



Intuitio ja tiedolla johtaminen uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisessä

Case: Saarioinen Oy

Oskari Avotie

OPINNÄYTETYÖ
Elokuu 2019

Yrittäjyyden ja tiimijohtamisen tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

AVOTIE, OSKARI:

Intuitio ja tiedolla johtaminen uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisessä. Toimeksiantajana Saarioinen Oy

Opinnäytetyö 46 sivua, joista liitteitä 1 sivua
Marraskuu 2019

Nykypäivänä yrityksillä on valtavasti tietoa ja dataa käytettävissään. Tätä kerättyä tietoa käytetään päätöksenteon tukena lukuisissa eri päätöksentekotilanteissa. Onko faktaan pohjattu tieto ainoa ja paras tapa tehdä päätöksiä liittyen uusiin liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseen ja hyödyntämiseen?

Opinnäytetyön tavoitteena oli pohtia intuition ja tiedolla johtamisen vastakkainasettelua laadukkaassa päätöksenteossa liittyen innovaatioiden ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseen ja hyödyntämiseen.

Työssä perehdytään intuitioon ja tiedolla johtamiseen, tarkastellaan niiden toimivuutta päätöksentekovälineenä ja vertaillaan näitä kahta päätöksentekotapaa toisiinsa. Tutkimuksessa käsiteltiin kolmea eri päätöksentekotapausta, jotka liittyivät uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämiseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mikä on paras tapa tehdä uusia ideoita ja liiketoimintamahdollisuuksia koskevia päätöksiä. Onko se intuitiiviseen näkemykseen perustuva vai onko se analyyttisempi rationaalinen tiedolla johtaminen?

Raportissa perehdytään mitä intuitio ja tiedolla johtaminen ovat ja kuinka ne vaikuttavat päätöksentekoon. Opinnäytetyön empiirisenä tutkimuksena esitellään tapaustutkimus, johon on valittu kolme erilaista uuteen liiketoimintamahdollisuuteen liittyvää tapausta. Raportin lopussa vertaillaan teoriaan ja tutkimuksen tuloksiin nojaten intuitiota ja tiedolla johtamista keskenään sekä vastataan opinnäytetyön tarkoitukseen.

Asiasanat: intuitio, tiedolla johtaminen, liiketoimintamahdollisuus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Entrepreneurship and Team Leadership

AVOTIE, OSKARI:

Intuition and Knowledge Management in Exploring New Business Opportunities.
Case Saarioinen Oy

Bachelor's thesis 46 pages, appendices 1 pages
November 2019

At the present time companies have a wealth of information and data at their disposal. This collected information is widely used to support decision making in a variety of decision-making situations. However, is fact-based information the only and the best way to make decisions about finding and exploiting new business opportunities?

The aim of this thesis was to consider the confrontation of intuition and knowledge management in high-quality decision-making related to finding and exploiting innovations and new business opportunities.

The thesis explored intuition and knowledge management, examined their effectiveness as a decision-making tool and compared these two decision-making methods. The study reviewed three different decision-making cases related to exploiting new business opportunities.

The purpose of this thesis was to find out what was the best way to make decisions about new ideas and business opportunities, the way based on intuitive insight or more analytical rational management of knowledge?

The report explored what intuition and knowledge management are and how they influence the decision-making process. As an empirical study of the thesis a case study was presented with three different selected cases related to new business opportunities. The report concludes with a comparison of theory and research based on intuition and knowledge management and responds to the purpose of the thesis.

Key words: intuition, knowledge management, business opportunity

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Työn tausta	5
1.2	Työn tarkoitus ja tavoite	6
1.3	Opinnäytetyön toteuttaminen ja raportin rakenne.....	6
2	INTUITIO	7
2.1	Mitä on Intuitio?.....	7
2.2	Kognitiivinen intuitio	8
2.3	Affektiivinen intuitio	10
2.4	Holistinen intuitio	11
2.5	Intuitioon vaikuttavat tekijät organisaatiossa	13
2.5.1	Ihmisen henkilökohtainen intuitio.....	13
2.5.2	Kollektiivinen intuitio	14
2.5.3	Intuitiivinen ympäristö	14
3	TIEDOLLA JOHTAMINEN	16
3.1	Tietojohtaminen.....	17
3.2	Mitä on tiedolla johtaminen?	19
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	21
4.1	Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä.....	21
4.2	Teemahaastattelu	22
4.3	Tutkittavien tapauksien valinta	23
4.3.1	Case: Raakamakkara	23
4.3.2	Case: Ruotsin markkinat	24
4.3.3	Case: Delitalo	24
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	26
5.1	Idean synty.....	26
5.2	Tiedon johtamisen ja hankinnan prosessi	28
5.3	Päätöksenteko	31
6	INTUITIO VS. TIEDOLLA JOHTAMINEN PÄÄTÖKSENTEOSSA.....	33
6.1	Intuition heikkouden ja vahvuudet.....	33
6.2	Tiedolla johtamisen heikkoudet ja vahvuudet.....	34
6.3	Intuition ja tiedolla johtamisen hyödyntäminen päätöksenteossa .	36
7	POHDINTA	39
	LÄHTEET.....	41
	LIITTEET	46
	Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset	46

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Yritysten käytössä on tänä päivänä hyvin paljon erilaista toimintaan liittyvää tietoa (dataa/faktaa), jota voidaan hyödyntää päätöksenteossa. Teknologian kehittymisen myötä tietoa (dataa) on saatavilla todella paljon ja se on entistäkin spesifimpää. Tiedon kerääminen ei kuitenkaan sinällään tee päätöksentekoa viisaammaksi. Tarvitaan tiedon kriittistä ja integroivaa analyysiä, jotta se voisi johtaa ymmärrykseen ja sitä kautta tukea päätöksentekoa. Kerätyn tiedon hyödyntämistä päätöksenteossa erilaisten analyysimetodien avulla kutsutaan *tiedolla johtamiseksi*. Tiedon analysoinnissa käytetään erilaisia menetelmiä riippuen siitä, mitkä sopivat yrityksen strategiaan esimerkiksi erilaiset automaattiset tiedon käsittelemenetelmät, abc-analyysi ja SWOT-analyysi (Vuorinen 2013). Analyysin avulla voidaan muodostaa johtopäätös, jonka voi muuttaa siihen sopivaksi toiminnaksi.

Tiedolla johtamista käytetään niin strategiseen, taktiseen kuin operatiiviseen päätöksen tekoon. Datan keräämisen kehitys ja analysointi on myös mahdollistanut tulevaisuuden ennustamisen helpottumisen. Yritysten elinympäristö muuttuu yhä kiihtyvässä tahdissa ja kyky varautua uusiin elinehtoihin, uhkiin ja mahdollisuuksiin on oleellinen osa pärjäämistä. Voidaan kuitenkin kysyä, kuinka hyvin tiedolla johtaminen soveltuu päätöksentekoon sellaisissa tilanteissa missä on kysymys uudesta ja tuntemattomasta. Vaikkakin tulevaan on helpompi varautua, onko tiedolla johtaminen paras mahdollinen tapa uusien, tulevaisuuden innovaatioiden ja liiketoimintamahdollisuuksien päätöksenteon tekemiseen? Riittääkö pelkkä tiedon analyysi vai tarvitaanko lisäksi jotain muuta, luovempaa kykyä? Mikä rooli on intuitiolla tällaisissa tilanteissa? Onko niin, että kyky analysoida olevassa olevaa tietoa täytyy pystyä yhdistämään kokemuksen ja "fiilikseen" siitä miten tulevaisuuteen tulee varautua, vai onko pelkkä tiedolla johtaminen tarpeeksi?

Intuitio on usein suuressa osassa uuden kehitystä ja innovaatioita. Intuitiota pidetään luovuuden tärkeänä osana (Kenneth 2016). Ovatko luova intuitio ja rationaalinen tiedolla johtaminen ristiriidassa päätöksentekotilanteissa, joissa käsitellään uusia innovaatioita ja liiketoimintamahdollisuuksia?

1.2 Työn tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on pohtia intuition ja tiedolla johtamisen vastakkainasettelua laadukkaassa päätöksenteossa liittyen innovaatioiden ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseen ja hyödyntämiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mikä on paras tapa tehdä uusia ideoita ja liiketoimintamahdollisuuksia koskevia päätöksiä.

Opiskelijan henkilökohtaisena tavoitteena on kasvattaa osaamista ja ymmärrystä, kuinka tiedolla johdetaan ja kuinka merkityksellinen intuitio on uuden luonnissa.

1.3 Opinnäytetyön toteuttaminen ja raportin rakenne

Opinnäytetyön tutkimuskysymystä on selvitetty sekä teoreettiselta että empiiriseltä kannalta. Tutkielma aloitettiin selvittämällä mitä tutkijat ovat saaneet selville intuitiosta sekä tiedolla johtamisesta. Työn empiirinen osa toteutettiin toimeksiantaja yrityksessä Saarioinen Oy:ssä. Saarioinen Oy sopi hyvin tutkielman empiiriseen osaan siksi, että sen strategiassa isossa roolissa toimii tiedolla johtaminen, jota käytetään hyväksi niin strategisesti, erilaisissa päätöksentekotilanteissa kuin myös operatiivisella tasolla.

Työn tutkimusosuus toteutettiin käyttämällä case-tutkimusta, jossa haastateltiin kolmea henkilöä, jotka ovat / ovat olleet Saarioisilla töissä ja olleet mukana tekemässä päätöksiä. Päätöksentekotilanteiksi valikoitiin päätökset, jotka käsittelivät jonkin uuden liiketoimintamahdollisuuden tai innovaatioon liittyvää päätöstä. Haastatteluissa haettiin vastauksia muun muassa kysymyksiin, kuinka idea syntyi, kuinka päätöstä lähdettiin tekemään ja kuinka intuitio ja tiedolla johtaminen olivat osa päätöksentekoprosessia.

2 INTUITIO

Opinnäytetyön tavoitteena on pohtia intuition ja tiedolla johtamisen vastakkainasettelua sellaisessa päätöksenteossa, johon liittyy innovaatioiden ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytäminen ja hyödyntäminen. Työn teoreettinen osa alkaa perehtymällä käsitteeseen intuitio, minkä jälkeen käsitellään tiedolla johtamista.

2.1 Mitä on Intuitio?

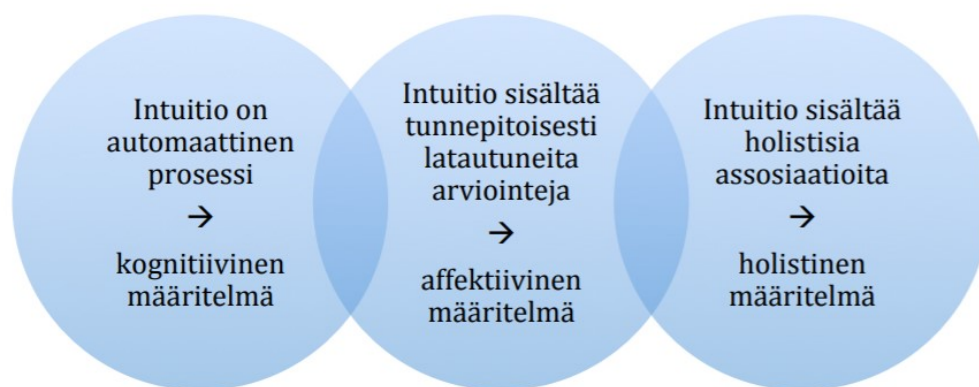
Intuitio tulee latinan kielen sanasta "intueri", joka käännettynä tarkoittaa päälle katsomista, sisäisesti näkemistä tai pohdiskelua (Goldberg ja Korteniitty 1985, 29). Intuitiolla ei ole tarkkaa määritelmää, joka tarkasti kuvaaisi mitä intuitio on ja kuinka intuitio syntyy. Mututuntuma, aavistus tai mystinen syvä ymmärrys ovat muutamia ihmisten kertomia mielipiteitä siitä, mitä intuitio heille tarkoittaa. (Dane & Pratt 2007, 34.) Dijksterhuis ja Nordgren kuvailevat intuition olevan "tietämisen tunnetta siitä, kuinka toimia ilman kykyä pukea sitä sanoiksi" (Dijksterhuis & Nordgren 2006, 28).

