

Skenaariot pienelle tapahtumatuotantoalan yritykselle

Helena Riikonen



Tekijä Helena Riikonen	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön otsikko Skenaariot pienelle tapahtumatuotantoalan yritykselle	Sivu- ja liitesivumäärä 48
<p>Skenaariotyöskentely on yksi tulevaisuuden tutkimuksen metodeista. Siinä pyritään luomaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia yritykselle. Näiden skenaarioiden on oltava mahdollisia ja niiden hyödynnettävyyden vuoksi keskenään eriäviä mutta samoihin lähtökohtiin pohjautuvia. Niiden ideana on tarjota yrityksen johdolle näkemystä päätösten tekemiseen ja auttaa kiinnittämään huomiota yrityksessä ja sen toimintaympäristössä esiintyviin keskeisiin muuttujiin, ajureihin.</p> <p>Työn tavoitteena on luoda neljä skenaarioiden kriteerit täyttävää skenaariota pienelle tapahtumatuotantoalan yritykselle. Skenaariot luodaan kolmen vuoden päähän kuvastamaan sitä toimintaympäristöä, jonka haasteiden ja mahdollisuuksien keskellä yritys silloin toimii.</p> <p>Rajaan skenaarioni käsittelemään tapahtumatuotantoa toimialana ja pientä yritystä sen alan toimijana Helsingin alueella. En ota kantaa yrityksen sisäisiin haasteisiin, vaan siihen, kuinka toimiala tulee kehittymään ja kuinka se vaikuttaa pieneen yritykseen markkinoilla.</p> <p>Keskeisin huomio on kuitenkin siinä prosessissa, josta nämä skenaariot syntyvät. Skenaarioiden syntyminen kuvataan askel askeleelta, jolloin on mahdollista jälkeenpäin toisintaa sama prosessi joko vastaavankaltaiselle tai hyvin erilaisellekin yritykselle. Siten työ on toteutustavaltaan toiminnallinen.</p> <p>Työ on aloitettu teorian tiedon hankinnalla alkuvuodesta 2016. Toimialaan ja alueen tilanteeseen liittyvä uutisointi, jonka pohjalta toimialan nykyinen tilanne on määritelty pohjautuu pääosin kesä-elokuun 2016 tietoihin. Mukana on myös tätä ennen julkaistua, edelleen relevanttia aineistoa.</p> <p>Työssä käsitellään skenaariotyöskentelyä laajempaan kokonaisuutena, skenaarioiden laatimista sekä riskien tunnistamista ja hallintaa. Laaditut skenaariot perustuvat mukautetusti yhdeksän askeleen malliin, joka vyöryttää skenaariot kasaan laajemman toimiala ja yrityksen tilanne –analyysien kautta.</p> <p>Skenaarioiden laatimisessa olennaisinta onkin erilaisten toimintaympäristöstä ja yrityksestä kumpuavien muuttujien havaitseminen. Vaikka läheskään kaikki esille nousevat muuttujat eivät lopulta päädy skenaarioihin, on niiden tiedostaminen olennaista kokonaiskuvan kannalta.</p> <p>Ajan kuluessa skenaarioita voidaan ja tuleekin päivittää. Näin skenaariot pysyvät kulloistakin tilannetta vastaavina ja voivat nostaa esille aiemmin havaitsematta jääneitä ilmiöitä.</p>	
Asiasanat Tulevaisuus, riski, riskienhallinta, talousnäkyvä, markkinatilanne	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Keskeisten käsitteiden määrittely.....	2
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset.....	2
1.3	Toiminnallinen opinnäytetyö menetelmävalintana.....	3
2	Skenaariotyöskentely.....	5
2.1	Kuinka skenaariotyö etenee?.....	5
2.2	Yhdeksän askelta skenaarion laadintaan.....	7
2.3	Skenaariotyöskentelyn hyödyt ja heikkoudet.....	12
3	Riskien hallinta.....	14
3.1	Riskien jaottelu ja tunnistaminen.....	15
3.1.1	Strategiset riskit.....	15
3.1.2	Operatiiviset riskit.....	16
3.1.3	Taloudelliset riskit.....	16
3.1.4	Vahinkoriskit.....	17
3.2	Epävarmuustekijät liiketoiminnassa.....	17
4	Skenaarioiden laadinta pienelle tapahtumatuotantoalan yritykselle.....	19
4.1	Askel 1: Skenaarion rajaus: aikaväli, yritys ja toimintaympäristö.....	20
4.2	Askel 2: Toimintaympäristön kuvaus PESTE –analyysin avulla.....	22
4.2.1	Poliittinen näkökulma.....	22
4.2.2	Taloudellinen näkökulma.....	23
4.2.3	Sosiaalinen näkökulma.....	23
4.2.4	Teknologinen näkökulma.....	24
4.2.5	Ekologinen näkökulma.....	25
4.2.6	Luokittelu määriteltyihin ja ajaviin voimiin.....	25
4.3	Askel 3: Riskien tunnistaminen ja nykytila SWOT –analyysin avulla.....	26
4.3.1	Yrityksen riskien kartoittaminen.....	27
4.3.2	SWOT –analyysin laatiminen.....	30
4.4	Askel 4: Ajavien ja määriteltyjen voimien arvottaminen.....	31
4.5	Askel 5: Käytettävien ajureiden määrittäminen.....	35
4.6	Askel 6: Pääajureiden yhdistäminen.....	36
4.7	Askel 7: Skenaarioiden laatiminen.....	38
4.7.1	Innovaatio pimeydestä.....	38
4.7.2	Innovaatio valosta.....	40
4.7.3	Tasaista valoa.....	41
4.7.4	Tasaista pimeyttä.....	41
4.7.5	Yhteenveto skenaarioista.....	42
5	Pohdinta.....	44

5.1 Johtopäätökset.....	45
5.2 Opinnäytetyön luotettavuus.....	46
Lähteet	49

1 Johdanto

Tulevaisuudentutkimus on poikkitieteellinen ja tieteidenvälinen tiedonala, joka tuo esille ajatuksia siitä, mikä on mahdollista, todennäköistä ja toivottavaa tai epätoivottavaa. Sen tavoitteena on vaikuttaa ajatteluun ja päätöksentekoon, jotta toivottavinta mahdollista tulevaisuutta osattaisiin edistää. Kuitenkaan tulevaisuutta ei voida ennustaa eikä se ole ennalta määrättyä. Tulevaisuudentutkimuksen perustehtävänä onkin pyrkiä ymmärtämään tulevaa kehitystä tärkeimpien kehityssuuntien, ihmisten elämän ydinteemojen sekä yllätyksellisten kehityskulkujen pohjalta. (Rubin 2016)

Lukuisat toimijat, tapahtumat ja sattumat muokkaavat tulevaisuutta jatkuvasti. Pyrittäessä ennakoimaan tulevaa on huomioitava, että mahdollisia polkuja on aina enemmän kuin yksi. On käytännössä mahdotonta kyetä ennakoimaan kaikkia muuttujia ja niiden vaikutuksia, koska osa niistä tulee pohjautumaan päätöksiin ja tekoihin, joita ei vielä ole tehty. Tulevaisuus ei noudata mitään suoraa trendiä jatkeena menneelle, vaan on täynnä uusia olosuhteita, riskejä ja mahdollisuuksia. (FOR-LEAN 2016; NetMBA 2016)

Skenaariotyöskentely on yksi tulevaisuudentutkimuksen menetelmistä, jolla hahmotetaan erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Rubinin mukaan aito skenaario on vapaamuotoinen ja näkemyksellinen vakaasti nykyhetkellä saatavilla olevaan tietoon perustuva kertomus tulevaisuudentilasta, joka vaiheittain ja loogisesti pohjautuu siihen tilaan, jossa nykyhetkellä ollaan. (Rubin 2004a)

Globalisoituvassa ja nopeatempoisessa maailmassa yritykset joutuvat ennustamaan ja käsittelemään pitkällä ja lyhyellä aikavälillä ilmeneviä epävarmuuksia voidakseen kehittää ja turvata toimintaansa vastaamaan ajan tarvetta. Skenaarioiden laatiminen auttaa niitä täsmentämään näitä epävarmuuksia tarjoten vertailukelpoisia tulevaisuuksia. Skenaarioiden luomisprosessissa pyritään kuvaamaan toimintaympäristö mahdollisimman todenmukaisesti, jotta se toimii luotettavana työkaluna niin operatiivisella kuin strategisellakin tasolla. (NetMBA 2016)

Tulevaisuutta ennakoidessa tulee ottaa huomioon sekä mahdolliset että epävarmat tekijät. Epävarmuus tulisi mieltää perustavanlaatuiseksi, rakenteelliseksi osaksi yrityksen toimintaympäristöä eikä satunnaiseksi tai väliaikaiseksi poikkeamaksi rationaalisesta ennustettavuudesta. Maailmantaloudessa voi tapahtua täysin yllättäviä radikaalejakin muutoksia, jotka vaikuttavat suoraan tai välillisesti yrityksen sekä sen sidosryhmien toimintaan. Voidakseen havaita organisaatiossaan olevat heikkoudet tai joustamattomuudet näihin tilan-

teisiin ajoissa, on yrityksen hyvä laatia skenaarioita ja peilata siten yrityksen toimivuutta eri tilanteissa. (Harvard Business Review 1985; Ramirez, Selsky, Heijden 2008, 10.)

Myös yrityksen riskienhallinnassa skenaarioiden käyttäminen on yksi keino. Niissä käydään läpi mahdollisia, loogisia tapahtumaketjuja havainnoiden tulevaisuuden uhkakuvia. Siten pyritään löytämään ratkaisuja niiden minimoimiseen. (Ahlberg 2006)

1.1 Keskeisten käsitteiden määrittely

Tässä työssä skenaarioilla tarkoitetaan kuvausta yrityksen tilasta tarkkailuajan päätyttyä tietyt tekijät huomioon ottaen. Skenaariot pyrkivät tuomaan esiin toimintaympäristöön ja yritykseen vaikuttavia tekijöitä, joita yrityksen johdon on toiminnassaan hyvä tarkkailla sekä tarjota keinoja niiden hyödyntämiseksi tai niiden sisältämien riskien minimoimiseksi.

Skenaariotyöskentelyllä puolestaan viitataan laajempaan prosessiin, jonka yksi osa skenaarion laatiminen on. Muita osia ovat yrityksen sen hetkisen toimintaympäristön ja tilanteen kartoittaminen sekä myöhemmin skenaarion pohjalta yrityksen vision ja mission laatiminen sekä skenaarioiden muokkaaminen myöhemmin saatavan tiedon perusteella.

Riskit ovat yritystoiminnassa varmuudella esiintyviä mahdollisuuksia taloudelliselle tappiolle. Niitä voidaan havaita ja pyrkiä minimoimaan, mutta kokonaan niiden mahdollisuutta ei voida poistaa.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Tässä opinnäytetyössäni laadin tapahtumatuotannon alalla toimivalle esimerkkirytykselle neljä erilaista skenaariota siitä, minkälainen yrityksen toimintaympäristö ja haasteet tietyt tekijät huomioon ottaen kolmen vuoden kuluttua voivat olla. Luon skenaarioiden rakennusprosessin tietoperustassa luvussa 2 esiteltujen teorioiden pohjalta. Perustan skenaariot yrityksen tämänhetkiseen toimintaympäristöön sekä rajaukseeni yritykseen liittyvistä tekijöistä.

Tavoitteena on luoda neljä realistista skenaariota, jotka kuvaavat yrityksen mahdollista tilannetta kolmen vuoden kuluttua.

Skenaarioiden alkuhetki on toukokuu 2016. Silloin aloitin niiden laatimisen teorian pohjalta. Työ on laadittu pääosin kesällä 2016. Arviot toimintaympäristöstä ja sen kehityksestä perustuvat pitkälti vuonna 2016 tapahtuneeseen uutisointiin, päätöksiin ja ilmiöihin.

Yritykseen liittyvät tiedot ovat keksittyjä tietojen luottamuksellisuuden vuoksi. Luvut ovat pyöristettyjä ja suuntaa-antavia, mutta oikeassa suuruusluokassa ja suhteessa toisiinsa. Tämän suhteen tunteminen perustuu kokemuksiini vastaavanlaisesta yrityksestä. Tässä työssä haetaan enemmänkin suuntaviivoja alan kehitykselle ja miten se voisi heijastua sillä toimivaan, pienehköön yritykseen kuin tarkkaa arviota tietyn yrityksen menestymismahdollisuuksista.

Esimerkkiyritykseni toimii tapahtumatuotannon alalla. Se tuottaa tapahtumia pääosin Helsingin alueella ja sen viimeisin toteutunut liikevaihto oli noin 150 000€ . Henkilöstökulujen osuus liikevaihdosta oli n. 90%. Yritys on toiminut nyt kolmen tilikauden ajan, jotka kaikki ovat olleet hieman voitollisia.

Käytän tätä rajausta yrityksestä, koska pieneenkin yritykseen mahtuu niin monta muuttujaa henkilökemioista erilaisiin tuoteratkaisuihin, että jokaisen muuttujan huomioiminen on tämän työn puitteissa mahdotonta. Yleistäminen voi myös auttaa soveltamaan tätä työtä muiden vastaavanlaisten yritysten tulevaisuuden hahmottamiseen.

Skenaariotyöskentelyn tarkoitus on auttaa yrityksen hallitusta hahmottamaan keskeisiä yrityksen riskitekijöitä, löytämään niihin ennakoivat ratkaisut ja näkemään mahdollisuudet entistä menestyksekkäämpään liiketoimintaan. Tämä työ voi olla avuksi myös muutoin tapahtumatuotannosta alana kiinnostuneelle tai vastaavan yrityksen perustamista harkitsevalle henkilölle.

Työ on kirjoitettu perinteiseen opinnäytetyökaavaan, eli teoria skenaariotyöstä sekä riskien hallinnasta käydään luvuissa 2 ja 3. Luvusta 4 alkaa työn toiminnallinen osuus, jossa kartoitetaan yrityksen nykyistä toimintaympäristöä ja määritellään siihen olennaisesti liittyviä muuttujia sekä laaditaan niiden pohjalta skenaariot yritykselle. 5. Luvussa pohdin skenaarioiden vahvuuksia ja heikkouksia niin sovelluksen osalta kuin yleisesti skenaariotyössä. 6. Luku käsittelee johtopäätöksiä ja pohdintaa tämän työn tuloksista, prosessin vahvuuksista ja heikkouksista sekä mitä skenaarioita myöhemmin korjattaessa olisi hyvä ottaa huomioon.

1.3 Toiminnallinen opinnäytetyö menetelmävalintana

Toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehto tutkimukselliselle opinnäytetyölle. Siinä tavoitellaan käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Olennaista siinä on, että työssä yhdistyvät käytännön toteutus sekä sen raportointi tutkimusviestinnän keinoin. (Vilkka & Airaksinen 2003, 9.)

Tämä työ on tehty toiminnallisilla menetelmillä. Valitsin toiminnallisen menetelmän opinnäytetyölleni, koska pyrin kuvaamaan prosessia, jonka seurauksena skenaariot syntyvät. Tekemällä sen toiminnallisen lähestymistavan kautta, saan paremmin kuvattua eri vaiheet ja niihin liittyvät kysymykset kuin tutkimustyyppisen lähestymistavan työssä. Tämän on tarkoitus auttaa lukijaa hahmottamaan, miten skenaariot ovat muodostuneet ja mahdollistaa niiden korjaamisen jälkikäteen tiedon lisääntyessä.

