01/sitra_heikot_signaalit_2022_tarinoita-tulevaisuuksista.pdf.

Dufva, M. ja Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023, Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitran selvityksiä 224. Suomen Itsenäisyyden Juhlarahasto. Viitattu 1.4.2023. Saatavilla verkosta https://media.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf.

Esposito, Mark ja Tse, Terence 2018. DRIVE: The Five Megatrends that Underpin the Future Business, Social and Economic Landscapes. Artikkelijulkaisussa Thunderbird international business review, 60, 1, 121–129. Viitattu 3.4.2023. Saatavilla verkosta <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/tie.21930>.

Gans, J. 2016. The Disruption Dilemma. E-kirja. Tantor Media. Viitattu 23.10.2023. Storytel-kirjapalvelu (vaatii kirjautumisen).

Gournelos, T., Hammonds, J. R. ja Wilson, M. A. 2019. Doing Academic Research, A Practical Guide to Research Methods and Analysis. E-kirja. Taylor & Francis. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.

Gray, D. ja Jones, K. 2016. Using organisational development and learning methods to develop resilience for sustainable futures with SMEs and micro businesses: The case of the “business alliance”. Artikkelijulkaisussa Journal of Small Business and Enterprise Development. 23, 2, 474-494. Viitattu 12.2.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Hajkowicz, Stefan. 2016. Global Megatrends: Seven Patterns Of Change That Shape Our Future. E-kirja. CSIRO Publishing. Viitattu 15.4.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.

Halal, W., Garretson, J. ja Davies, O. 2022. Updating strategy for a high-tech world: constant change from the bottom up and the outside in. Artikkelijulkaisussa Foresight, 24, 1, 37–54. Viitattu 20.1.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Heikkinen, R. 2017. Viides teollinen vallankumous. Artikkelijulkaisussa Lahden ammattikorkeakoulun julkaisualustalla. Viitattu 21.10.2023. <https://www.lamkpub.fi/2017/10/05/viides-teollinen-vallankumous/>.

Heljala, H., Myllymäki, M. ja Suomalainen, M. 2023. Mikä on pk-yritysten vaikutus talouteen – määritelmällä on väliä. Artikkelit Tilastokeskuksen internetsivuilla. Viitattu 12.2.2024. Saatavilla verkosta <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/mika-on-pk-yritysten-vaikutus-talouteen-maaritelmalla-on-valia/?listing=normal>.

Hendrickson III, K. E. ja Hendrickson, K. E. 2014. The Encyclopedia of the Industrial Revolution in World History. E-kirja. Rowman & Littlefield Publishers. Viitattu 6.5.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.

Hieu, L., Van, V. ja Doanh, N., N. 2021. Why do micro-businesses hesitate to “grow up”? Artikkelit julkaisussa Asia-Pacific Journal of Business Administration, 13, 3, 409-432. Viitattu 12.2.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Hiltunen, E., Krook, P., Pekkarinen, H. ja Rimpiläinen, E. 2014. Tee tulevaisuus! Pk-yrityksen ennakointiopas. E-kirja. Viitattu 7.1.2024. Hämeen Elinkeino-liikenne- ja ympäristökeskus ja Diges.

Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki. Gaudeamus, 2. painos. Viitattu 1.3.2024. Storytel-kirjapalvelu (vaatii kirjautumisen).

Huuhko, E. ja Saintula, T. 2018. Vain joka toinen yritys toimii viiden vuoden päästä – Tulevat yrittäjät harjoittelevat yrityksen lopettamista. Artikkelit Yleisradion internetsivuilla. Viitattu 12.2.2024. Saatavilla verkosta <https://yle.fi/a/3-10028067>.

Hyvärinen, M., Suoninen, E., ja Vuori, J. 2021. Haastattelut. Artikkelit julkaisussa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. Viitattu 28.4.2024. Saatavilla verkosta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>.

Hämeenniemi, M. ja Hellstén, H. N.d. Yksinyrittäjäkysely 2022. Suomen Yrittäjät. Helsinki. Viitattu 11.2.2024. Saatavilla verkosta <https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2022/06/yksinyrittajakysely2022.pdf>.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet, Opintoasioiden lautakunnan vahvistamat 11.12.2018. 2018. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.5.2024. Saatavilla sähköisesti <https://www.jamk.fi/fi/opiskelijalle/tutkinto-opiskelija/saannot-ja-periaatteet>.

Kaivo-Oja, J. ja Santonen, T. 2022. Päätöksentekotilanteet ja sosiaalinen systeemiteoria ennakoitotoiminnassa ja tulevaisuuden tutkimuksessa. Artikkelit julkaisussa Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä, Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022, 89–104. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia ja Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 23.1.2023. Saatavilla verkosta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>.

Kiiski Kataja, E. 2016. Megatrendit 2016, tulevaisuus tapahtuu nyt. Muistio 14.1.2016. Suomen itenäisyyden juhlarahasto (Sitra). Viitattu 1.9.2023. https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/02/Megatrendit_2016.pdf.

Kothari, C.R. 2004. Research Methodology, Methods and Techniques. E-kirja. New Age International. New Delhi. Viitattu 28.4.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.

Kotsios, P. 2023. Business resilience skills for SMEs. Artikkelijulkaisussa *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 12, 1, 1–22. Viitattu 12.2.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Lesca, H. ja Lesca, N. 2011. *Weak Signals for Strategic Intelligence. Anticipation Tool for Managers*. E-kirja. John Wiley & Sons. Hoboken. Viitattu 15.4.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.

Leskelä, M. ja Luomaranta, J. 2023. Avoin strategia / Suljettu strategia: Miten strategiaa tulisi tehdä avoimuuden aikakaudella? Äänikirja. Alma Talent 2023. Helsinki. Viitattu 19.11.2023. Storytel-kirjapalvelu (vaatii kirjautumisen).

Linthorst, J. & de Waal, A. 2020b. Megatrends and Disruptors and Their Postulated Impact on Organizations. Artikkelijulkaisussa *Sustainability*. 12, 20, 8740. Viitattu 18.1.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Malaska, P. 1999. A Conceptual framework for the autopoietic transformation of societies. Futu-Publication 5/99. Turun kauppakorkeakoulu, Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Viitattu 19.10.2023. Saatavilla verkosta https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/150439/futu_5_99.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Marttinen, J. 2018. *Palvelukseen halutaan robotti, tekoäly ja tulevaisuuden työelämä*. E-kirja. Aula & Co. Helsinki. Storytel-kirjapalvelu (vaatii kirjautumisen).

