

Opinnäytetyö, AMK

Liiketalous

NLIISS14

2017

Caroliina Erwe-Kulmala

ENNAKOINTI PÄÄTÖKSENTEON TUKENA YRITYSTÄ PERUSTETTAESSA



OPINNÄYTETYÖ (AMK / | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Yrittäjyys | Bisnesakatemia

Joulukuu, 2017 | 28

Caroliina Erwe-Kulmala

ENNAKOINTI PÄÄTÖKSENTEON TUKENA YRITYSTÄ PERUSTETTAESSA

Tässä opinnäytetyössä pohditaan päätöksenteon prosessia sekä ennakoinnin merkitystä päätöksenteossa, etenkin yrityksen perustamisen alkumetreillä.

Yksilöt, yritykset ja yritysten päättäjät tekevät päätöksiä yhtenäen. Työ kysyy mitkä asiat vaikuttavat päätöksiin ja miten hyvän päätöksen syntymiseen voi vaikuttaa. Tavoitteena on selvittää, voiko ennakointia hyödyntää päätöksenteossa ja erityisesti yrityksen perustamisvaiheessa. Yrityksen perustaminen on usein ihmisen yksi suurimmista päätöksistä ja näin ollen aihetta on hyödyllistä tutkia.

Opinnäytetyö on laaja kirjallisuuskatsaus, joka pyrkii luomaan kuvan siitä, kuinka teoriaa voisi ottaa käytäntöön. Opinnäytetyön tavoitteet ennakoinnin sekä päätöksenteon aiheen esittelystä, erilaisten ennakointimenetelmien hyödyntämisestä yritystä perustettaessa sekä itse ennakoinnin merkityksen korostaminen päätöksenteossa täyttyvät. Opinnäytetyö tarjoaa teoreettisen pohjan, jonka avulla ennakointia on mahdollista hyödyntää yritystä perustettaessa ja toiminnan kehitystä suunniteltaessa. Edellä mainitun lisäksi opinnäytetyö vakuuttaa toivottavasti myös lukijan ennakoinnin hyödyistä.

ASIASANAT:

Ennakointi, päätöksenteko, yritystoiminta

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | BusinessAcademy

2017 | 28 p

Caroliina Erwe-Kulmala

IMPORTANCE OF FORESIGHT IN SUPPORT OF DECISION-MAKING WHEN SETTING UP A COMPANY

This thesis reflects on the decision-making process and the importance of foresight in decision-making, especially at the beginning of setting up a company. Individuals, businesses and other decision-makers make decisions all the time. This study discusses what affects the decisions, and how a good decision can be made. The purpose is to find out whether foresight can be used in decision-making, especially in the establishment phase. Creating a company is often one of the major decisions of an individual and therefore it is useful to look at the subject.

The thesis is a comprehensive literature review that seeks to create a picture of how theory can be put into practice. The objectives of the Bachelor's thesis are fulfilled: the introduction of foresight and decision-making as a subject, the utilization of various methods of foresight when setting up a company and emphasizing the importance of foresight in decision-making. The thesis provides a theoretical basis for making anticipation possible when setting up a company or when developing the business. Hopefully this thesis also reassures the reader of the benefits of anticipation.

KEYWORDS:

foresight, decision-making, business

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
2 ENNAKOINTI.....	4
3 ERILAISIA ENNAKOINNIN MENETELMIÄ	6
3.1 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	6
3.2 TRENDITUTKIMUS	9
3.3 SKENAARIOMENETELMÄ	12
4 PÄÄTÖKSENTEKO	15
4.1 OIKEANLAINEN PÄÄTÖS	17
4.2 OIKEANLAISEN PÄÄTÖKSEN TEKEMINEN.....	18
5 YRITTÄJYYS SUOMESSA	20
6 POHDINTA.....	25
6.1 ENNAKOINNIN MAHDOLLISET ONGELMAT	26
6.2 SWOT-ANALYYSI ENNAKOINNISTA PÄÄTÖKSENTEON TUKENA	26
7 YHTEENVETO	28
LÄHTEET	30

KUVAT

Kuva 1 SWOT-analyysi ennakoinnista päätöksenteon tukena

1 JOHDANTO

Päätöksenteko on jokapäiväistä. Liikkuuko autolla vai kävellen? Valmistaako ruoan itse vai käykö ravintolassa? Kaikki päätökset voidaan nähdä liittyvän myös tulevaan. Mikäli päättää liikkua autolla, on mahdollista juuttua ruuhkaan, mutta kävely on toisaalta hitaampaa. Kävelyn pitkäaikaiset terveystaikutukset taas ovat hyödyllisempiä, mutta mahdollinen liukastuminen puolestaan saattaisi vaikuttaa koko loppuelämään. Autolla taas on mahdollista joutua kolariin. Ruoan itse valmistaminen säästää rahaa, mutta pikaruoan syöminen taas säästää aikaa. Miten päätöksenteko sitten muodostuu? Miksi valitsimme juuri siten, kuten sillä kertaa valitsimme? Miksi joku haluaa perustaa yrityksen, vaikka tiedostaa sen riskit? Tulevaisuus on avoin, eikä päätöstä tehdessä voi varmuudella tietää sen lopputulosta.

Vaikka päätöksenteko ja ennakointi ovat ihmisille jokapäiväistä ja luontevaa, ominaisuutta käytetään usein sitä tiedostamatta. Voisiko siis tulevaisuuden ajattelulla muuttaa päätöksentekoa entistä hyödyllisemmäksi ja ennen kaikkea, voisiko ennakointi olla avuksi yrittämisen alkutaipaleella?

Tradenomiopintojen pääpainona on usein yrittäjäyys ja monet lähtevätkin yrittäjäyteen opintojen pohjalta, joten tavoitteena on lopuksi teorian pohjalta selvittää, miten tiedostettua ennakointia voisi hyödyntää ennen yrityksen perustamista. Lisäksi samassa vaiheessa on tärkeää pohtia mihin ylipäättään on ryhtymässä, joskin liiallinen jahkailu voi olla jo haitaksi.

Selvitys on tarpeellinen, sillä muuttuvassa maailmassa ja jatkuvassa kiireessä unohtamme usein kohdistaa katseemme ja ajatuksemme pidemmälle tulevaisuuteen, jonka seurauksena päätöksenteko saattaa tapahtua irrationaalisesti. Tutkimuskysymys tässä työssä on, voiko ennakointia hyödyntää päätöksenteossa ja jos voi, kuinka? Lisäksi tavoitteena on selvittää kuinka yrittäjäyttä pohtiva voi hyödyntää ennakointia onnistumisessaan, jotta teoriaa voisi käyttää hyödyksi yritystä perustettaessa. Tarkoitus on myös laajentaa

normaalia yrittäjyyden alkukuvaa siten, että mukaan tuodaan muitakin ennakoinnin työkaluja.

Tulkintojen vertaamisessa pyritään käyttämään useita kirjallisuuslähteitä, jotta opinnäytetyö ei perustu vain yhden henkilön aiempaan tutkimukseen aiheesta. Tämän lisäksi pyritään kriittiseen kirjallisuustutkimukseen. Hypoteesi siitä, voidaanko ennakointia hyödyntää päätöksenteossa saattaa olla jo itsestään selvä. Merkityksellinen kysymys onkin, kuinka luontainen tapamme ennakoida voidaan muuttaa yritysmaailmassa käytettävään päätöksentekoon. Opinnäytetyö on rajattu siten, että kyseessä on kirjallisuuskatsaus ja näin ollen teoreettinen pohja mahdolliselle empiiriselle kokeilulle. Empiirinen kokeilu on jätetty jatkotutkimuksia varten.

Opinnäytetyön alkuosassa käydään läpi mitä itse ennakointi on perustuen tulevaisuudentutkimuksen pioneeriin Pentti Malaskaan ja hänen muistolleen tehtyyn kokoelmaan. Tarkoituksena ei ole käydä yksityiskohtaisesti läpi kaikkia ennakointimenetelmiä vaan selvitykseen valittiin siihen parhaiten sopivat.