2 Skenaariotyöskentely

Skenaariotyöskentely on yksi tulevaisuudentutkimuksen metodeista. Alkujaan skenaario -termiä käytettiin teatterin ja elokuvien tekemisen yhteydessä. Nykyään se on kuitenkin vakiintunut myös yritys-elämässä käytetyksi termiksi. Ian Miles (1986) on määritellyt skenaarion ”tapahtumien tai prosessien ketjuksi, jossa maailman kansakunnan tai järjestelmän nykytila kehittyy joksikin tulevaisuudentilaksi.” Eric Jantschin (1967, 180) puolestaan määrittää skenaariot yrityksiksi ”esittää looginen tapahtumien ketju, jonka tarkoituksena on osoittaa kuinka tapahtumat juontuvat toisistaan vaihe vaiheelta nykytilasta lähtien.” (Rubin 2004a)

Yritystoiminnassa skenaarioiden suunnittelua on hyödynnetty aktiivisesti neljän vuosikymmenen ajan. Sitä ennen se oli käytössä poliittisen sekä militaarisen päätöksenteon ja strategiakehityksen tukena Pohjois-Amerikassa sekä Euroopassa. Herman Kahnia voidaan pitää skenaarioiden isänä, joka 1950-luvulla kehitti ensimmäisen version skenaarioiden suunnittelusta Yhdysvaltain puolustusministeriölle. (Meinert 2014, 8; Ramirez ym. 2008, 25.) Hänen mukaansa skenaariot pyrkivät vastaamaan kahteen peruskysymykseen: kuinka jokin oletettu tulevaisuudentila kehittyy askel askeleelta? Ja millaisia vaihtoehtoja jokaisessa päätöksenteon hetkessä on tämän kehityskulun muuttamiseksi, vakiinnuttamiseksi tai pysäyttämiseksi? (Rubin 2004a)

Viime vuosina skenaarioiden luonnetta ja merkitystä on määritelty myös uskottavantuntuiseksi, osuviksi, vaihtoehtoisiksi kertomuksiksi, jotka koskevat pikemminkin strategista ajattelua ja erityisesti ajattelun laatua kuin strategista suunnittelua. Ne pyrkivät laajentamaan ajattelua ja näkemyksiä rajoittuneiden ajattelutapojen ja -mallien ohi, huomioiden, että erilaisten mahdollisten tulevaisuuksien toteutuminen on riippuvainen hyvin laajoista joukoista ihmisiä, joiden maailmankuvat poikkeavat skenaarion laatijoiden maailmankuvista. (WBCSD 2000) Olennainen kysymys skenaarioiden laadinnassa ei aina ole se, tapahtuuko jokin asia tulevaisuudessa, vaan se, mitä on tehtävissä, jos se tapahtuu. (ICIS 1999)

Skenaarioita ei tule nähdä ennusteina tulevaisuudesta tai arvioida niiden todennäköisyyksiä. Myöskään useasta laaditusta skenaariosta ei tule valita suosikkia ja asettaa sitä muita tärkeämmäksi. (Aalto 2011)

2.1 Kuinka skenaariotyö etenee?

Mannermaan mukaan skenaariomenetelmällä saadaan aikaiseksi loogisesti etenevä tapahtumasarja. Sen tarkoituksena on näyttää, miten mahdollinen tulevaisuudentila kehittyy askeleittain nykytilasta alkaen. Se voi olla luonteeltaan joko todennäköinen, tavoiteltava

tai uhkaava, mutta skenaarion on aina oltava mahdollinen. (Mannermaa 1999, 57; 1991, 145)

Tulevaisuudentutkimuksessa skenaarion merkitys on olla vapaamuotoinen ja näkemyksellinen, mutta samalla myös vankasti nykyhetkellä saatavilla olevaan tietoon pohjautuva kertomus tulevaisuudentilasta. Nykytilan analyysin lisäksi sen on sisällettävä kuvaukset niistä loogisista tapahtumaketjuista ja prosesseista, jotka vaiheittain johtavat nykyhetkestä tulevaisuudentilaan tai tulevaisuudentilasta taaksepäin nykyhetkeen. Skenaarion on purettava tapahtumien ketju auki ja näytettävä siten tapahtumien kulku vaiheittain. (Rubin 2004a)

Hyvä skenaario on ymmärrettävä ja selkeä. Sen on oltava sosiaalisesti uskottava ja loogisesti johdonmukainen eli sen sisältämien oletusten ihmisten toiminnoista ja valinnoista on oltava selitettävissä arvojen, asenteiden, kulttuuristen käsitysten ja perinteiden pohjalta. Siten ne eivät saa sisältää selittämättömiä ristiriitaisuuksia sosiaalisen todellisuuden kanssa. Skenaarion tulee myös sisältää kuvaukset oleellisista toiminnoista, toimijoista, valinnoista, taustoista, yhteyksistä, ajanhetkistä sekä materiaaleista. (Meristö 1991; Mannermaa 1991, 150-151) Tämän lisäksi skenaarion on oltava kiinnostava ja kerrottava tulevaisuudesta jotain uutta ja oleellista, josta on konkreettista hyötyä päätöksentekoon nykyhetkellä ja matkalla tulevaisuuteen. (Rubin 2004b)

Skenaario on parhaimmillaan osa laajempaa skenaariotyöskentelyä, joka voidaan jakaa kuuteen vaiheeseen. Ensiksi tarkastellaan nykytilaa ja kartoitetaan organisaation, yrityksen tai muun järjestelmän sen hetkisiä vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia esimerkiksi SWOT –analyysin avulla. Lisäksi analysoidaan käytettävissä olevat resurssit sekä ulkoiset tekijät, jotka voivat mahdollisesti vaikuttaa kehityskulkuun. Myös arvojen, toiveiden, pelkojen ja tavoitteiden selvittäminen on olennaista, jotta näihin vaikuttavia heikkoja signaaleja voidaan tunnistaa. Hiljainen tieto, eli se tieto, tietotaito, viisaus ja osaaminen, mitä ei opita kirjoista, on myös merkittävä näkökulmiin ja valintoihin vaikuttava tekijä, joka on huomioitava skenaarioita laadittaessa. (Rubin 2004c)

Toisessa vaiheessa laaditaan skenaario jotakin tutkimusasetelmaan soveltuvaa menetelmää käyttäen. Niitä on hyvä rakentaa useita, yleensä kolmesta viiteen, jotta vaihtoehtoja olisi riittävästi tarjolla, mutta ei niin useita, että niiden hallinnointi ja käyttäminen vaikeutuu. Kaksi skenaariota on liian vähän, koska se ajaa työskentelyn hyvän ja pahan skenaarion tekoon, jolloin käytännössä on vain yksi tulevaisuuden malli, koska uhkakuvan toteutumisesta pyritään kaikin keinoin välttämään. (Rubin 2004c)

Skenaarioiden pohjalta laaditaan yrityksen tai organisaation visio eli tulevaisuuteen sijoituvan tahtotilan kuvaus (Mannermaa 1999, 60). Parhaassa tapauksessa visio on luotu yhdessä ja siten kaikki ovat sitoutuneita tähän tavoitettiin määrätyn ajanjakson kuluttua. (Rubin 2004c)

Skenaariotyöskentelyn kautta saavutettujen skenaariotyökalujen avulla sekä edellisessä vaiheessa luodun vision pohjalta kehitetään missio. Se on kuvaus vaiheista ja toimenpiteistä, joita vaaditaan vision saavuttamiseksi. (Rubin 2004c)

Lopulta vision ja mission on tuettava toisiaan ja rakennettava kulttuuria joka johtaa tavoitteiden saavuttamiseen. Skenaariotyöskentely on parhaimmillaan jatkuva prosessi, jossa skenaarioita korjataan myöhemminkin uuden tiedon pohjalta. Sen vuoksi prosessi olisi hyvä toistaa tai ainakin päivittää viitekehysten muuttuessa, jotta visio pysyisi ajan tasalla. (Rubin 2004)

2.2 Yhdeksän askelta skenaarion laadintaan

Äskeisessä kappaleessa 2.1 kuvasin skenaariotyöskentelyä koko prosessin ajalta. Itse skenaarion laadinta on osa tätä prosessia ja tässä kappaleessa mennään sen laadintaan syvemmin. Tämän pohjalta luvussa 3 laaditaan skenaariot esimerkkiyritykselle. Seuraavaksi kuvailun yhdeksän askeleen mallin on aiemmin esittänyt myös Kerttu Salokannel raportissaan Skenaariot, jota on laadittu yhtäaikaaisesti tämän työn teoriapohjan kanssa.

Yksi tapa laatia skenaarioita on jakaa prosessi yhdeksään askeleeseen. Kaikkia yhdeksää vaihetta ei kuitenkaan ole välttämätöntä tehdä, vaan yritys voi soveltaa kaavaa omien tarpeidensa mukaan. Myös lisäaskeleita voi ottaa tarpeen mukaan tai hajauttaa näitä askeleita pienempiin kokonaisuuksiin. (NetMBA 2016; Puget Sound Nearshore 2016.)

Ensimmäisessä askeleessa selvennetään skenaarioiden aikakehys eli halutaanko skenaario laatia pitkälle vai lyhyelle aikavälille. Siinä on hyvä alkaa kartoittamaan myös avaintekijöitä, jotka vaikuttavat tai tulevat vaikuttamaan vahvasti yrityksen tulevaisuuden toimintaympäristöön. Myös laajuudesta on päätettävä kattaako tutkimus koko yrityksen vai jonkun tarkemmin rajatun alueen, kuten tietyn organisaation tai maantieteellisen alueen toiminnan. Kapea rajaehkäisee liian laajan skenaarion syntymisen, joka käsittää lähinnä yleistyksiä yhteiskunnan tai maailmantalouden tulevaisuudesta. (FOR-LEARN 2016; NetMBA 2016.)

Toisessa askeleessa rakennetaan selkeää, realistista sekä yhtenevää näkemystä yrityksen nykyisestä tilanteesta. Se määrittää jokaisen skenaarion yhteisen lähtötilanteen, jol-

loin skenaarioista muodostuu keskenään vertailukelpoisia. Lähtötilanteen, aikakehyksen sekä skenaarion laadinnan tavoitteiden selkeys mahdollistavat prosessin tuloksellisuuden ja tekijöiden sitoutuneisuuden skenaariotyöhön. (Meinert 2014; NetMBA 2016.)

Yksi keino nykytilan hahmottamiseen on SWOT –analyysi, jossa kootaan tieto yrityksen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista. Se kuvaa yrityksen nykytilaa ja sen kautta sitä tarkastellaan sekä sisäisten että ulkoisten tekijöiden kautta. Vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä tekijöitä, joihin yritys itse voi vaikuttaa ja mahdollisuudet sekä uhat ulkoisia tekijöitä, jotka muokkaavat sen liiketoimintaympäristöä. (Oamk 2016.)

Analyysin avulla on mahdollista esittää toimenpide-ehdotuksia ja kehittää yrityksen toimintaa. Siinä havaittuja vahvuuksia tulee käyttää hyväksi sekä vahvistaa ja heikkouksia välttää, lieventää tai poistaa. Mahdollisuuksia kannattaa hyödyntää ja uhat kiertää, lieventää tai poistaa. Onnistuneen analyysin laatiminen vaatii yrityksen ja toimintaympäristön hyvää tuntemusta ja kykyä tarkastella yrityksen toimintaa mahdollisimman monipuolisesti ja objektiivisesti. (Oamk 2016.)

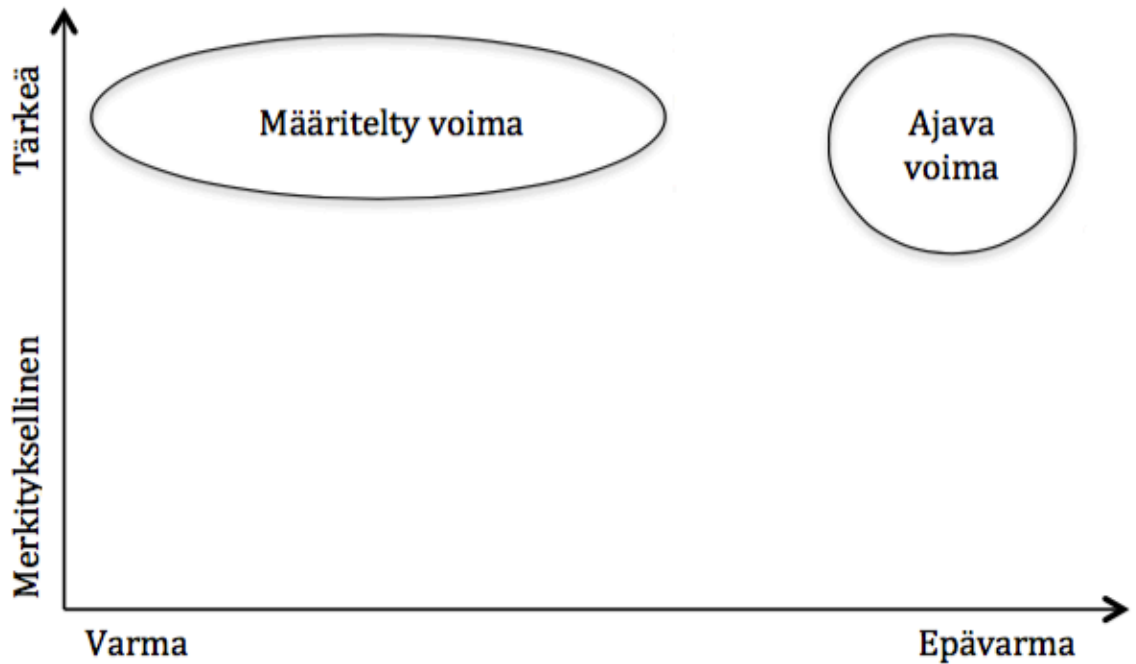
Kolmannessa askeleessa on tunnistettava elementit, jotka ilmenevät varmuudella yrityksen toiminnassa. Ne toimivat skenaarioiden ”määriteltyinä ja ajavina voimina” (givens / driving forces). Tällaisia ovat esimerkiksi ekonomiset sekä demograafiset tekijät, kuten ilmastonmuutos, teknologiakehitys sekä maailmantalouden kasvu. (FOR-LEARN 2016; Meinert 2014; NetMBA 2016.)

Määritellyt voimat ovat lähitulevaisuudessa ilmeneviä elementtejä, joiden katsotaan olevan tärkeitä tulevaisuuden muodostumisen kannalta ja joiden ilmenemistä voidaan varmuudella pitää todennäköisinä. Ajavina voimina puolestaan pidetään elementtejä, jotka ovat lähitulevaisuuden kannalta tärkeitä, mutta niiden ilmeneminen on epävarmaa. (FOR-LEARN 2016; Meinert 2014; NetMBA 2016.)

Mikäli analyysillä tavoitellaan mahdollisimman laajaa kuvaa toimintaympäristöstä, on makroympäristöihin kohdistuvat kriittiset epävarmuudet hyvä eritellä hyödyntämällä esimerkiksi PESTE -analyysiä. Se tarkastelee poliittisten, taloudellisten, sosiaalisten, teknologisten sekä ekologisten tekijöiden vaikutusta yrityksen toimintaympäristöön. Poliittisia tekijöitä ovat lainsäädännön rajoitukset, rikollisuus, kansainväliset sopimukset ja liittoumat, kuten EU:n vapaudet, rajoitukset ja päätökset. Ekonomisia tekijöitä puolestaan ovat maailman ja sen talousalueiden talouskehitykset, kilpailunrajoitukset, tuet sekä ostovoiman muutokset. Sosiaalisia tekijöitä ovat muun muassa arvot, ikärakenne ja kulutuskäyttäytyminen. Erilaiset informaatio- ja tietoliikenteen muutokset, verkkokauppojen yleisyys ja virtuaalimaail-

mat ovat teknologisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yritykseen. Ekologisia tekijöitä ovat maailmanlaajuiset kasvihuoneilmiö ja ilmastonmuutos sekä paikallisemmat infrastruktuurin muutokset ja ihmisten ympäristötietoisuuden aste. (Laihonen 2005.)

Päätavoitteena kolmannessa askeleessa on rakentaa todenmukainen käsitys toimintaympäristöstä. Se pitää sisällään kriittisiä trendejä, ajavia sekä määriteltyjä voimia ja mallintaa näiden voimien syy-seuraussuhteita. (FOR-LEARN 2016; Meinert 2014; NetMBA 2016.)



Kuva 1. Ajavat ja määritellyt voimat (mukaillen Meinert 2014, 14)

Taulukko 1. Keskeisiä ajavia ja määriteltyjä voimia (mukaillen Meinert 2014; Puget Sound Nearshore 2016)

Ajavat ja määritellyt voimat	Tärkeys (korkea, keskiverto, matala) (1-10)	Epävarmuus / vaihteluväli (korkea, keskiverto, matala) (1-10)
Demografiset ajurit		
Ekonomiset ajurit		
Kulttuurilliset ja uskonnolliset ajurit		
Sosiopoliittiset ajurit		
Tieteelliset ja teknologiset ajurit		

Neljännessä askeleessa luokitellaan ja arvioidaan kolmannessa askeleessa havaitut tekijät ajuriseiteiksi (taulukko 1; taulukko 2). Tässä kohdassa tulee keskittyä niiden helppolukuisuuteen ja käytettävyyteen, jotta niiden perusteella on mahdollista tuottaa skena-

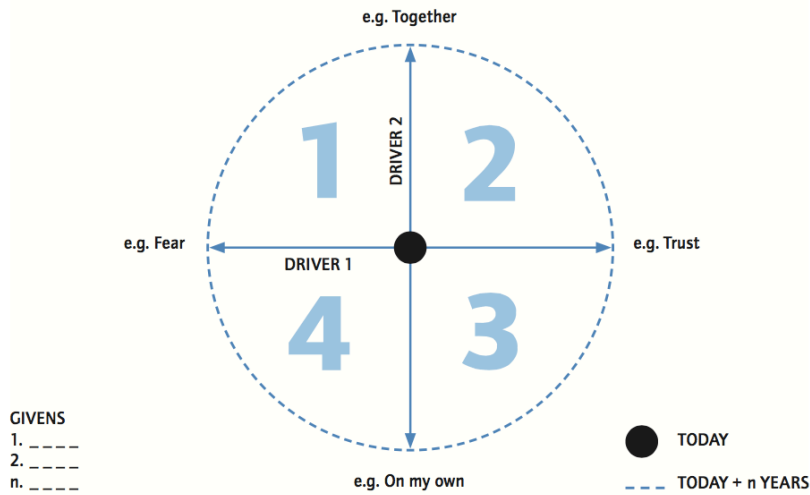
rioissa käsiteltävät mahdolliset tulevaisuudet. Käytetyimpiä tapoja määrittää arvot on merkityksen laskeminen tärkeyden sekä epävarmuuden arvioinnin kautta. Silloin ajureiden ominaisuuksille asetetaan arvot joko numeerisesti asteikolla (1-10) tai sanallisesti (korkea/keskiverto/matala). Näitä lukuja annettaessa niiden on asetettava ääripäiden välille, mutta välteltävä hyvin epätodennäköisiä arvoja. Tärkeyden sekä epävarmuuden lukujen kerrannainen (asteikolla 1-10 tai korkea-matala) kuvaa jokaisen ympäristöllisen ajurin merkityksestä. (Meinert 2014; NetMBA 2016; Puget Sound Nearshore 2016.)