Megatrendikortit, matka tulevaisuuteen. 2018. Suomen itsenäisyyden juhlarahaston julkaisu, 3. painos. Sitra. Viitattu 22.1.2023. Saatavilla verkosta <https://media.sitra.fi/app/uploads/2018/09/megatrendikortitwebfin31-08-2018.pdf>.

Megatrendit ja liiketoimintaympäristö. N.d. Internetsivu. Metsä Group. Viitattu 7.5.2024. Saatavilla verkosta <https://www.metsagroup.com/fi/tietoa-metsa-groupista/kasvun-strategia/megatrendit-ja-liiketoimintaymparisto/>

More, C. 2000. *Understanding industrial Revolution*. E-kirja. Routledge. New York. Viitattu 23.2.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.

Ohlsbom, R., Malinen, P., Brotherus, J. ja Nyroos, M. 2023. *PK-Yritysbarometri, syksy 2023*. Verkkojulkaisu. Suomen Yrittäjät. Helsinki. Viitattu 12.2.2024. Saatavilla verkosta <https://www.yrittajat.fi/tutkimukset/pk-yritysbarometri-2-2023/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. ja Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. E-kirja. Sanoma Pro. Viitattu 29.4.2024. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.

Raideliikennettä tukevat megatrendit. N.d. Internetsivu. VR-Yhtymä Oyj. Viitattu 7.5.2024. Saatavilla verkosta <https://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/osana-yhteiskuntaa/raideliikennetta-tukevat-megatrendit/>

Reima, S. 2022. *Systeemiajattelu – Erottamaton osa tulevaisuudentutkimuksista*. Artikkelijulkaisussa *Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä, Tulevaisuudentutkimuksen Ver-*

kostoakatemia julkaisuja 1/2022, 80–88. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia ja Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 23.1.2023. Saatavilla verkosta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>.

Rifkin, J. 2016. The 2016 World Economic Forum Misfires With Its Fourth Industrial Revolution Theme. Blogi-kirjoitus huffpost.com-internetsivustolla. Viitattu 6.5.2024. Saatavilla verkosta <https://www.huffpost.com/entry/the-2016-world-economic-f b 8975326>.

Rubin, A. N.d. Trendianalyysi tulevaisuudentutkimuksen menetelmänä. Artikkelit internetsivulla. Topi – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalia. Viitattu 18.10.2023. <https://tulevaisuus.fi/metelmat/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/trendianalyysi-tulevaisuudentutkimuksen-menetelmana/>.

Sahut, J-M. ja Peris-Ortiz, M. 2013. Small business, innovation, and entrepreneurship. Artikkelit julkaisussa Small business Economics, 42, 4, 663-668. Viitattu 13.2.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.

Skyttner, L. 2006. General Systems Theory: Problems, Perspectives, Practice. E-kirja. 2. painos. World Scientific Publishing Company. Singapore. Viitattu 6.5.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.

Sukkar, A. 2022. The Future Path of SMEs, Hot to Grow in the New Global Economy. E-kirja. Business Expert Press. New York Viitattu 10.2.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.

Suonpää, K. N.d. Kausaalipäätely havaintoaineistoon perustuvassa tutkimuksessa. Artikkelit julkaisussa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. Viitattu 28.4.2024. Saatavilla verkosta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaoetus/kvanti/kausaalipaattely/kausaalipaattely/>.

Teng, X., Wu, Z. ja Yang, F. 2022. Research on the Relationship between Digital Transformation and Performance of SMEs. Artikkelit julkaisussa Sustainability, 14, 10, 6012. Viitattu 18.1.2024. avoimesti saatavilla [doi:10.3390/su14106012](https://doi.org/10.3390/su14106012).

Tietoa tilastoista. N.d. Määritelmät Tilastokeskuksen internetsivuilla. Viitattu 12.2.2024. Saatavilla verkosta <https://stat.fi/meta/kas/index.html>

Tulevaisuussanasto. N.d. Suomen Itsenäisyyden juhlarahaston internet sivu. Viitattu 22.1.2023. Saatavilla verkosta <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/>.

Vilka, H. 2021. Tutki ja Kehitä. E-kirja. PS-kustannus. Jyväskylä. Viitattu 28.4.2024. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.

What are industry 4.0, the Fourth Industrial revolution, and 4IR?. 2022. Artikkelit McKinseyn & Companyn internetsivuilla. Viitattu 21.10.2023. Saatavilla verkosta <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-are-industry-4-0-the-fourth-industrial-revolution-and-4ir#/>.

Wilenius, M. 2017. Patterns of the future – Understanding the next wave. World Scientific Publishing Europe. London. Viitattu 1.5.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.

Wilenius, M. 2022. Kuinka ajatella pitkälle ja leveälle? – transformatiivisen tulevaisuudentutkimuksen idea, haasteet ja mahdollisuudet. Artikkelijulkaisussa Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä, Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisu 1/2022, 40–63. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia ja Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 23.1.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>.

Wright, R. 2020. Forget Megatrends. . . Find and Follow Movements. Artikkelijulkaisussa Research Technology Management, 63, 3, 55-58. Viitattu 23.8.2023. <https://janet.finna.fi/>, EBSCOhost Business Source Elite.

Ylikoski, T., Rekola, S. ja Poussa, L. 2023. Tulevaisuuskolmio. Kirjoitus Suomen itsenäisyyden juhlarahaston internet-sivuilla. Viitattu 22.1.2024. Saatavilla verkosta <https://www.sitra.fi/caset/tulevaisuuskolmio/>

Yrittäjyystilastot. N.d. Suomen yrittäjät. Viitattu 11.2.2024. Saatavilla verkosta <https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2022/08/Yrittajyystilastot-2020.pdf>

Liitteet

Liite 1. Haastattelulomakkeet

Haastattelijan lomake

Haastattelijan lomake

Lämmittely: Terminologia ja aihealueeseen perehtyminen

Trendi

Jatkuva, ennakoitava muutos: esimerkiksi

- vuoden aikojen muutokset
- talouden suhdanteiden kehitys
- inflaation tai bruttokansantuotteen kehitys
- Myyntitilatot
- uusasialakaiden muutos vuosittain
- laskutusaste

Trendi on ennakoitavissa oleva kehityskulku. Trendi kuvaa jonkun asian muuttumista tai kehitymistä ajassa. Trendikin luo muutosta.