Liiketalouden opinnot liittyvät vahvasti liikemaailmassa toimimiseen, ja kuten jo edellä mainittu, usein pääpaino on yrittäjyydessä. Yrittäjyyteen suuntaavan on olennaista ja hyödyllistä miettiä ensiaskeleita, joilla on mahdollista varmistaa mahdollisimman suuri todennäköisyys onnistumiselle. Näin ollen tulevaisuudentutkimuksen hyödyntäminen aiheena on potentiaalinen lisäarvo yrittäjyydessä. Lisäksi voidaan havaita itse päätöksen olevan toinen kulmakivi selvityksen alla olevaan aiheeseen ja merkittävää onkin, että päätöksen tekeminen voidaan nähdä eräänlaisena tieteenalana. Tulevaisuudentutkimuksen ja päätöksenteon yhdistämisestä saattaisi saada lisäuskoa yrityksen perustamiseen.

Aihetta sivuten on tehty paljon tutkimusta. On tutkittu mitä päätöksenteko ja ennakointi ovat, mutta suoranaista tutkimusta siitä, kuinka nämä kytkeytyvät alkukynnyksellä olevan yrittäjän päätöksentekoon tai kykyyn tehdä päätös

yrittäjäksi ryhtymisestä ei ole. Edelliseen viitaten opinnäytetyön aihe on tarpeellinen.

2 ENNAKOINTI

Opinnäytetyön löydökset ennakoinnista perustuvat suurelta osin Pentti Malaskan tutkimustyön pohjalta kirjoitettuun julkaisuun. (Pouru, Wilenius, Holstius, Heinonen 2017) Malaska oli tulevaisuudentutkimuksen pioneeri Suomessa ja hänen johdostaan tulevaisuudentutkimus sai tieteellisen perustan. Ennakoinnista tulee ensimmäisenä mieleen niin sanottu, kuinka ajatella eteenpäin –ajatus. On helppo suunnitella esimerkiksi kalenterimerkinnet seuraavalle viikolle ja näin ennakoida esimerkiksi seuraavan viikon työkuorma. Puhuttaessa pitkän tähtäimen ennakoinnista kysymykseksi nousee, kuinka pitkälle on mahdollista nähdä ja ennakoida?

Malaskan mukaan ennakointi edustaa tulevaisuudentutkimuksen nykyistä valtavirtaa asiantuntijana tutkimustoiminnassa ja nimenomaan tulevaisuudentutkimukseen perustuvana management-tekniikkana tai erilaisia tekniikoina ja päätöksenteon tukijärjestelmänä. Hänen ajatuksensa ennakoinnista vastaavat jo sellaisenaan esittämäni tutkimuskysymykseen todeten, että ennakointia on mahdollista käyttää päätöksenteon niin kutsuttuna tukijärjestelmänä. Kuten Malaskakin ymmärsi, kaikki päätöksenteko ei kuitenkaan voi tapahtua ennakointiin perustuen.

Malaska kuvailee ennakoinnin, eli foresightin olevan soveltavaa tulevaisuudentutkimusta päätöksenteon tueksi. Se voi hänen mukaansa olla osallistuva toimintatapa yhteisen pitkän tähtäimen vision luomiseksi yritykselle tai instituutiolle ja sen mukaisesti strategisiin ja lyhyen tähtäimen taktisiin päätöksiin valmistautumista sekä sitouttamista. On kuitenkin hyvä tiedostaa, ettei uudella yrittäjällä välttämättä ole vielä tietoa tarkemmasta strategiasta. Visiota on kuitenkin tärkeä miettiä jo ennen toiminnan aloittamista, pohtimalla esimerkiksi missä tilassa toivoo yrityksensä olevan viiden vuoden kuluttua ja sopeuttamalla visio yrityksen luonteeseen.

Ennakoinnin pyrkimys on siis pystyä näkemään tuleva. Tulevaisuudesta puhuttaessa on hyvä pitää mielessä, että olemassa ei ole vain yhtä tulevaisuutta, vaan monia, jotka voidaan jakaa kolmeen ryhmään: mahdolliset, todennäköiset sekä haluttavat. (Bell 1997) Koska mahdollisia tulevaisuuksia on monia eikä tulevaisuutta ole ennalta määritelty, ei sitä myöskään voi ennustaa. Erilaisia tulevaisuuden näkymiä voidaan kuitenkin tutkia. Näin ollen voimme itse vaikuttaa siihen, miten tulevaisuus meille näyttäytyy ja lisäksi tulevaisuuteen on mahdollista vaikuttaa myös omien arvojensa ja tekojensa pohjalta. (Amara 1983)

Kuten Wethey (2015) toteaa, jokainen tärkeä päätös on matka, eikä yksittäinen askelma. Tarvitaan maali, tie ja tiimi ennen päätöstä. Eli vision maksimaalisen positiivisen toteutumisen mahdollistamiseksi tarvitsemme asiantuntijätietoa joukkueemme jäseniltä, päättäjän joka osaa tulkita asiantuntijoiden antaman informaation ja tehdä annettuun informaatioon perustuvan päätöksen toimintatavoista, joilla haluttu tulos saavutetaan.

3 ERILAISIA ENNAKOINNIN MENETELMIÄ

Ennakoidakseen tulevaa on mahdollista käyttää erilaisia menetelmiä ja kuten Malaskaan pohjautuen aiemmin todettiin, ennakointi on soveltavaa tulevaisuuden tutkimista. Seuraavaksi käydään läpi joitakin ennakointiin käytettäviä menetelmiä, joita on mahdollista hyödyntää yrityksen perustamisvaiheessa. Liiketoimintasuunnitelman osio perustuu vahvasti Hesson (2013) julkaisuun sen ollessa kattava ja ajantasainen.

3.1 Liiketoimintasuunnitelma

Hyvän liiketoimintasuunnitelman tulisi antaa vastaus kysymyksiin missä olemme nyt, mihin suuntaan olemme menossa ja miksi, ja miten valittuun päämäärään päästään. (Isokangas, Kinkki 2002)

- **Liikeidea**

Vastaus kysymykseen, mitä, miten ja kenelle tehdään. Pohditaan mitä halutaan tehdä, esimerkiksi tuottaa kirjanpitolpalveluita verkkopohjaisesti usealla eri kielellä pienille sekä keskisuurille yrityksille, jotka toimivat kansainvälisessä ympäristössä.

- **Ympäristöanalyysi**

Kartoitus siitä, mitä kyseisen toimialan ympäristössä tapahtuu. Ulkoisen ympäristön analysoinnissa kartoitetaan kilpailijoita, jotka toimivat samalla alalla. On myös hyvä kartoittaa poliittinen tilanne ja mahdollisesti tulevat ja vireillä olevat lakimuutokset. Poliittinen tilanne voi vaikuttaa esimerkiksi joidenkin tukien maksamiseen. Edellä mainittujen lisäksi tulee kartoittaa sosiaalinen toimintaympäristö, eli sidosryhmät. Jos esimerkiksi aikomuksena on perustaa vähittäiskauppa syrjäseudulle, huomataan ympäristöanalyysia tehdessä, ettei alueella ole kovinkaan paljon asukkaita. Tämän seurauksena myyntipotentiali ei ole merkittävä ja toista kohdetta on hyvä miettiä. Mahdollisesti yksi yleisimpiä työkaluja ympäristön analyysia tehdessä on SWOT-analyysi, jossa kartoitetaan

vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), mahdollisuudet (Opportunities) sekä uhat (Threats). SWOT on niin sanottu synteesianalyysi, joka tarkoittaa, että yhdellä vilkaisulla voidaan saada kuva yrityksen toiminnasta.

- **Strategia**

Pyrkimys luoda tilannekuva siitä, kuinka peli voitetaan. Tiivistettynä strategia perustuu aiempaan ympäristöanalyysiin ja toimii pohjana sille, että voidaan kartoittaa esimerkiksi asiakkaiden muuttuvat tarpeet.

- **Segmentointi ja kohderyhmä**

Liiketoimintasuunnitelman osio, jossa kartoitetaan, kenelle tuotetta tai palvelua on tarkoitus myydä. Tässä vaiheessa on turha tyytyä vain yhteen segmenttiin, niitä on hyvä olla useita, mutta näin ollen tulee tarjota räätälöityjä palveluita eri segmenteille. Selkeä segmentointi auttaa yrityksen myyntiä ja markkinointia ja ne voidaan jakaa esimerkiksi iän, sukupuolen, koulutuksen ja ammatin mukaan, tai vaihtoehtoisesti arvojen ja kulttuurin mukaan.