Taulukko 2. Ajavat ja määritellyt voimat (Meinert 2014, 15)

Vaikuttavat tekijät	Suuri vaikutus	Pieni vaikutus
Ajavat voimat	Vaihtelee skenaarioittain	Eivät mukana myöhemmässä analyysin vaiheessa
Määritellyt voimat	Määritelty ja räätälöity jokaiseen skenaarioon	Voidaan ottaa mukaan myöhempään analyysin vaiheeseen

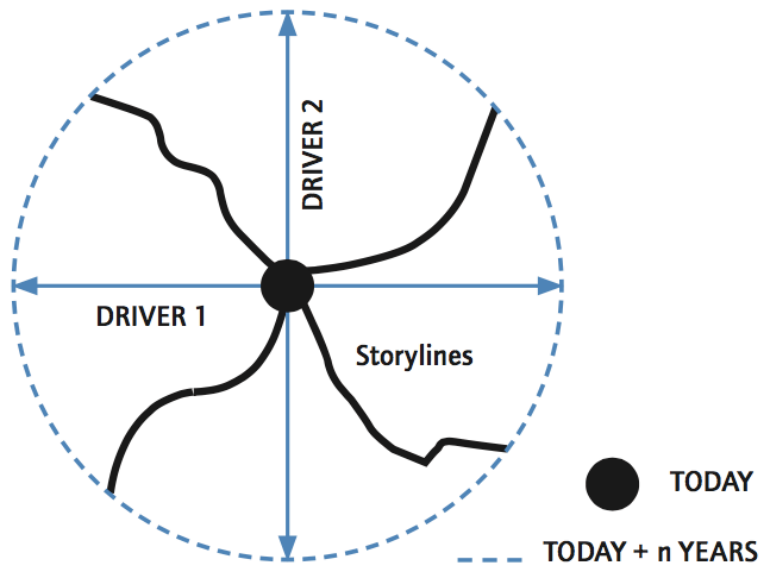
Kaikkien muuttujien kerrannaisarvojen laskennan jälkeen, skenaarioiden luomisen **vii-**
dennessä askeleessa valitaan kaksi merkittävintä muuttujaa, jotka otetaan mukaan skenaarioiden luomisprosessiin. Eryteisesti on huomioitava tärkeät ajavat voimat sekä ne määritellyt voimat, joihin liittyy matala tai keskiverto epätodennäköisyys. (Meinert 2014; NetMBA 2016; Puget Sound Nearshore 2016.)

Kuudennessa askeleessa asetetaan tärkeimpien muuttujien arvot matriisiin (kuva 2), jossa niiden välisiä yhteyksiä eritellään ja analysoidaan. Matriisissa akseleiden leikkauspiste on nykyhetki ja ympyrä kuvaa ensimmäisessä askeleessa määriteltyä aikakehystä. Kuvio jakaa ympyrän neljään, ja sitä kautta on havaittavissa neljä erilaista tulevaisuutta. Niiden ominaisuudet ja merkitykset tulisi yhdessä määrittää ja mitata. Kyseenalaistamalla esimerkiksi tulevaisuuden elinoloja, varallisuuden jakautumista tai poliittista ilmapiiriä voidaan luoda yhteinen ymmärrys sekä yhtenevä lähtötilanne näille tulevaisuuksille. (FOR-LEARN 2016; Meinert 2014; NetMBA 2016; Puget Sound Nearshore 2016.)



Kuva 2. Ajureiden asettaminen matriisiin (Meinert 2014, 17)

Seitsemännessä askeleessa tiivistetään skenaarioiden perustavanlaatuisen juoni, kuva 2, kahteen tai kolmeen lauseeseen. Tämä tekee skenaariosta helpommin ymmärrettävän ja toimivamman. Skenaarioiden kausaalinen tapahtumien ketju sekä tulevaisuuden kulttuurinen, poliittinen, ekonominen ja sosiaalinen viitekehys on myös kirjattava tähän. Se luo ja varmistaa skenaarioiden uskottavuutta mahdollisina tapahtumasarjoina. Skenaarioita on hyvä tarkentaa vielä viiden kriteerin kautta: uskottavuuden, erilaistumisen, yhtenevyyden, päätöksenteon haasteiden sekä sen hyötyjen. (McKinsey&Company 2009; Meinert 2014; NetMBA 2016; Puget Sound Nearshore 2016.)



Kuva 3. Skenaarioiden juoni (Meinert 2014, 18)

Uskottavuus kuvaa skenaarioiden mahdollisuutta käytännössä tapahtua yrityksen toimintaympäristössä. Erilaistumisen kyseenalaistamisella puolestaan varmistetaan, että ske-

naariot poikkeavat toisistaan rakenteellisesti. On myös tärkeää muistaa huolehtia sisäisestä yhteneväisyydestä – skenaarioiden logiikat eivät saisi olla ristiriitaisia keskenään, koska se heikentää skenaarion uskottavuutta. Jokaisesta skenaariosta tulisi löytyä hyöty päätöksenteolle eli sen olisi edesautettava tarkkoja tulevaisuudennäkemyksiä, jotta päätöksenteon painopiste voi toteutua. Lopuksi skenaarion tulisi vielä haastaa organisaation johdon sekä työntekijöiden tulevaisuudenkäsityksiä. Tällöin se voi auttaa näkemään uusia mahdollisuuksia ja lisätä mahdollisuuksia menestykselle. Lyhyen, yksinkertaisen ja kuvailuvan nimen antaminen skenaariolle mahdollistaa sen helpomman integroitumisen osaksi yrityksen sanavarastoa ja rakennetta. (McKinsey&Company 2009; Meinert 2014; NetMBA 2016; Puget Sound Nearshore 2016.)

Kahdeksannessa askeleessa käsitellään korkeatasoisia kuvauksia tärkeiden muuttujien yhdistelmistä. Kyseessä ei ole enää ensimmäisen sukupolven skenaarioita, vaan ne menevät syvemmälle matriisin osa-alueisiin. Tähän vaiheeseen kutsutaan eri alojen asiantuntijoita kehittämään jokaista skenaariota ja niiden osa-alueita oman ammattitaitonsa ja teknologian avustuksella. Syvällisiä skenaarioita tulisi kehittää maksimissaan kolme tai neljä, jotka kaikki pitävät sisällään ”epävarmuuden alueen”. (Meinert 2014,18; NetMBA 2016.)

Yhdeksännessä eli viimeisessä askeleessa muutetaan analyysi yksinkertaisesta matriisista selviksi päätöksentekoskenaarioiksi, joilla hyödytetään yrityksen strategiasuunnitelua sekä -kehitystä. (NetMBA 2016; Puget Sound Nearshore 2016.)

2.3 Skenaariotyöskentelyn hyödyt ja heikkoudet

Keskeisimpiä hyötyjä skenaariotyöskentelyssä on mahdollisuus nostaa tietoisuuteen useita erilaisia tulevaisuuksia sekä mahdollisuus laajentaa näkemystä nykyisyyden ja tulevaisuuden vaihtoehdoista ja rakenteista. Varautuminen muuttuviin olosuhteisiin tukee päätöksenteon prosesseja ja tukee joustavamman, mukautuvamman sekä kykenevämmän päätöksenteon mallin löytymistä. Myös menneisyyttä tuntemalla on mahdollisuus tunnistaa keskeiset toimintaympäristöä muovaavat tekijät ja varautumaan niiden aiheuttamiin skenaarioihin ajoissa tarvittavin toimenpitein. (KPMG 2011, 4.)

Skenaariot mahdollistavat lisäksi ympäristön, jossa virheiden tekeminen ilman seurauksia on mahdollista. Tekemällä skenaarioissa yrityksen kannalta huonoihin lopputuloksiin johtavia päätöksiä, johtajat voivat oppia näistä virheistä ilman että niitä tarvitsee kokea käytännössä. Kokeilemalla erilaisia ratkaisuja skenaariotyöskentelyä hyödyntämällä on siten

mahdollista välttää ainakin osalta virheistä. (McKinsey&Company 2009; Ramirez ym. 2008.)

Oikein luodut ja käytetyt skenaariot voivat myös ehkäistä yritysjohtajia antamasta lausuntoja liian nopeasti tai virheellisesti. Tiedostamalla myös äärimmäiset skenaariot on mahdollista lykätä lausuntoja siihen, kunnes ne skenaariot voidaan mahdottomina rajata pois, jotka olisivat ristiriidassa lausunnon kanssa. (McKinsey&Company 2009; Ramirez ym. 2008.)

Hyvät skenaariot voivat muodostaa myös pohjan hiotuille yritysstrategioille. Havaitsemalla kasvavia trendejä ja mahdollisuuksia skenaarioiden laadinnan yhteydessä, on ne mahdollista saada osaksi strategiaa ja hyödynnettyä yrityksen kehittämisessä. (KPMG 2011, 9-10.)

Toisaalta taas skenaarioiden päivittäminen vaatii jatkuvaa havainnointia toimintaympäristön suhteen ja heikkojen signaalien tarkkailua. Pienikin muutos toimintaympäristössä voi vaikuttaa yrityksen toimintaympäristöön suuresti. Mikäli yrityksen toiminta on liian spesifioitunutta ja mukautumiskyvyttöä, se ei pärjää näissä muutoksissa. (McKinsey&Company 2009.)

Myös liiallinen sitoutuminen johonkin tiettyyn skenaarioon voi sokeuttaa johdon muilta vaihtoehdoilta tai siitä ei osata luopua ajoissa. Yhden skenaarion elinkaari on kuitenkin varsin riippuvainen toimialasta, kilpailijoiden toimista ja yritysarkkitehtuurin muutoksista. Skenaariot paranevat sillä, kun niitä ajan myötä päivitetään ja vanhoista ymmärretään luopua. Aina luopumistarvetta ei kuitenkaan havaita tai niille, joista on jo luovuttu, ei ole kehitelty tilalle uusia. (McKinsey&Company 2009.)

Skenaarioiden kanssa voidaan mennä pieleen myös käyttämällä niitä pelkkänä organisaation sisäisenä kommunikointivälineenä. Toimitusjohtaja saattaa ottaa asenteen, että hän skenaarioiden perusteella tietää mihin yritys on menossa, vaikkei oikeasti voi varmuudella sitä tietää. Tämä voi heikentää yrityksen sisäistä kommunikaatiota, aiheuttaa erimielisyyksiä ja luoda tyytymättömyyttä, jättäen muut mahdollisesti oikeammat näkemykset huomiotta.) (McKinsey&Company 2009.)

3 Riskien hallinta

Kaikessa liiketoiminnassa on aina riskejä. Niiden poistaminen täysin ei ole mahdollista, eikä edes tarkoituksenmukaista. Sen sijaan niitä on kyettävä hallitsemaan. Yrityksen johdolla on oltava tiedostettuna yrityksen riskikuva eli käsitys yrityksen keskeisimpien riskien muodostamasta kokonaisuudesta. Yksittäistä päätöstä tehtäessä on ymmärrettävä sen aiheuttamat muutokset riskikuvaan. (Kallio, Koskinen, Ilmonen & Rajamäki 2010, 12) Yrityksen riskien ymmärtäminen ja tunnistaminen on osa skenaarioiden kannalta merkityksellisten muuttujien havaitsemista.

Yrityksen riskinkantokyvyksi määritellään usein se summa, jonka yritys voi kestää taloudellista menetystä vuodessa. Tämä summa on siten suurin mahdollinen negatiivinen muutos yrityksen tuloksessa tai muussa keskeisessä liiketoiminnan mittarissa, jonka yritys keskeisine sidosryhmineen voi vielä hyväksyä. Mitään absoluuttista riskinkantokyvyn laskukaavaa ei ole, koska se on riippuvainen useista eri tekijöistä. Sen voi linkittää esimerkiksi käyttöpääomaan, likvideihin varoihin tai lainanottokykyyn. Lisäksi vaikuttavat kuitenkin myös laadulliset tekijät, kuten yrityksen hallinnon järjestäminen ja sisäisen valvonnan toimiminen. (Kallio ym. 2010, 12-13)

Riskinottohalu puolestaan kertoo siitä, kuinka paljon riskiä yritys, sen omistajat ja muut sidosryhmät ovat valmiita ottamaan, eli kuinka paljon he ovat valmiita menettämään taloudellisesti vuodessa, tavoitellessaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä lisäkassavirtaa tulevaisuudessa. Jotta riskin ottaminen olisi kannattavaa, on tavoitellun kasavirran oltava suurempi, kuin arvioitujen riskien. Mitä lähempänä nämä arviot ovat toisiaan, sitä aggressiivisempaa yrityksen riskinottohalu on. Vastaavasti, mikäli riskit ovat selvästi pienemmät kuin odotettava kassavirta, sen varovaisempi yritys on riskinottohalultaan. (Kallio ym. 2010, 14-15)

Yritykselle voi aiheutua riskejä niin sisäisten kuin ulkoistenkin tekijöiden seurauksena. Sisäisiä lähteitä ovat organisaation sisäisiin toimintoihin, tapahtumiin ja valintoihin liittyvät riskit. Ulkoisia riskitekijöitä ovat muun muassa asiakkaisiin, markkinoihin tai lainsäädäntöön liittyvät riskit. (Kallio ym. 2010, 70)

Ongelmien ennakointi on keskeinen osa kannattavan liiketoiminnan johtamista. Tilanteet muuttuvat nykyään yhä nopeammin ja siksi on tärkeää lukea heikkoja signaaleja, eli merkittävästi tulevaisuuteen vaikuttavia, alullaan olevia ilmiöitä ja asioita. Tällaisia voivat olla esimerkiksi uusi lainsäädäntö, kilpailijoiden strategiset muutokset, asiakaskysynnän vaih-

telut tai markkinatilanteen muutokset. Niitä seuraamalla voidaan ennakoida yrityksen riskejä ja mahdollisuuksia. Mikäli ongelma ehtii realisoitumaan, se vaatii huomattavasti nopeampaa ja määrätietoisempaa toimintaa. (Partanen 2007, 28)

Riskeiltä voidaan ja kannattaa myös suojautua. Suojautuminen lähtee riskien kartoittamisesta sekä niiden tiedostamisesta. Päätöksentekotilanteissa pelkkä riskien tiedostaminen usein riittää, jotta ne saadaan minimoitua ja otettua huomioon muissa päätöksissä, mutta suuremmilta riskeiltä, joita ei muuten saada eliminoidua, kannattaa vakuuttautua. Riskeiltä, jotka ovat ennakoitavissa, mutta eivät ennalta arvattavissa, kuten toimitusjohtajan lähteminen yrityksestä, voidaan suojautua laatimalla suunnitelma sen varalle. (Erma, Rasila, Virtanen 2009, 46)

Talousjohdon sekä hallituksen tehtävänä on tasapainottaa riskinoton ja luovuuden määrää yrityksessä. Kriisin syntyessä johto on usein epäonnistunut joko mahdollisuuksien havaitsemisessa tai valvontatehtävässään. Mikäli yritystoiminnalla ei ole selkeää fokusta, haajantuvat yrityksen kehittämisen resurssit liaksi ja luovat ratkaisut jäävät ottamatta käyttöön. (Partanen 2007, 28)

Yrityksen hallituksella on viimekätinen vastuu riskienhallinnasta ja valvonnasta. Sen on määritettävä yritykselle sopiva tai hyväksyttävä riskitaso, sillä ilman minkäänlaista riskinottoa yritystoiminta ei voi toimia. Riskien sietokyky voi vaihdella eri aikoina riippuen siitä, mitkä yrityksen tavoitteet ovat. (Erma ym. 2009, 45-46)

3.1 Riskien jaottelu ja tunnistaminen

Vakiintuneimpia tapoja luokitella riskit on laittaa ne neljään eri kategoriaan: strategisiin, operatiivisiin, taloudellisiin ja vahinkoriskeihin. Tässä jaottelussa riskit jaotellaan toisaalta niiden lähteen eli tekijän ja toisaalta niiden tyyppin mukaan. Tekijöitä voi olla myös useita ja jokaisessa kategoriassa ne voivat olla niin sisäisiä, eli yrityksessä olevia, kuin ulkoisiakin, eli yrityksen ulkopuolisista tekijöistä johtuvia. (Kallio ym. 2010, 70)