Tutkijat puolestaan kuvailevat intuitiota muun muassa seuraavasti. Kahneman kirjassaan käsittelee intuitiota ja käyttää siitä termiä nopea ajattelu eli järjestelmä 1. Intuition hän määrittelee siten, että se "toimii automaattisesti ja nopeasti vähäisin tai ei minkäänlaisin ponnisteluin ja ilman tahdonalaista säätelyn aistimuksia". (Kahneman 2009, 30.) Myers puolestaan mieltää intuition kykynä suoriutua suoraan, välittömästi saatuun tietoon ennen rationaalista analysointia (Myers 2002, 128-129).

Tutkijat eivät ole päässeet yhteisymmärrykseen intuition määritelmästä. Betsch muun muassa väittää, että intuitiolla on yhtä monta määritelmää kuin käyttäjää, koska intuitio on ajattelua ja jokainen tulkitsee sen omalla tavallaan (Betsch 2008, 3). Tutkijat ovat kuitenkin yleisesti hyväksyneet kolme intuitiolle oleellista asiaa, mitkä tulevat myös aiemmin mainituissa määritelmissä esille. Erik Dane ja Michael G. Pratt kertovat tutkimuksessaan intuition olevan 1) tiedostamaton prosessi. Intuitiolle on tyypillistä automaattisuus ja nopeus sekä lisäksi kognitiivinen

vaivattomuus. Intuitio on siis ihmiselle helppo ja luonnollinen prosessi. 2) Intuitioon kuuluu holistisia assosiaatioita. Kyseessä on ympäristön ärsykkeiden yhdistämistä tiedostamattomasti aiemmin kokemaasi ja oppimaasi (pitkäaikaismuisti) ilman tietoista ponnistelua. 3) Intuitio on nopeaa ja vahvasti tunnepitoista toimintaa, jonka tuloksena syntyy puolueellisia ajatuksia, intuitioita. (Dane & Pratt 2007, 36-39.)

Näistä kolmen intuition ominaisuuden perusteella saadaan yleiskuva, jossa intuitio jaetaan kolmeen määritelmä luokkaan: kognitiivisiin, affektiivisiin ja holistisiin määritelmiin (kuvio 1). Holistiset määritelmät sisältävät kognitiivisia ja affektiivisiä piirteitä ja ovat täten kokonaisvaltaisempia.



Kuvio 1. Intuition ominaisuudet ja niiden avulla luodut määritelmät (Koivumäki 2016, 38).

2.2 Kognitiivinen intuitio

Kognitiivinen intuitio on kokemuksiin perustuvaa (kuvio 2). Muun muassa tutkijat Klein (1998) ja Burke ja Miller (1999) määrittelevät kognitiivisen intuition perustuvan aikaisempiin kokemuksiin ja niiden kautta samankaltaisten asioiden tunnistamiseen. Arkielämän esimerkkinä tästä voisi olla autolla ajaminen. Kokenut kuljettaja huomaa heti esimerkiksi, jos edellä oleva kuljettaja haluaa vaihtaa kaistaa, vaikkei hän ole näyttänyt edes vilkun välähdystä. Kokenut kuljettaja voi myös tunnistaa tai epäillä edellä ajava henkilö poikkeavasta ajotavasta, että kuljettaja on

humaltunut. (Kahneman & Klein 2009, 30.) Samalla tavalla kognitiivisten kokemusten kautta kertynyt intuitio on myös hyödyllinen esimerkiksi päätöksentekotilanteissa. Kokemusten kautta kertynyt intuitio auttaa selvittämään, kuinka asiat tulee hoitaa, joka on suuri etu tehtäessä päätöksiä. Kokemuksen tuoman ammattitaidon myötä rutiininomaiset tehtävät ja niihin liittyvät päätökset hoituvat vaivattomasti, jolloin työmuistia voidaan käyttää muihin tilanteisiin. (Salas, Rosen & Diazgranados 2009, 16.)

TUTKIJAT	KOGNITIIVINEN
Tversky & Kahneman (1974)	Mielen oikotiet, heuristiikat
Klein (1998)	Ominaisuus, jonka voi hankkia kokemuksen kautta
Burke & Miller (1999)	Kognitiivinen päätelmä, joka perustuu aikaisempiin kokemuksiin
Khatri & Ng (2000)	Varastoituneiden kokemusten ja informaation mieleen palauttaminen
Miller & Ireland (2005)	Automatisoitu kokemus, samankaltaisuuksien tunnistaminen
Salas, Rosen & DiazGranados (2009)	Laaja ja kehittynyt tietopohja, skeemat, kokemuspohjainen ja alakohtainen tieto

Kuvio 2. Kognitiivisen intuition määritelmiä (Koivumäki 2016, 39).

Salas, ym. mainitsevat, että kognitiivisen intuition lähtökohtana on yksilön itse keräämän pitkäaikaiseen kokemusperäiseen tietoon perustuvan tiedon käyttäminen. Prosessi on automaattinen ja tapahtuu tiedostamattomasti mielessämme. Sen lopputuloksena ihmiselle syntyy tunne päätöksestä. (Salas, ym. 2009, 3). Kahneman tuo esille ammattitaidon heuristiikat eli mielen oikotiet. Heuristiikalla tarkoitetaan nopeasti saatua riittävän lähelle parasta mahdollista lopputulosta saatua vastausta (Tieteen Termipankki), joka saattaa johtaa väärin johtopäätöksiin tai harhoihin. Kahneman ja Klein (2009, 516) ovat kriittisiä eri alojen asiantuntijoiden mielipiteisiin ja tuovat esille asiantuntijoiden yli-itsevarmuuden päätöksentekotilanteissa. Yli-itsevarmuus tarkoittaa asiantuntijoilla käytöksessä sitä, että he luottavat liiaksi omiin tiettyihin taitoihinsa. Kun asiantuntijat yrittävät hyödyntää taitojaan toiseen tarkoitukseen, joka ei täysin heidän osaamisaluettaan,

he todennäköisesti epäonnistuvat päätöksessään. Tällöin heidän yli-itsevarmuutensa on vääristänyt heidän näkemystään päätöksen onnistumisesta. (Kahneman & Klein, 522.) Tästä voi syntyä valheellinen käsitys ihmisten taidoista ja johtaa yritystä vääriin olettamuksiin, jotka päätöksenteossa ovat kriittisiä.

Kognitiiviset intuitiiviset päätökset ovat hyviä nopeissa, rutiininomaisissa päätöksissä. Vaikkakin kognitiiviset intuitiot ovat hyviä nopeissa päätöksissä ja arvioinneissa, heurastiikat voivat luoda harhoja, jotka johtavat systemaattisiin ajattelun ongelmiin ja huonoihin päätöksiin. (Tversky & Kahneman 1974, 215.)

2.3 Affektiivinen intuitio

Intuitiot ovat nopeita ajatuksia, ja tästä syystä niissä on aina mukana tunteet. Affektiivinen intuition määritelmässä tunnepitoiset elementit ovat keskiössä (kuvio 3). Usein päätöstä tehdessä ihminen tuntee itse sisällään, mikä on oikea päätös. Vaughan on samaa mieltä myös siinä, että intuition saaminen ei tarvitse tietoista ponnistelua, mutta hän ei tue kognitiivista, kokemusperäistä intuitiota vaan hänen mielestään intuition liittyy vahvasti mututuntuma eli gut feeling tai aavistus asian oikeellisuudesta. (Vaughan 1979.) Koska intuitio on tunneperäinen, se voi helposti olla puolueellinen. Ihminen keskittää tietämättään ajatuksena edellisessä luvussa käsiteltyihin heurastiikkoihin, joita ihmisen tunteet usein vahvistavat. (Dane & Pratt 2007, 41.)

TUTKIJAT	AFFEKTIIVINEN
Jung (1933)	Psykologinen toiminto, joka siirtää havaintoja tiedostamattomasti
Vaughan (1979)	Tunne päätöksen oikeellisuudesta ilman tietoista ponnistelua
Shirley & Langan-Fox (1996)	Tunne, että tietää varmuudella
Epstein (1994)	Intuitiivis-kokemuksellinen ajattelu
Kahneman (2003)	Ajatukset, jotka tulevat mieleen ilman tietoista pohdintaa
Dane & Pratt (2009)	Positiivinen mieliala ja intuitio, yksilölliset mieltymykset

Kuvio 3. Affektiivisen intuition määritelmiä (Koivumäki 2016, 42).

Epstein kehitti CEST-teorian, joka muodostuu sanoista cognitive-experiental, self-theory. Teorian mukaan on kaksi tapaa katsoa maailmaa: älyllinen, rationaalis-analyttinen ja emotionaalinen, kokemuksellis-intuitiivinen. Teoria perustuu ideaan, että ihmiset käyttävät näitä kahta systeemiä informaation prosessointiin kaikessa mitä he tekevät. Tiedostamattomalla ajattelulla on väistämättä suuri vaikutus tietoiseen ajatteluun ja päinvastoin. Tietoisesti tätä prosessia ei voi havaita, vaan se tapahtuu automaattisesti. Jokaisessa päätöksentekotilanteessa jompikumpi systeemi dominoi päätöstä, joista Epstein on luonut myös parametrit dominoivan systeemin havainnointiin. Erilaiset tunnetilat ja aiemmat kokemukset aiheeseen liittyen ovat tekijöitä, jotka saattavat lisätä emotionaalisen systeemin käyttöä. (Epstein 1994, 715.)

Intuitiivisissa päätöksenteoissa ihmisen tunnetilat ovat suuressa roolissa. Tutkimuksen mukaan positiivinen tunne tai fiilis parantaa johdonmukaista intuitiivista päätöksentekoa. Negatiivinen tai neutraali mielentilassa olleet tutkimukseen osallistuneet ihmiset saivat huomattavasti huonommat tulokset, kuin positiivinen mielentila. (Bolte, Goschke & Kuhl 2003, 420.)

Myös Dane ja Pratt ovat tutkineet mielentilan vaikutusta päätöksentekoon. He yhtyvät siihen, että positiivisella mielentilalla on vaikutusta intuitiiviseen päätöksentekoon. Heidän mukaansa ihmiset luottavat helpommin intuitioonsa, kun heidän mielentilansa on positiivinen. Lisäksi heidän huomionsa oli, että positiivinen tunne helpottaa vaikeiden monimutkaisten ongelmien ratkaisua, koska positiivisena ihminen on avoimempi vastaanottamaan informaatiota. Tällöin ihminen käyttää enemmän tiedostamattomia prosesseja päätöksenteossa. Negatiivinen mieliala puolestaan lisää rationaalis-analyttisen systeemin käyttöä. On huomattu, että yksilöt ovat taipuvaisia käyttämään joko älyllistä tai emotionaalista lähestymistapoja päätöksentekotilanteissa. (Dane & Pratt 2009, 12.)