Tuleeko mieleen trendejä, joita seurataan teidän yrityksessänne tai toimialalla?

Megatrendi

on SUURI globaali vuosia tai vuosikymmeniä kehittyvä trendi, joka vaikuttaa monelle yhteiskunnan osa-alueella esimerkiksi

- Ilmastonmuutos
- väestön ikääntyminen
- teknologinen kehitys, digitalisaatio
- globalisaatio
- kaupungistuminen

Tuleeko mieleen jotain megatrendejä, jotka ovat teidän

liiketoiminnallenne merkittävimmät? Miten ne muuttavat liiketoimintaa?

Murros

Murros on set tapahtuma, jossa trendin tai megatrendin kehitys katkeaa. Murros tapahtuu usein yllätyksellisesti tai sen tapahtumisaikankohtaa ei voida tarkasti ennakoida. Murrokselle tyypillistä on se, että trendin tai megatrendin tuleva kehitys ei ole selkeästi ennakoitavissa. Murros tulee usein yllätyksenä ja sen aikana tapahtuu suuri muutos nopeasti tai suhteellisen lyhyessä ajassa. Tässä yhteydessä tarkoitetaan sellaista muutosta, mikä muuttaa yritystä, toimialaa tai yhteiskuntaa pysyvästi ja merkittäväällä tavalla.

Murroksesta voidaan kutsua myös häiriöksi, mustaksi joutseneksi, salamaksi kirikkaata tai vaata tai muillistukseksi, **hankalasti ennakoitavaksi** ja **yllätykselliseksi tapahtumaksi, joka vaikuttaa merkittävästi totuttuihin toimintatapoihin.**

Esimerkkejä tapahtumista, jotka ovat voineet aiheuttaa murroksia yhteiskunnissa, eri toimialoilla ja yrityksissä

- Covid 19 -pandemia oli murrostapahtuma, joka
 - nopeutti ja mahdollisti etätyöskentelyn leviämisen globaalisti uudeksi normaaliksi.
- Geopolittiset jännitteet ja pakotteet maailmalla ovat nostaneet vastuullisuuden ja

Mitkä tapahtumat ovat tuoneet toimintaanne yllätyksiä?

Jatkokeskustelun ohjaus yrityksen ulkoisiin tapahtumiin.

Tässä haastattelussa halutaan selvittää, miten tällaisiin toimintaympäristön yllätyksiin, murroksiin, on varauduttu pienissä yrityksissä ja millä keinoin eri yritykset voivat selvittää tai jopa hyötyä niistä. Tuloksia käsitellään niin, että yrityksen tiedot eivät paljastu

Haastattelijan lomake

Teema 1: Oman toimintaympäristön arviointi

1. Kuvio: Missä muutoksen kehityksen vaiheessa oma toimiala / markkina on nyt? Nopea muutos kuvaa suurta nopeaa muutosta, eli murrosta. Onko toimialasi
 - a. melko tasaisen muutoksen vaiheessa, jossa suurempi muutos on ehkä edessäpäin
 - b. Murroksessa. Nopea ja suuri muutos on meneillään
 - c. melko tasaisen muutoksen vaiheessa, jossa suurempi muutos on takana päin.
 - d. Jossain näiden välillä.

2. Miten kuvailisit toimialan / markkinan muutosvauhtia tällä hetkellä?
 - a. Miten kuvailisit toimintaympäristön tulevaisuutta?
 - b. Mistä / miten arvioisit muutoksen tulevan alallesi?
 - c. Mitä merkkejä toimialan alemmasta muutoksesta oli nähtävillä ennakkoon?
 - d. Mitä merkkejä toimialan tulevasta muutoksesta on nähtävillä nyt
 - e. Mitä merkkejä on nähtävissä juuri ennen muutoksen tapahtumista?

3. Missä vaiheessa toimialalla oltiin aiemmin? Milloin tämä hetki oli?
 - a. Näkökulman laaja-alaisuus

4. Missä vaiheessa toimialalla ollaan tulevaisuudessa, milloin tämä hetki voisi olla?
 - a. Näkökulman laaja-alaisuus

5. Näkökulman syvyys
 - a. Jos vertaate toimialaasi aikaisempaan, miten se on muuttunut verrattuna nykyhetkeen?

Aseenne: arvioidaan tapauskohtaisesti

Haastattelijan lomake

Teema 2: Murros ja niihin varautuminen

7. Ennakoinnin käyttö
- a. Miten tulevaisuuden kehitys ja yllätykset on huomioitu strategiasanne? Täsmennetään tarvittaessa: strategia voi olla muutakin kuin kirjoitettu monikymmensivuinen paperipino.
- b. Käytätkö ennakointia työssäsi? Eli arvioitko järjestelmällisesti tulevaisuuden kehitystä?
- c. millä keinoin voisitte lisätä tällaisten mahdollisuuksien todennäköisyyttä
- Mikä uskomaton mutta mahdollinen asiakkaanne tapahtuma voisi aiheuttaa edellä kuvattuja muutoksia?
- poliittinen tapahtuma?
Taloudellinen tapahtuma?
Teknologinen tapahtuma?
Sosiaalinen tapahtuma?
Ekologinen tapahtuma?
8. Minkälainen muutos pitäisi tapahtua toimintaympäristössä, että se vähentäisi liikevaihtonne puoleen nykyisestä? Mikä tällaisen muutoksen voisi aiheuttaa ja miksi?
9. Jos sanon, että[jokin uskomattomalta kuulostava, mutta ei täysin mahdoton tapahtuma]... muulistaa liiketoimintamallisi negatiivisella tavalla, mitä ajattelet siitä?
- a. Keskustelu aiheesta>>
b. Miten toimititte em. tilanteessa
c. Mitkä ovat parhaat selviytymistä tukevat ominaisuudet
d. millä keinoin voisitte lisätä selviytymismahdollisuksianne
e. millä keinoin voisitte välttää negatiivista iskua omaan yritykseen?
10. Mikä olisi sellainen uskomaton, mutta mahdollinen tilanne toimintaympäristössä, joka olisi yrityksellenne hyödyllinen ja mahdollistaisi esimerkiksi nykyisen liikevaihdon tuplaamisen
- a. keskustelu aiheesta
b. millä keinoin voisitte lisätä tällaisten mahdollisuuksien määrää
- Aasenne: arvioidaan tapauskohtaisesti