- **Markkinoinnin tavoitteet ja toimenpiteet**

Kuka tai ketkä halutaan tavoittaa ja milloin? Markkinointia pohdittaessa olisi hyvä luoda aikataulu markkinoinnille, esimerkiksi kevät ja syksy. Markkinointiin on myös erilaisia alustoja käytössä, kuten sosiaalisen median Twitter ja Facebook. Markkinointia suunniteltaessa on lisäksi hyvä pohtia viestintätapaa ja -kieltä. Markkinoinnin yksi kulmakivi on varmasti asiakasvirtojen seurattavuus, joihin on erilaisia työkaluja, kuten Google Analytics.

- **Henkilökohtainen myyntityö**

Myyntityö on mahdollisesti yrityksen tärkein asia. Jos ei ole myyntiä, ei myöskään tule voittoa, sillä eihän ole asiakkaitakaan. Myynnissä on hyvä ottaa huomioon joitakin asioita jo liiketoimintasuunnitelman alkuvaiheessa. Mitä suurempi myyntitilanne on edessä, tulee siihen varautua ennakkoon. Hyvä neuvo on valmistella mahdollisia vastaväitteitä ja niihin vastauksia.

- **Kannattavuus ja laskelmat** (Budjetointi ja tulos.)

Pitkällä aikavälillä tuottava yritys on kannattava, joten budjetointi tulevaa varten on erittäin tärkeää. Budjetoinnissa kartoitetaan mistä raha tulee ja mihin sitä käytetään, näin saadaan laskettua yritykselle myös kriittinen piste, joka on yrityksen niin kutsuttu nolatilanne ja jonka jälkeen yritys alkaa tehdä voittoa, eli tulosta.

- **Työntekijät**

Yrityksen tärkein voimavara. On hyvä kartoittaa työntekijöiden osaaminen, kehittymismahdollisuudet ja pohtia mitkä toiminnot ovat kannattavia ulkoistaa. Koska opinnäytetyö keskittyy yrityksen perustamisen vaiheeseen, ei työntekijöiden palkkaamiseen ole suuremmin puututtava. Mutta kuten todettu, liiketoimintasuunnitelma toimii ennakoitavien työkaluna, joten tulevaisuuteenkin on hyvä varautua.

- **Riskienhallinta**

Kartoitetaan yritystoimintaan kohdistuvat riskit ja uhat, joita voivat olla esimerkiksi liiketilaan murtautuminen, tietoturva-uhat, kilpailijoiden toimet, lama, laadun ongelmat, henkilökohtainen sairastuminen ja korkojen nousu. Mahdollisiin uhkatilanteisiin tulisikin varautua jo etukäteen toimintasuunnitelman muodossa. Jos esimerkiksi liiketilaan murtaudutaan ja sieltä viedään tietokone joka sisältää asiakkaiden henkilökohtaisia tietoja, on se myös yrityksen maineelle suuri riski, jota ei voida kattaa pelkällä vakuutuksella. Edellä mainitusta syystä mahdolliset uhkatilanteet tulee arvioida kokonaisvaltaisesti.

Liiketoimintasuunnitelman voidaan sanoa olevan olennaisin apuväline yritystoiminnan onnistuneeseen käynnistämiseen ja menestyksen saavutukseen. Se auttaa yrityksen toiminnan ja kannattavuuden järjestelmällisessä suunnittelussa ja on voidaan näin ollen nähdä pohjana myös onnistuneelle ennakkoinnille.

3.2 Trenditutkimus

Megatrendit, trendit ja heikot signaalit ovat trendejä. Megatrendit ovat niistä vahvimpia ja helpoimmin havaittavissa, trendit taas ovat nähtävissä, joskin pienemmissä muodoissa ja heikot signaalit puolestaan nimensä mukaisesti heikosten havaittavissa. Trendien tutkiminen onkin siis ympäristön monitorointia. (Rubin 2002)

Monitoroinnin pyrkimyksenä on ylläpitää tietämystä kulutuksesta, tottumuksista, käytännöistä ja tavoista. Tai esimerkiksi liikennevirroista ja ympäristön tilasta, jotta osataan varautua muutoksiin ja vaihteluihin hyvissä ajoin. (Rubin 2002) Rubinin mukaan on itse päätöksentekijän pääteltävissä, onko trendi uhka vai mahdollisuus. Seuraavaksi perehdytään tarkemmin trenditutkimukseen metodina ja pyritään havaitsemaan joitakin vallitsevia trendejä.

Megatrendin käsitteen kehitti aikoinaan John Naisbitt. Hän kehitti sen perustuen matemaattiseen malliin, jota hyväksi käyttämällä kykeni kartoittamaan massasta tietoa siten, että pystyttiin havaitsemaan niin kutsutut driving forces, eli muutosvoimat. (Rubin 2002) Megatrendit ovat suuria suuntaviivoja, joista voidaan havaita kehityksen suunta maailmassa, oli kyseessä sitten ikääntyvien kansalaisten määrän kasvu tai digitalisaatio. Koska megatrendit ovat nähtävissä joka puolella ja muuttuvat hitaasti, on niitä helppo seurata. Lisäksi megatrendien yksi ominaisuus on selkeästi kartoitettavissa oleva historia, jonka perusteella on mahdollista havaita mistä ne juontavat juurensa. (Rubin 2002)

Suomessa esimerkiksi Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra julkaisee internetsivuillaan jokaisen vuoden megatrendejä. On kuitenkin kyseenalaistettavissa, ovatko esimerkiksi vain Pohjoismaiset megatrendit

maailman mittakaavassa aina megatrendejä. Ikääntyvien kansalaisten määrän kasvun sekä digitalisaation lisäksi vallalla olevia megatrendejä ovat esimerkiksi globalisaatio, teknologinen kehitys, individualismi (räätälöidyt palvelut) ja kaupungistuminen. Täytyy myös muistaa, ettei kaikkeen ole vielä löydetty ratkaisua, kuten esimerkiksi yllä mainittuun ikääntyvien kansalaisten määrän kasvuun.

Yrityksen perustamista mietittäessä megatrendien seuraaminen on välttämättömyys, sillä vastavirtaan on lähes mahdoton pyrkiä rakentamaan liiketoimintaa. Esimerkiksi konsulttiyrityksen perustaminen maaseudulle ei mitä varmimmin ole hyvä päätös. Innovatiivisiin ratkaisuihin pyrkivältä yritykseltä vaaditaan kuitenkin jo enemmän kuin pelkkien megatrendien seuraamista.

Hiltunen (2013) puolestaan heikkojen signaalien määrittelee olevan merkki merkitykseltään nousussa olevasta asiasta, josta saattaa kehittyä suurempikin trendi, mutta vaihtoehtoisesti olla kehittymättä.

Seuraavat asiat saattavat olla Hiltusen mukaan merkki heikosta signaalista:

- Huvittunut suhtautuminen
- Ajettavan asian vastustus, ajatus sen mahdottomuudesta
- Pohdinnan aikaansaaminen
- Ajettavan asian tai mielipiteen tuntemattomuus
- Aihe on tabu, josta ei puhuta

Mikäli jokin yllä mainituista piirteistä täyttyy, on löydös mitä varmimmin heikko signaali. Heikko signaali on siis alkava trendi, joka saattaa vaikuttaa yrityksen toimintaympäristöön positiivisesti tai negatiivisesti ja näin ollen nähdään uhkana tai mahdollisuutena. Heikkoja signaaleita käytetään esimerkiksi eri skenaarioiden pohjamateriaalina ja periaatteena on, ettei yksi signaali kerro vielä mahdollisesti nousevasta trendistä, mutta useampi samansuuntainen signaali voi jo ilmentää nousevaa trendiä. (Hiltunen 2013)

Heikon signaalin määritelmää on mahdollista hyödyntää myös yritystä perustettaessa. Usein tilanteessa, jossa on aivan uusi niin sanotusti laatikon ulkopuolinen idea, saatetaan se tyrmätä varsin nopeasti. Todellisuudessa edellä mainittu saattaa olla tilanne, jossa mahdollinen yrittäjä on havainnut heikon signaalin ja tehnyt päätöksen tai ainakin pohtii päätöstä yrityksen perustamisesta. On siis selvä, ettei heikkoja signaaleja voida aina nähdä mahdollisuutena, mutta ei myöskään uhkana. Osa signaaleista on niin heikkoja, että ne ovat järkevintä unohtaa, mutta on myös hyvin heikkoja signaaleja, jotka osoittautuvat oikeiksi ja niihin rohkeasti tarttunut hyötyy päätöksestään.