2.4 Holistinen intuitio

Useimmat tutkijat yhtyvät siihen, että intuitio sisältää holistisia assosiaatioita (kuvio 4). Dane ja Pratt määrittelevät holistisen intuition tunnepitoisesti latautuneeksi arvioinniksi, joka nousee holististen assosiaatioiden pohjalta (Dane & Pratt 2007, 33). Holistinen assosiaatio käsitteenä tarkoittaa kokonaisvaltaista ajattelua, jossa miellelyhtymiä yhdistelemällä saavutetaan suurempi kokonaisuus (Kansalaisyhteiskunta, Pälkäneen lukio). Dane ja Pratt näkevät intuition prosessina, jossa pitkäaikaismuistista palautuu mieleen ilman mitään ponnisteluja valtava määrä opittua ja kokemuksen kerryttämää tietoa (Dane & Pratt 2007, 37). Holistinen intuitio yhdistelee elementtejä kognitiivisista ja affektiivisistä määritelmistä kompleksisemmän kokonaisuuden, joka vaatii holistisia assosiaatioita useista ympärillä tapahtuvista asioista ja kerrytetystä informaatiosta, muodostaen näistä ilman tietoista pohdintaa miellelyhtymän (Sinclair ja Ashkanasy 2005, 354).

TUTKIJAT	HOLISTINEN
Sadler-Smith & Shefy (2004)	Intuitio kahden eri kognition muoto: tietäminen ja tunteminen
Sinclair & Ashkanasy (2005)	Intuitio yhdistää kognitiiviset ja affektiiviset elementit
Miller & Ireland (2005)	Intuitio koostuu holistisista aavistuksista ja automatisoituneista kokemuksista
Dane & Pratt (2007)	Intuitio tunnepitoisesti latautunut arviointi, joka nousee holististen assosiaatioiden pohjalta
Hodkinson et al. (2008)	Intuitio kompleksi yhdistelmä kognitiivisia ja affektiivisiä prosesseja, dual process -teoria
Elbanna, Child & Dayan (2013)	Intuitio on mentaalinen prosessi, joka pohjautuu gut feelings -tuntemuksiin ja jonka lopputuloksena on intuitiivinen päätös
Evans & Stanovich (2013)	System 1 ja system 2

Kuvio 4. holistisen intuition määritelmät (Koivumäki 2016, 44).

Hodkinson tuo määritelmässään esille dual prosess- teorian, joka liittyy myös aiemmin mainittuun Kahnemanin teoriaan järjestelmä 1 ja 2 ajattelusta (käytetään myös termiä systeemi 1 ja 2). Teorian mukaan päätökset ovat molempien systeemien prosessien tulosta, nopean automaattisen ajattelun ja hitaan harkitun sekä järkiperusteisen ajattelun yhteinen tuotos (Kravan, Nichols & Sanfey 2013). Tämän teorian tarkoituksena on ilmaista se, että intuitio syntyy systeemi 1 puolella nopeassa ja automaattisessa ajattelussa.

Opinnäytetyön tutkimuksessa intuitio määritellään tiedostamattomaksi mielen prosessiksi, joka perustuu kokemuksiin, tunteisiin ja holistisiin assosiaatioihin. Holistinen intuitio on tutkijoiden piirissä yleisesti hyväksytty (vaikkakin ei täysin tarkka määritelmä intuitiolle), joten käytämme holistista näkökulmaa tutkimuksen tekemisessä ja analysoinnissa.

2.5 Intuitioon vaikuttavat tekijät organisaatiossa

2.5.1 Ihmisen henkilökohtainen intuitio

Aivan kuten aiemmin on mainittu, intuitio on automaattinen ja se perustuu holistisiin assosiaatioihin. Koska assosiaatiot ovat koostuneet kokemusten ja tunteiden pohjalta, on myös intuitio jokaisella ihmisellä ainutlaatuinen. Tällöin henkilön henkilökohtaiset ominaisuuden (taidot, kokemukset, tunteet) toimivat intuitiota edistävinä tekijöinä.

Wierzbickin mukaan mitä suurempi vastuu ja ammattitaito päättäjällä on, sitä vähemmän hän joutuu turvautumaan erilaisiin työkaluihin ja metodeihin. Wierzbicki tuo esille yksilön roolin merkityksen intuitiivisessa päätöksenteossa. (Wierzbicki 1997, 65.) Duggan näkee intuition kykynä yhdistää hajanaisia informaation elementtejä menneisyyden kokemuksiin uudella ja hyödyllisellä tavalla. Usein uudet innovaatiot lähtevät tästä asetelmasta. (Duggan 2007, 152.)

Yksilön intuitiiviset päätökset organisaatiossa ovat usein selkeitä ja tehokkaita päätöksiä, jotka perustuvat päätöksentekijän kokemusten kautta kertyneeseen

hiljaiseen tietoon. Kahneman ja Tversky tuovat esille heurastiikat, jotka voivat olla uhka päätöksenteolle (Tversky & Kahneman 1974, 223). Betsch ja Glöckner antavat esimerkin heurastiikasta päätöksenteossa. Ihmiset voivat perustaa päätöksensä ensisijaisesti esineen edustavuuteen tai valita kahden vaihtoehdon välillä tunnistamansa tuotteen toisesta, jättäen huomiotta yksityiskohdat ja olemassa olevan informaation. (Betsch & Glöckner 2010, 279.)

2.5.2 Kollektiivinen intuitio

Kollektiivista intuitiota kuvataan sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena, jossa usean yksilön intuitiot ja ominaisuuden yhdistyvät muodostaakseen intuitiivisen näkemyksen (Samba & Miller 2015, 68). Intuitiosta puhutaan usein yksilön näkökulmasta, mutta usein yrityksen päätöksiä tekemässä on useita henkilöitä, jolloin päätöksen syntyvät ryhmätilanteissa (Salas, ym. 2009, 21).

Ryhmätilanteet tuovat esille kollektiivisen intuition vahvuudet. Ryhmässä tai tiimissä pystytään jalostamaan yksilöiden intuitioita ja hyödyntää yksilöiden kykyä tunnistaa erilaisia säännönmukaisuuksia eri tilanteissa. Tällöin päästään hyödyntämään yksilöiden vahvuuksia ja voidaan löytää heikkouksia, vahvuuksia tai ratkaisuja päätöksenteon ongelmiin. (Salas, ym. 2009, 22.)

Palautteen merkitys intuitiivisen päätöksenteon kannalta on tärkeää. Yksilöt oppivat aiempien kokemustensa kautta, joten tarkoituksenmukainen ja diagnosoiva palaute tukee intuitiivista ajattelua. (Salas, ym. 2009, 23.) Palautteella on tietenkin vastapuolensa, sillä palautteen tyyppi vaikuttaa siihen vahvistaako vai tukahduttaako ympäristö hyviä intuitioita (Hodginson, Sadle-Smith & Burke 2009, 287).

2.5.3 Intuitiivinen ympäristö

Organisaatiossa intuitioon voi vahvasti vaikuttaa ympäristö, jossa päätöksiä tehdään. Organisaation kulttuurilla on vahva vaikutus intuition tehokkuuteen. Organisaation sisäinen hierarkia voi estää intuition hyödyntämisen päätöksentekotilanteissa. (Dane & Pratt 2009, 37.) Pahimmillaan heikko palautekulttuuri voi aiheuttaa tilanteen, jossa hierarkialla alemmalla tasolla olevat eivät uskolla antaa rehellistä palautetta ja esittää omia mielipiteitään. Tällainen epäterve kulttuuri

myös estää intuitiivisen ajattelun hyödyntämisen ja yksilöiden holistisen intuition käytön. (Morrison & Milliken 2000, 711.)

On tunnistettu, että intuitiivista päätöksentekoa lisää epävarmuus päätöksentekoympäristössä. Agorin mukaan tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi tilanteet, joissa on rajoittunut informaation määrä, aiemman kokemuksen puute sekä päätöksen tekeminen usean yhtä hyvän vaihtoehdon välillä. Hän myös huomauttaa, että kriisin aikana tehty päätös puolestaan vähentää intuitiivista päätöksentekoa. (Agor 1989, 186-188.)

3 TIEDOLLA JOHTAMINEN

Opinnäytetyön toinen teoreettinen käsite on tiedolla johtaminen, mitä käsitellään tässä luvussa. Jo muinaishistoriassa filosofi Platon kirjoitti dialogissaan, että tieto on hyvin perusteltu tosi uskomus (Theaitetos 1999, 202). Tiedon määritelmästä on keskusteltu paljon historian aikana, mutta Platonin klassinen määritelmä on yleisesti hyväksytty. Jos Platonin kuuluisaa lausetta avaa, myös Platonin määritelmä tiedosta selkiytyy. Hyvin perusteltu viittaa, ettei tieto ole mielipide tai sattumalta tehty arvaus. Tosi tarkoittaa, ettei tieto ole valheellista tai erehdys. Ja uskomus viittaa ihmiseen, joka uskoo järjellään (Peda.net). Todenmukaisesta väittämästä Goldman sanookin, jotta esitetty väite olisi tietoa, sen on siis oltava 1) tosi ja 2) perusteltu (Goldman 1999, 21).

Tiedon määritelmä on erittäin laaja ja se sisältää eri tasoja (kuvio 5). Harri Laihonen tuo teoksessaan esille tiedon eri tasoja. Tietämyksen, informaation ja datan määritelmät selkiyttävät ja kuvaavat hyvin tiedon eri tasoja. Näiden tasojen lisäksi usein erotellaan hiljainen ja eksplisiittinen tieto keskenään. ”Hiljainen tieto on kokemuksen kautta henkilölle kertynyttä tietämystä, joka on osin tiedostettua, osin tiedostamatonta. Hiljaista tietoa voidaan kuvata intuition ja osaamisena. Hiljaista tietoa voi olla vaikea pukea sanoiksi, minkä vuoksi sen siirtäminen henkilöltä toiselle on haasteellista”. Eksplisiittinen tieto puolestaan on kirjalliseen muotoon painettua tietoa, jota on helppo tallentaa ja siirtää. Data ja informaatio on usein eksplisiittistä tietoa, kun taas tietämys ja ymmärrys ovat hiljaista tietoa, joka karttuu kokemuksen myötä. (Laihonen 2013, 17-19.)

TIEDON TASO	MÄÄRITELMÄ
Tietämys	Inhimillistä tietoa, joka usein perustuu kokemukseen
Informaatio	Rakenteellista dataa, jota voidaan käyttää analyysissä
Data	Rakenteettomia tosiasioita

Kuvio 5. Tiedon tasot ja niiden määritelmät (Laihonen 2013, 18).

3.1 Tietojohdaminen

Tietojohdaminen on kehittynyt 1990-luvulla nopean tieto- ja viestintäteknologian kehityksen myötä. Kehityksen myötä on syntynyt uudenlaisia mahdollisuuksia datan ja informaation varastointiin, analysointiin ja välittämiseen. (Laihonen, 6.) Laihosen mukaan tietojohdaminen on tuonut paljon uutta johtamisen kenttään (kuvio 6). ”Ensinnäkin tietojohdaminen tarjoaa käsitteitä ja malleja, joiden avulla voidaan kuvata ja ymmärtää tiedon eri muotoja sekä tiedon roolia osana organisaation toimintaa. Toiseksi se tarjoaa johtamisen malleja, joiden avulla tietoa voidaan hallita. Kolmanneksi tietojohdaminen tuo teknistä järjestelmäosaamista tietojohdamisen käytännön toteutukseen.” (Laihonen 2013, 7.)



Kuvio 6. Tietojohdamisen näkökulmat (Laihonen, 7).