Haastattelijan lomake

Teema 3: Resurssit

1. Mitkä asiat tai ominaisuudet näet tärkeimpänä, jotta pystyt/ pystytte vastaamaan tulevaisuuden muutoksiin?
 - a. talous
 - b. henkilöstö
 - c. koulutus
 - d. tiedon jakaminen
 - e. innovaatiot
 - f. tietotaito
 - g. asenne
 - h. kulttuuri
 - i. johtaminen
 - j. strategia/suunnittelu
 - k. verkostot
 - l. palvelut
 - m. digitaalisuus / ICT
 - n. yrittäjä itse
2. Mitkä resurssit / ominaisuudet ovat yrityksesi avainresursseja, ts. millä erotutte muista tai mitkä saavat teidät menestymään tulevaisuudessa muita paremmin?

- etenkin avainresurssit, jotka ovat yksilöllisiä ja ei kopioitavissa ovat tärkeitä.
- miksi, milloin ja miten keskeisimmät resurssit ovat muodostuneet, vai ovatko ne aina olleet yrityksellä?
- miten avainresursseja turvataan tai edelleen kehitetään?
- onko tavoitteena tietoisesti panostaa jollekin osa-alueelle tai pidättäytyä joltakin osa-alueelta.
- Mitkä resurssit haastatettava itse kokee vajaksi tai kehitystä tarvitseviksi?

Haastateltavan lomake

HAASTATELTAVAN LOMAKE

Perustiedot

Oma nimi

Yrityksen nimi

Yrityksen ikä

0-3 v 4-10 v +10 v +20 v +40 v

Henkilöstön määrä

1 hlö 2 hlöä 3-10 hlöä 11-20 hlöä 20-50 hlöä +50 hlöä

Liiketoimialuokka

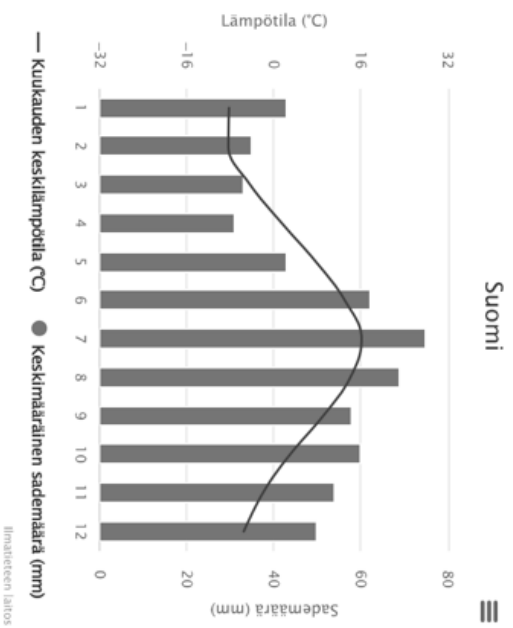
0-50 t€ +50 t€ +100 t€ +300 t€ +1 M € +3 M t€

Päätoimiala (esim. teollisuus, kauppa, rakentaminen, palvelut...)

Tarkempi toimiala (esim. vähittäiskauppa, metalliteollisuus, rakennusurakointi, kampaamopalvelut [jne](#))

Haastatettavan lomake

Trendit

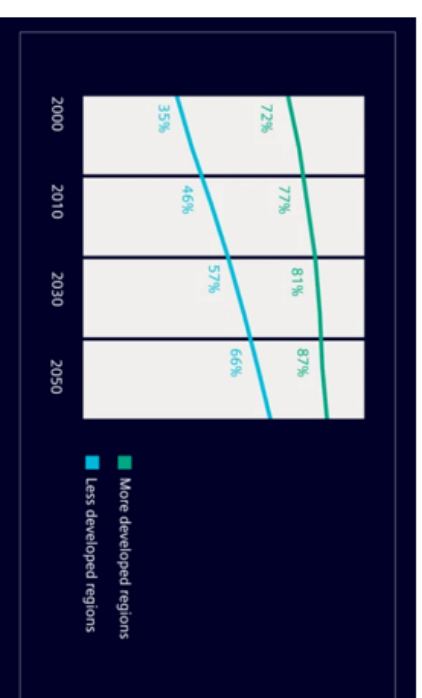


Keskimääräiset lämpötilat ja sademäärät kuukausittain vuosilta 1991–2020 Suomessa.

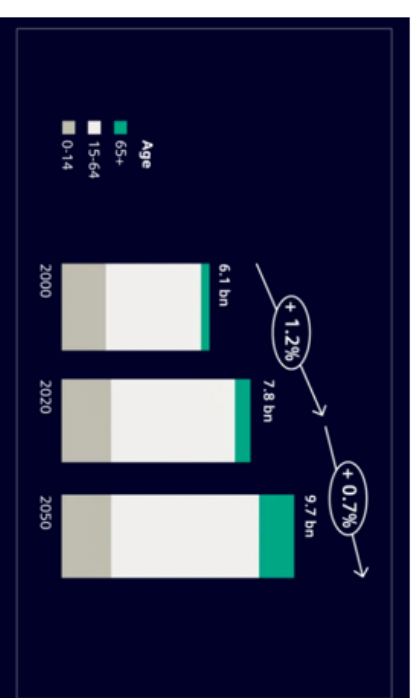
Kuva: Ilmatieteen laitos

Lähde: Suomen kuukausittainen keskilämpötila ja sademäärän keskiarvo jaksolla 1991–2020. nd. Ilmatieteenlaitos. Internetisivu. Viitattu 10.4.2024. Saatavilla internetistä www.fmi.fi.