Esimerkkejä aiemmin heikoista signaaleista ovat nykypäivän megatrendit Uber sekä AirBnB, joiden eteenpäin ajavana voimana (driving force) toimii jatkuvasti merkitystään nostava yhteisöllisyyden megatrendi, jossa yksilöiden on mahdollista käyttää omaa omaisuuttaan tulon tekemiseen. Hiltusen mukaan heikot signaalit tulisi nähdä osana organisaation jokapäiväistä prosessia. Varmasti jokainen johtaja onkin kuullut lauseen, miten jokin yksittäinen asia tulisi nähdä osana suurempaa kokonaisuutta. Edellä mainittu kuvaa ajatusta yrityksen pyrkimykseen kartoittaa ja havaita heikkoja signaaleja, jolloin yhden työntekijän merkitys korostuu heidän kokemuksensa ja ajatuksensa yhdistettäessä.

Joskus tapahtuma voi kuitenkin olla niin yllättävä, ettei minkäänlaista tietoa tai signaalia ollut havaittavissa ja tällöin puhutaan villeistä korteista. Villeillä korteilla ei ole historiatietoja niiden muuttaessa ajatusmalleja ja trendejä tulevaisuuden kehityssuuntia ajatellen odottamattomasti. (Rubin 2002) Yksi tunnetuin esimerkki edellä mainitusta on 11. syyskuuta vuonna 2001 tapahtunut terrori-isku kohdistuen New Yorkin World Trade Centeriin. On mahdollista kyseenalaistaa, oliko kyseessä villi kortti vai oliko iskusta mahdollisesti jonkinlaisia signaaleja jo nähtävissä. Terrori-iskujen seurauksena maailman turvallisuuspolitiikka kuitenkin muuttui kertaheitolla. Lisäksi Hiltunen mainitsee, että heikot signaalit voidaan sisällyttää skenaariotekniikkaan, jossa luodaan kuva vaihtoehtoisista tulevaisuuksista ja johon seuraavassa luvussa tarkemmin perehdytään.

3.3 Skenaariomenetelmä

Seuraavaksi tutustutaan tarkemmin skenaariomenetelmään. Tarkoituksena on käydä kohta kohdalta läpi skenaarioiden luominen käyttäen malliesimerkkinä yrityksen perustamista.

Skenaarioiden tehtävänä on (1) tuoda ennalta esille erilisiä muutospaineita tulevaisuudesta. (2) osoittaa päätöksentekijälle valmiuksia reagoida ennalta erilaisiin muospainetilanteisiin. Käytännössä tämä voi tarkoittaa erilaisia tuotekehitystöitä ja innovaatioiden valmistelua. Ehkäpä tärkeimpänä tehtävä on luoda kuva niistä tavoitteista ja päätöstilanteista, jotka ovat tulevaisuudessa mahdollisia. (Niemi. 1990) Niemen kirja käsittelee ainoana kirjana hallinnollista tulevaisuudentutkimusta ja on tämän vuoksi valittu osaksi opinnäytetyötä.

- 1) Nykytilan kartoitus
- 2) Jaetun vision pohdinta
- 3) Megatrendien kartoitus
- 4) Heikkojen signaalien kartoitus
- 5) Skenaarioiden tekeminen
- 6) Valmistaa suunnitelma skenaarioiden varalle
- 7) Suunnitella tehtävät lähitulevaisuudelle (Meristö 2013)

Nykytilan kartoitus selvittää missä juuri tällä hetkellä mennään. Yritystä perustettaessa kartoitus voi toimia yrityssuunnitelmana, jossa kartoitetaan mahdolliset kilpailijat, rahoituskanavat ja mitä on aikomuksena tehdä tai myydä. Nykytilan kartoituksessa on hyvä tarkastella asiaa myös kokonaisvaltaisesti, eikä vain oman toimialan näkökulmasta.

Visio on tulevaisuuden pohdintaa, joka vastaa kysymykseen mitä tulevaisuudelta toivotaan. Vision tarkoituksena on luoda yhteinen näkemys yrityksen tavoitteista. Hyvässä visiossa mitataan yrityksen kykyä luoda, tallentaa ja jakaa tietoa, näin saadaan jalkautettua hyvä visio käytäntöön. (Wilenius 2002) Esimerkkinä

aloittavan yrittäjän visiosta toimii tavoite saada vuoden sisällä kymmenen vakioasiakasta ja toiminnan lisääntyessä palkata yksi työntekijä. Vision tarkoitus ei ole olla kiveen hakattu käsky, vaan pikemminkin suuntaviiva siitä, mihin toimintaa voidaan ja halutaan ohjata.

Aiemmassa luvussa käsiteltiin trendejä ja niiden huomioon ottaminen, joten tässä luvussa niitä ei enää tarkemmin esitellä. Mainittakoon kuitenkin vielä, että heikkojen signaalien huomioon ottaminen on suositeltavaa ja näin ollen on olennaista kartoittaa erilaisia muutosvoimia pohtimalla maailman kehityksen suuntaa, jotta osataan tarjota palveluita tai tuotteita myös tulevaisuudessa. (Hiltunen 2013)

Kun nykytila, visio ja erilaiset trendit on kartoitettu, siirrytään itse skenaarioiden luomiseen. Kun muutosvoimat ovat tiedossa, voidaan niiden pohjalta luoda erilaisia tulevaisuudenkuvia. (Niemi 1990) Jos esimerkiksi yritystä perustettaessa huomaisimme yksityisautoilun vähenevän merkittävästi seuraavan kymmenen vuoden kuluessa, voisi kyseistä muutosvoimaa pohtia. Havaittavissa saattaisi olla esimerkiksi yhteiskäyttöautoja tarjoavan yrityksen kannattavuuden lisääntyminen ajan kuluessa. On hyvä huomioida muutosvoimien vaikuttavan arvoihin ja näin ollen on tärkeä pyrkiä luomaan kuva kyseisistä arvoista. Nähdäänkö esimerkiksi yhteisöllisyys tärkeänä vai sen vastakohta yksityisyyden arvostus. Skenaarioiden määrä voi vaihdella kolmesta viiteen, niiden tarkoitus ei siis ole luoda yhtä mahdollista tulevaisuutta vaan tulevaisuuksien kirjo. Näin ollen jo yrityksen perustamisvaiheessa olisi tärkeä tietää minkälainen yritys on aikomuksena perustaa. (Niemi 1990)

Kun skenaariot on kartoitettu, voidaan lähteä luomaan liiketoimintasuunnitelmaa eri tulevaisuuksien varalle pohtimalla, miten kyseisiin tulevaisuuden skenaarioihin voidaan vastata. Myöhemmässä osassa palaamme tarkemmin ennakkoinnin mahdollisiin heikkouksiin, joista mainittakoon kuitenkin yhden olevan varmasti se, että nähtäessä ja keskittyessä liikaa tulevaisuuteen, on vaikea pysyä nykyisyydessä. Yritystä perustettaessa tulisikin ottaa huomioon tulevaisuuden

lisäksi nykyaika, sillä yritys kuitenkin toimii kyseisessä hetkessä. Skenaariot jäsennetään mahdollisimman lähelle nykyaikaa ja usein niiden luominen ja visiointi tapahtuvat eri aikajänteissä, esimerkiksi viiden, kymmenen ja viidentoista vuoden. (Meristö 2013)

4 PÄÄTÖKSENTEKO

Tässä luvussa avataan päätöksenteon prosessia ja itse päätöksen muodostumista. Jos päätöstä ei tehdä, on sekin jo itsessään päätös.

Ojanen (2015) kuvailee mitä päätöksenteko on. Hänen mukaansa se merkitsee filosofisesti ajateltuna kahta eri asiaa. Päätös tarkoittaa jonkin konkreettisen asian päättymistä, mutta toisaalta kun päätämme tehdä jotain, on se vasta alku tekemiselle. Päätös on siis ratkaisu toimeksiannon toteuttamisesta. Päätöksenteon tyylit voidaan karkeasti jakaa ainakin viiteen osa-alueeseen, jotka ovat Scottin ja Brucen vuoden 1995 teoksen mukaan rationaalinen, intuitiivinen, riippuvainen, välttävä ja spontaani päätöksenteko. Heidän kehittämänsä päätöksenteon malliin viitataan useissa aiheeseen liittyvissä tutkimuksissa ja tästä syystä toimii edelleen luotettavana lähteenä esiteltäessä tarkemmin päätöksenteon malleja alla.