Tietojohdamisen tavoitteena on saavuttaa pysyvää kilpailuetua, kehittää tuottavuutta ja uudistumiskykyä (Hong & Ståhle 2005, 130-132). Tietojohdamista pidetään yläkäsitteenä useammalle muulle spesifimmälle näkökulmalle. Tunnetuin näistä on knowledge management eli tietämyksenhallinta, joka on Hongin ja Ståhlen (2005, 130) mukaan laaja käsite, mutta kiteytettynä se on tiedon käyttämistä, jakamista ja hallinnan hyödyntämistä organisaation sisällä parhaaseen tuloksen pääsemiseksi. Muita näkökulmia ovat liiketoimintatiedon hallinta (business intelligence), aineettoman pääoman johtaminen (intellectual capital management) ja innovaatiojohtaminen (innovation management). (Laihonen 2013, 8-9.)

Liiketoimintatiedon hallinta on tärkeä näkökulma organisaatioiden päätöksenteon kannalta, sillä liiketoimintatiedon hallinta vastaa kysymykseen ”miten tietoa kerätään ja jalostetaan päätöksenteon tueksi?”. Sen tavoitteena on varmistaa, että päätöksentekijöillä on hyvä tilannekuva ja riittävästi tietoa päätöksenteon tukena.

Tietoa kerätään yrityksen sisältä sekä sen toimintaympäristöstä. (Laihonen 2013, 33-34). Laihosen mukaan kaikki organisaatiot käyttävät liiketoimintatiedon hallintaa jossakin mittakaavassa, mutta toiminta ei ole aina tietoista ja johdonmukaista. Kuviossa 7. Laihonen esittää liiketoimintatiedon hallinnan prosessin. Tieto kulkee koko prosessin ajan mukana ja prosessin edetessä tietotarve saattaa tarkentua tai muuttua. (Laihonen 2013, 46.)

Liiketoimintatiedon hallinnan prosessissa on erityisen tärkeää määrittää tarvittava tieto, mitä vaaditaan päätöksenteon tueksi (kuvio 7). Väärän tiedon hankkiminen syö resursseja ja voi hankaloittaa päätöksentekoa. Myös on tiedostettava, ettei kaikkiin päätöksiin kannata panostaa tiedon hallinnalla, vaan katsoa mikä on kustannustehokasta kussakin päätöksessä. Tiedon hankinnassa tiedon lähteiden luotettavuus on otettava huomioon tiedon kerryttämisvaiheessa ja siksi usean lähteen käyttö paremman kokonaiskuvan luonnissa on tärkeää. Saatua tietoa on syytä jalostaa ymmärrettävämpään muotoon, jotta päätöksientekijöille on helpompi ymmärtää asian ydin. Päätöksientekijöille tiedon oikea-aikaisuus näyttelee suurta roolia. Oikeaan aikaan tehty tietoon perustuva päätös voi onnistuessaan pienentää epäonnistumisen riskiä, parantaa yrityksen tuottavuutta ja kannattavuutta sekä kilpailukykyä markkinoilla. (Laihonen 2013, 47-50.)



Kuvio 7. Liiketoimintatiedon hallinnan prosessimalli ja keskeiset tehtävät (Laihonen 2013, 46).

3.2 Mitä on tiedolla johtaminen?

Yrityksissä tietojohdaminen on tiedon hallintaa, jakamista ja hyödyntämistä liiketoiminnan kehittämiseen. Mutta kuinka tieto viedään toiminnan tasolle?

Laihonen antaa kaksi lähestymistapaa tiedon hyödyntämiseen, tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen. Molemmat ovat oivia tapoja johtaa tietoa hyväksikäyttäen, mutta ne soveltuvat erilaisiin organisaatioiden tilanteisiin ja tarkoituksiin. ”Tiedon johtaminen viittaa organisaation oppimiseen ja uusiutumiseen, uuden tiedon luontiin sekä tietovarantojen ja -virtojen hallintaan”. Tiedolla johtamisen Laihonen määrittelee siten, että se ”viittaa toimintatapoihin, joilla organisaation tietoa jalostetaan ja hyödynnetään organisaation toiminnan johtamisessa.” (Laihonen 2013, 32.)

Tiedolla johtamisella ei ole tiettyä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tietokiri määrittelee tiedolla johtamisen seuraavasti: ”olemme määritelleet tiedolla johtamisen tietoiseksi johtamis- ja toimintamalliksi, jossa tietoa hyödynnetään ja analysoitua tietoa ja dataa tuodaan osaksi päätöksentekoprosessia. Tiedolla johtaminen ja datan analysointi – yhdistettynä hyvään substanssiosaamiseen ja siihen liittyvään kokemukseen – tuovat parhaiten arvoa, kun sitä toteutetaan läpi koko toiminnan.” (Tietokiri 2019).

Näissäkin kahdessa määritelmässä on hyvinkin paljon yhtäläisyyksiä. Barends, Rousseau ja Briner ovatkin tehneet tiedolla johtamisen prosessin, joka kuvaa tiedolla johtamisen vaiheet lähtökohdista päämäärään.

1. **Kysymyksen tai ongelman määrittäminen:** Päätettävän asian tai taustalla olevan asian tunnistaminen vastattavissa olevaksi kysymykseksi.
2. **Kysymykseen vastaamiseen vaadittavan tiedon määrittäminen ja hankkiminen:** Tunnistettuun kysymykseen vastaamiseen vaadittavan datan tai tiedon hankinta tai kerääminen.
3. **Tiedon arviointi ja analyysi:** Kerätyn tiedon, analyysitulosten ja muun asiaan liittyvän tutkimuksen luotettavuuden ja merkityksen kriittinen tarkastelu suhteessa tutkimuskysymykseen.

4. **Yhteenveto ja johtopäätösten muodostaminen:** Oleelliseksi määritetyn tiedon analyysin ja muun tutkimustiedon perusteella tehtyjen johtopäätösten muodostaminen.
5. **Todisteiden lisääminen:** Johtopäätösten ja suositusten perustana olevien tietojen ja tutkimuslähteiden dokumentointi todentamaan, miten johtopäätöksiin on päädytty.
6. **Tehdyn päätöksen tuloksen arviointi:** Tehdyn päätöksen lopputulosten tulosten arviointi tukemaan oppimista ja tulevia uusia päätöksentekotilanteita.

Tämän kuusivaiheisen prosessin tavoitteena on muodostaa paras mahdollinen ymmärrys siitä, mitä päätöstä ollaan tekemässä ja millä perustein sitä tehdään. Kun tätä toteuttaa järjestelmällisesti, onnistumisen mahdollisuus päätöksissä kasvaa. (Barends, Rousseau & Briner 2014, 4.)

Tiedolla johtaminen organisaatioissa näkyy johtamismalleina. Johtamismalleja ei ole tiettyjä, mutta jokaisessa kerättyä dataa organisaation ulkopuolelta sekä sisältä hyödynnetään jokapäiväisessä toiminnassa. Tiedolla johtaminen vaatii organisaatiokulttuuriin, joka tukee tiedon hallintaa ja jakamista yrityksen sisäisesti. Peruselementtinä tiedolla johtamiseen toimii myös ihmisten osaamisen ja tiedon hyödyntäminen. Ilman datan oikeanlaista analysointia ja organisaatiossa työskentelevien osaamisen hyödyntämistä tiedolla johtaminen ei toteudu. Tiedolla johtamisessa on oltava oikeat työkalut ja tekniikat datan keräämiseen. Digitalisaation kehityksen myötä dataa on vieläkin enemmän saatavilla. (Tietokiri 2019.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin tapaustutkimuksena eli case-tutkimuksena. Case-tutkimuksen tapaukset valittiin samasta yrityksestä, jotta välttään liioilta muuttujilta. Tutkimuksessa perehdyttiin kolmeen erilaiseen päätöksentekotilanteeseen. Yhdessä toimeksiantajan kanssa valittiin sellaisia tapahtumia Saarioisten historiasta, joihin liittyi uusia liiketoimintamahdollisuuksia koskevia päätöksiä. Tavoitteena on analysoida, millä tavalla uusien liiketoimintamahdollisuuksien päätöksissä on hyödynnetty intuitiota ja tiedolla johtamista sekä kuinka niitä on johdettu. Haastattelun metodina käytettiin teemahaastattelua.

4.1 Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä

Yin (1987) määrittelee case – eli tapaustutkimuksen sellaiseksi empiiriseksi tutkimukseksi, jossa käytetään monipuolista ja monilla eri tavoilla hankittua tietoa tutkimuksen tekemiseen (Yin 1987, 23).

Tarkoituksena tapaustutkimuksessa on siis tutkia yksittäistä tapahtumaa, rajattua kokonaisuutta tai yksilöä käyttämällä eri menetelmillä hankittuja ja monipuolista tietoa. Tapaustutkimuksissa kysymykset ovat usein miten- ja miksi-kysymyksiä, joiden avulla pyritään selvittämään ja kuvaamaan tutkittavaa tilannetta. (Yin 1994, 5-13.)

Tapaustutkimus valikoitui opinnäytetyön tutkimuksen muodoksi siitä syystä, että case – tutkimus soveltuu parhaiten pääsemään päätöksentekoon vaikuttaviin tekijöihin käsiksi tässä viitekehyksessä. Tavoitteena ei ole löytää yleistyksiä, vaan ymmärtää päätöksentekoon liittyviä seikkoja ja tehdä havaintoja. Tapaustutkimukset ovat syvätutkimuksia (in depth investigations) jostakin sosiaalisesta yksiköstä antaen siitä hyvin organisoidun kuvan. Lisäksi tämän menetelmän avulla saadaan selville oleellisia tekijöitä, prosesseja ja vuorovaikutussuhteita, joihin muilla menetelmillä voidaan sitten kohdistaa lisähuomiota. Case tutkimuksella pyritään selvittämään suppeaa kohdetta suurella määrällä muuttujia. Tapaustutkimus soveltuu erityisesti selvittämään kriittistä tietoa tapauksesta. (Anttila 1996, 250.)

Case tutkimuksella on tyypilliset vaiheet:

1. Määrittele tutkimuksen tavoitteet. Mikä on tutkimuksen kohde? Mitä piirteitä, yhteyksiä ja prosesseja haluat tutkia?
2. Laadi tutkimussuunnitelma. Miten valitset tutkimuskohteet? Mitä lähdeaineistoa on saatavilla? Mitä tiedonkeruumenetelmää käytät?
3. Kokoa aineisto.
4. Järjestä saamasi informaatio kiinteään, hyvin integroituneeseen muotoon, joka hyvin kuvaa tutkimuskohdetta.
5. Raportoi tutkimustulokset ja tarkastele niiden merkitsevyyttä.

(Anttila 1996, 251.)

Tapaustutkimuksella on myös heikkoutensa. Koska tapaustutkimus tehdään tässä tapauksessa haastatteluina, ovat tutkija ja tutkittava vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin tutkija voi tiedostamattaankin vaikuttaa tapahtumien kulkuun ja sitä kautta tutkimustuloksiin. Lisäksi tapaustutkimukset ovat saaneet kritiikkiä yleistettävyyden puutteesta sekä toistettavuuden vaikeudesta. (Anttila, 1996, 278.)

4.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelutyyppi, jossa edetään ennalta määriteltujen teemojen sekä tarkentavien kysymysten pohjalta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemojen puhumisjärjestys on vapaa ja vapaamuotoinen. Keskustelutilanteessa haastateltavien kanssa ei tarvitse välttämättä puhua kaikista asioista samalla laajuudella. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Vaikka-kin teemahaastattelu on monipuolinen ja vapaamuotoinen on sen kuitenkin tähdättävä merkityksellisten vastausten löytämiseen tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Teemahaastattelu on sopiva haastattelu-muoto, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä tai asioista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa juuri tiettyihin tee-

moihin. Haastattelun kysymykset sekä haastattelijoiden valinta on tehtävä huolella ja harkita kenellä henkilöllä paras mahdollinen tietämys aineistosta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastattelut toteutettiin kasvotusten jokaisen case asiantuntijan kanssa. Haastattelijalla oli lyhyet muistiinpanot, jotka koostuivat kysymyksistä, joita haastattelussa haluttiin selvittää. Haastattelut äänitettiin. Haastattelut etenivät keskusteluvasti syventyen intuition syntyyn, päätöksentekotapaan ja sen prosessiin.