Megatrendit



Kaupungistuminen globaalisti



Yhteiskuntien ikääntyminen

Kuvien lähde

<https://www.siemens.com/global/en/company/about/strategy/siemens-megatrends/megatrends-2023-navigating-an-evolving-landscape.html>. Viitattu 10.4.2024

Haastateltavan lomake

Murrokset



Murros muuttaa totutun kehityskulun Kuvan lähde Shutterstock

Esimerkki: Lentäminen

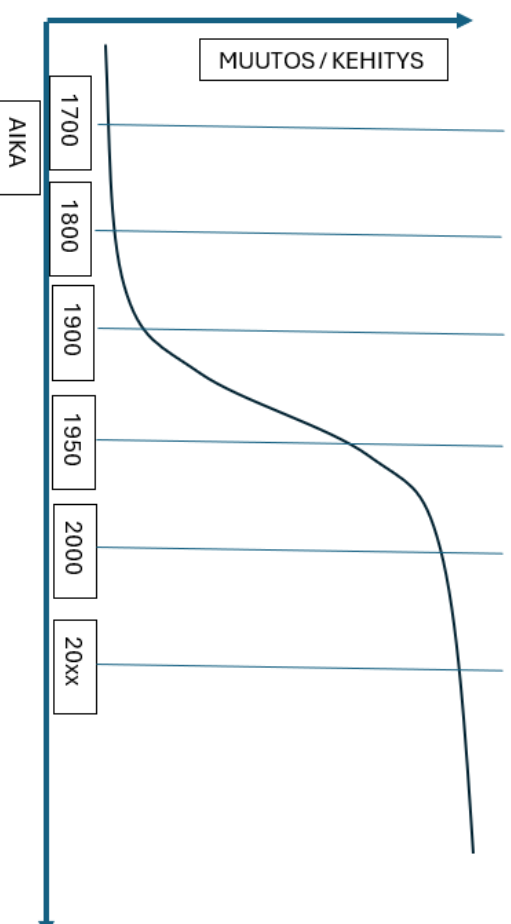
- 1600-luvulla ihmisen lentäminen mahdollista. Hullu ajatus. Ei mahdollista.
- 1700-luvulla kuumatilapallojen keksiminen
- 1900-luvun alussa Wright, lentokoneen keksiminen
- 1900-luvun alkupuoli lentokoneet ja zeppeliinit
- 1900-luvun puoliväli: lentoliikenne valtavirtaistuu
- 1960-luku: avaruuslennot

1900-luvun loppupuoli: Lentoliikenteen kaupallistuminen ja kasvaminen

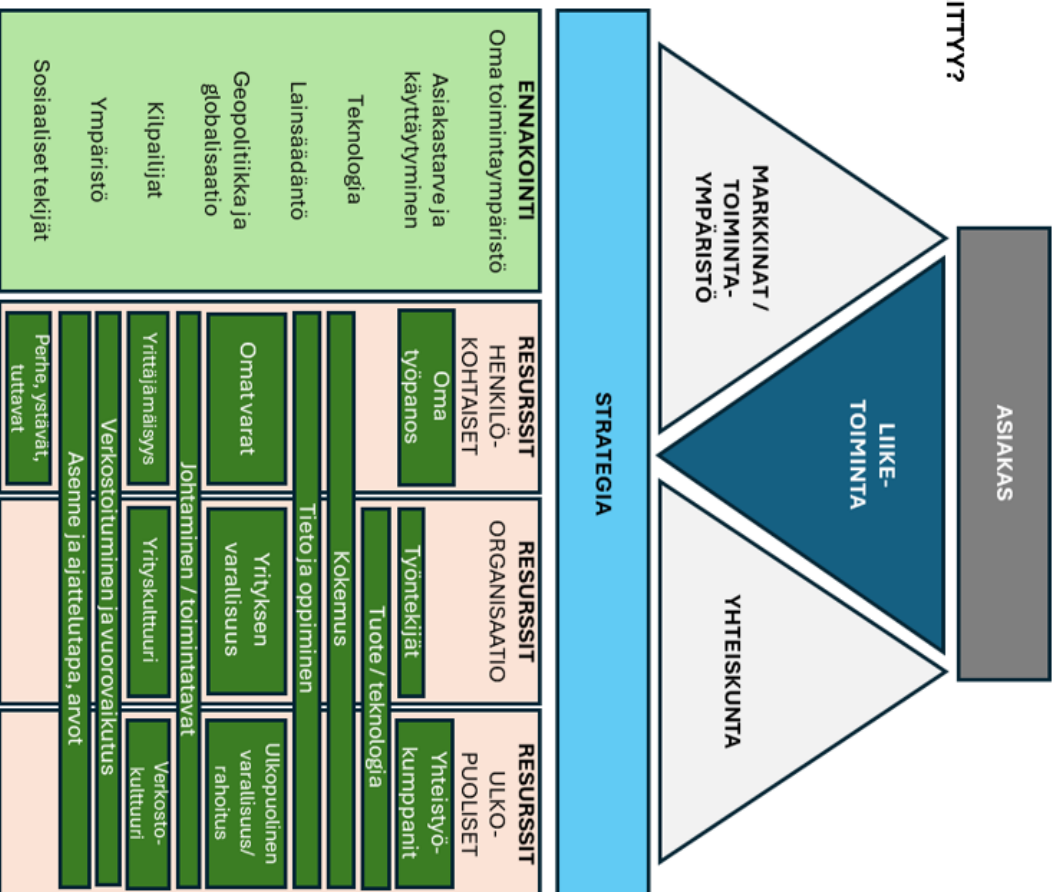
2020-luku: miehittämätön ilmailu?, ensimmäiset kaupalliset avaruuslennot

→Liikkumisen murros, globalisaation mahdollistuminen

Poikkeama
Disruptio = häiriö
 ”Musta joutsen”
 ”Salama kirkaalta taivaalta”
 ”Eihän tuommoisen pitänyt olla mahdollista”