3.1.1 Strategiset riskit

Strategisia riskejä ovat liiketoiminnan ja liiketoimintaympäristön kehitykseen liittyvät riskit. Liiketoiminnan strategisia sisäisiä riskejä ovat esimerkiksi epäonnistunut strategian toimeenpaneminen. Siinä on voitu epäonnistua asiakkaiden tarpeiden tunnistamisessa, oman kompetenssin tiedostamisessa tai panostettu muutoin epäolennaiseen tuotekehitykseen tai muuhun suunnitteluun. Myös yrityskaupat sisältävät huomattavia riskejä siitä miten kaksi yritystä saadaan hiottua yhdeksi. Mukana voi tulla myös toisen yrityksen sisäl-

tämiä riskejä, joihin ei olla osattu varautua etukäteen. Ulkoisia riskejä ovat puolestaan muun muassa markkinariskit ja teknologiariskit sekä poliittisen, taloudellisen ja kulttuurisen kehityksen riskit. Ne voivat liittyä esimerkiksi kilpailijoihin, sääntelyyn tai muihin liiketoimintaympäristön muutoksiin, alalla tapahtuviin muutoksiin tai asiakaskäyttäytymisen tai -tarpeiden muutoksiin. (Kallio ym. 2010, 71-72)

3.1.2 Operatiiviset riskit

Operatiiviset riskit liittyvät yrityksen päivittäisiin toimintoihin ja sen välittömiin tai välillisiin vahinko tai maine riskeihin. Ne saattavat seurata yrityksen epäonnistuneista tai riittämättömistä sisäisistä prosesseista, järjestelmistä, henkilöstöstä tai ulkoisista tapahtumista. Sisäiset operatiiviset riskit ovat pitkälti samoja kuin sisäiset strategiset riskit. Niitä saattaa seurata epäonnistuneesta prosessien johtamisesta tai kehittämisestä, puutteet päätöksenteossa ja -suunnittelussa tai niiden kankeus sekä intressiristiriidat. (Kallio ym. 2010, 72)

Suurimpia operatiivisia riskejä ovat tuotannon keskeytyksestä aiheutuvat riskit. Nämä voivat realisoitua esimerkiksi työvoiman lakkoillessa, alihankkijan mennessä konkurssiin tai tietoliikenneyhteyksien katketessa. Kannattavuuden kannalta riskinä ovat korkeat ja joustamattomat kiinteät kulut, jotka voivat riskin toteutuessa syödä katteen. (Kallio ym. 2010, 73)

Myös sopimus- ja vastuuriskit ovat operatiivisia riskejä. Niihin liittyvät epäselvät sopimusehdot ja tulkintaerimielisyydet sekä vastuuepäselvyydet ja vahinkojen yllätyksellisyys. (Kallio ym. 2010, 73)

Tyypillistä operatiivisille riskeille on, että toteutuessaan ne aiheuttavat kriisitilan yritykseen. Etenkin mikäli riskejä ei ole ennakoitu tai niistä viestimisestä ei ole etukäteen päätetty voidaan saada aikaiseksi vielä isompi ongelma kuin mitä riski sinällään aiheuttaisi. Huono kriisitilanteen hallinta voi vaikuttaa haitallisesti yrityksen julkisuuskuvaan tai henkilöstön luottamukseen yritystä ja sen johtoa kohtaan. (Kallio ym. 2010, 74)

3.1.3 Taloudelliset riskit

Taloudelliset riskit ovat yrityksen rahaprosessia uhkaavia riskejä. Ne voivat liittyä yrityksen maksuvalmiuteen, eli kykyyn saada saatavansa ajallaan omilta velallisilta voidakseen maksaa omat velkansa. Myös korkojen nousu voi aiheuttaa yrityksen rahoituskulujen kasvun korkojen noustessa. Vastaavasti yrityksen pitkäaikaisten investointien arvo voi laskea korkojen madaltuessa. Lisäksi valuuttariskit tai luottoriskit ovat taloudellisia riskejä mutta koskevat pääosin suurempia, kansainvälisiä yrityksiä. Valtion lainsäädännön muutokset

voivat myös vaikuttaa taloudellisesti verokohtelun, kirjanpito vaatimusten tai henkilöstövukulukujen määrien muuttuessa. (Kallio ym. 2010, 74-75)

3.1.4 Vahinkoriskit

Vahinkoriskit ovat helpoiten hahmotettavissa olevia riskejä. Tyypillisimpiä niistä ovat henkilöstön työkyvyttömyyteen, alentuneeseen työkykyyn tai työtapaturmiin liittyvät riskit. Henkilöturvallisuuteen liittyviä riskejä ovat myös työvoiman puute tai riittämätön kompetenssi. Myös toistuvat poissaolot, liikematkustuksen riskit, avainhenkilöiden lähteminen yrityksestä ja epälojaalius työnantajaa kohtaan ovat henkilöstöön liittyviä vahinkoriskejä. Ympäristöön liittyviä vahinkoriskejä ovat muun muassa saastuttaminen, työperäisten tai muiden sairauksien tarttuminen sekä vaarallisten aineiden käsittelystä aiheutuvat riskit. (Kallio ym. 2010, 75)

Kokonaisuudessaan eri riskit kuuluvat usein useampaankin kategoriaan. Riskien luokittelu helpottaa kuitenkin niiden hahmottamista ja keskinäisten suhteiden löytämistä. (Kallio ym. 2010, 75)

3.2 Epävarmuustekijät liiketoiminnassa

Riskejä voidaan havainnoida myös muilla jaotteluilla. Jaottelemalla riskejä eri tavoilla ja kysymysten kautta, voidaan löytää riskejä, jotka aiemmin ovat jääneet huomaamatta. Seuraavassa käydään läpi kansainvälisessä konsultaatioyritys KPMG:ssä laadittu yrityksen epävarmuustekijöiden jaottelu.

Skenaarioita luotaessa erilaiset sisäkkäin ilmenevät epävarmuustekijät ovat myös vahvasti läsnä. Ne voidaan luokitella ilmenemistavan sekä hallittavuuden perusteella kolmeen eri kategoriaan: liiketoiminnan epävarmuuteen, toimialan epävarmuuteen ja ympäristölliseen epävarmuuteen. (KPMG 2011, 6.)

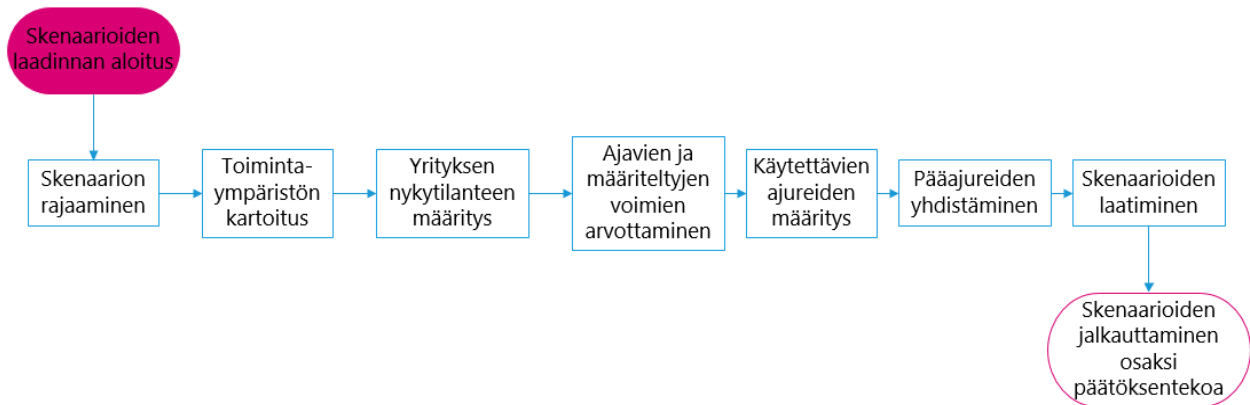
Liiketoimintamallin epävarmuus on organisaation sisältä nousevaa epävarmuutta, joka kuvaa yrityksen kykyä ja kokemusta toimia teknologian, tuotteiden ja palveluiden, strategian ja toimittajaketjun parissa. Siihen liittyvät potentiaaliset riskit ovat useasti organisaation ennustettavissa ja hallittavissa. (KPMG 2011, 6.)

Toimialan epävarmuus nousee puolestaan yrityksen ulkoisesta ympäristöstä ja vaikuttaa kilpailijoiden, kuluttajien ja toimittajien käytökseen. Niistä seuraa tarvetta korvaavien tuotteiden ja palveluiden kehittämiselle sekä teknologian kehitystä makro- tai toimialatasolla.

Yksittäiselle organisaatiolle on mahdollista vaikuttaa toimialan epävarmuuksiin, mutta ne pystyvät harvoin hallitsemaan tai muokkaamaan niitä. (KPMG 2011, 6.)

Ympäristöllinen epävarmuus ilmenee ulkoisissa ekonomisissa, poliittisissa, sosiaalisissa ja fyysisissä ympäristöissä, joissa yritys toimii. Niissä epävarmuudet useimmiten keskittyvät kuluttajakäyttäytymisen, talouden, lainsäädännön, demograafisten tekijöiden muutoksiin niiden luonnollisessa ympäristössä. Ne ovat kaikkein vähiten yksittäisten kokonaisuuksien ja organisaatioiden vaikutuspiirissä tai täysin niiden ulkopuolella olevia epävarmuustekijöitä. (KPMG 2011, 6.)

4 Skenaarioiden laadinta pienelle tapahtumatuotantoalan yritykselle



Kaavio 1

Tässä luvussa luon neljä skenaarioita pienelle tapahtumatuotannon alalla toimivalle yritykselle. Seuraan siinä kappaleessa 2.2 esittelemääni yhdeksän askeleen mallia, joka johdattaa skenaarion laadinnan vaihe vaiheelta valmiisiin skenaarioihin asti. Mallin kahdeksannen ja yhdeksännen askeleen jätän väliin, koska näissä puitteissa ei ole mahdollista saada asiantuntijaraatia paikalle, eivätkä ne ole tarkoituksenmukaisia tässä yhteydessä ja opinnäytetyön laajuudessa. Myös laajemman skenaariotyöskentelyn rajaan tämän opinnäytteen ulkopuolelle, koska kunkin yrityksen on tehtävä se sisäisesti omista lähtökohdistaan.

- Tavoitteena on luoda neljä realistista skenaariota, jotka kuvaavat yrityksen mahdollista tilannetta kolmen vuoden kuluttua.

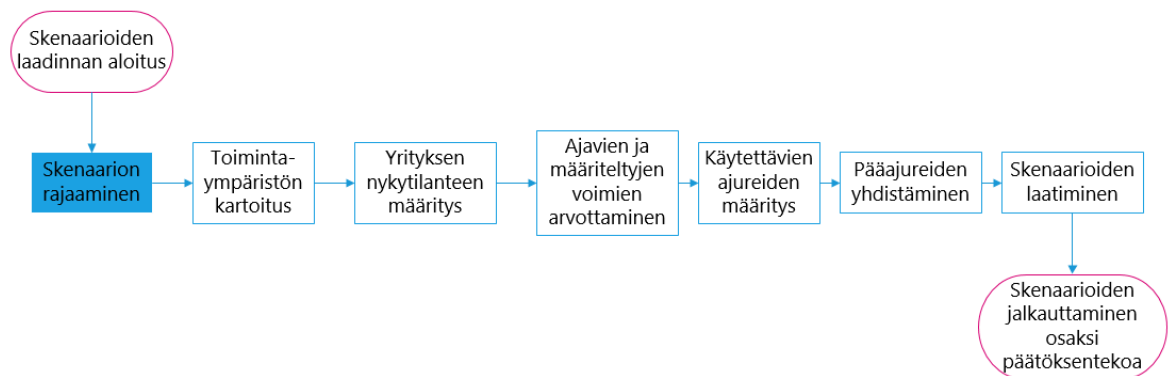
Nämä skenaariot ovat mahdollisia, eli niistä mikään ei toteudu varmuudella, mutta ne saattavat tapahtua. Luon skenaariot, koska yritysten on jatkuvasti arvioitava toimintaympäristönsä muutoksia ja kehitystä mukauttaakseen toimintaansa uusia riskejä vastaavaksi. Lopullisiin skenaarioihin päätyvät ne muuttujat, joita itse pidän merkittävimpinä ja todennäköisimpinä muuttujina tulevaisuuden kannalta. Nämä skenaariot saavat lopullisen muotonsa kappaleessa 4.7.

Skenaarioiden laatiminen etenee kaaviossa 1 esitetystä järjestyksessä. Alkuvaiheen kappaleissa kartoitan riskejä laajemmin, enkä tiputtaessani niitä pois lopullisista skenaarioista toteaa, että ne olisivat epärelevantteja. Päinvastoin monet niistä voivat olla niiden riskien taustalla, jotka valikoituvat olennaisimmiksi. Rajausta on tehtävä, koska skenaarioiden on oltava vertailukelpoisia keskenään. Liian monta muuttujaa huomioimalla ja kaikilla muuttu-

jan vaihtoehtojen yhdistelmillä laadittuina vertailtavuuden savuttamiseksi skenaarioita tuli-
si liikaa eikä mikään niistä nousisi konkreettisesti esille.

Laatimalla skenaariot osana toiminnallista opinnäytetyötä voin havainnollistaa prosessin etenemistä. Palaan jokaisen kappaleen alussa tähän prosessikaavioon, jotta käsitys koh-
dasta, jossa mennään, säilyy. Kokonaisuutena prosessi etenee koko toimialan kuvauksis-
ta vähitellen rajautuen kohti yksittäisten muuttujien aikaansaamia skenaarioita.

4.1 Askel 1: Skenaarion rajaus: aikaväli, yritys ja toimintaympäristö



Kaavio 2

Skenaarion rajauksessa haasteellista on löytää tilanteeseen soveltuva aikamääre, jonka päähän skenaario laaditaan. Liian lyhyt skenaario ei juurikaan tuo lisäarvoa. Budjetoinnil-
lakin pyritään ennakoimaan vuoden verran eteenpäin, joten skenaariota samalle aikavälil-
le tekemällä lähinnä toistaisi budjetin laadinnan perusteita. Toisaalta taas mitä pidemmälle
katsotaan, sitä epävarmemmaksi tulevaisuus muuttuu, koska sitä enemmän yllättäviä asi-
oita matkan varrella ehtii tapahtua.

Skenaarion aikaväliä miettiessä on hyvä huomioida myös yrityksen ikä ja siihenastinen
kehitys. Vaikka menneisyys ei olekaan taee tulevasta, on nuoren yrityksen, jossa prosessit
ovat vielä kehitysvaiheessa ja asiakaskunta vasta vakiintumassa, tilanne epävakaampi
kuin jo kymmeniä vuosia alalla toimineen.

Päädyn käyttämään skenaarion aikavälinä kolmea vuotta, koska se on suhteessa yrityk-
sen nykyiseen kolmen vuoden ikään pisin aika, jota pidän järkevänä lähteä arvioimaan.
Lyhyempi aikaväli ei juurikaan eroaisi budjetin vuoden aikavälistä enkä siksi näe sitä rele-
vanttina tähän työhön. Lyhyehköllä tähtäimellä on myös helpompaa arvioida relevantteja
muutoksia ja päättyminen taivaita maalaileviin yleistyksiin on epätodennäköisempää.

Toinen rajattava seikka on se laajuus, jossa yritystä tarkastellaan. Tässä tapauksessa yritys on esimerkkiyritys ja kooltaan varsin pieni. Valitsin pienen yrityksen ja tapahtumatuotannon toimialana lähinnä oman kokemuspohjani perusteella ja pienen yrityksen haasteet tuntien. Laaja henkilöstömäärä ja sen osa-aikaisuus puolestaan ovat yleisiä elementtejä tapahtumatuotannon alalta, jolla joko omilta työntekijälistoilta tai alihankintana saadaan kasaan erilaisten tapahtumien varianssia ja laajuutta vastaava määrä osaajia.

Valitsemani rajausta yritykselle on, että se toimii tapahtumatuotannon alalla Helsingissä. Se työllistää n. 40 henkilöä osa-aikaisesti ja sen viimeisin toteutunut liikevaihto oli n. 150 000€. Yrityksen liikevaihdosta 90% menee henkilöstökuluihin, sisältäen palkat ja sivukulut, ollen näin sen merkittävin yksittäinen kuluerä.

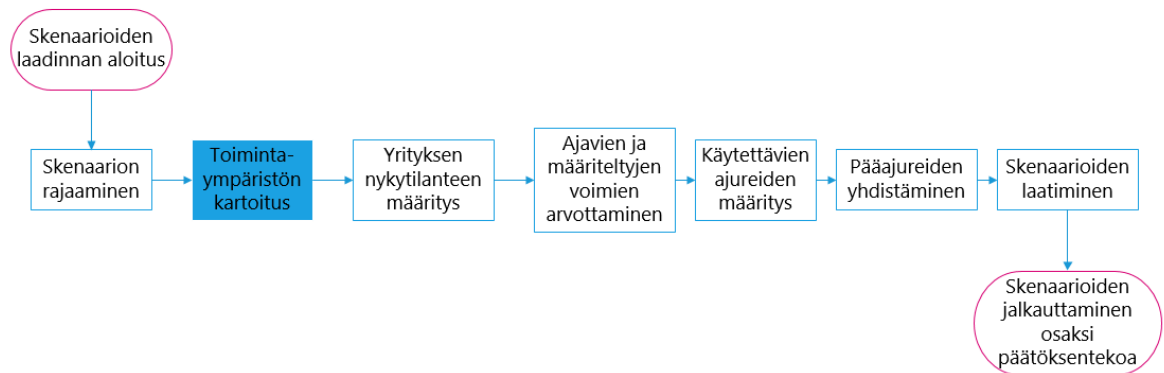
Myös yrityksen toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä on hyvä huomioida jo tässä kohdin. Kuten yrityksen rajauksessa todettiin, esimerkkiyrityksen maantieteellisenä toimintaympäristönä on Helsinki. Tähän ympäristöön toki vaikuttaa Suomen ja Euroopan tilanne kokonaisuutena. Kovin laajalti ajateltuna päädytään kuitenkin helposti vain näkemään suuria uhkia, joiden seuraukset toteutuessaankaan eivät välttämättä vaikuta merkittävästi ja nimenomaan tähän yritykseen.