4.3 Tutkittavien tapauksien valinta

Saarioinen on suomalainen perheyritys, joka toimii elintarvikealalla. Yhtiö perustettiin vuonna 1955 ja tällä hetkellä yritys toimii kolmella paikkakunnalla Suomessa sekä Eestissä. Myynti kohdistuu yksityiselle (kuluttajat ja kaupat) että julkiselle sektorille (koulut, sairaalat, vanhainkodit, jne.) Yksityisellä sektorilla asiakaina ovat sekä kuluttajat, kaupat sekä suurkeittiöt (hotellit, ravintolat, työpaikat). Yrityksen liikevaihto vuonna 2018 oli 249,1 miljoonaa euroa ja konsernissa työskentelee yli 1 200 henkilöä.

Tapaustutkimus rajattiin uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseen ja hyödyntämiseen. Mahdollisista tapauksista keskusteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Saarioisten historiassa tähän viitekehykseen kuuluvia päätöksiä on tehty useita, mutta tähän opinnäytetyöhön valikoitui kolme eri tapausta. Toimeksiantajan toiveesta opinnäytetyössä ei avata case esimerkkejä yksityiskohtaisesti, vaan tutkimuksessa keskitytään selvittämään, kuinka intuitio ja tiedolla johtaminen esiintyi käytännön tasolla ja kuinka niitä hyödynnettiin päätöksenteossa.

4.3.1 Case: Raakamakkara

Raakamakkara on tuote, jonka Saarioinen toi markkinoille vuonna 2011. Raakamakkara ei itsessään ollut uusi tuote, sillä maailmalla raakamakkaraa on ollut tarjolla jo kauan. Saarioinen toi ensimmäisenä isona alan toimijana raakamakkarat lihamarkkinoille. Vuonna 2019 raakamakkarat ovat ottaneet asemansa ihmisten ruokapöydässä ja erityisesti kesäsesongin aikaan makkarat paistuvat monissa grilleissa

Syy raakamakkaran valintaan tapaustutkimuksen kohteeksi oli, että tuotteena raakamakkara oli uusi Suomen markkinoilla. Ideassa yhdistyivät aiemmat kokemukset ja havainnot maailman ruokailutottumuksista, nykypäivän trendeistä sekä markkinan tuntemuksesta. 2010 luvun taitteessa oli paljon puhetta makkaroiden lihapitoisuuksista. Kuluttajien toiveena oli makkarat, jotka sisältävät runsaasti lihaa. Lisäksi oli tehty huomio siitä, että suomalaiset ovat makkarakansaa ja kuluttavat makkaraa paljon varsinkin kesäsesongilla vaikutti asiaan.

Tapauksesta haastateltiin haastateltavaa A. Haastateltava A on työskennellyt Saarioisilla yli 30 vuotta ja toiminut useissa eri johtotehtävissä. Hän oli mukana tekemässä päätöksiä tapaukseen liittyen.

4.3.2 Case: Ruotsin markkinat

Saarioisilla pohdittiin voisiko Ruotsin valmisruokamarkkinoissa olla potentiaalia ja miltä Saarioisten asema siellä näyttäisi? Case valikoitui tutkimukseen, koska aiheena käsitellään uutta liiketoimintamahdollisuutta uusilla markkinoilla. Ajatus markkinoiden kartoittamiseen lähti empiirisistä havainnoista ja tuoreen valmisruokamarkkinan kasvusta Ruotsissa.

Tapauksesta haastateltiin haastateltavaa B. Haastateltava B:n työkokemus alalta on 28 vuotta ja hän on työskennellyt suurimman osan urastaan Saarioisilla eri johtotehtävissä.

4.3.3 Case: Delitalo

Delitalo on startup lähtöinen yritys, joka perustettiin vuonna 2017. Delitalo on palvelumyynnin erikoisosaaja, jonka missiona on tarjota vähittäiskaupan palvelutiskeille herkullisia ratkaisuja mausta tinkimättä. Delitalon tuotteet ja pakkausratkaisut ovat kehitetty erityisesti palvelemaan palvelumyynnin tarpeita.

Delitalo valikoitui tutkimuksen tapaukseksi, koska yritys on startup lähtöinen ja lähtökohdat yrityksen perustamiseen olivat selkeät. Liiketoimessa yhdistyy

vankka osaaminen ruuan valmistajana, kokemus palvelumyynnistä ja signaalit asiakkaiden tarpeesta.

Tapauksesta haastateltiin henkilöä C. Työkokemusta henkilöllä C on 5 vuotta johtotehtävistä ja aiempaa päätöksentekokokemusta eri yrityksissä.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millä tavalla intuitiota ja tietoa hyödynnetään päätöksenteossa ja miten sitä johdetaan. Tässä luvussa esitellään teemahaastatteluiden tuloksia. Haastattelu on jaettu kolmeen aiheeseen: idean syntymiseen, tiedon käyttämiseen ja hankkimiseen sekä päätöksentekoon.

5.1 Idean synty

Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikissa kolmessa case-tapauksissa idean taustalla on ollut intuitio. Mutta mikään päätös ei ole ollut täysin intuitiivisesti tehty.

Ideoiden taustalta löytyi kaikissa tapauksissa joku henkilö, joka on tuonut idean julki. Haastateltava A:n mukaan yksilön rooli uuden idean luonnissa on suuri. Idean esille tuoneelta henkilöltä vaaditaan ”myyntitaitoja”, jotta hän voi perustella oman ideansa muille organisaation sisällä ja saada muutkin innostumaan siitä. Voidaan sanoa, että ajatus uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin syntyy usein intuitioista, jotka perustuvat holistisiin assosiaatioihin.

Haastateltava C kertoi, että Delitalo-idea sai kipinän hänen historiassaan koe-tuista asioista. Hän tunnistaa uuden idean syntyneen aiemmin kokemistaan asioista hänen toimiessaan muissa tehtävissä alalla. Hän oli saanut positiivisia kokemuksia startup toiminnasta ja siitä, miten se mahdollistaa uuden bisneksen kehittämisen. Lisäksi aikaisemmalta työuralta saatu kokemus palvelumyynnistä loi näkemystä startupin perustamiseen. Aiemmin työuralla aiheesta oli tehty huomioita ja selvityksiä. Menneisyydessä syntyneen kokemuksen ja näkemyksen sekä markkinan heikkojen signaalien tuloksena idea sai alkunsa. Tässä tapauksessa korostuu kokemuksen tuoma intuitio.

Haastateltava B:n mukaan Ruotsin markkinan kartoitus lähti usean henkilön havainnosta ja empiirisistä kokemuksista. Samankaltainen alku oli myös raakamakkaroiden synnyllä. Haastateltava B:n mukaan Ruotsin markkinoiden kartoittamisen lähtökohtana oli vahvasti intuitio. Ajatus lähti hallituksen kokouksessa syntyneestä keskustelusta, jossa tuotiin esille kokemusperäinen havainto siitä, että

”tuoreen valmisruuan kulutus kasvaa Ruotsissa nopeasti”. Raakamakkara puolestaan haastateltava A:n mukaan syntyi yhden henkilön vahvasta uskosta ja näkemyksestä tuotteen toimivuuteen. ”Taustalla oli voimakas tahtotila tarjota jotain uutta” – Haastateltava A.

”Keskustelu generoi uusia oivalluksia, jotka ovat hyvin todennäköisesti intuitiivisia.” – Haastateltava C

Haastatteluista kävi ilmi, että useimmissa tapauksissa avoin keskustelu tuo esille ideoita, uusia ajatuksia, jotka ovat usein intuitiivisia. Haastateltavat toivat esille toimivan tiimin merkityksen ja sen kombinaation, jossa jokainen tiimin jäsen tukee toinen toistaan omalla ammattitaidollaan. Haastateltava C uskoo, että uutta ajattelua syntyy parhaiten silloin, kun yhdistetään ihmisten kokemuksia keskenään ja keskustellaan aiheesta avoimesti.

Organisaatiokulttuurilla nähtiin oleva vaikutus intuition käyttöön päätöksenteossa. Haastateltava B:n mukaan johtamistapa vaikuttaa paljon siihen, kuinka paljon intuitiota käytetään päätöksissä. ”Kun alat johtamaan tiedolla ja puhumaan tiedolla johtamisesta myös kulttuuri lähtee muuttumaan siihen suuntaan. Jos et puolestaan tee tiedolla johtamista, on todennäköisempää, että intuitio pääsee kukkimaan organisaatiossa ja vaikuttaa päätöksentekoon”. Eli päätöksentekotapa vaikuttaa koko organisaation kulttuuriin ja intuition käyttöön päätöksenteossa.

Haastateltava A toi esille myös esimerkin historiasta. Hän kertoi ajoista, jolloin yrityksellä ei mennyt hyvin tuloksellisesti ja kuinka ympäristö vaikuttaa intuitiiviseen ajatteluun. ”Jos kaikki resurssit menevät ns. tulipalojen sammutteluun ja taistellaan tulosta vastaan, ilmapiiristä tulee helposti varovainen”. Keskustelussa tuli ilmi, että ympäristö voi luoda pelkoa epäonnistumisesta ja vaikuttaa täten rohkeuteen tehdä päätöksiä. Haastateltava A korosti myös, että on annettava oikeus epäonnistua, sillä ilman sitä ei synny mitään uutta.

Haastatteluista voi tulkita, että henkilöllä, joka esittää idean, on oltava vaikutusvaltaa ja kykyä myydä ajatus eteenpäin. Toisin sanoen henkilön on oltava tiettyssä

asemassa yrityksessä, että ideaa lähdetään toteuttamaan. Haastatteluissa puhuttiin usein johtoryhmän tai hallituksen tasolla tehtävistä päätöksistä ja kuinka ideat siellä syntyvät. Hallitus ja johtoryhmä ovatkin yleisesti päätöksentekuelimiä yrityksessä, jolta myös odotetaan innovatiivisuutta ja ideoita kehittää yritystä. Mutta ideoita uusiin liiketoimintoihin voi tulla keneltä vain organisaation sisällä. Aiemmin mainittiin, että idea pitää myydä ja saada muut innostumaan siitä. Innostuksen saaminen on helpompaa, jos kuulut esimerkiksi johtoryhmään. Idean esittäminen vaikeutuu ja se vaatii enemmän määrätietoisuutta ja motivaatiota, jos et kuulu johonkin keskeiseen ryhmään, mutta haluat kuitenkin tuoda oman idean esille. Hierarkiatasot voivat estää ideoiden virran organisaatiossa. Haastatteluissa ei tullut esille, että yrityksen hierarkia olisi toiminut esteenä, mutta näistä kolmesta tapauksesta voidaan päätellä, että ideat syntyvät usein yrityksen johtavissa elimissä.

5.2 Tiedon johtamisen ja hankinnan prosessi

Haastatteluissa kävi ilmi, että jokaisessa case-tapauksessa myös tieto ja sen hyödyntäminen vaikutti suuressa määrin päätöksentekoon.

”Me yritämme tehdä itselle uskottavat laskelmat, rehellisillä arvioilla”. – Haastateltava A.

Haastateltava A toi esille, että jokaisessa merkittävässä päätöksessä tehdään laskentaa idean kannattavuudesta, tarvittavista investoinneista, herkkyyssanalyyseja jne. kaikesta mitä tarvitaan parhaan kuvan saamiseksi päätettävästä asiasta. Laskelmissa hyödynnetään omaa dataa sekä haetaan dataa ja tietoa yrityksen ulkoa hyvin laajalta säteeltä.