Rationaalisessa päätöksenteossa logiikka ja systemaattisuus ovat avainasemassa ja pyrkimys on faktapohjaisessa päätöksenteossa. Päätöksenteko ei kuitenkaan aina ole rationaalista, vaikka päätöksentekijästä siltä tuntuisikin vaan se saattaa olla päätöksentekijän harhakuvitelma. Päätöksentekoon vaikuttavat sekä tietämyspohja että tunne- ja arvopohja. (Kuusi, Bergman, Salminen 2013) Yleisesti ymmärrettynä rationaalisuus on siis faktoihin perustuvaa.

Intuitiivinen päätöksenteko taas on nopeaa ja niin sanotusti hetkessä elävää päätöksentekoa, joka perustuu henkilön kykyyn tehdä nopeita päätöksiä. Yksi tunnusmerkki intuitiiviselle päätöksenteolle on päätöksen jälkirationalisointi. (Wethey 2015) Intuitiiviseen liitetään usein tunne. Kyseessä ei siis ole systemaattinen menetelmä tehdä päätös, vaan se perustuu myös sen hetkiseen tilanteeseen.

Riippuvainen päätöksenteko puolestaan viittaa päätöksentekijän tarpeeseen saada suuremman joukon hyväksyntä tai osallisuus päätöksentekoon, sillä tekijä ei pysty itsenäiseen päätöksentekoon.

Välttävää päätöksentekoa taas voidaan kuvailla yrityksenä välttää itse päätöksentekoa siihen asti, kunnes se on välttämätöntä. Päätös tehdään siis aina paineen alaisena ja seurauksena on usein yrityksen sisäisen kommunikaation hidastaminen ja päätöksenteon kankeus, mikäli päätös pitää vielä hyväksyttää esimerkiksi johtajalla.

Viidentenä ja viimeisenä päätöksenteon mallina mainitaan spontaani päätöksenteko, joka on nopeaa, usein perusteetonta ja kuten kolikkoa heittämällä –joskus onnistaa, usein ei. Spontaanin päätöksentekijän on usein vaikea perustella päätöstään, sillä normaalisti edes intuitiolla ei ole osaa tulokseen vaan päätös on täysin mielivaltainen.

Ennen kuin on mahdollista sanoa, millainen tapa tehdä päätöksiä on hyvä tai huono, tulisi pohtia vaativuutta ja intensiteettiä, joilla päätöksentekijöiltä päätöksiä vaaditaan. Päätöksentekijä voikin siis olla kaikkien edellä mainittujen tapojen summa, riippuen itse tehtävästä päätöksestä ja sen vaikuttavuudesta. On eri asia hyväksyttää spontaanisti työntekijän pyyntö poistua kokouksesta, kuin pohtia suuria valtiollisia päätöksiä, joissa riippuvainen päätöksenteko on luonnollisempi ja päätöksen merkityksellisyydestä johtuen parempikin päätöksenteon muoto. On hyvä huomioida päätöksenteon prosessien linkittyvät toisiinsa ja tiedostaa, että riippuvaisessakin päätöksenteossa voidaan pyrkiä rationalisointiin. Tapa tehdä päätös siis riippuu osittain myös itse päätöksen vaikuttavuudesta sekä merkityksellisyydestä.

4.1 Oikeanlainen päätös

Onko olemassa niin sanottua hyvää päätöstä? Päätös voi olla hyvä riippuen perspektiivistä. Päätös voi olla hyvä esimerkiksi yrityksen talouden kannalta, mutta työntekijälle se voi puolestaan osoittautua henkilökohtaiseksi konkurssiksi.

Hyvää ei voi, eikä välttämättä tarvitsekaan määritellä selkeästi. Eroaako hyvä oikeanlaisesta? Asiyhteyteen liittyy vahvasti kompromissi, sillä subjektiivisesti välttävä päätös voi olla objektiivisesti katsoen hyvä. Kuten opinnäytetyön alussa käy ilmi, päätös voi olla hyvä päättäjälle tai vaihtoehtoisesti sille suurelle joukolle, jota päätös koskee. Kompromississa korostuu tasapuolisuus eli ajatus siitä, että päätös on kollektiivisesti onnistunut. Kompromissin ongelmana on kuitenkin mahdollisuus päätyä tilanteeseen, jossa kukaan ei tunne päätöstä omakseen. Jotta päätös on hyvä, sen on oltava toteuttamiskelpoinen. Liian monimutkainen tai abstrakti päätös ei ole mahdollinen toteuttaa ja tällöin päätöstä tulisi pohtia uudelleen. Toimenpiteisiin johtamaton toteuttamiskelvoton päätös on vain idea. Voitaisiin siis sanoa, että päätöksen tulee olla realistinen, totuudenmukainen eikä vain idealistinen, kuten epäilyttävä harha. (Ojanen 2015) Ojanen myös muistuttaa, ettei hyvää kuitenkaan ole määritelty missään tarkasti. Se voi hänen mukaansa olla olotila, kuten onnellisuus. Mutta hyvää on mahdotonta avata siten, että se olisi yhdellä lauseella selkeästi selitettävissä.

Ojasen johdattamana siirrytään itse aiheen ytimeen. Miten ennakointiin ja pitkälle tulevaisuuteen perustuvassa päätöksessä pystytään säilyttämään realismia? Tulevaisuus nähdään usein hyvin surrealistisena, eikä suinkaan käsin kosketeltavana ja tästä syystä tulevaisuuden kiteyttäminen rationaaliseen päätöksentekoon tulee olla päätöksentekijän itseisarvo. Toisaalta taas kaikki päätöksenteko vaikuttaa joka tapauksessa tulevaisuuteen ja kuten aiemmin mainittiin, on päätös tekemistä ennen tulevaa. Päätöksentekijöiltä vaaditaan siis enemmän tulevaisuuteen suuntaavia päätöksiä kuin menneisyyden muistelua. Menneisyyden merkitystä ei kuitenkaan voida vähätellä, sillä historia on aina opettanut ihmisiä ja kuten seuraavassa osiossa todetaankin, myös virheistä

oppiminen on olennaista hyvien päätösten tekemisessä ja silloin myös menneisyyden muistaminen on tärkeää, joskin pääpainon päätöksiä tehdessä tulee olla nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Onkin hyvä pohtia mihin päätöksentekijä suuremmalla todennäköisyydellä suuntaisi katseensa kysyttäessä, orientoituuko päätöksentekijä tulevaisuuteen vai menneisyyteen. (Ojanen. 2015)

4.2 Oikeanlaisen päätöksen tekeminen

Tähän mennessä on käyty läpi erilaisia tapoja tehdä päätöksiä ja pohdittu mikä tekee itse päätöksestä hyvän. Suurempi kysymys kuitenkin kuuluu, kuinka tehdä niin kutsuttuja hyviä päätöksiä? Valmista reseptiä ei ikävä kyllä ole olemassa, mutta oikean kaltaisia päätöksiä voi oppia tekemään. (Wetthey 2015)

Päätökseen vaikuttaa olennaisesti kysymyksen kompleksisuus. On helpompaa päättää kieltäytyä kaupan kassalla vastaanottamasta kuittia ostoksista, verrattuna suureen poliittiseen muutokseen tai yrityksen tulevaisuutta käsittelevän päätöksen tekemiseen. Edellä mainituissa tilanteissa on luonnollista pohtia päätöstä sekä sen lopputulosta tarkemmin. Seuraavaksi siis pohdimmekin, miten monimutkaiseen kysymykseen tai ongelmaan on mahdollista saada oikea päätös aikaiseksi.

Yksi oikean päätöksen syntymisen merkittävä ainesosa on tiimityö ja erityisesti se, että ryhmältä osataan kysyä ne oikeat kysymykset jotka vaikuttavat päätökseen. Erityisen huomionarvoista on, että asiantuntijaorganisaatiot toimivat juuri näin, tai ainakin niiden tulisi toimia. Päätöksentekijän tulisi kuunnella kollektiivisesti kaikkia asiantuntijoita ja luoda kyseisistä asiantuntijalausunnoista *hyvä päätös*.