Esimerkkiyrityksen kannalta relevantteina toimintaympäristöön vaikuttavina avaintekijöinä pidän tapahtumatuotannon alalla olevia kilpailevia yrityksiä. Niiden tekemä kehitystyö ja valinnat vaikuttavat selkeästi siihen, mihin suuntaan kilpailu on kehittymässä ja millä yrityksellä on parhaat mahdollisuudet vastata asiakkaiden tarpeisiin. Tässä esimerkiksi uudenlainen teknologia voi vaikuttaa ja muuttaa toimialan toimintaa tavoilla, joita on vaikea ennakoita.

Myös yleinen taloudellinen tilanne ja siten potentiaalisten asiakkaiden maksuhalukkuus sekä –kyvykkyys ovat olennainen osa yrityksen toimintaympäristöä, vaikka se vaikuttaakin melko tasaisesti kaikkiin alan toimijoihin. Kuitenkin nuorehkona yrityksenä sillä ei välttämättä ole vielä useita vakioasiakkaita, joilta tulisi tilausta suhdanteista huolimatta. Yhdenkin vakituisen asiakkuuden katkeaminen vaikuttaa siten yritykseen merkittävästi.

Lainsäädäntö voi myös vaikuttaa esimerkiksi nostamalla tai laskemalla henkilöstökuluja tai muuttamalla palveluntuottajan vastuita tapaturmatilanteissa. Etenkin henkilöstökulujen muutokset voivat olla merkittävä tekijä yritykselle, jonka liikevaihdosta 90% menee henkilöstökuluihin.

4.2 Askel 2: Toimintaympäristön kuvaus PESTE –analyysin avulla



Kaavio 3

Poikkean tässä teoriaosuudessa esitetystä askeljärjestyksestä käsittelemällä ensin toimintaympäristön tilaa PESTE –analyysin kautta ja vasta sen jälkeen siirryn kuvaamaan yksittäisen esimerkkiyritykseni tilaa laatimalla SWOT –analyysin. Tein näitä molempia käytännössä lomittain ja huomasin, että monet toimialaan vaikuttavista tekijöistä ovat SWOT -analyysissa esiin tulevia yrityksen uhkia ja mahdollisuuksia. Ne oli kuitenkin luontevampaa kirjata auki PESTE –analyysin yhteydessä, kuin SWOT –analyysin, joten lukijan kannalta on helpompaa hahmottaa ne näin päin. Tässä mennään myös laajemmasta kokonaisuudesta, toimintaympäristöstä, kohti pienempää yksikköä, yritystä. Se helpottaa myös työn seuraamista.

PESTE –analyysilla tarkastellaan koko toimialan tilannetta. Se auttaa hahmottamaan sitä ympäristöä, jossa yritys käytännössä toimii. Kuvaan analyysin laatimista tarkemmin teoriaosuuden kappaleessa 2.2.

Pienen tapahtumatuotantoalan yrityksen toimintaympäristöä voidaan hahmottaa seuraavan PESTE –analyysin avulla. Käyn siinä kohta kohdalta läpi eri tekijät, jotka politiikan, talouden, sosiaalisten, teknologisten tai ekologisten näkökulmien kautta voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan.

4.2.1 Poliittinen näkökulma

Ajateltaessa seuraavia kolmea vuotta, Suomen poliittinen kenttä ei tule juuri muuttumaan. Eduskuntavaalit ovat vasta vuonna 2019 ja hallituspohja on vahva, joten mikäli suuria muutoksia ei tapahdu, niin Keskustan, Perussuomalaisten ja Kokoomuksen muodostama porvarihallitus tulee jatkumaan. Tämä tarkoittaa todennäköisesti yritysten toimintaedellytysten helpottumista.

Nyt on jo päätetty osan työnantajamaksuista siirtämisestä työntekijöiden maksettaviksi, mikä osaltaan tulee alentamaan yritysten henkilöstökuluja. Palveluyrityksenä, jossa n. 90% liikevaihdosta menee palkkoihin ja työntekijäkustannuksiin tämä etu tulee olemaan kohtalaisen merkittävä. Aikaisempi 40% sivukuluosuus alenee 1,35% vuoden 2017 alusta. Myös sääntelyä pyritään hallitusohjelman mukaan purkamaan, mikä voi johtaa yrityksen kevyempään toiminnan pyörittämiseen ja kehittämiseen. (Hallitusohjelma 2015, 11)

4.2.2 Taloudellinen näkökulma

Talous on ollut Suomessa lamassa vuoden 2007 finanssikriisistä alkaen (SVT 2016). Täähän mennessä jokaisen laman jälkeen on kuitenkin tullut nousukausi, mikä on lisännyt yritysten myyntejä ja investointeja. Siihen trendiin peilaten olisi odotettavissa, että nousua alkaisi tapahtua seuraavien kolmen vuoden aikana.

Toisaalta Ison-Britannian kansanäänestys EU:sta eroamisesta kesäkuussa aiheutti kahden päivän pudotuksen pörssiin ympäri maailman ja eroaikeet myös muissa maissa nousivat pintaan. Astuessaan voimaan Britannian ero voi aiheuttaa uuden pudotuksen ja mikäli muitakin maita eroaa tai koko EU hajoaa, epävarmuus markkinoilla lisääntyy entisestään.

Yleisesti elintaso on kuitenkin noussut ja noususuhdanteinen vaikka uutisointi on pitkälti pessimististä. Tämä tulee huomioida tehdessään arvioita nykytilasta ja tulevaisuudennäkymistä. Sadan vuoden perspektiivillä katsottuna talous on noussut aina jokaisen laman jälkeen. Nykyinen elintaso on parempi kuin 1970 –luvulla on osattu kuvitella. (YLEb 2016)

4.2.3 Sosiaalinen näkökulma

Syksyllä 2015 alkanut pakolaiskriisi aiheuttaa haasteita Suomelle niin poliittisesti, taloudellisesti kuin sosiaalisestikin. Turvapaikanhakijat tarvitsevat majoitusta ja integroimista yhteiskuntaan, mikä vie resursseja. Epäonnistunut integraatio voi myös johtaa levottomuuksiin ja ääriryhmien nousuun, kuten Brysselissä keväällä 2016 tapahtui pommi-iskujen muodossa. Tämän kaltaiset tapahtumat voivat lisätä ihmisten epävarmuutta tulevasta. Levottomat olot ja pitkittynyt lama voivat vähentää yritysten investointihalukkuutta ja siten pitkittää lamaa entisestään.

Toisaalta pidemmällä aikavälillä maahanmuuttajista voi olla hyötyä yhteiskunnalle uusina työikäisinä kansalaisina. Lisäksi lyhyemmällä tähtäimellä ajateltuna pinnalla olevana asia-

na pakolaisten rekrytoiminen auttamaan tapahtumiin tai pakolaisille suunnatun integraatiotapahtuman järjestäminen voivat toimia kuitenkin alalla mahdollisuuksina näkyvyyden lisäämiseen.

Sosiaalisen näkökulman kautta tapahtumatuotannon alalle on hyväksi, että tradenomeja koulutetaan paljon. Tiivis oppilaitosyhteistyö tarjoaa mahdollisuuksia uusien työntekijöiden rekrytointiin, ja siten mahdollistaa yrityksen kasvua. Keikkatöiden teko on helposti yhdistettävissä opiskeluihin ja tradenomiopiskelijoiden osaaminen myynnistä, markkinoinnista ja projektien hallinnasta vastaa alan tarpeisiin

Toisaalta suuret ikäluokat eläköityvät lähivuosina jättäen jälkeensä hyviä ja keikkatöitä vakaampia työpaikkoja. Se voi ohjata uudet työntekijät aiempaa vahvemmin ja nopeammin suurten yritysten palvelukseen sen sijaan, että he jäisivät kokeneemmiksi keikkatyöntekijöiksi listoille.

4.2.4 Teknologinen näkökulma

Uusi teknologia voi mahdollistaa töiden aiempaa helpomman hoitamisen. Se voi vaikuttaa yrityksen toimintaan välillisesti vähentämällä edellisessä kappaleessa havaittua työpaikkojen lisääntymistä vähentämällä niitä ja sikäli poistamalla ainakin osittain tarpeen palkata uusia työntekijöitä eläköityvien tilalle.

Teknologinen keksintö voi vaikuttaa välillisesti myös trendien kautta. Esimerkiksi Pokémon Go –peli aiheutti maailmanlaajuisen ilmiön saaden ihmiset viettämään joukoittain aikaa paikoissa, joissa he eivät ennen oleskelleet pidempiä aikoja. Tämä vaikutti esimerkiksi ravintoloiden asiakasmääriin nostavasti alueilla, joilla oli pelin kannalta hyvät olosuhteet. Se on aiheuttanut myös markkinaraon aivan uudenvuodelle, pelin ympärille rakentuvilla tapahtumilla. Tämä tai jokin vastaava ilmiö voi aiheuttaa myös esimerkkiyritykselle uuden markkinaraon tai vaikuttaa sen asiakkaiden toiveisiin tapahtumien järjestämispaikoista tai tyyleistä (M&M 2016).

Suorempi vaikutus voi tulla, mikäli innovaatio kohdistuu suoraan tapahtumatuotantoon toimialana ja siihen keksitään todellinen teknologinen innovaatio. Silloin se voi muuttaa alaa ja kilpailuympäristöä vahvastikin. Nykyisellään teknologiaa käytetään lähinnä yrityksen sisäisiin prosesseihin sekä äänentoiston ja muiden tehosteiden muodossa itse tapahtumissa. Videoneuvottelut asiakkaiden kanssa voivat esimerkiksi yleistyä ja siten vähentää myyjien tarvetta matkustaa tapaamaan asiakasta. Mahdollisesti verkkokauppatrendi voisi rantautua tapahtumatuotantoon, mikäli yritykset alkaisivat tuotteistaa tapahtumansa

paloiksi, joita asiakkaat voisivat ostaa verkon kautta ja siten saada itselleen kustomoidun tapahtuman ja tapahtuman hinnan jo ennen yhteydenottoa myyjään.

4.2.5 Ekologinen näkökulma

Ekologisesta näkökulmasta isot ilmiöt kuten ilmastonmuutos ja kasvihuoneilmiö vaikuttavat niin pitkän ajan päähän, etten katso niillä olevan seuraavien kolmen vuoden kannalta juurikaan vaikutusta yrityksen toimintaan tai toimialaan. Toki tiukentuvat ympäristönsuojelusopimukset voivat vaikuttaa, mutta todennäköisyyden katson hyvin alhaiseksi.

Ekologisina ilmiönä pidetään kuitenkin myös infrastruktuurin muutoksia. Nyt monesti jo lykkääntynyt länsimetro voi valmistuessaan laajentaa käsitystä Helsingin alueesta ja tuoda uudenlaisia mahdollisuuksia tapahtumien järjestämiselle sekä helpottaa aiempaa laajemman kävijäkunnan saavuttamista tapahtumapaikalle.

Vielä laajemmin voidaan ajatella, että pitkänmatkan liikenteen lippujen hinnat ovat tulleet viime vuosina merkittävästi alas Onnibussin tultua markkinoille. Se on pakottanut myös kilpailevia linjoja ja jopa junia laskemaan hintojaan. Siten Helsingissä järjestettäviin tapahtumiin pääsee esimerkiksi Turusta ja Tampereelta vain muutamalla eurolla, mikä laajentaa tapahtumien potentiaalista kävijäkuntaa huomattavasti.

4.2.6 Luokittelu määriteltyihin ja ajaviin voimiin

Seuraavaksi luokittelen aiemmin havaitut ilmiöt määriteltyihin ja ajaviin voimiin. Se perustuu niiden aikajänteeseen ja todennäköisyyteen. Tämän pohjalta haen ne muuttujat, joiden puitteissa laadin skenaariot.

Määritellyiksi voimiksi näistä luokittelen lakimuutoksen työnantajamaksujen osittaisesta siirtämisestä työntekijöiden maksettavaksi sekä tradenomien määrän pysyvän runsaana. Myös keikkatyönteko pysynee seuraavat kolme vuotta yleisenä opiskelijoiden ja jo valmistuneidenkin työllistymismuotona. On kuitenkin todennäköistä, että muutama vuosi sen jälkeen suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle ja nuoret lähtevät täyttämään ainakin osittain heidän paikkojaan hyläten epäsäännöllisemmät tulot.

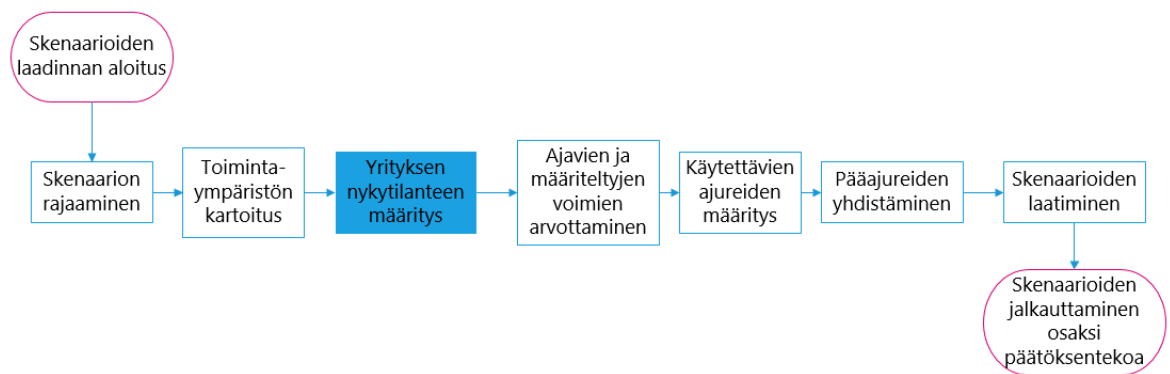
Ajavia voimia puolestaan ovat laman jatkuminen tai vaihtoehtoisesti talttumisen sekä uudet teknologiset innovaatiot joiden laatua on ennalta vaikea arvioida, mutta joiden vaikutus voi olla suuri. Myös pakolaiskriisin seuraukset ja terrorismi ovat hyvin epävarmoja seurauksiltaan ja kestoiltaan, mutta vaikuttavat vahvasti yhteiskuntaan ja sikäli yrityksen toi-

mintaympäristöön. Mikäli mielialat muuttuvat pelokkaiksi eivätkä ihmiset uskalla osallistua joukkotapahtumiin, se on suuri muutos tapahtumatuotannolle toimialana.

Taulukko 4. Määriteltyjä ja ajavia voimia PESTE –analyysin kautta

Näkökulma	Määritelty voima	Ajava voima
Poliittinen	Työnantajamaksujen lakimuutos	Terrorismi, pakolaiskriisi
Taloudellinen	Pitkän tähtäimen kasvu	Laman kehityssuunta
Sosiaalinen	Suurten ikäluokkien eläköityminen	Alan työvoiman sijoittuminen työmarkkinoilla
Teknologinen	Järjestelmien kehittyminen	Innovaatiot Ilmiöt
Ekologinen	Länsimetro Pitkänmatkanlippujen hintojen aleneminen	Ilmastonmuutos

4.3 Askel 3: Riskien tunnistaminen ja nykytila SWOT –analyysin avulla



Kaavio 4

Skenaarion laatimisen kannalta on tärkeää hahmottaa selkeästi yrityksen nykyinen tilanne. Nykyiseen tilanteeseen sisältyvät nykyiset riskit, yrityksen koko, toimiala, toimiympäristö sekä lukuisat muut tekijät. Tilannetta kartoitettaessa on pyrittävä ottamaan riittävästi olennaisia tekijöitä huomioon, mutta osattava olla tarttumatta liian pieniin yksityiskohtiin.

Siirryn seuraavaksi tarkastelemaan yksittäisen esimerkkiyritykseni tilannetta toimialallaan. Sovellan siinä teoriaosuuden 3.1. kappaleessa esittelemääni teoriaa riskien jakamisesta

strategisiin, operatiivisiin, taloudellisiin ja vahinkoriskeihin. Riskianalyysin ja edellisessä kappaleessa laaditun PESTE –analyysin pohjalta laadin tämän kappaleen lopussa yritykselle SWOT –analyysin.

Valitsin SWOT –analyysin tähän työkaluksi sen havainnollistavuuden ja selkeyden vuoksi. Laatiessani analyysia, tulin kysyneeksi itseltäni keskeiset kysymykset yrityksen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista saaden ne helposti hahmotettavaan muotoon yhteen taulukkoon. Taulukko antaa yhdellä silmäyksellä kuvan yrityksen tämän hetken haasteista ja mahdollisuuksista luoden pohjan tulevaisuuden kuvan rakentamiselle.