Alla karkea listaus haastatteluissa ilmi tulleita lähteistä / tavoista mistä tietoa ja dataa hankitaan.

- oman datan hyödyntäminen
- datan ostaminen eri lähteistä
- kaikille avoimien datan lähteiden hyödyntäminen (esim. tilastokeskus)
- omien tutkimuksien tekeminen
- tutkimusten teettäminen

- selvityksien teettäminen
- kuluttajatutkimukset / -raadit
- erilaisilta messuilta kerätty tieto (elintarvikemessut, konetoimittajat)
- yhteistyö yliopistoiden kanssa
- media (ajankohtaiset uutiset)
- ihmisten omat havainnot ja näkemykset

Haastateltava B kertoi, että Ruotsin markkinoiden kartoittamisessa päädyttiin tekemään perusteellinen selvitys markkinan tilanteesta päätöksenteon tueksi. Tilanneselvitystä tekemään palkattiin oma henkilö, jonka tehtäväksi annettiin tehdä analyysi muun muassa Ruotsin valmisruokamarkkinan koosta ja kilpailutilanteesta (tuotteet ja toimijat) sekä haastatella asiakkaita. Haastateltava B kuvasi tapaa hyvin tyypilliseksi esimerkiksi tiedolla johtamisesta. Idean synnyttyä päätetään lähteä selvittämään, onko idea toimiva ja onko sille tarvetta markkinoilla. Selvityksestä saadaan tietoa ja dataa, jonka pohjalta pystytään vetämään johtopäätöksiä, joiden perusteella tehdä päätös.

Delitalon tapauksessa startup syntyi kokemuksen tuoman näkemyksen seurauksena. Startupiin palkattiin ensimmäinen henkilö, joka aloitti tiedon hankinnat markkinakartoituksella. Tässä vaiheessa Saarioisten strategiassa tiedolla johtaminen oli jo vahvasti mukana. Kerätyn tiedon perusteella tehtiin päätös perustaa yritys ja laittaa siihen tarvittavat voimavarat. Startupin ympärille kerättiin tiimi, joka alkoi viemään yritystä eteenpäin.

Saarioisilla tiedolla johtamiseen käytetään johtamismallia nimeltä FICS. FICS-malli tai analyysi on Solvea Oy:n kehittämä tapa, jossa pyritään löytämään ja hyödyntämään oleellinen tieto ratkaisuksi.

FICS-malli

Findings = Löydökset: raportit, analyysit, data (numeeriset ja graafiset)

Insight = Oivallukset: mitä löydökset tarkoittavat käytännössä

Conclusion = Johtopäätökset

Solution = Ratkaisut: mitä teet löydettyjen asioiden perusteella (päätetään toimenpiteet, aikataulu ja vastuhenkilö)

Haastateltava C:n mukaan FICS-analyysi sopii erityisen hyvin uusien liiketoimintamahdollisuuksien johtamiseen selkeytensä ja monikäyttöisyytensä vuoksi. Esimerkiksi Delitalossa oli tehty intuitiivinen huomio mahdollisesta liiketoiminnasta ja sitä lähdettiin tukemaan FICS-analyysillä. Aloitettiin tutkimaan aihetta tietoon pohjautuvista lähteistä (tutkimukset, raportit, data jne.) ja tehtiin erilaisia löydöksiä. Löydöksistä analysoitiin mitä ne tarkoittavat käytännössä, jonka jälkeen löydöksistä tehtiin johtopäätöksiä. Lopputuotoksena johtopäätöksistä luotiin konkreettinen ratkaisu, jolle määritellään askelmerkit tulevaan päättämällä vastuuhenkilö, määrittelemällä aikataulu ja tarvittavat toimenpiteet.

”Vaikka saisi mitä dataa, silti siellä taustalla on arvio”. – Haastateltava A.

Haastateltava A toi esille, ettei dataan voi täysin luottaa mitään päätöstä tehtäessä. Päätöksenteossa on paljon muuttujia, jotka vaikuttava onko päätös onnistunut vai ei. Hyvällä analyysillä haastateltava A:n mukaan voi nähdä suhteellisen tarkasti lähitulevaisuuteen, mutta ei vuosia eteenpäin. Muuttujiksi hän nostaa esille muun muassa kilpailijoiden ja asiakkaiden toiminnan kehityksen / muuttumisen, saavutetaanko ennustetut tavoitteet volyymissa (myynti), minkä aseman yritys saa markkinasta jne.

Haastateltava B peräänkuulutti jatkuvaa datan analysointia. Tiedolla johtamisessa on oleellista, että tiedon ja datan kehitystä ja muutosta seurataan jatkuvasti. Ei riitä, että tekee kerran analyysin, eikä seuraa tietyin aikaväleihin onko analyysi vielä validi vai onko tapahtunut muutosta. Esimerkiksi trendit muuttuvat jatkuvasti ja siinä kehityksessä on hyvä olla mukana. Muutokset voivat vahvasti vaikuttaa tuleviin päätöksiin. Haastateltava B toi esille, että varsinkin tulevaisuuden arvioinnissa usein analyysi koostuu tiedosta ja ihmisten tulevaisuuden näkemyksestä, mitä he olettavat tapahtuvan.

Haastateltava C toi haastattelun aikana puheeksi tiedon luotettavuuden. Koska nykypäivänä saamme tietoa jatkuvasti eteemme ja se saattaa tiedostamattomasti vaikuttaa meidän ajatteluumme, on vaikea tietää mihin uskoa. Esimerkiksi mediaa seuranneena voi tulla käsitys, että Suomessa kasvisten syönti on suuressa kasvussa. Käsitys voi perustua lehtiartikkeleihin, asiantuntijoiden mielipiteisiin tai

havaintoihin kauppojen hyllyissä. Mutta onko asia oikeasti niin? Haastateltava C:n mukaan tilastollisesti pientä kasvua on havaittavissa, mutta kasvu ei vastaa sen mediassa saanutta huomiota. Vaikka media ei ole luotettavin tiedon hankinta kanava, se luo omalta osaltaan näkemystä tulevast.

”Tiedonkeruu parhaimmillaan edellyttää yksilöuteliaisuutta, valppautta ja yritystä miettiä syy- seuraussuhteita” – Haastateltava C.

Haastateltava C toi esille yksilön roolin tiedon keruussa. Tiedon keruu vaatii systemaattista tiedonkeruuta ja havainnointia siitä, mitä ympäristöstä tapahtuu ja minkälaisia signaaleja on havaittavissa. Havainnointi lisää yksilön näkemystä alasta. Näkemyksen ja kokemuksen yhdisteenä syntyy usein oivalluksia, jotka johtavat uusiin ideoihin.

5.3 Päätöksenteko

Tutkimuksesta selvisi, että Saarioisilla on hyödynnetty sekä intuitiota että tiedolla johtamista päätöksenteossa. Haastateltava A sanoi, että uusien liiketoimintojen päätöksissä on aina mukana molemmat elementit, intuitiivinen usko ja rationaalinen faktaan perustu tieto ja niitä molempia tarvitaan.

”Vaikka sulla on mikä laskelmat siinä, kyllä fiilis lopulta ratkaisee”. – Haastateltava A

Intuitiosta päätöksenteossa haastateltavat olivat kaikki yhtä mieltä siitä, ettei päätöstä kannata perustaa ainoastaan intuition. Intuition rooli uusien liiketoiminta mahdollisuuksia koskevissa päätöksissä on kuitenkin tärkeä. Haastateltava A kuvaili intuitiota sanoin vaisto, tunne, fiilis tai usko. Päätöksenteon tilanteessa hänestä tunne päätöksestä ja usko siihen, että se menestyy, on oleellinen osa päätöstä.

Haastateltava B:n mielestä intuitio ja rationaalinen tiedolla johtaminen voi olla ristiriidassa. Hän toi esille riskien ottamisen päätöksenteossa. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että intuitiiviset päätökset ovat enemmän riski alttiita, kuin päätökset, joita on tuettu tiedolla. Perusteluna haastateltavat sanoivat, että tiedolla

johdetuilla päätöksillä olevan enemmän perusteluja, koska päätöksestä on tehty jonkinlainen selvitys.

Haastateltavien mielestä uusissa liiketoiminnoissa on aina olemassa riski. Uusien liiketoimintoihin liittyy aina tulevaisuuden tuulet ja yrityksen kasvutavoitteet. Haastateltava A ja C toivat esille startup-liiketoiminnan ja riskien hallinnan uudessa liiketoiminnassa. Kun tehdään tulevaisuuden analyysiä, Haastateltava B:tä lainaten ”analyysi perustuu tietoon ja näkemykseen”. Tiedolla saadaan parempi kuva tulevasta, mutta usein myös laskelmia tehdessä näkemys tai usko tulevaan vaikuttaa laskelmiin. Koska päätöksessä on mukana vahva näkemys tai usko jonkin asian toteutumiseen, se lisää suuresti päätöksen riskiä epäonnistua. Haastateluissa riskeistä ja uusien liiketoimintamahdollisuuksista keskustellessa tuli myös esille yrityskaupat. Yrityskaupoissa on suuri riski epäonnistua, vaikka rationaalisesti lukuja analysoiden päätös näyttäisi hyvältäkin. Yrityskaupan onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä on lukuisia ja niitä kaikkia on vaikea ottaa huomioon päätöstä tehdessä.

Johtamisen kannalta Haastateltava A toi esille toimivan johdon roolin päätöksenteossa. Heillä on oltava selkeä ymmärrys tahtotilasta mihin suuntaan yritystä halutaan viedä. Tämä auttaa tiedolla johtamisen fokusoinnissa, koska resurssit ohjataan tietyn tiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Resurssien käyttö selvitystyöhön, jota ei käytetä missään hyväksi, on resurssien huonoa käyttöä. Haastateltava A:n mukaan organisaation resurssit ovat rajalliset ja niiden turhaa käyttöä kannattaa minimoida. Fokusointi saattaa myös auttaa intuitiivista ajattelua, sillä se voi ohjata intuitiivista ajattelua haluttuun suuntaan.

6 INTUITIO VS. TIEDOLLA JOHTAMINEN PÄÄTÖKSENTEOSSA

Tässä luvussa vertaillaan intuitiota ja tiedolla johtamista keskenään. Luvussa selvennetään myös mikä on olemassa olevan teoreettisen tiedon ja tutkimuksen tulosten mukaan paras tapa tehdä uusia ideoita ja liiketoimintamahdollisuuksia koskevia päätöksiä.

6.1 Intuition heikkouden ja vahvuudet

Intuitio päätöksenteossa on laaja käsite, joka sisältää sekä hyviä että huonojakin puolia.

Tutkimuksesta selvisi, että haastattelijoiden mielestä intuitiolla tehdyillä päätöksillä on suuri riski epäonnistua. Riski syntyy suuremmista epävarmuus tekijöistä. Riskiä lisää myös aiemmin mainittu intuition puolueellisuus. Heurastiikkojen muodostuminen voi olla valtava riski uusiin liiketoimintoihin ja ideoihin liittyvissä päätöksissä. Haastateltava A toi esille yrityskaupat. Usein yrityskaupoissa liikkuu paljon pääomaa. Jos päätös yrityskaupasta on tehty heurastiikkaan perustuen eli riittävän tarkkaan näkemykseen tulevasta, päätös voi aiheuttaa suurta taloudellista tappiota, jos näkemys ei osu oikeaan. Samaa esimerkkiä voidaan käyttää myös suurissa investoinneissa.