Virheistä oppiminen on toinen, joskin mahdollisesti väheksytyin hyvän päätöksen kulmakivi. (Wetthey 2015) Hyvän päätöksentekijän yksi tunnusmerkeistä on

omien virheiden myöntäminen, jonka positiivisena seurauksena päätöksentekijä myös oppii tekemistään virheistä. Mikäli virheellinen päätös jätetään huomiotta ja johdetaan toimintaa egoistisesti, ei se välttämättä ole kannattavin vaihtoehto yrityksen jatkuvuuden kannalta.

Myöhemmässä luvussa käsitellään tarkemmin matkan metaforaa, mutta käytännössä se tarkoittaa, että yhden päätöksen seuraus voi olla mahdoton kartoittaa ja täten on olemassa useita mahdollisia tulevaisuuksia (Bell 1997) Skenaariomenetelmään taas paneuduttiin tarkemmin kohdassa 3.3, siihen kuitenkin vielä viitaten, tulee päätös nähdä pidempänä jatkumona, eikä vain hetkellisenä tapahtumana. Skenaariot auttavat avartamaan päätöksentekijän mahdollisia maailmoja tarjoten näin kattavamman arvion tulevaisuuksista. Jokainen päätös tulisikin nähdä matkana, eikä niinkään askelmana seuraavaan, kuten ennakkoinnin osiossa jo todettiin.

Edellä mainitut eivät siis takaa hyvän päätöksen syntymistä, eivätkä toimi varsinaisena hyvän päätöksen keittokirjana. Neuvojen sisäistäminen kuitenkin auttaa huomattavasti saavuttamaan päämäärän, joka on hyvän päätöksenteon pohja. Hyvään on monta tietä ja hyvä voi olla monella tapaa, kuten Ojanen (2015) toteaa.

5 YRITTÄJYYS SUOMESSA

Yrittäjyys on Suomessa kokenut suuren murroksen viimeisen kahden vuosikymmenen aikana. 1990-luvun laman vaikutuksesta Suomesta katosi 450.000 työpaikkaa, eli yli viidennes. Viimeisen vuosikymmenen aikana muutosvauhti on kiihtynyt ja sen ennustetaan kiihtyvän ja muokkaavan Suomen yrityskenttää jatkossa yhä voimakkaammin.

Vuoden 2015 lopussa maassamme oli 283.850 rekisteröityä yritystä, jotka työllistivät 1,4 miljoonaa ihmistä ja tuottivat veroja, joilla maksetaan palveluita kaikille. Pienyrityksiä, eli alle kymmenen henkeä työllistäviä oli näistä 93,4% ja tästä joukosta oli niin sanottuja yksinyrittäviä yli 180.000 kappaletta. (Tilastokeskus, Yritysrekisteri 2015). Yli 60% prosenttia Suomen yrityskentästä täyttyy tänä päivänä yksityisyrittäjistä, jotka työllistävät vain itsensä. Suuri osa heidän suorittamistaan tehtävistä ovat toimia, jotka aikaisemmin suoritti palkattu työntekijä, usein jopa sama joka nyt myy aikaansa ja osaamistaan entiselle työnantajalleen. Paljon mediassa käytetyt termit, mikroyritys ja kevytyrittäjyys ovat jo arkipäivää.

Suurten yritysten toimintatapa, sekä työntekokentän rakenteellinen muutos on siis tuonut Suomeen aivan uuden yrittäjien joukon, joiden yrittäjyys saattaa olla itsensä työllistämisen kannalta joko niin sanotusti pakon sanelemaa tai näkökulmasta riippuen mahdollisuus vaikuttaa itse työntekoonsa paremmin. Tässä joukossa on niin usealle eri toimeksiantajalle asiantuntija-osaamistaan myyviä henkisen työn tekijöitä, (toimittajat, eri alojen suunnittelijat) kuin myös fyysisen, suorittavan työn tekijöitä (siistijät, myyntiedustajat). Yhä useammalla alalla perinteisestä työntekijä-työnantaja mallista luovutaan ja entisen työntekijän palvelu ostetaan työntekijän perustamalta henkilöyritykseltä. Kyseiselle joukolle tutustuminen ennakointiin voi olla erittäin tärkeää tulevan menestymisen kannalta, koska ainakin osalta tätä joukkoa saattaa puuttua tarpeellinen tieto niin sanotusta yrittäjyyden kentästä ja intohimoinen suhtautuminen yrittäjyyteen. (Akava 2017)

Kuten edellä on käynyt selväksi, yrittäjyys työllistää ja tuottaa verovaroja, jotka hyödyttävät kaikkia kansalaisia. Yrittäjyyteen kannustaminen on siis tärkeää ja koska yrittäjyyden aloittaminen on nyky maailmassa kilpaillumpaa, haastavampaa ja monien mielestä huomattavasti riskialttiimpaa kuin ennen, tulee kaikkia keinoja kannustukseen käyttää ja ennakoiti onkin yksi niistä. Laaja-alaisella ennakkoinnilla mahdollisiin tulevaisuuden skenaarioihin voidaan etukäteen valmistautua ja välttää suurimmat ongelmat tai tappiot.

Yrittämistä ja sen aloittamista on myös valtiohallinnon toimin pyritty helpottamaan, sähköiset ja digitaaliset palvelut ovat helpottaneet yritystoiminnan aloittamisen virallista puolta. Tänä päivän jokainen verkkopankkitunnukset omaava henkilö saa niin henkilö- kuin osakeyhtiönkin toimintakuntoiseksi alle tunnissa. Yrityksen perustamisen voi hoitaa niin valtionhallinnon sivuilla kuin yksityisen toimijan sivustollakin. (Yritys- ja Yhteisötietojärjestelmä, 2017)

Onko yrittäjäksi ryhtyminen hyppy tuntemattomaan, jossa päätökset tekee yrittäjä yksin? Yrityksen perustamiseen on monia oppaita ja kirjoja, kuten keskuskauppakamarin yrityksen perustajan opas ja koko internet, jossa on loputtomasti materiaalia yrittäjyydestä. Kirjat taas on mahdollista jakaa karkeasti kahteen kategoriaan. Konkreettisiin oppaisiin, jotka ottavat huomioon lähes kaiken yrityksen perustamiseen ja sen käytännön toimiin kuuluvien asioiden osalta. Toisin sanoen kirjat, joihin kannattaisi tutustua ennen yrityksen perustamista.

Toiseen kategoriaan kuuluvat intohimoisesti yrittäjyyteen suhtautuvat kirjat, kuten Fried ja Hansson (2011), joka pyrkii luomaan positiivista kipinää yrittäjyyteen sisällyttämällä erittäin paljon niin kutsuttua tuumasta toimeen -ajattelua ja haastamalla merkittävästi asennetta esimerkiksi ennakoitiä vastaan. Kyseiset teokset ovat usein osittain mielipiteisiin perustuvia ja sisältävät kiistanalaistakin tietoa ja tutkimustuloksia. Ne ovat kuitenkin usein inspiroivia ja uusia hyödyllisiä

ajatusmalleja tarjoavia teoksia, eikä näin ollen kummankaan kategorian merkityksellisyyttä voida vähätellä.

Edellä mainittujen kahden ääripään yhteen tuominen luo seuraavan kuvan yrittäjyydestä ja yrityksen perustamisesta askeleista:

- Liiketoiminnan perustoimien selvitys ja suunnittelu
- Yhtiömuodon valinta, pakollisista tehtävistä huolehtiminen ja harkinta siitä, mitä muuta mahdollisesti tarvitaan
- Varsinaisten perustamistoimien teko (Yrityssuomi.fi)

Kun yllä mainittuihin kolmeen kohtaan pureudutaan hieman syvemmin, voidaan havaita suunnittelun osuus ja kannustus hieman laajempaan pohdintaan tarvittavista elementeistä. Vaikka ennakointia ei suoranaisesti olekaan nähty vielä opinnäytetyöni ehdottamassa kontekstissa, on se sinne jo piilotettu edellä mainitussa muodossa.