SWOT –analyysin yhteydessä on aiheellista miettiä myös yrityksen riskejä. Ne liittyvät suoraan SWOT –analyysissä esillä oleviin heikkouksiin ja uhkiin, jossain määrin myös vahvuuksiin ja mahdollisuuksiin sikäli kun yrityksellä ei tiettyä riskiä ole havaittavissa.

4.3.1 Yrityksen riskien kartoittaminen

Huomioin tässä kartoituksessa riskit, joita olen joko omalla kokemuksella pienessä tapahtumatuotantoalan yrityksessä havainnut tai joihin olen kiinnittänyt huomiota tämän työn tiedonhakuja tehdessäni. Laadin kartoituksen käyttäen luvussa 3.1. esittelemääni jaottelua strategisiin, operatiivisiin, taloudellisiin sekä tapaturmariskeihin.

Keskeisiä strategisia riskejä pienelle tapahtumatuotantoalan yritykselle voisivat olla:

- epäonnistuminen asiakkaan tarpeiden tunnistamisessa
- epäonnistunut strategian toimeenpaneminen
- epäonnistuminen oman kompetenssin tiedostamisessa
- poliittisen kehityksen riskit
- taloudellisen kehityksen riskit
- kilpailutilanteen muutos

Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen voi olla haasteellista suuremmalle ja pidempään toimineelle yritykselle. Lyhyehkö aika toimialalla ja siten vielä melko vähäinen kokemus tekevät tämän kuitenkin vielä todennäköisemmäksi. Toisaalta taas pienenä yrityksenä keskittyminen vielä melko harvoihin asiakkaisiin voi edistää yksittäisen asiakkaan tuntemusta ja siten auttaa tunnistamaan paremmin heidän tarpeensa.

Epäonnistuminen strategian toimeenpanemisessa voi nuorella yrityksellä tulla suoraan selkeän strategian puuttumisesta. Toiminta ensimmäisinä vuosina koostuu pääosin sen kokeilemisesta, mikä tuote toimii ja mikä ei. Mille tuotteelle on kysyntää ja mille ei niin paljoa. Siksi yrityksen strategia voi olla hyvin hajanainen ja mielipiteet sen sisällöstäkin voivat

vaihdella eri henkilöiden välillä. Kymmeniä henkilöitä työllistävässä yrityksessä se voi aiheuttaa eriäviä intressejä ja sitä kautta ristiriitatilanteita.

Yritettäessä löytää yrityksen selkeintä fokusta käsitys siitä, mikä yrityksen kompetenssi käytännössä on, voi olla virheellinen. Eri henkilöillä taidot tuottaa palvelu voivat olla hyvin vaihtelevat ja tämä voi aiheuttaa vaihtelevaa laatua. Se voi myös johtaa tilanteeseen, jossa tarjoudutaan tuottamaan tapahtuma, jollaista joko kukaan ei käytännössä osaa tehdä tai yksittäinen osaaaja estyy projektista eikä hänelle löydy pätevää korvaajaa.

Poliittisen tilanteen riskit koskevat aika tasaisesti kaikkia yrityksiä. Tällä hetkellä tilanne on hyvin vakaa ja tuskin tulee lähivuosina muuttumaan, kuten PESTE –analyysissä totesin. Negatiiviset muutokset kuitenkin horjuttavat eniten pieniä yrityksiä, joiden varallisuus ei ole vielä kerryttänyt kunnollista puskuria. Siksi tämäkin riski on huomion arvoinen.

Myös taloudellisen kehityksen riskit liittyvät koko toimialaan. Yrityksen kannalta riskinä käytännössä on asiakkaiden taloudellisen tilanteen heikkeneminen ja siten säästöt tapahtumien järjestämisessä, sponsorina toimimisessa tai osallistumisessa tapahtumiin. Siten rahaa liikkuu alalla vähemmän ja toiminta on vaikeampaa saada kannattavaksi.

Myös kilpailutilanteen kiristyminen toimialalla on riski. Tapahtumatuotannon yrityksen perustaminen ei vaadi juurikaan pääomaa ja sikäli ala on jo nyt hyvin kilpailtu. Kilpailua vastaan voi pärjätä erottautumisella keskittyen tietyn tyyppisiin asiakkaisiin tai tapahtumiin sekä luonnollisesti tuottamalla laadukkaita tapahtumia. Kilpailu on kuitenkin normaali osa liiketoimintaa ja se on jatkuvasti huomioitava.

Keskeisiä operatiivisia riskejä voivat olla:

- Hioutumattomat prosessit
- Henkilöstöriskit
- Intressiristiriidat
- Sopimus- ja vastuuriskit

Nuoren yrityksen prosessit ovat vasta muotoutumassa. Tämä voi johtaa esimerkiksi tietokatkoksiin, virheelliseen laskutukseen tai muuhun operatiiviseen sekaannukseen. Asiakkaalle näkyessä se voi alentaa yrityksen uskottavuutta tai muutoin heikentää asiakaskokemusta.

Henkilöstöriskit ovat tässä tapauksessa merkittävät. Työntekijöitä on yrityksen liikevaihtoon nähden paljon ja heidän mahdollisuutensa tehdä keikkatöitä vaihtelee, mikä vaatii huomattavan määrän koordinoitua, muun muassa, jotta jokaisen käytettävyydestä olisi

ajantasainen tieto. Myös huhut leviävät helpommin suuressa porukassa ja siten tiedonkulkuun voi tulla hämmennystä. Osa-aikaisuus tekee henkilöstöstä myös vain osittain sitoutunutta ja voi johtaa suureen vaihtuvuuteen ja siten tarpeeseen keskittää resursseja rekrytointiin.

Intressiristiriidat ovat suuressa porukassa hyvinkin mahdollisia. Etenkin mikäli strategia ja yrityksen toimintamallit eivät ole selviä kaikille, voivat henkilöt olla mukana yrityksessä hyvinkin eri syistä ja ristiriitaisilla motiiveilla. Varsinkin johdon tasolla voi olla esimerkiksi haluja kehittää yrityksen toimintaa hyvinkin eri suuntiin tai eriävää näkemystä siitä, miksi yritystä pyöritetään.

Sopimus- ja vastuuriskejä on kaikilla yrityksillä. Tämän yrityksen kannalta huomionarvoista niissä on palveluiden projektiluontoisuus ja siten tarve jatkuvasti uusille sopimuksille. Myös työntekijöiden satunnainen työskentely voi aiheuttaa riskin, että jonkun henkilön työsopimus yksittäiseen projektiin jää tekemättä. Vastuista keskeisiä riskejä ovat, kuinka pitkälle yritys on vastuussa työntekijöistään, tapahtumissaan sattuvista tapaturmista tai sopimuksen purkautumisesta.

Taloudellisista riskeistä yrityksen kannalta keskeisimpiä ovat:

- Maksuvalmiusriskit
- Lainsäädännön muutokset

Maksuvalmiusriski, eli riski saadaanko omat saatavat ennen omien maksujen erääntymistä, on keskeinen etenkin täysin tulorahoitteisessa yrityksessä. Nuorilla yrityksillä, joilla ei ole omaisuutta takuiksi velalle, on vaikeampaa saada kohtuuhintaista lainaa. Tällöin toiminta on pääosin tai täysin tulorahoitteista, jolloin maksuvalmiuden ylläpidosta on erityisen tärkeää huolehtia.

Lainsäädännön muutokset vaikuttavat kaikkiin yrityksiin. Pienessä yrityksessä ei kuitenkaan välttämättä ole osaamista siirtyä sujuvasti uuden lainsäädännön edellyttämälle tasolle, jos muutoksia tulee esimerkiksi kirjanpidon vaatimuksiin. Myös yksittäiset kulujen, kuten verojen tai työnantajamaksujen, nousut vaikuttavat vahvasti yritykseen, jonka talouspuskuri voi olla hyvinkin olematon.

Olellisimpia vahinkoriskejä ovat:

- Työtapaturmat
- Avainhenkilöiden lähteminen yrityksestä

Etenkin tapahtumissa paikan päällä voi sattua tapaturmia. Esiintyjä voi tippua lavalta, kannettaessa rekvisiittaa paikan päälle joku voi venäyttää selkensä, lähes mitä tahansa voi tapahtua. Työtapaturmat ovat siten keskeinen riski, mutta myös riski jolta voidaan vakuuttautua ja jonka merkitystä on siten mahdollista pienentää, kun tämä riski vain ensin tiedostetaan.

Mikäli pienessä yrityksessä lähes kaikki langat ovat vain yhden tai kahden henkilön käsissä, heidän lähtemisensä on merkittävä riski. Siinä paitsi lähtee olennaista hiljaista tietoa yrityksen toiminnasta, voi vaikeutua myös koko operatiivinen toiminta. Useat käyttäjätunnukset ja oikeudet sekä sopimukset voivat olla heidän nimissään tehtyjä ja niiden uusiminen voi viedä aikaa. Avain henkilön korvaaminen on myös vain ajan kanssa hoitava ongelma ja vaatii resursseja uuden henkilön perehdyttämiseen keskeisiin tehtäviin. Tähän on myös hyvä olla toimintasuunnitelma valmiina.

4.3.2 SWOT –analyysin laatiminen

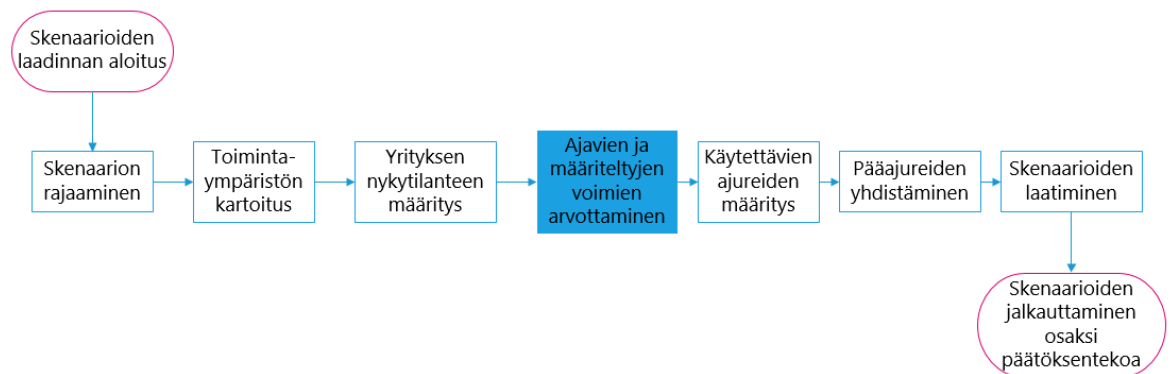
Keräsin tiedot vahvuuksista sen perusteella, mitä tapahtumatuotannon alalta olen aiemmin oppinut ja kokenut pienessä yrityksessä työskennellessäni. Heikkoudet puolestaan valitsin edellä käsitellyistä riskeistä. Uhat ja mahdollisuudet nousivat esiin jo 4.2 kappaleessa, jossa tarkastelin toimialalla vaikuttavia ilmiöitä. Ne pohjautuvat artikkeleihin, kirjoihin ja muuhun aineistoon, jota tämän työn aikana kohtasin kartoittaessani tämän päivän tilannetta.

Taulukko 3. SWOT –analyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
Kokonaisuutena työntekijöiden laaja osaamis pohja.	Epäselvä strategia
Muutamien avainhenkilöiden vahva tahtotila menestystä.	Epärealistinen kuva osaamisesta
Toiminnan joustavuus ja matala hierarkia.	Hioutumattomat prosessit
	Henkilöstön eriateinen sitoutuminen
	Intressiristiriidat
	Epävakaa maksuvalmius

Mahdollisuudet	Uhat
Nyt jo pitkähkön taantumun jälkeen tuleva nousukausi	Kilpailun koventuminen toimialalla
Henkilöstökulujen aleneminen	Markkinoille tuleva teknologia, johon yritys ei pääse mukaan tai herää liian myöhään
Hyvät kontaktit korkeakouluihin ja sieltä mahdollisuus uusien osaajien rekrytointiin	Laman jatkuminen tai syveneminen
Alhaiset lainankorot	Terrorismin leviäminen Suomeen
	Suuren vakioasiakkuuden katkeaminen

4.4 Askel 4: Ajavien ja määriteltyjen voimien arvottaminen



Kaavio 5

Kartoitettuani PESTE ja SWOT -analyysillä yrityksen tilannetta ja sen toimintaympäristöä mahdollisimman laajalti, olen löytänyt siitä joukoittain tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa tulevaisuuden muotoutumiseen. Seuraavaksi arvotan nämä tekijät niiden toteutumisen todennäköisyyden, sekä toteutuessaan niiden vaikuttavuuden yritykseen, mukaan.

Ensimmäiseksi tässä vaiheessa analysoin sanallisesti jokaisen muuttujan vaikuttavuutta pienen, Helsingissä toimivan tapahtumatuotantoyrityksen toimintaan seuraavien kolmen vuoden aikana. Tämän perusteella taulukoin tekijät ja annan niille arvot asteikolla 1-10 siitä, kuinka todennäköisinä niitä pidän ja siitä, kuinka merkittävä kyseinen tekijä on yrityksen kannalta. Pyrin tässä perustelemaan päätökseni mahdollisimman hyvin ja siten, että joku toinenkin voisi vastaavaa työtä tehdessään päätyä samoihin arvoituksiin.

PESTE –analyysissä havaitsin hallitusohjelmassa (2015) olevan ajatuksen, että osa työntekijänsivukuluista siirrettäisiin työntekijän maksettavaksi. Katson sen olevan kohtalaisen merkittävä helpotus yritykselle. Erittäin merkittävä se ei ole, koska kyse on kuitenkin vain 1,35% alennuksesta sivukuluihin. Käytännössä mikäli yrityksen henkilöstökulut ovat 90% 150 000€ liikevaihdosta, eli 135 000€, niin nykyisellään niistä noin 40% menee sivukuluihin. Tämä tarkoittaa 54 000€. Mikäli siitä otetaan 1,35% pois (54 000€ * 0,0135), niin ke-

vennys tarkoittaa 729€ vuodessa. Sillä ei uutta työntekijää palkata, mutta näkyvyyttä tai jonkun pienen investoinnin voi saada tehdyksi. Todennäköisyydeltään muutos on melko todennäköinen, koska se on kirjattu hallitusohjelmaan.

Sääntelyn purkaminen on myös hallitusohjelmaan kirjaamisen tasolla. Se on varsin ympäriryöreyttä ilmaistu ja siksi on epävarmaa, miten se tulee näkymään ja vaikuttaako se kohdeyritykseen tai sen toimialaan mitenkään. Käytännössä se voisi merkittävimmissä tapauksissa helpottaa lupaprosesseja tapahtuman järjestämisen suhteen. Käytännössä merkitys on kuitenkin aika vähäinen, koska järjestämiseen käytetystä ajasta byrokratiaan menee kuitenkin melko vähän aikaa.

Tapahtumat ovat helposti ulkoistettavissa olevia yrityksen tunnettuuden edistämiskeinoja, joista karsitaan huonoina aikoina helposti. Siksi laman tahtuminen ja uusi nousukausi voisi tuoda tapahtumatuotannon ja myynnin aloille huomattavasti lisää kysyntää. Pitkällä aikavälillä talouden kehitystä tarkastellen laman pitäisi olla vähitellen ohi, mutta usko talouden uuteen nousuun tuntuu olevan heikkoa. Siksi määrittelen sen melko epävarmaksi.

Turvallisuustilanne Suomessa ja Euroopassa on ollut mediassa paljon esillä viimeisen vuoden aikana. Kuitenkin Suomessa on vähemmän tapaturmiin tai väkivaltaan liittyviä kuolemia kuin koskaan. Supo ei heinäkuussa 2016 pitänyt todennäköisenä, että Suomeen kohdistuisi terroriuhkaa huolimatta iskujen yleistymisestä Euroopassa. (YLE 2016a) Siten, mikäli turvallisuus laskisi tai ihmisten turvallisuuden tunne merkittävästi laskee, sillä voi olla vaikutusta tapahtumiin osallistumisen suhteen. Kuitenkaan en näe tämän olevan kovin todennäköistä Suomessa seuraavien kolmen vuoden aikana. Mahdollisuus kuitenkin on olemassa, joten määritän todennäköisyyden keskiverroksi.

Nykyisellä hallituksella yritysten verotuksen kiristyminen vaikuttaa varsin epätodennäköiseltä. Siten uskon, että varoja valtiolle haetaan seuraavien kolmen vuoden aikana muualta, kuin yritystoiminnan verojen kiristämisestä. Hallitusohjelmassa (2015) ollaan lähinnä kiristämässä haittaveroja ja tekemässä leikkauksia. Tämä vaikuttaa tapahtumatuotantoon mahdollisesti tarjoiluhankintojen kallistumisena, mikäli tapahtumaan halutaan alkoholia tai sokeripitoisia tarjottavia. Käytännössä hinta siirtyy kuitenkin asiakkaan maksettavaksi ja tuskin tulee näkymään merkittävästi yrityksen toiminnassa.