Toisaalta intuitiolla tehdyillä päätöksillä on myös mahdollisuus onnistua. Esimerkiksi Amazon verkkokaupan perustaja Jeff Bezos sanoi The David Rubenstein Shown haastattelussa, että hänen päätöksenteko prosessinsa perustuu intuitioon eikä analyysiin. Haastattelussa hän kertoi, kuinka hän osti The Washington Post sanomalehden ja mikä johti tähän päätökseen. Hän kertoi, että paneuduttuaan yritykseen ja sen ongelmiin hän totesi, että ostaa yrityksen. Hän ei tarkalleen avannut mitä hän selvitti yrityksestä, mutta hän löysi asioita, joihin hän voi tuoda ratkaisuja. (The David Rubenstein Shown 2018.) Voidaan väittää, että päätös oli intuitiolla tehty, mutta huomioon otettavaa on myös Bezosin kokemus ja osaaminen alalta, jotka luovat hänelle näkemystä. Vaikkei Bezos analyysiä tehnytään hänen kokemuksensa ovat kehittäneet hänen intuitiivista päätöksentekotaitoaan.

Intuitiivinen päätös uuden idean toteuttamisesta voi johtaa suuriin voittoihin ja menestykseen tai puolestaan isoon tappioon.

Jeff Bezos Amazonin toimitusjohtajana ja maailman rikkaimpana henkilönä on varmasti hyvässä asemassa tehdä intuitioon perustuvia päätöksiä. Mutta tutkimuksesta esille tullut huomio, että intuitiivisten ideoiden ja ajatusten esille tuominen keskittyy henkilöille, jotka ovat yrityksessä päätöksiä tekevissä ryhmissä. Tällekin asialle voi nähdä kaksi puolta. Optimaalisin tilannehan olisi se, että jokainen organisaation jäsen voisi sisäisen viestinnän ja avoimuuden kautta lisätä intuitiivista ajattelua ja sen kautta tuoda innovaatioita ja uusia liiketoimintoja yritykseen. Toisaalta on myös tärkeää, että jollain henkilöllä tai tiimillä on vastuu intuitiivisesta ajattelusta ja yrityksen kehittämisestä. Jos vastuuhenkilöä ei ole, asian johtamisesta voi tulla vaikeaa.

Kuinka johtaa intuitiota? Intuitio on automaattinen ja toimii ilman tahdonalaista säätelyä. Tällöin on vaikea sanoa, koska intuitio iskee. Intuitiolle ei ole johtamismallia, johon nojaten voisi tehdä intuitiivisia päätöksiä. Tässä tiedolla johtaminen vetää pidemmän korren. Intuitioon voi vaikuttaa organisaatiossa hyvällä palautekulttuurilla, avoimella keskustelulla, liiallisen hierarkian muodostumisen välttämällä, kollektiivisen intuition hyödyntämisellä ja hyödyntämällä yksilöiden intuitiiviset näkemykset. Intuitiolla on vaikea johtaa systemaattisesti suuria joukkoja, mutta mahdollistamalla intuitiivisen ympäristön hyvällä organisaatiokulttuurilla, mahdollistetaan intuition potentiaali uusien innovaatioiden ja liiketoimintojen saralla.

Yrityksen ilmapiirillä on suuri vaikutus intuitiiviseen ajatteluun. Myös tutkimus ja teoria puoltaa tätä argumenttia negatiivisen ilmapiirin vaikutuksista organisaatioon. Positiiviseen ilmapiiriin vaikuttaa todella moni ulkoinenkin tekijä, joihin ei voi vaikuttaa kuten esimerkiksi lama. Vaikkei kaikkeen voi vaikuttaa, on tärkeä panostaa yrityksen sisäisesti niihin tekijöihin, jotka tukevat positiivista ilmapiiriä ja työympäristöä.

6.2 Tiedolla johtamisen heikkoudet ja vahvuudet

Aivan kuten tutkimuksesta tuli esille, tiedolla johtamisen yhtenä valttitekijänä on selkeys ja systemaattisuus. Tutkimuksessa esille tullut tiedolla johtamismalli on vain yksi esimerkki, kuinka tiedolla voidaan johtaa. Tiedolla johtamismallin etuina on, että se johtaa suoraa toimintaa. Malli antaa selkeät askelmerkit eteenpäin. Organisaation johtamisen työvälineenä malli on erinomainen, sillä mallilla voidaan johtaa suurtakin organisaatiota haluttuun suuntaan johdonmukaisesti.

Tiedolla johtaminen päätöksentekotilanteissa pienentää riskiä. Faktatiedon ja datan tuominen osaksi päätöksentekoa pienentää tuntemattomien tekijöiden osuutta. Tieto esimerkiksi markkinasta ja sen potentiaaleista vähentää ”musta tuntuu”- tietoa eli mututietoa. Faktatieto eliminoi harhakäsityksiä ja tuo esille päätöksen realiteetteja. Uusien liiketoimintojen ja ideoiden päätöksissä, joissa on aina tulevaisuuden tuntemattomat tekijät osallisena, päätöksissä on aina mukana päätöksentekijöiden näkemys tulevastä. Voidaankin sanoa, että näkemys on holistinen assosiaatio, joka koostuu menneisyyden kokemuksista ja tunteesta siitä mitä tulee tapahtumaan tulevaisuudessa. Tällöin näkemys on hyvin intuitiivinen päätöksentekotapa. Tiedolla johtamisen teoriaosiossa tästä käytettiin termiä hiljainen tieto. Johdettaessa tiedolla näkemyksen tueksi tuodaan tieto ja pyritään selvittämään mahdollisen päätöksen potentiaaleja ja riskejä. Siitä herääkin kysymys, kuinka suurta riskiä ja epävarmuutta halutaan sietää?

Haastatteluissa tuli ilmi, että riski on aina olemassa, kun puhutaan uusista liiketoimista. Riippuen innovaatiosta tai uudesta liiketoimesta riskien taso voi heitellä suuresti. Esimerkiksi tapaustutkimuksen tapauksista case raakamakkara ja Ruotsin markkinoille pyrkiminen ovat pelkästään taloudellisten riskien puolesta aivan eri luokissa. Yrityksessä on päätettävä kuinka paljon riskiä he ovat valmiita sietämään kussakin päätöksessä. Voidaan todeta, että epävarmuustekijät ovat jokaisella tapauksella ja organisaatiolla erilaiset riippuen heidän tilanteestaan, innovaation suuruudesta ja tuntemattomista tekijöistä ja niiden määrästä.

Tiedolla johtamisen yksi heikkous on suurehko resurssien tarve. Jos vertaa intuitiiviseen päätökseen, esimerkiksi edellisessä kappaleessa mainittuun Jeff Bezosin tekemään yrityskauppaan, päätös vaati vain Bezosin resurssit. Kun halutaan johtaa tiedolla, organisaatiossa vaaditaan usean henkilön panosta saamaan päätökseen vaadittavat tiedot. Lisäsi Haastateltava A:n esille tuoma huomio, että

turha resurssien käyttö tiedon hankinnassa kuormittaa organisaation henkilöstöä koska harvoin esimerkiksi selvitystä tehdään yhden henkilön voimin, vaan siihen hyödynnetään usean henkilön aikaa. Hyvässä tiedolla johtamisessa turha tiedon keruu lopetetaan ja keskitytään oikean tiedon hallintaan.

Tiedolla johtamisessa oleellista on myös luotettavan tiedon löytäminen ja hyödyntäminen. Yleensä tutkimukset, data, tilastot ja analyysit ovat luotettavia lähteitä. Aivan kuten tapaustutkimuksessa tulevaisuuden ennustaminen perustuu arvioon. Arviossa yhtenä tekijänä on näkemys tulevasta. Näkemykseen voi vaikuttaa myös ei validit lähteet esimerkiksi median tuottamat uutiset. Tästä esimerkkinä haastattelussa esille tullut esimerkki kasvisten syönnistä.

6.3 Intuition ja tiedolla johtamisen hyödyntäminen päätöksenteossa

Tutkimuksen ja tapaustutkimuksen teemahaastatteluiden perusteella voidaan todeta, että uusien ideoiden ja liiketoimintamahdollisuuksien päätöksenteossa intuitio ja tiedolla johtaminen ovat molemmat tärkeitä tekijöitä. Intuutiolla tehtyä tai tiedolla johdettua päätöksentekoa on mahdollista tehdä onnistuneesti erikseenkin, mutta jos mietitään parasta kokonaisvaltaista tapaa tehdä uusiin mahdollisuuksiin liittyviä päätöksiä, molemmat elementit on hyvä ottaa huomioon.

Whitecotton, Sanders, ja Norris ovat samaa mieltä siitä, että intuition ja tiedolla johtamisen yhdistelmä on ehkä paras tapa tehdä päätöksiä. Tutkimuksessaan he kuitenkin painottivat puolueellisuuden poistamista faktatiedolla, koska ihmiselle on luontaista perustella omia mielipiteitään tiedolla, joka ei välttämättä ole relevanttia asiayhteyteen. (Whitecotton, ym. 1988, 346.)

Tiedolla johtaminen luo hyvät rakenteet uuden liiketoiminnan päätöksenteolle. Tiedolla johtamismallista riippumatta, malli luo selkeät askelmerkit päätöksen validoinnista ja itse päätöksen tekemisessä. Tieto vähentää riskiä tai vastaisuudessa tuo esille mahdollisia riskejä, joihin on mahdollista varautua, kun sellainen havaitaan. Yrityksen on päätettävä millaisella riskillä he ovat valmiita lähtemään toteuttamaan uutta innovaatiota tai liiketoimea. Jos yritys luottaa ja uskoo näkemykseen tulevasta, on myös päätöksenteossa hyväksyttävä korkeampi riskitaso.

Riskitason määrittäminen on hyvä tehdä ennen päätöstä ja tuoda tiedolla johtamista määrittelyyn mukaan. Tuomalla päätökseen mukaan mittarit riskien hallinnasta ja sopimalla riskitasot etukäteen, lisää organisaation riskinsietokykyä. Täten saadaan tiedolla johtamisen selkeys ja johdonmukaisuus osaksi päätöksentekoa ja parannetaan suuremman riskin hallintaa, kun askelmerkit tulevaan on jo sovittu etukäteen mittarien muodossa.

”Big Data makes us smarter, not wiser” – Tim Leberecht

The Fortune-lehden artikkelissa ”Why Big Data will never beat business intuition” kirjoittaja Tim Leberecht tuo esille lauseen ”Big data tekee meistä fiksumpia, ei viisaampia”. Hän perustaa väittämänsä siihen, että pelkkään dataa perustuvat päätökset eivät mahdollista nopeaa syvälle menevää analyysiä. Leberecht ei kiistä big datan hyötyjä, mutta korostaa intuition merkitystä. Hän toteaa, että data saattaa pystyä löytämään uusia ongelmia tai löytämään uusia ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin, mutta vain ihmisen intuitio ja kekseliäisyys voivat tuottaa uraauurtavia uusia ideoita. (Leberecht 2018.)

Leberechtin kommentit tuovat lisää painoarvoa intuition merkityksestä uuden innovoinnissa sekä uusien ideoiden ja liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisessä. Haastattelut toivat myös esille intuition suurta roolia uusien liiketoimintojen saralla. Intuition on keskiössä uuden kehittämisessä, mutta tiedon tuoma järjestelmällisyys tukee intuition johtamista ideasta toiminnaksi.