Haastateltavan lomake

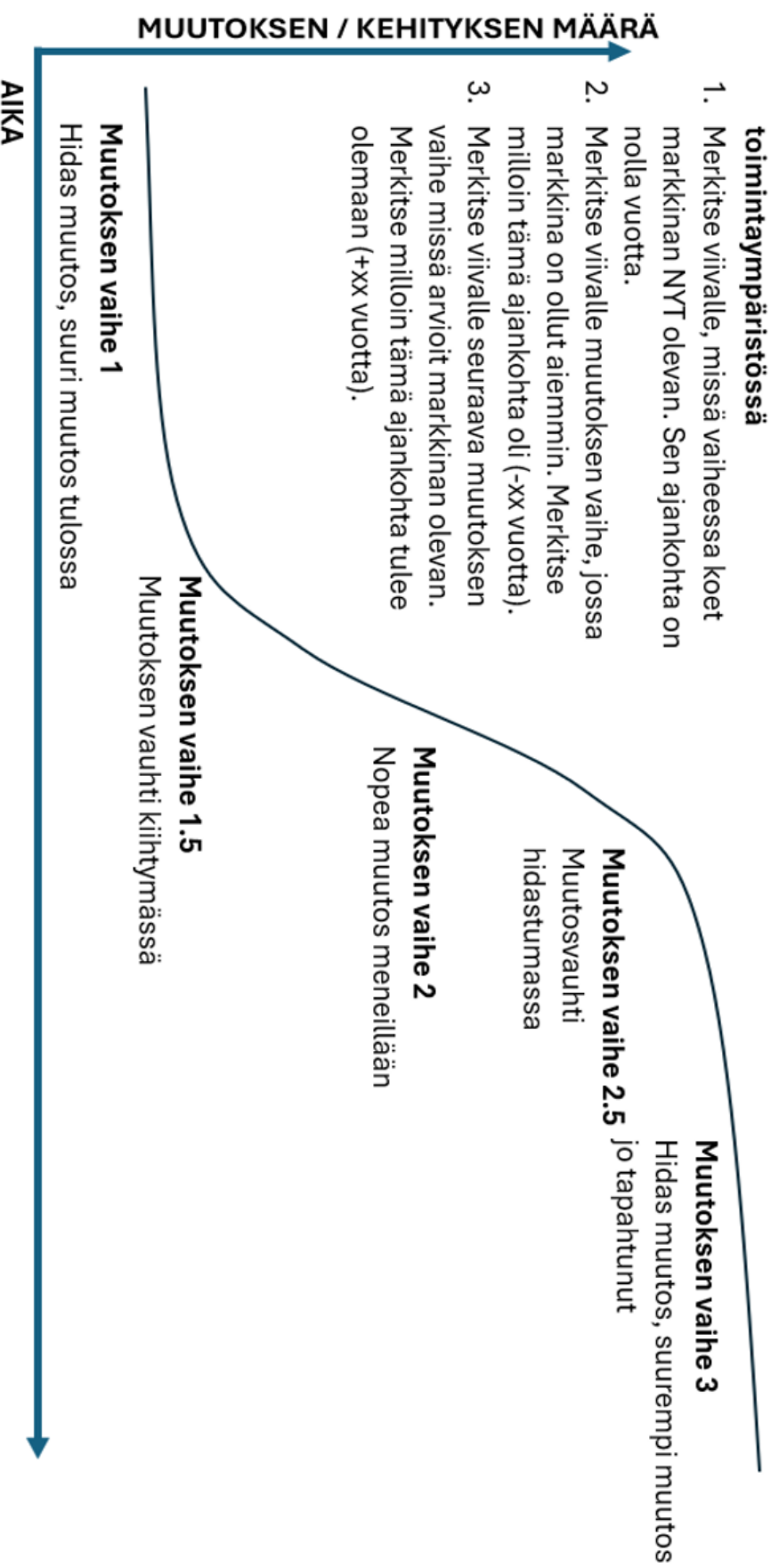
MITENYRITYKSEN MUKAUTUMISKYKY JA
MURROSTILANTEISSA SELVIYTYMINEN MÄÄRITTYV?

Haastateltavan lomake

OMA TOIMIALA, MUUTOKSEN VAIHE

Muutosvauhti omassa toimintaympäristössä

1. Merkitse viivalle, missä vaiheessa koet markkinan NYT olevan. Sen ajankohta on nolla vuotta.
2. Merkitse viivalle muutoksen vaihe, jossa markkina on ollut aiemmin. Merkitse milloin tämä ajankohta oli (-xx vuotta).
3. Merkitse viivalle seuraava muutoksen vaihe missä arvioit markkinan olevan. Merkitse milloin tämä ajankohta tulee olemaan (+xx vuotta).