Yrittäjyys voidaan jakaa kategorioihin ulkoinen yrittäjyys (entrepreneur), sisäinen yrittäjyys (intrapreneur) ja omaehtoinen yrittäjyys. (Isokangas, Kinkki, 2002) Ulkoinen yrittäjyys merkitsee sitä, että henkilö perustaa yrityksen ja toimii yrittäjänä. Sisäinen yrittäjyys puolestaan tarkoittaa, että työntekijä toimii yrityksen sisällä yrittäjämäisesti ja omatoimisuus korostuu hierarkkisessakin ympäristössä. Omaehtoinen yrittäjyys taas nähdään usein perustana kaikelle yrittäjyydelle ja joka viittaa yksilön yrittäjämäiseen asennoitumiseen koko elämää kohtaan, jonka ansiosta yksilö ottaa omatoimisesti vastuun omasta toimeentulostaan. (Isokangas, Kinkki, 2002) Vaikka jokaisessa yrittäjyyden muodossa ennakointia voidaan hyödyntää, on opinnäytetyössä kuitenkin keskitytty ulkoiseen yrittäjyyteen ja näin ollen yrityksen perustamisen päätökseen, kuten edellisistä luvuista onkin jo käynyt ilmi.

Aikaisemmin mainitut yrittäjyyden perustamisen askeleet ovat melko suppeat tuovat esille vain aivan välttämättömimmät toimet. Täytyy kuitenkin muistaa, että

kyseiseen vaiheeseen päästäessä, tulee jo paljon enemmän olla suunniteltuna. Yrittäjyyden tavoite on lähes poikkeuksetta tuoton saaminen, tai ainakin tappion välttäminen ja usein mitä paremmin ennakkoinnin työkaluja on käytetty ennen yrittäjyyttä ja sen alkutaipaleella, sitä vahvempi yritys on.

Itse liikeidea syntyy usein intohimon tai mielenkiinnon kohteesta. Kuitenkin jo ideaa pohtiessa, on ympäristöä syytä monitoroida kolmannessa kappaleessa keskusteltujen eri trendien seuraamisen ja havainnoinnin muodossa. Vision tulee myöskin olla tiedossa, mikäli ei ole päämäärää on vaikea tavoitella tulevaisuudelta suuria. Vision pohjalta ja eri trendejä seuraamalla taas rakennetaan eri tulevaisuuden skenaarioita, jotka yritys saattaa kohdata ja valmistaudutaan niihin esimerkiksi laaja-alaisten eri mahdollisuuksiin pohjautuvien liiketoimintasuunnitelmien ja SWOT-analyysin muodossa. (Wilenius, 2015)

Edellä mainituista toimista vain harvat ovat pakollisia, mutta olennaisia niiden voisi sanoa olevan. Yhteenvetona todettakoon vielä yhteiskunnan ja työelämän olevan suurten muutosten alla ja yrittäjyyden olleen aina merkittävä osa hyvinvointiyhteiskunnan syntymistä ja säilymistä. Valitettavaa on, että yrittäjyyden vaatiessa jatkuvasti lisää rohkeutta, pääomaa ja riskinsietokykyä ja yhä harvemman yrityksen pärjätessä, myös yhä harvempi yksilö uskaltaa tarttua toimeen. Kuitenkin juuri edellä mainitusta syystä on syytä korostaa laaja-alaisen ennakkoinnin merkitystä. Tiettyjä toimenpiteitä on aina kannustettu tekemään ja uhkia pohtimaan, mutta maailman muuttuessa nopeaa tahtia ja usein yhä odottamattomammin, myös ennakkointia tulee painottaa ja hyödyntää monia eri menetelmiä, jotka saattavat tuottaa työtä ja vaivannäköä, mutta maksavat itsensä takaisin pidemmällä tähtäimellä. Huomionarvoista kuitenkin on, kuten jo aikaisemmin mainittu, ettei kykyä tehdä nopeita päätöksiä tarvittaessa tule aliarvioida. Ennakointia tulee hyödyntää siihen ollessa mahdollisuus ja aikaa, aina näin ei kuitenkaan ole. Kuten todettu, tulevaisuutta on mahdoton ennustaa täydellä varmuudella.

6 POHDINTA

Opinnäytetyössä on tähän mennessä käsitelty erilaisia tapoja tehdä päätöksiä sekä selvitetty asioita, jotka päätöksiin vaikuttavat ja pohdittu millainen on hyvä päätös. Olennaisia ennakointiin käytettäviä menetelmiä on käyty läpi ja perehdytty yrittäjyyteen Suomessa sekä yrittäjyyden kannalta keskeisiin toimenpiteisiin. Yhteenvetona pohditaankin, onko ennakointia mahdollista käyttää päätöksenteon tukena?

Kuten opinnäytetyössä on jo käynyt selväksi, ennakointia todella voidaan hyödyntää päätöksiä tehdessä, vaikka ei aivan kaikissa tilanteissa. Päätöksentekijät (kuten yrittäjät tai yrityksen perustajat) käsittelevät suuren määrän päätöksiä päivässä ja näin ollen ei ennakointi aina ole mahdollista. On kuitenkin hyvä muistaa jokaisen päätöksen vaikuttavan myös tulevaisuuden päätöksiin. (Wetney 2015) Vaikka emme siis tietoisesti tekisi päätöstä tulevaisuutta pohtien, saatamme kuitenkin löytää kyseisen päätöksen seuraukset edestämme myöhemmin.

Yritysten sisällä vaaditaan pitkän aikavälin systemaattista ennakointia ja sitä tukevaa päätöksentekoa. (Wilenius 2015) On tärkeää tarkastella toimintaympäristöä jatkuvasti, jotta saadaan tietoa mihin yrityksen tulisi katseensa suunnata. Näin ollen ennakoinnista tulisi tehdä systemaattinen prosessi yrityksessä, eikä pelkästään johdon asia.

Ojasen mukaan hätiköinti johtaa siihen, että tehdään hätiköityjä päätöksiä, kun olisi voitu odottaa ja näin ollen ajan kanssa tehdä parempia päätöksiä. (Ojanen 2015) Kaikessa viisaudessaan, ennakointia tulisi käyttää siis silloin, kun se on mahdollista ja siihen on aikaa. Voidaankin todeta, että yrityksen perustamista ja tulevaisuuden näkymiä on erittäin tärkeä pohtia jo ennen kyseisen yrityksen pystyyn pistämistä, jolloin siihen on mahdollisuus ja aikaa.

6.1 Ennakoinnin mahdolliset ongelmat

Ennakoinnin mahdollisia ongelmia on myös olennaista pohtia. Aiemmassa luvussa mainittiin ennakoinnin ongelmana irrottautuminen nykyajasta siten, että eletään jo tulevassa, vaikka yritys toimii nykyhetkessä. Kyseisessä tilanteessa esimerkiksi yritys ja sen päätöksentekijät elävät niin sanotusti väärässä ajassa, eikä mikään tehty päätös ohjaa enää eteenpäin. Päätöksentekijän ollessa hyvin tulevaisuusorientoitunut, voi hänellä olla esimerkiksi huono kyky tehdä nopeita päätöksiä, jotka nekin ovat usein odottamattomissa tilanteissa tarpeellisia. (Wethey, 2015)

Fried ja Hanssonin (2011) toteaa, että suunnittelepa asioita etukäteen miten ahkerasti tahansa, osa niistä menee joka tapauksessa pieleen. Tilannetta on turha pahentaa analysoimalla asioita puhki ja lykkäämällä päätöksiä, ennen kuin on päässyt edes alkuun. Kauaskantoiset hankkeet nitistävät niin sanotun tekemisen meiningin ja mitä pidempään kehittäelytyö kestää, sitä varmemmin hanke jää toteuttamatta. Kannattavaa on tehdä päätös, siirtyä eteenpäin ja saada jotain aikaiseksi, kun siihen on vielä motivaatiota ja puhtia.

Toisinaan ennakointi voidaan nähdä myös liian monimutkaisena ja raskaana. Liiallinen kompleksisuus voi aiheuttaa päätöksenteon myöhästymisen tai sen, että koko ongelmaa ei enää haluta kohdata sen muokkaututtua liian moninaiseksi päätöksentekijälle.