Yritykselle on suotavaa luoda hyvä organisaatiokulttuuri, joka tukee intuitiivista ajattelua palautteen ja avoimuuden keinoin. Organisaation tulisi erityisesti huomioida tilanteet (esimerkiksi palaverit tai kokoukset), joissa useat ihmiset pystyvät keskustelun kautta yhdistämään kokemuksiaan ja näkemyksiään eri aiheista. Tällöin syntyy uusia ideoita ja ajatuksia. Lisäksi ilmapiirin merkitys on tärkeä ja siihen vaikuttaviin tekijöihin on syytä panostaa. Intuitiivisen kulttuurin rinnalle on muistettava ottaa tiedolla johtaminen osaksi organisaatiokulttuuria. Teoriatiedon ja tutkimuksen perusteella tiedolla johtamisen onnistuminen vaatii kulttuurin, joka tukee tiedon hallintaa ja jakamista yrityksen sisäisesti. Kulttuurin osalta on suotavaa löytää asetelma, jossa tiedolla johtaminen ohjaa toimintaa, mutta samaan

aikaan yrityksen sisällä pyritään luomaan intuitiiviselle ajattelulle hyvät olosuhteet.

Optimaalisessa tilanteessa uuteen liiketointaan liittyvässä päätöksessä intuitio on voimakas innovaatiota ajava tekijä. Parhaimmillaan se on luovaa ajattelua, jossa yksilöiden kokemukset ja näkemykset yhdistyvät. Tiedolla johtaminen puolestaan luo rakenteet, jotka tukevat ideaa ja ohjaavat sitä oikeaan suuntaa. Rakenteet mahdollistavat selkeän johtamismallin sekä auttavat avaamaan tulevaisuuden hämyistä verhoa faktatiedolla ja näkemykseen perustuvalla ennustamisella. Myös kuuluisa teoreettinen fyysikko Albert Einstein yhtyy tähän ajattelutapaan ja painottaa intuition merkitystä. Einsteinin väitetään lausuneen alla olevan lausahduksen (Quote Investigator). Voidaankin kysyä, olisiko Einstein pystynyt 1900-luvun alussa pohjaamaan teoriansa täysin kerättyyn tietoon?

"The intuitive mind is a sacred gift, and the rational mind is a faithful servant. We have created a society that honors the servant and has forgotten the gift."

— Albert Einstein

7 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi toi esille, kuinka molemmissa intuitiossa ja tiedolla johtamisessa on hyvät ja huonot puolensa. Lisäksi merkittävä huomio oli kuinka molemmat näyttelevät merkittävää roolia uuden kehityksessä.

Tavoitteena oli pohtia intuition ja tiedolla johtamisen vastakkainasettelua laadukkaassa päätöksenteossa liittyen innovaatioiden ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseen ja hyödyntämiseen. Teoriatieto ja tapaustutkimus tarjosi katsauksen intuition ja tiedolla johtamisen maailmaan ja kuinka ne vaikuttivat päätöksentekoon yrityksissä. Case-tutkimuksesta on hyvä nostaa esille, että tutkimuksen havaintoja ei voida yleistää. Tapaukset olivat jokainen erilaisia ja kaikki tutkimuksen tapaukset olivat samasta yrityksestä.

Tarkoituksena opinnäytetyössä oli selvittää mikä on paras tapa tehdä uusia ideoita ja liiketoimintamahdollisuuksia koskevia päätöksiä. Teoriatiedon ja tutkimuksen mukaan paras tapa on yhdistää molempia intuition ja tiedolla johtamisen elementtejä päätöksenteossa. Tuntemattomien tekijöiden osuus lisää riskikerrointa ja tällöin päätöksenteossa usko intuitiiviseen näkemykseen painottuu päätökseen liittyvissä tekijöissä.

Havainto Saarioinen Oy:n intuition ja tiedolla johtamisesta oli positiivinen. Haastatteluista kävi ilmi, että nykyinen tapa tehdä päätöksiä uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin liittyen on toimiva. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää onko yrityksen hierarkia esteenä uusien ideoiden esilletuloon koko organisaatiossa ja miten siihen voi vaikuttaa. Saarioinen Oy toimi opinnäytetyössä tutkimuskohteena, eikä tarkoituksena ollut arvioida kuinka intuitio ja tiedolla johtaminen näkyvät Saarioisten päätöksenteossa.

Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaankin pohtia, millaiseksi ihmisen rooli muuttuu päätöksenteossa tulevaisuudessa. Teknologia ja datan hallinta kehittyy jatkuvasti ja tulevaisuudessa on mahdollista, että teknologia tuo meille halua-

mamme tiedot ja laskelmat ilman ihmisen työvaiheita. Intuitiivisen ajattelun integroiminen teknologiaan näyttää olevan kaukana. Jääkö ihmiselle päätöksenteossa ainoastaan luova intuitiivinen rooli keksijänä ja innovoijana?

LÄHTEET

Agor, W.H. (1990). Intuition in organizations. Newbury Park, CA: Sage Publications

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOT. Teemahaastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto https://www.fsd.uta.fi/menelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Anttila, P. (1996). Tutkimisen taito ja tiedonhankinta: Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Helsinki: Akatiimi.

Barends E., Rousseau, D. M. & Briner, R. B, (2014). Evidence-Based Management, – The Basic Principles. Amsterdam: Center for Evidence-Based Management

Betsch, T. & Glöckner, A. (2010). Intuition in Judgment and Decision Making: Extensive Thinking Without Effort. Psychological Inquiry, 21(4), 279-294.

Betsch, T. (2008). The nature of intuition and its neglect in research on judgement and decision making. Teoksessa H. Plessner, C. Betsch & T. Betsch (toim.) Intuition in judgement and decision making. Yhdysvallat: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 3–22.

Bolte A., Goschke T. & Kuhl J (2003). Emotion and Intuition: Effects of Positive and Negative Mood on Implicit Judgments of Semantic Coherence. Germany institute of Psychology

Burke, L.A. & Miller, M. K. (1999). Taking the mystery out of intuitive decision making. Academy of Management Executive, 13(4), 91–99.

Dane, E. & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. Academy of Management Review, 32(1), 33–54

Dane, E. & Pratt, M. G. (2009). Conceptualizing and measuring intuition: A review of recent trends. *International review of industrial and organizational psychology*, 24(1), 1–40.

Dijksterhuis, A. & Nordgren, L. F. (2006). A theory of unconscious thought. *Perspectives on Psychological science*, 1(2), 95–109.

Duggan, W. (2007). *Strategic intuition: Creative spark in human development*. Colombia business school publishing.

Epstein, S. (1994). Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. *American Psychologist*, 49(8), 709–724.

Goldberg, P. & Kortenitity, T. (1985). *Intuition voima*. Rastor
Goldman, Alvin I.. *Knowledge in a Social World*, Oxford University Press, Incorporated, 1999. ProQuest Ebook Central

Hodgkinson G.P., Sadler-Smith E., Burke L.A., Claxton G. & Sparrow P.R. (2009). Intuition in organizations: Implications for strategic management. *Long Range Planning*, 4(3), 277–297.

Hong J & Ståhle P (2005), The coevolution of knowledge and competence management. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*

Kahneman, D. & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515–526.

Kansalaisyhteiskunta. Katso kokonaisuutta, älä osia, Arto Harju. Luettu 10.9.2019. https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/verkkolehti/aiemmat_kirjoitukset/katso_kokonaisuutta_ala_osia.1670.blog

Klein, G. (1998). *Sources of power: How people make decisions*. Cambridge, MA: MIT Press.

Kenneth, J. Incubation and intuition in creative problem solving. *Frontiers in Psychology*. Luettu 7.11.2019. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2016.01076/full>

Koivumäki, S. (2016). Intuitio ylimmän johdon strategisessa päätöksenteossa. Theseus. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99275/GRADU-1465553255.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kravan, T., Nichols, S. & Sanfey, A. (2013). The effect of analytic and experiential model of thought on moral judgement. Elsevier B.V.

Laihonen ym. (2013). Tietojohdaminen. Tampereen teknillinen yliopisto, tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Tampere.

Leberecht, T. (2013). Why Big Data will never beat business intuition. *The Fortune*. Luettu 7.11.2019. <https://fortune.com/2013/06/20/why-big-data-will-never-beat-business-intuition/>

Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706– 725.

Myers, D. G. (2002). *Intuition: Its powers and perils*. New Ha ven, CT: Yale University Press.

Peda.net. Nivalan lukio. Filosofia. Luettu 27.9.2019. <https://peda.net/nivala/nivalan-lukio/oppiaineet2/filosofia2/filosofia-1/3-tieto-oppi/mt/pmt:file/download/c7f768ae7174e187bb4c71f750f72ceba2786c68/Platonin%20tie-donma%CC%88a%CC%88ritelma%CC%88.pdf>

Pälkäneen lukio. Assosiaatio. Luettu 10.9.2019. <http://lukio.palkane.fi/ps/ps1-ka-sitt.html>

Quote Investigator. The intuitive mind is a sacred gift, and the rational mind is a faithful servant. Luettu 7.11.2019. <https://quoteinvestigator.com/2013/09/18/intuitive-mind/>

Salas, E., Rosen, M. A. & DiazGranados, D. (2009). Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of Management*. 35(5), 1–31

Samba, C. & Miller, C. (2015). Collective Intuition: Toward a Theory of Intuition in Strategic Decision Making. *Academy of Management Proceedings*.

Sinclair, M. & Ashkanasy, N. M. (2005). Intuition myth or a decision-making tool?. *Management Learning*, 36(3), 353–370.

Theaitetos. Teoksessa Teokset III. Toinen painos. Suomentanut Merja Itkonen-Kaila. Helsinki: Otava, 1999

The David Rubenstein Shown. 2018. Amazon CEO Jeff Bezos on The David Rubenstein Show. Katsottu 7.11.2019. <https://www.youtube.com/watch?v=f3NBQcAgyu4>

Tieteen termipankki. Heuristiikka. Luettu 19.9.2019. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:heuristiikka>

Tietojohtaminen ry. Tietojohtaminen – mistä on kyse? Luettu 26.9.2019. <http://www.tietojohtaminen.com/tietojohtaminen-mista-kyse>

Tietokiri. Mitä on tiedolla johtaminen. Luettu 27.9.2019. <https://tietokiri.fi/tiedolla-johtaminen/tiedolla-johtaminen-nain-se-tapahtuu/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.

Vaughan, F. E. (1979). *Awakening intuition*. New York, NY: Doubleday

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja 20 työkalua*. LinkedIn. Luettu 7.11.2019.

Whitecotton, S. M., Sanders, D. E., & Norris, K. B. (1988). Improving predictive accuracy with a combination of human intuition and mechanical decision aids. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76(3), 325–348

Wierzbicki, A. P. (1997). On the Role of Intuition in Decision Making and Some Ways of Multicriteria Aid of Intuition. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 6(2), 65-76.

Yin, R. K. (1987). *Case Study Research. Design and Methods*. Beverly Hills, Ca.: Sage Publications.

Yin, R. K., (1994). *Case Study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series*. Second edn. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset

1. Kuinka idea sai alkunsa? Mikä laukaisi idean?
2. Vaikuttivatko menneisyyden kokemukset idean syntyyn?
3. Vaikuttaako sinusta organisaation ympäristö intuitiiviseen ajatteluluun?
4. Millaiseksi näet yksilön rooli ideassa?
5. Miten päätöksenteon prosessi meni? Mitä tietoa haettiin esimerkiksi markkinasta, kilpailutilanteesta jne.?
6. Millä eri tavoilla haitte tietoa päätöksenteon tueksi? Mistä lähteistä keräätte olennaista tietoa?
7. Mikä vaikutti päätökseen eniten?
8. Onko luova intuitio ja rationaalinen tiedolla johtaminen ristiriidassa päätöksentekotilanteissa?
9. Riittääkö pelkkä tiedon analyysi vai tarvitaanko lisäksi jotain muuta, luovempaa kykyä?
10. Millaisena näet intuition päätöksenteon välineenä?
11. Mitä vaaditaan uuden uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseen ja hyödyntämiseen?