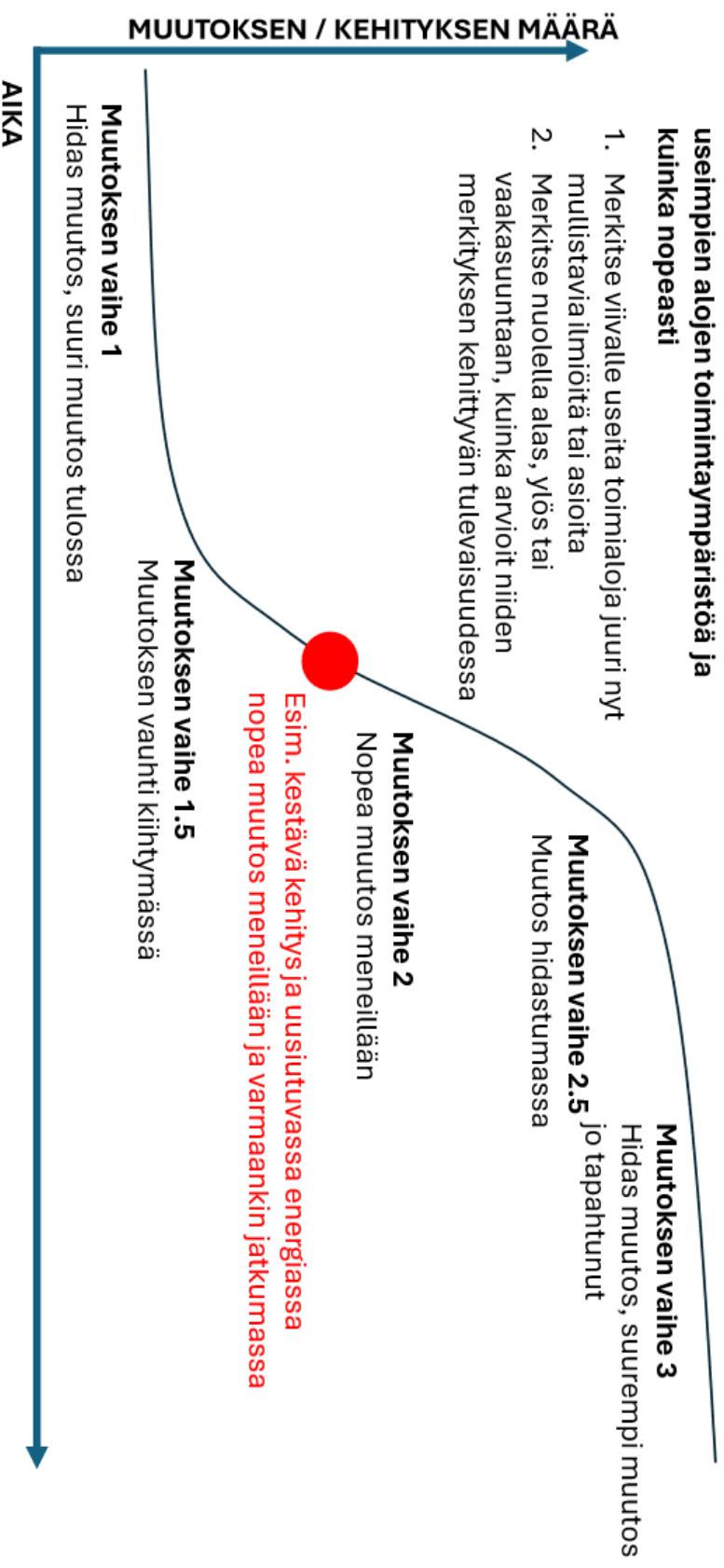


Haastateltavan lomake

MUUTTOIMIALAT, ILMIÖT JA MUUTOKSEN VAIHE

Mitkä ilmiöt tai asiat muuttavat kaikkien tai useimpien alojen toimintaympäristöä ja kuinka nopeasti

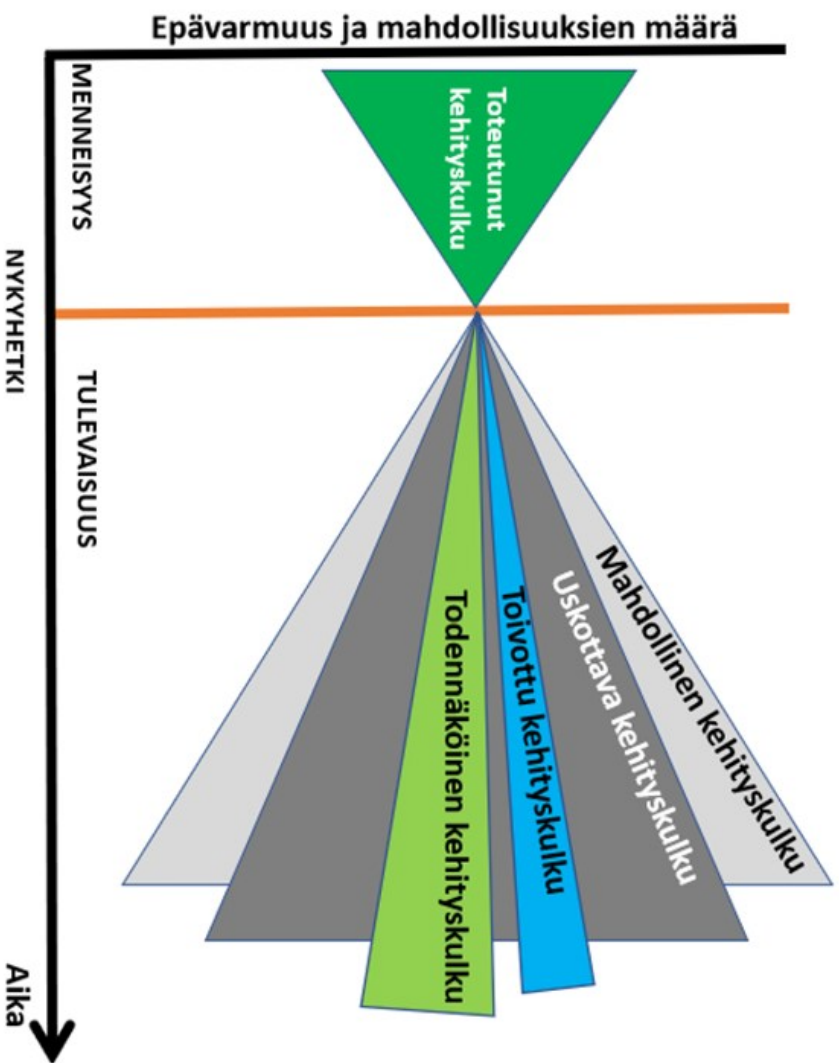
1. Merkitse viivalle useita toimialoja juuri nyt mullistavia ilmiötä tai asioita
2. Merkitse nuolella alas, ylös tai vaakasuuntaan, kuinka arvioit niiden merkityksen kehittyvän tulevaisuudessa