Näkyvyyden lisääntyminen ilmiöiden kautta riippuu pitkälti yrityksen omasta kyvystä havaita ja hyödyntää ilmiöitä. Mikäli oikeaan hetkeen osaa ajoittaa tietynlaisen tapahtuman tai myyntikampanjan, niin merkitys voi olla todella suuri. Kuitenkin todennäköisyys, että ilmiö

havaittaisiin niin hyvissä ajoin, että siitä saadaan merkittävä hyöty olemalla ilmiössä kiinni ensimmäisten joukossa, on melko alhainen.

Suuret ikäluokat poistuvat työmarkkinoilta jossain vaiheessa, se on varmaa. Eläkeiän nostoilla sitä voidaan pitkittää jonkun verran ja on mahdollista, ettei se vielä kolmeen vuoteen näy kovin vahvasti työmarkkinoilla. Niiden vuosien aikana se kuitenkin alkaa vähitellen näkyä. Näitä paikkoja varmasti menee täyttämään huomattava osa nuorista, mikä voi vähentää heidän kiinnostustaan keikkatyötä kohtaan. Tämä kuitenkin tuskin on merkittävä tekijä yrityksen kannalta seuraavien kolmen vuoden aikana. On kuitenkin hyvin todennäköistä, että työmarkkinoiden murros on edessä ja jollain aikavälillä se tulee vaikuttamaan alan toimintaan.

Automatisoituminen yksinkertaistaa jatkuvasti toimintoja parempien projektienhallinta -, kirjanpito- ja muiden ohjelmien kautta. Tämä on trendinä ollut selkeä ja jatkuu näillä näkymin myös seuraavat kolme vuotta. Tapahtumatuotannon alalla tehdään kuitenkin paljon töitä henkilökohtaisesti eikä suurinta osaa toiminnasta voi automatisoida kovin äkillisesti. Tapahtumiin tarvitaan tarjoilua, jonkun on koordinoitava tapahtuma ja esiintyjien on saatava paikalle. Automaatio voi jonkun verran yksinkertaistaa ja nopeuttaa suunnittelua, mutta se tuskin on kovin merkittävää yrityksen kannalta.

Teknologinen innovaatio, joka muuttaisi koko toimialan kilpailuasemia tai auttaisi yritystä vastaamaan kilpailijoitaan selkeästi paremmin asiakkaan tarpeisiin, olisi erittäin merkittävä muutos. Innovaatioita on kuitenkin vaikeaa ennakoita etukäteen ja sellaisen ilmestyminen markkinoille sen enempää auttamaan kuin vaikeuttamaan yrityksen markkina-asemaa on hyvin epävarmaa. Yrityksen sisällä ei ole juurikaan teknistä osaamista, joten on hyvin epätodennäköistä, että muutos tulisi kohdeyrityksestä käsin. Toki kolme vuotta on riittävä aika rekrytoida tällainen tekijä ja luoda muutos. Arvioin siten vaikutuksen hyvin tärkeäksi, mutta toteutumisen hyvin epävarmaksi.

Länsimetro toteutuu käytännössä varmasti seuraavien kolmen vuoden, luultavimmin jo puolen vuoden sisällä. Se saattaa aiheuttaa tapahtumissa kävijöiden määrän lisääntymistä helpomman ja nopeamman kulkuyhteyden vuoksi Espoosta Helsinkiin. Yhteydet kaupunkien välillä ovat kuitenkin jo olemassa, joten merkitys tuskin on suuri.

Vastaavasti voi ajatella esimerkiksi Turun ja Tampereen matkalippujen hintojen laskuista viimeisen vuoden aikana. VR on aloittanut kampanjonnin ja useat bussiyhtiöt Onnibussin johdolla siitä, mikä matkustustapa olisi helpoin ja edullisin. Kuitenkin Helsingissä olevan tapahtuman on oltava todella mielenkiintoinen ja huomiota herättävä, jotta siihen matkus-

tettäisiin pääkaupunkiseudun ulkopuolelta. Siten muutos lisääntyväksi liikkuvuudeksi on varsin varmaa, mutta sen merkitys juuri tälle yritykselle on mielestäni enintään keskinkertainen.

Taulukko 5. Ajavat ja määritellyt voimat arvoitettuina

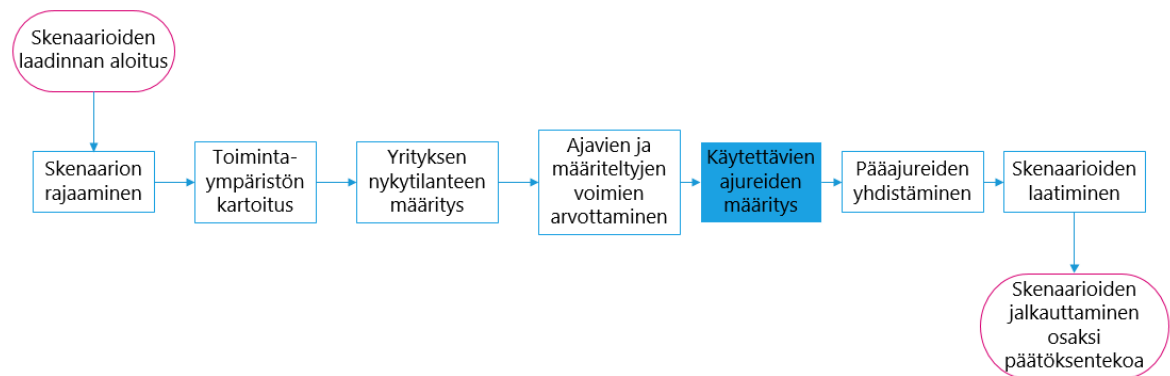
Ajavat ja määritellyt voimat	Tärkeys (1-10)	Epävarmuus (1-10)
Osan työnantajamaksuista siirtäminen työntekijöiden maksettavaksi	6	10
Säätelyn purkaminen	3	2
Laman taittuminen	9	5
Turvallisuuden heikkeneminen Suomessa	6	5
Turvapaikanhakijoiden ja suurten ikäluokkien eläköitymisen aiheuttamat kustannukset ja mahdollinen verotuksen kiristyminen kuluja kattamaan	2	4
Näkyvyyden lisääntyminen ilmiöiden kautta	8	2
Työpaikkojen vapautuminen nuorille suurten ikäluokkien jätäessä työmarkkinat	5	10
Töiden automatisoituminen	2	9
Tapahtumatuotantoalan muuttuminen teknologisen innovaation kautta	9	2
Liikenneuudistukset laajemman asiakaskunnan mahdollistajana	2	8

Tärkeydessä tärkeiksi voimiksi määritän ne, jotka ovat enemmän tärkeitä, kuin epätärkeitä, eli jotka ovat saaneet arvon 6 tai sitä suuremman. Varmuudessa varmoiksi tai lähes varmoiksi katson ne tekijät, joilla on arvo 8 tai sitä suurempi. Tämän perusteella jaottelen tekijät seuraavassa taulukossa ajaviin ja määriteltyihin voimiin ja näiden kategorioiden sisällä suuren ja pienen vaikuttavuuden tekijöihin.

Taulukko 6. Ajavat ja määritellyt voimat vaikutuksen mukaan

Vaikuttavat tekijät	suuri vaikutus	pieni vaikutus
Ajavia voimia	laman taittuminen, lisänäkyvyys ilmiön kautta, toimialan muuttuminen teknologisen innovaation kautta	säätelyn purkaminen, valtion kulujen noususta aiheutuva verotuksen kiristyminen, turvallisuuden heikkeneminen
Määriteltyjä voimia	työnantajamaksujen siirtyminen	työpaikkojen vapautuminen nuorille, töiden automatisoituminen, liikenneyhteyksien paraneminen

4.5 Askel 5: Käytettävien ajureiden määrittäminen



Kaavio 6

Seuraavaksi valikoin jatkossa käsiteltävät muuttujat eli ajurit, sen perusteella, miten ne on arvioitu edellisessä luvussa (taulukko 5). Yhden muuttujan taustalla vaikuttaa aina useita muitakin muuttujia. Niitä nostan jonkin verran esille, mutta pääpaino on tästä eteenpäin valituilla ajureilla.

Kuten teoriaosuuden luvussa 2.2 toin esille, ovat tärkeitä ajavia voimia ne, joilla on katsottu olevan suuri vaikutus tapahtuessaan. Ajavissa voimissa on olennaista niiden suuri vaikuttavuus eikä niinkään tapahtumisen varmuus. Tärkeyden puolestaan määrittää tapahtuman todennäköisyys.

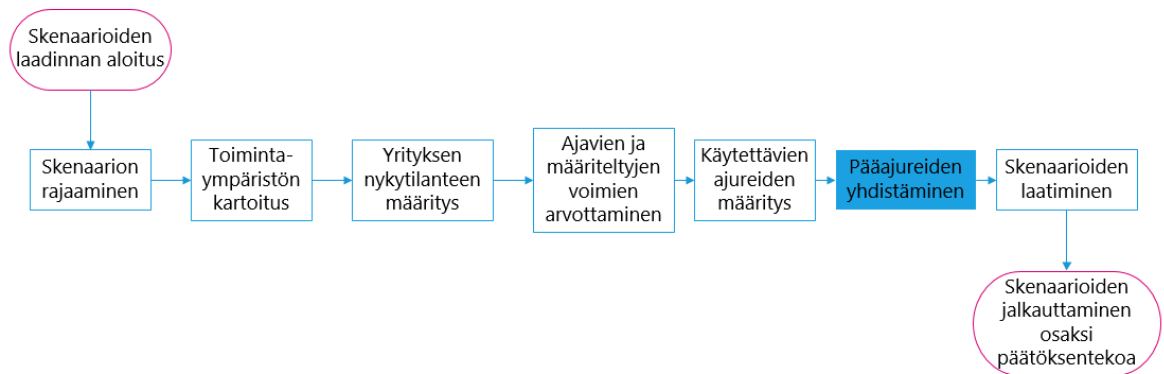
Tässä tapauksessa, kuten taulukosta 6 käy ilmi, sellaisia ovat laman taittuminen, liisänäkyyvyyden saanti yritykselle jonkun ilmiön kautta sekä toimialalle tuleva teknologinen innovaatio. Koska teorian myöhemmän soveltamisen kannalta on hyvä ottaa vain kaksi päämuuttujaa, valitsen niiksi näistä yrityksen kannalta tärkeimpinä pitämäni laman taittumisen sekä tapahtumatuotantoalan muuttumisen teknologisen innovaation kautta.

Määritelty voima, joka ovat melko merkittävä ja johon liittyy matala tai keskiverto epätodennäköisyys, on osan työnantajamaksuista siirtyminen työntekijän maksettavaksi. Sitä käytän jatkossa toissijaisena muuttujana.

Lisäksi työpaikkojen vapautuminen nuorille, töiden automatisoituminen sekä länsimetron valmistuminen ovat varmasti tai lähes varmasti tapahtuvia asioita. Kuitenkin pienemmän ja laajemmin koko yhteiskuntaan, eikä vain tämän kaltaiseen yksittäiseen yritykseen ja toimialaan, ulottuvan vaikutuksen vuoksi jätän ne jatkossa vähemmälle huomiolle.

Tästä eteenpäin analyysistä jätetään kokonaan pois pienen vaikutuksen ajavat voimat, eli ne tekijät joilla on alhainen tai melko alhainen vaikuttavuus ja toteutumisen todennäköisyys.

4.6 Askel 6: Pääajureiden yhdistäminen



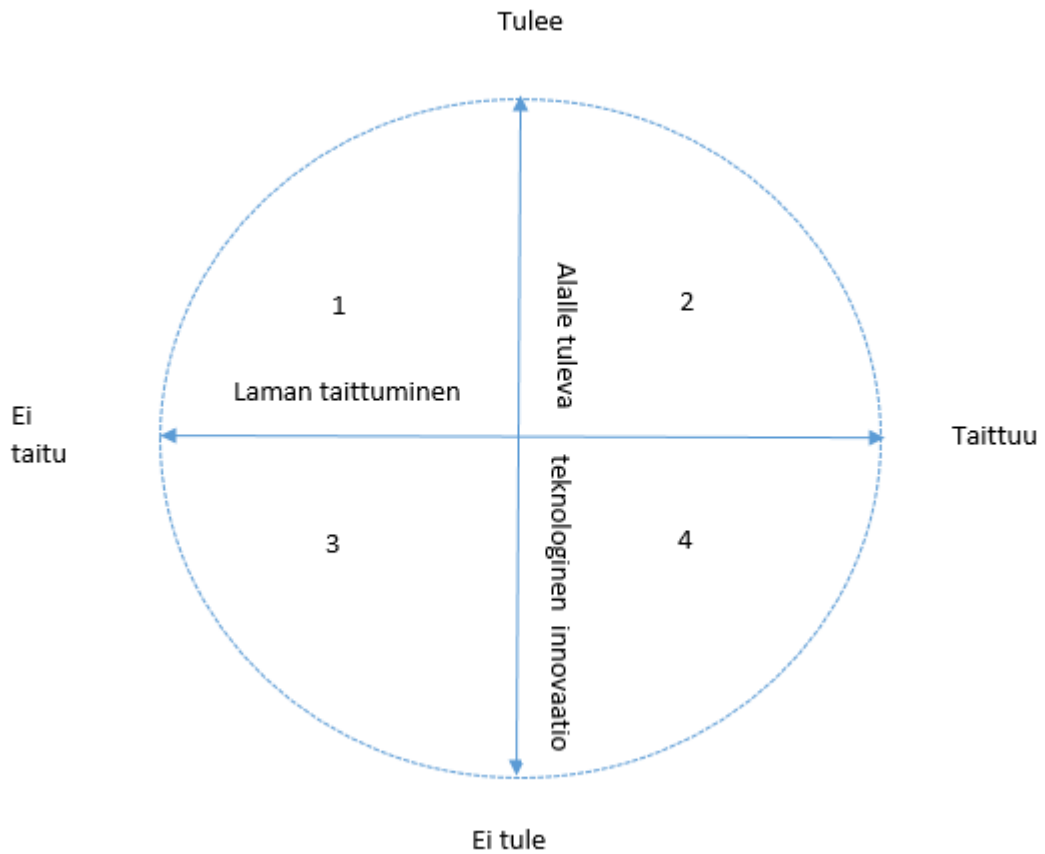
Kaavio 7

Seuraavaksi yhdistän kaksi pääajuria asettamalla ne muodostamaan koordinaatiston keskelle ympyrää, joka kuvaa skenaarioiden aikaperspektiiviä, eli seuraavia kolmea vuotta. Ympyrän keskellä, akseleiden leikkauspisteessä oleva piste kuvastaa nykyhetkeä, josta tulevaisuus voi lähteä kehittymään mihin tahansa suuntaan.

Laajemmassa mittakaavassa tehtynä tässä kohdassa olisi hyvä konsultoida eri alojen asiantuntijoita mahdollisimman kokonaisvaltaisen syy-seuraus analyysin saavuttamiseksi. Kuitenkin tämä työ on opinnäytetyö eikä poikkitieteellinen ryhmätyö tai oikean yrityksen skenaario, joten se ei ole tässä tilanteessa tarkoituksenmukaista. Siten nämä tulevaisuudet tulevat perustumaan omaan näkemykseeni mahdollisesta tapahtumien kulusta aiempien tietojen perusteella.

Alla olevassa kuvassa 3 on havaittavissa pääasialliset ajurit, jotka muodostavat kuvion vaaka- ja pystyakselin. Niitä ovat laman taittuminen sekä tapahtumatuotantoalan muuttuminen teknologisen innovaation kautta. Muita ajureita käytän ohessa eri vaihtoehtojen rakentamisessa.

Ympyräkuvion keskellä on nykyhetki. Siitä lähtevät pysty- ja vaaka-akselit, jotka kuvaavat päämuuttujien vaihteluväliä. Ulkokaari kuvastaa aikaa kolmen vuoden kuluttua. Akseleiden ja ulkokaaren rajaamat neljä aluetta, numeroitu 1-4, ovat skenaarioiden alueita.

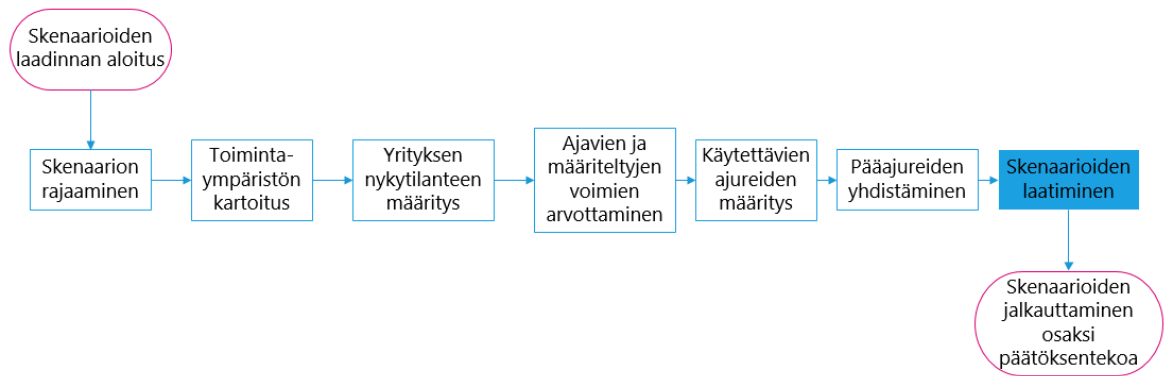


Kuva 3. Pääajureiden sijoittaminen koordinaatistoon

Skenaariossa 1 lama ei taitu, mutta alalle tulee jokin uusi teknologinen innovaatio. Skenaariossa 2 lama taittuu ja teknologinen innovaatio tapahtuu. Skenaariossa 3 lama taittuu, mutta innovaatiota ei tule ja 4. skenaariossa lamaa tai innovaatiota kumpaakaan ei tule.