6.2 SWOT-analyysi ennakoinnista päätöksenteon tukena

Erilaisia ennakoinnin menetelmiä käsitellyssä luvussa kolme esiteltiin myös lyhyesti SWOT-analyysi, joka on selkeä sekä hyödyllinen tapa pohtia myös ennakoinnin vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia päätöksenteon tukena.

Ennakointi päätöksenteossa Swot analyysi	
Vahvuudet (S)	Mahdollisuudet (O)
Auttaa näkemään ongelman laajemmassa kontekstissa	Mahdollisuus ylittää kilpailijat
Auttaa näkemään pidemmälle	Innovatiiviset tuote ja palvelu kehitykset
Ei eletä putkinäön varassa	
Heikkoudet (W)	Uhat (T)
Voi tehdä ongelmasta liian monimutkaisen	Pelkkä tulevaisuusorientoitunut päätös voi olla uhaksi nopeille päätöksille, jolloin ei osata tehdä tärkeitä päätöksiä nopeasti, kun se olisi tarpeen

Kuva 1: SWOT-analyysi

Analyysissä pohditaan siis neljää osa-aluetta, jotka vaikuttavat yrityksen toiminnan hahmottamiseen sekä suunnitteluun ja toimivat näin ollen myös ennakkoinnin apuna. Ennakoinnin vahvuuksina päätöksiä tehdessä voidaan nähdä kyky ongelman laaja-alaiseen pohdintaan ja ymmärtämiseen, ennakointi auttaa näkemään pidemmälle sekä laajemmalle, eikä näin ollen eletä niin sanotun putkinäön varassa. Edellä mainituista syistä ennakkoinnin mahdollisuudeksi nousee kyky ylittää kilpailijat innovatiivisilla tuote- ja palvelukehityksillä. Tutkittaessa asioita laaja-alaisemmin, syntyy usein myös uusia ajatuksia ja mahdollisuuksia. Ennakoinnilla on myös heikkoutensa, kuten sen mahdollisuus luoda kyseessä olevasta ongelmasta liian monimutkainen, jonka vuoksi tärkeän päätöksen tekoa saatetaan pitkittää ja lopulta jättää kokonaan tekemättä tai vaihtoehtoisesti päätös tehdään pakon alaisena, jolloin itse päätöksen laatu kärsii. Joskus liian tulevaisuuteen orientoitunut päätöksenteko on myös uhka nopeille päätöksille, jotka nekin ovat olennainen ja yleinen päätöksenteon tapa. Yrityksissä tulee aina eteen tilanteita, jolloin nopean päätöksen tekeminen on välttämätöntä ja liiallinen ennakointiin tukeutuminen saattaa aiheuttaa päätöksentekijälle vaikeuksia tehdä tarvittavia nopeita päätöksiä, jolloin laatu myös kärsii.

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön aihe, ennakkoinnin merkitys päätöksenteon tukena oli tekijälleen itselle tärkeä. Selvityksen pohjalta oli mahdollista luoda parempi kuva itse päätöksenteosta ja ennakkoinnista työkaluina yrityksen perustamista pohdittaessa. Ennakkoinnin merkityksellisyyttä päätöksiä tehdessä saatiin myös korostettua, joka oli yksi tavoitteista. Henkilökohtaisesti kirjoittaja voi pitkän tähtäimen suunnittelun olevan tarpeellista. Sen avulla voisi välttää monia kiireellisiä sekä hätäisesti tehtyjä päätöksiä, joista esimerkkinä toimii tämä liian lyhyellä aikataululla tehty opinnäytetyö.

Ennakkoinnin merkityksen korostamisen lisäksi oli mielenkiintoista löytää tietoa heikoista signaaleista ja siitä, miten tulevaisuus muokkautuu ja muotoutuu. Ajatus siitä, että tulevaisuutta voi tutkia, mutta ei eksplisiittisesti tietää, on kiehtova. Opinnäytetyön alkutaipaleella taas pohdin millä perusteilla oikeastaan teemme päätöksemme. On esimerkiksi huomionarvoinen tieto, että rationaalinenkin päätös voi olla loppujen lopuksi intuitiivinen, vaikka toisin kuvittelemme.

Itse hyvän filosofian ja etenkin hyvän päätöksen ajatus oli haastava selvitettävä, joskin se mielenkiintoisin osuus. Liiketalouden alan opinnäytetyön ei kuitenkaan ole tarkoitus olla vain filosofinen pohdinta, joten aiheeseen ei sopinut liikaa syventyä. En edelleenkään voi väittää tietäväni kuinka tehdä täydellä varmuudella hyviä päätöksiä, mutta mielestäni ymmärrän päätöksenteon kulun paremmin ja mahdollisuudet niiden tekemiseen ovat huomattavasti suuremmat.

Omana arviona voisin todeta selvityksen voineen sisältää esimerkiksi haastattelun, jolla olisi kartoitettu yrittäjien päätöksenteon menetelmiä ja kykyä ennakkointiin. Toisena mahdollisuutena olisi toiminut yrityksen perustamista pohtivien opiskelijoiden haastattelu, jolloin heiltä olisi varsinkin yrityksen perustamisen jälkeen saanut tietoa ennakkoinnin hyödyllisyydestä.

Tavoitteena oli siis luoda laaja kirjallisuuskatsaus selvityksen alla olevaan teemaan liittyen ja jonka avulla oli mahdollista luoda teoreettinen pohjan ennakkoinnille ja päätöksenteolle. Jatkotutkimukseksi ehdottaisin empiiristä kokeilua eri ennakointimenetelmien hyödyistä yritystä perustettaessa. Näin saataisiin vahvistusta nyt luodulle teoreettiselle pohjalle ja sille ajatukselle, että ennakointia voidaan todellakin hyödyntää monissa tilanteissa, kuten yrityksen perustamisen päätöstä tehdessä.

LÄHTEET

Amara, R. 1983. Business planning for an uncertain future: scenarios & strategies

Fried, J, Hansson, D. 2011. Rework – tee työsi toisin. New York: Crown Business of the Crown Publishing Group

Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Vantaa: Hansaprint Oy

Isokangas, J. Kinkki, S. 2002. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: WSOY

Kuusi, O. Bergman, T. Salminen, H. 2013. Miten tutkimme tulevaisuuksia? Helsinki: Tulevaisuudentutkimuksen seura ry.

Leskinen, J. Alasuutari, P. 1995. Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla. Kuluttajatutkimus.

Likitalo, H. Rissanen, R. 1998. Tutkimusmenetelmät: menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille.

J, Metsämuuronen. 2001. Metodologian perusteet ihmistieteissä. 2nd edition. Estonia: International Methelp Ky.

Niemi, M. 1990. Tulevaisuudentutkimuksen menetelmät hallinnossa. Helsinki: vapk-kustannus.

Ojanen, E. 2015. Hyvä päätös. Vammalan Kirjapaino Oy. Sastamala

Scott, S. G., & Bruce, R. A. 1995. Decision-making style: The development and assessment of a new measure. Educational and Psychological Measurement, 55(5), 818-831.

Wendell, B. 1997. Foundations of futures studies: human science for a new era. Vol. 1, History, purposes and knowledge. New Brunswick, Transaction Publishers.

Wethey, D. 2013. Decide: better ways of making better decisions. UK & US: Kogan Page Limited.

Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja. Keuruu: Otava.

Hiltunen, E. 2010. Weak signals in organizational futures learning. Helsinki: Aaltoyliopisto

<http://epub.lib.aalto.fi/fi/diss/?cmd=show&dissid=400>

L.Pouru, M Wilenius, K, Holstius. S, Heinonen. (2017) Pentti Malaska: Ennalta näkijä, edellä kulkija. Painosalama Oy: Turku

URL: https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/esittely/pentti-malaska/Documents/Pentti-Malaska-Ennalta_nakija_edella_kulkija.pdf

Yrityksen perustaminen

URL: <https://yrityksen-perustaminen.net/parhaat-kirjat-yrityksen-perustajalle/>

Rubin, A. ei julkaisun ajankohtaa (n.d). tulevaisuus.fi URL: <https://tulevaisuus.fi/>

Akava - Yrittäminen Tämän Päivän Suomessa.

URL:

https://www.akavanerityisalat.fi/amm_toimintaohjelma_yrittamisen_haasteet_ia_riskit

KUVAT

Kuva 1: Swot-analyysi. Ennakointi päätöksenteon tukena.