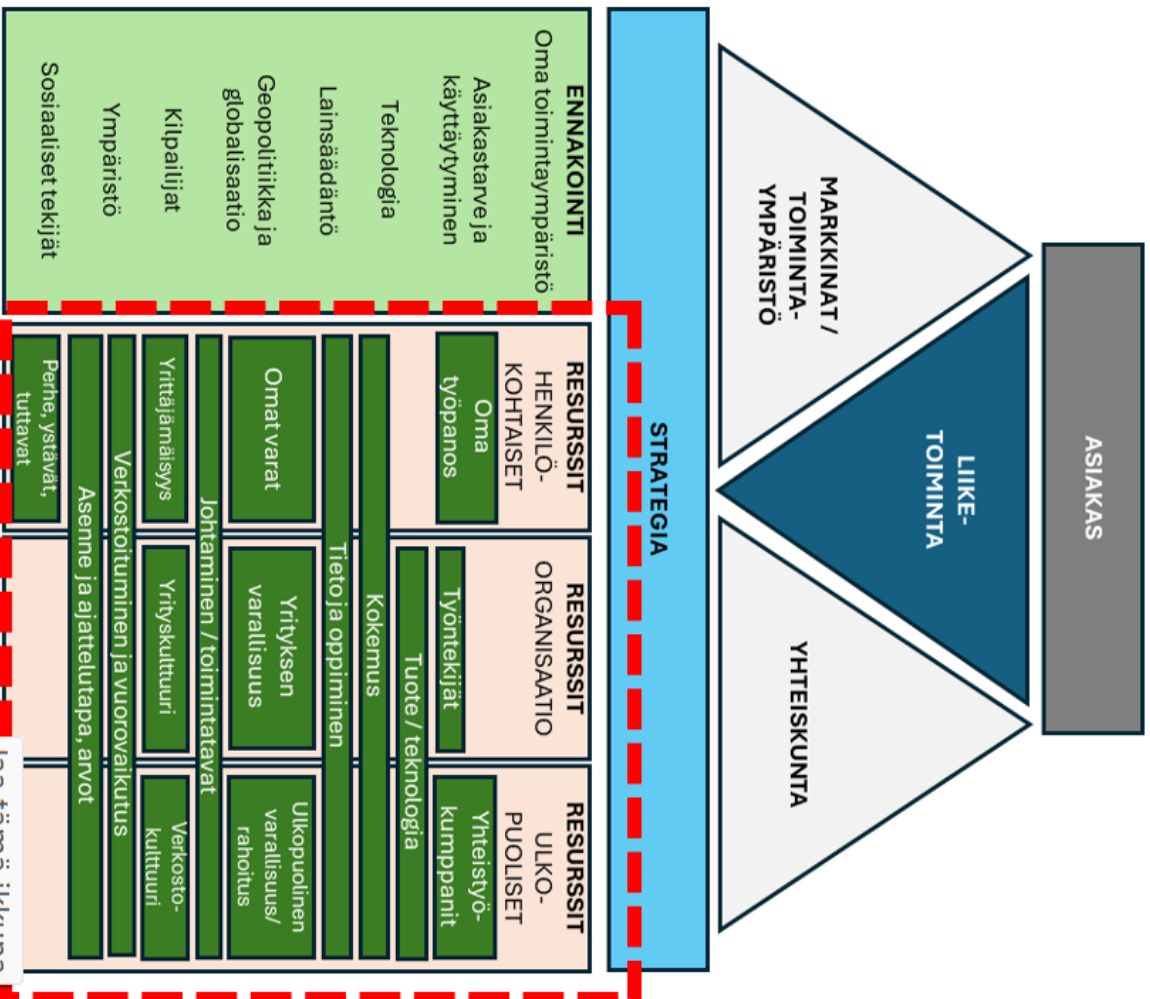
Haastateltavan lomake

ENNAKOINTI JA STRATEGIA

Tulevaisuuden suunnittelu ja strategia: Eri skenaarioiden arviointi



Haastateltavan lomake

RESURSSIT

Liite 2. Yritysten suhteellisen mukautumiskyvyn vertailu

	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5	Yritys 6	Yritys 7	Yritys 8
Näkökulman leveys ja nykytila								
Oman markkinan analysointi	2	2	2	1	1	1	1	1,5
Analysoi jatkuvan muutoksen "trendin" suuntaa ja vaikutusta markkinaan	0,5	2	1	1	0,5	0	1	1,5
Uskoo merkittävän muutoksen mahdollisuuteen toimialallaan yritykselleen merkitsevällä aikaskaalalla	0,5	1,5	0,5	0,5	0	0	0	2
Seuraavan / tulevien muutosten / murroksen analysointi	1	1,5	0,5	0	0	0	0	2
Toimintaympäristön analysointi 0 henkilökohtaisella, 1 oman yrityksen / markkinan, 2 myös toimialalla tai laajemmalla tasolla	2	1	1,5	1	1	1	1	1
Huomioi markkinan nykytilan / menneisyyden luomisessa muiden alojen tai sitä laajemman kehityksen	1,5	1	1,5	0,5	0	0	0	0
Tunnistaa muilta toimialoilta tulevaisuudessa tulevia muutospaineita	2	0	2	0,5	0	0	0	0
Hyödyntää tulevan markkinakuvan luomisessa 1 yhteiskunnan ilmiötä tai globaalin kehityksen, 2 Sitoo oman markkinakuvan megatrendeihin tai vastaaviin globaaleihin muutosajureihin	1	1,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5
Tunnistaa nykytilassa heikkoja signaaleja 0 ei tunnista, 1 tunnistaa jossain määrin, 2 tunnistaaja analysoi	1	1,5	0,5	0,5	0	0	0	0,5
Asenen tukee näkökulman laajentamista	2	2	1	1	0	1	1	2

	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5	Yritys 6	Yritys 7	Yritys 8
Näkökulman syvyys, menneisyys ja tulevaisuus								
Tunnistaa ja kuvailee oman alan muutoshistoriaa	2	1	0	0,5	1,5	0,5	1,5	1
Tunnistaa oman alan edellisen murroksen	2	1,5	2	2	1	1	1	0
Tunnistaa oman alan aikaisempia murroksen tai murroksia	1	1	0	0	1	0	1	0
Vertaa tai tunnistaa nykytilan tai tulevaisuuden kehityksen liittymäkohta menneisiin tai menneillään oleviin muutoksiin	1	1,5	0	0	0	0	0	0
Tulevaisuusnäkymä, 0 ei ole, 1 on, 2 analysoitu	1	1	0	0	0	1	0	1
Markkinanäkymän syvyys menneisyyteen tukee kokonaiskuvan muodostumista	2	1,5	1	1	2	0,5	1,5	1,5
Markkinanäkymän syvyys tulevaisuuteen tukee kokonaiskuvan muodostumista	0	1,5	0	1	0	0,5	1	1,5
Ennakointi ja tulevaisuussuunnittelu								
Strategian luomisessa 0 ei ole, 1 on jossain määrin, 2 on laajasti käytetty ennakointityökaluja, kuten skenaarioita	0,5	1	0	0	0	0	0	0,5
Tulevaisuuden suunnittelu 0 ei ole, 1 on jossain määrin, 2 on aktiivisesti omassa tai yrityksen käytössä	0	2	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5
Yritys 0 kieltää, 1 hyväksyy mutta ei tunnista, 2 tunnistaa, varautuu tai analysoi mahdollisuuden merkittävään negatiiviseen tapahtumaan	1	2	1	1	1	1	1	1,5
Yritys 0 kieltää, 1 hyväksyy mutta ei tunnista, 2 tunnistaa, varautuu tai analysoi mahdollisuuden merkittävään positiiviseen tapahtumaan	0,5	1	1,5	1	1	1,5	1	1
Yrityksellä 0 ei ole, 1 ei ole mutta kehittyä tarpeen mukaan, 2 on suunniteltu toimintamalli merkittävään negatiivisen yllätyksen varalle	0,5	2	1	1	0	0,5	0,5	1