Aiemmin askeleessa 4 arvioin laman taittumisesta todennäköisyydeltään neutraaliksi ja uuden merkittävän innovaation tapahtumatuotannon alalla varsin epätodennäköiseksi. Siten skenaarioiden 3 ja 4 voidaan ajatella olevan todennäköisempiä, kuin skenaariot 1 ja 2. Kuitenkin skenaarioita on kohdeltava yhtä olennaisina, koska todennäköisyydet ovat vain todennäköisyyksiä, eikä epätodennäköisempiä siten voida enää tässä vaiheessa syrjäyttää.

4.7 Askel 7: Skenaarioiden laatiminen



Kaavio 8

Tässä askeleessa kuvaan jokaisen skenaarion syy-seuraussuhteisen tapahtumaketjun ja peilaan mahdollista tulevaisuuden toimintaympäristöä siihen, miten se vaikuttaisi yritykseen. Lopuksi tarkastan skenaarioiden uskottavuuden, keskinäisen eroavuuden, muodostumisen yhtenäisen logiikan sekä luovatko ne jotakin uutta näkökulmaa alan mahdolliselle kehitymiselle ja voivatko ne mahdollisesti haastaa alalla olevien yritysjohtajien käsityksiä vastaavan kaltaisen yrityksen mahdollisuuksista.

Myös skenaarioiden nimeäminen on tässä kohdassa olennaista. Nimien on tarkoitus olla lyhyehköjä ja helposti mieleen jääviä. Tässä ajattelin verrata laman jatkumista pimeyteen. Sille valo on vastakohta ja molemmat ovat helposti visualisoitavissa ja siten muistettavissa. Teknologinen innovaatio puolestaan lyhenee sujuvasti innovaatioksi, jonka vastakohdana on innovaation puute eli tasainen jatkuvuus.

4.7.1 Innovaatio pimeydestä

Ensimmäisessä skenaariossa yrityksen toimintaympäristössä on päädytty tilanteeseen, missä lama ei ole kolmessa vuodessa taittunut ja tapahtumatuotannon alalle on tullut uusi teknologinen innovaatio, joka on muuttanut alaa merkittävästi. Laman jatkuminen on yrityksen kannalta selkeästi negatiivinen asia, koska tapahtumatilausten määrä tuskin on voinut kasvaa siinä määrin kuin se noususuhdanteessa olisi kasvanut. Uuden innovaation tulo alalle taas voi olla positiivinen tai negatiivinen riippuen siitä hyödyttääkö se kohde yritystä samassa määrin, enemmän vai vähemmän kuin kilpailijoita.

Laman pitkittyminen entisestään on voinut johtua useista eri syistä. Mahdollisesti hallituksen elvytystoimet Suomen taloudelle eivät ole toimineet tai turvallisuustilanne Suomessa on heikentynyt ja siten vaikuttanut maahan kohdistuviin investointeihin ja ihmisten tulevai-

suuden uskoon. Laman pitkittyminen tarkoittaa usein kasvavaa työttömyyttä ja tuloerojen kasvua.

Yrityksen kannalta nämä vaikuttavat eri asteisesti. Vakava turvallisuustilanteen heikkeneminen voi tarkoittaa kävijämäärän katoa, koska yleisö ei uskalla saapua paikalle. Vastavaan yleisökatoon voidaan päätyä myös, mikäli kohdeyleisöllä ei ole yleisesti varaa maksaa pääsymaksuja tapahtumiin. Todennäköisin laman vaikutus on kuitenkin yhteistyösopimusten solmimisen vaikeus toisten yritysten kanssa ja heikko mainosrahan saatavuus. Yritysten panos on kuitenkin merkittävä tapahtuman kokonaisrahoituksen kannalta eikä vaadita kovinkaan radikaaleja olosuhdemuutoksia, jotta yritykset lakkaisivat laittamasta rahaa yksittäisen, yrityksen tähänastisten tapahtumien perusteella arvioiden luultavasti pienehkön, tapahtuman kautta mainostamiseen.

Laman jatkuessa on siten pyrittävä havaitsemaan se, mihin tahoihin lama vaikuttaa eniten ja mikä on kokonaistoimintaympäristö. Siitä riippuen voidaan löytää maksukykyisin ja –halukkain taho asiakkaaksi. Turvallisuustilanteen heikkenemisestä johtuvat talousongelmat aiheuttavat tarpeen kehitellä uudenlaisia tapahtumien muotoja tai lisätä turvallisuustoimia tapahtumassa.

Uusi innovaatio, jota yritys pääsisi hyödyntämään ja joka toisi sen markkinoilla selkeästi esille, voisi vähentää tai jopa poistaa yleisen laman vaikutuksia yrityksen kehitykseen. Parantamalla selkeästi katetta yrityksen liikevaihdon ei edes tarvitsisi merkittävästi kasvaa paremman kannattavuuden saavuttamiseksi. Siten pienikin liikevaihdon kasvu olisi aiempaa merkittävämpi.

Pelkästään kilpailijoita hyödyttävä innovaatio yhdistettynä lamaan on tilanne, johon ei kannata joutua. Se on kuitenkin mahdollinen ja sitä voidaan yrittää ehkäistä hyvällä toimialan seurannalla ja oman toiminnan jatkuvalla kehittämisellä suuntaan, joka tuo lisäarvoa asiakkaille ja mahdollisuuksien mukaan parantaa kannattavuutta.

Tiivistettynä, tilanteessa, jossa lama jatkuu ja toimialalle tulee uusi innovaatio, on laman vaikutukset pyrittävä minimoimaan kohdentamalla tapahtumista aiheutuvat kustannukset maksukykyisimmälle taholle. Innovaatio puolestaan on pyrittävä havaitsemaan ajoissa ja oltava valmis hyödyntämään se kaikin mahdollisin keinoin.

4.7.2 Innovaatio valosta

Toisessa skenaariossa seuraavien kolmen vuoden aikana alkaa nousukausi ja toimialalle tulee uusi, merkittävä teknologinen innovaatio. Laman taittuminen on yrityksen kannalta todennäköisesti hyvin positiivinen asia, koska se laittaa rahan liikkeelle ja yleisesti lisää yritysten ja ihmisten varallisuutta sekä uskoa tulevaisuuteen ja siten halua kuluttaa ja investoida. Yritykset ovat valmiita panostamaan enemmän näkyvyyteensä ja uusien asiakkaiden hankintaan. Siten yhteistyökumppaneiden hankkiminen tapahtumiinkin luultavasti helpottuisi ja tapahtumatilaukset lisääntyisivät.

Mahdollisia tekijöitä uudelle nousukaudelle olisivat uudet yritykset, jotka toisiaan ja kansainvälisyyttä hyödyntäen saisivat aikaan rahan virtausta Suomeen ja loisivat uutta arvoa markkinoille. Tässä taustalla voi toimia nuoremman polven vaihtuminen yritysten johtoon ja vaikuttaviin asemiin tuoden mukanaan kiinnostuksen ja kyvykkyyden kansainvälistymiseen.

Myös yritysten toimintaympäristöön tehtävät muutokset lainsäädännön kautta, kuten yritysten henkilöstökulujen leikkaamiset, voivat edesauttaa nousua, kuten ne on suunniteltu tekemään. Nämä säästävät rahat saattavat mennä yritysten jakamiin osinkoihin, mutta ne voivat näkyä myös investointeina yrityksen näkyvyyden lisäämiseen esimerkiksi tapahtumien kautta ja siten tuoda lisää asiakaskuntaa esimerkkiyritykselle.

Henkilöstösivukulujen prosentuaalisen määrän palkoista pienentyminen voi mahdollistaa myös esimerkkiyritykselle investointien tekemisen. Siten esimerkiksi uuden innovaation käyttöönotto voi helpottua ja todennäköisyys, että yritys voi hyötyä siitä, kasvaa. Olennaista on tässäkin, kuten 1. skenaariossa, että innovaatio havaitaan ajoissa tai keksitään itse.

Mikäli innovaatiota ei kyetä hyödyntämään, on olennaista kehittää yrityksen omaa markkina-asemaa suuntaan, jossa tästä on mahdollisimman vähän haittaa. Nousukausi voi helpottaa tässä ja sikäli tarjota laajemman asiakaskunnan ja paremmin liikkeellä olevan rahan muodossa sitä aikaa, jota yritys tarvitsisi oman toimintansa kehittämiseen kilpailijoita vastaavalle tasolle tai löytääkseen oman, teknisestä innovaatiosta riippumattoman, markkinaan.

Toisessa skenaariossa on siten olennaista havaita nousukauden koittaminen ja teknologisen innovaation mahdollisuus mahdollisimman hyvissä ajoin, jotta ne voidaan hyödyntää tehokkaasti.

4.7.3 Tasaista valoa

Kolmannessa skenaariossa lama taittuu, mutta mitään toimialaa mullistavaa teknologista innovaatiota ei tule. Tämä on sikäli yksinkertaisin näistä skenaarioista, että juurikaan muu toimintaympäristössä ei muuttuisi kuin vain potentiaalisesti asiakasmäärä ja asiakkaiden kiinnostus rahan käyttöön lisääntyisi.

Nousun hyödyntäminen toki edellyttää yritykseltä kykyä ottaa asiakkuudet ja lisääntyvät projektit vastaan. Tällöin prosessit olisi hiottava nykyistä paremmiksi, jolloin samalla työmäärällä voitaisiin hoitaa uudetkin asiakkaat. Vaihtoehtoisesti voitaisiin palkata myös lisää työntekijöitä tai tarjota enemmän töitä yrityksen keikkatyöntekijöille. Näitä molempia voidaan toki käyttää ja niiden suhde määrittää tulevien tuotteiden kustannukset.

Lisääntynyt kysyntä tuo mukanaan usein myös lisääntyvää tarjontaa ja siten lisääntyvää kilpailua, mikä voi luoda painetta hintojen laskemiselle. Volyymin kasvaessa tarpeeksi sekin voi onnistua. Yrityksen kannalta parempi olisi kuitenkin miettiä tällöinkin erottautumista markkinoilla ja hakea keinoja, joilla se voi tuottaa asiakkaalle mahdollisimman hyvin arvoa mahdollisimman kannattavasti.

Kokonaisuutena kolmannessa skenaariossa on olennaista havaita laman taittuminen mahdollisimman hyvissä ajoin ja pyrkiä hyödyntämään se ajoissa tapahtuvalla erottautumisella alan muista toimijoista sekä huolehtimalla, että yrityksellä on resursseja vastata aiempaa suurempaan kysyntään.

4.7.4 Tasaista pimeyttä

Neljännessä skenaariossa yrityksen toimintaympäristössä ei välttämättä tapahdu juurikaan muutoksia seuraavien kolmen vuoden aikana. Lama jatkuu eikä mitään markkinoita vahvasti muuttavia innovaatioita synny. Olennaista tässä on laman jatkumisen syyt.

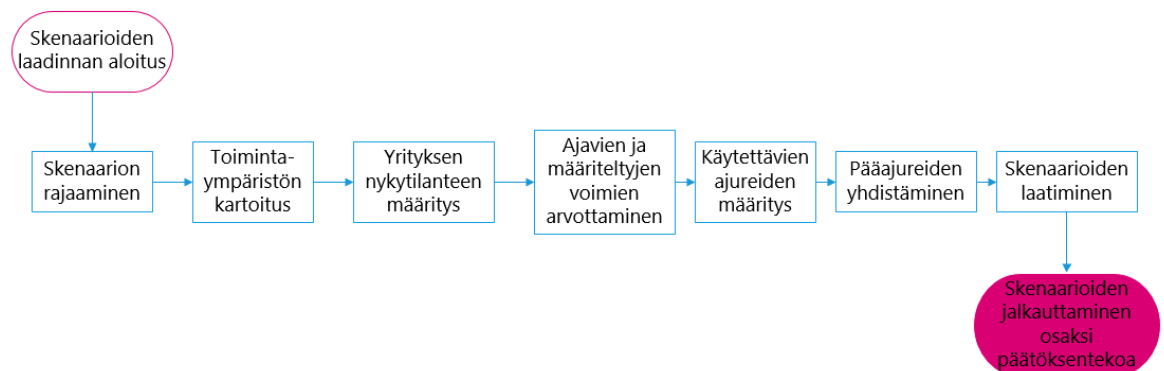
Mikäli laman jatkumisen taustalla on jokin 1. skenaariossa esitetty suurempi ilmiö, kuten turvallisuustilanteen heikkeneminen, on toimintaympäristö muuttunut vahvasti. Se luo tarvetta muuttaa myös tapahtumia tai yrityksen tuotetta yleisemmin sellaiseksi, jolle löytyy edelleen asiakaskuntaa.

Taloustilanteen jatkuminen huonona köyhdyttää yhteiskuntaa ja vähentää yritysten investointihaluja kuten ensimmäisessäkin skenaariossa totesin. Tämä tarkoittaa oikean asiakasryhmän löytymisen tärkeyttä ja kykyä luoda niin tarpeellinen ja aikaan sopiva tuote, että se myy myös huonompana aikana.

Tässä johonkin täysin alaan riippumattomaan ilmiöön tarttuminen voi toimia ratkaisuna ja sitä kautta voi löytyä lamasta kärsimätön markkinarako.

Innovatiivisuus on siten neljännen skenaarion keskiössä. Mikään ulkopuolinen innovaatio ei ole siinä muuttamassa toimialaa ulkoapäin, vaan yrityksen itsensä on löydettävä keinot laman negatiivisten vaikutusten minimoimiseen.

4.7.5 Yhteenveto skenaarioista



Kaavio 9

Skenaarioiden laatimisen jälkeen ne jalkautetaan osaksi yrityksen toimintaa ja päätöksentekoa. Niitä on hyvä jatkuvasti päivittää huolehtien niiden vertailtavuuden säilymisestä sekä muiden skenaarion kriteereiden täytymisestä.

Tarkastellessani nyt laatimiani skenaarioita kappaleessa 2.2 esitellyjen viiden kriteerin: uskottavuuden, erilaistumisen, yhtenevyyden, päätöksenteon haasteiden sekä sen hyötyjen kautta voin todeta, että kaikki neljä skenaariota ovat mahdollisia ja voivat kuvastaa yrityksellä kolmen vuoden päästä käsillä olevia haasteita. Siten ne ovat uskottavia.

Jokainen skenaarioista antaa erilaisen kuvan yrityksen toimintaympäristöstä samoista lähtökohdista lähtien. Kaikissa skenaarioissa on pyritty huomioimaan samojen ilmiöiden vaikutukset eri suuntiin lähtien. Täten skenaariot ovat logiikaltaan yhteneväisiä eivätkä sisällä eroja, jotka olisivat epäloogisia keskenään. Siten ne ovat keskenään erilaisia, mutta yhteneväisiä taustojensa suhteen.

Kaikissa skenaarioissa pyritään tuomaan myös ajatuksia, miten tästä nimenomaisesta tilanteesta voisi hyötyä. Mihin asioihin kiinnittää huomiota kehitystyössä ja markkinoissa. Jokainen skenaario luo kehyksen sille, millainen toimintaympäristö kolmen vuoden kulut-

tua voi olla. Ne tiivistävät muuttujien aiheuttamat haasteet ja edut ja siten toivottavasti voivat auttaa yrityksen johtoa havaitsemaan näihin skenaarioihin johtavissa olevia kehityskulkuja ja tekemään siten yrityksen kannalta kannattavia päätöksiä.

Tämä pohdinta voi hyödyttää yritystä sen päätöksenteossa ja tuo esille niitä haasteita, joita yritys voi joutua kohtaamaan.

Näissä skenaarioissa ei käsitellä yrityksen sisäisiä ongelmia, vaan tapahtumatuotannon toimialalla olevien pienempien yritysten näkymiä yleisemmin. Tämä on tietoinen valinta työn laajemman sovellettavuuden vuoksi ja tulee suoraan ensimmäisessä vaiheessa tehdystä rajauksesta, jossa yrityksestä huomioitavaksi otettiin vain ulkoisesti nähtäviä seikkoja. Siten skenaarioiden rajaus on säilynyt ja esiteltynä on neljä erilaista vaihtoehtoa sille, mikä yrityksen tilanne toimintaympäristössään on kolmen vuoden kuluttua.

5 Pohdinta

Skenaarioiden laatiminen on jatkuva prosessi. Näin opinnäytetyön puitteissa tuntuu, että siitä on voinut raapaista vain pintaa. Todellisuudessa yrityksen arkea on elettävä vuosia, tarkkailtava toimialaa ja talouden yleisiä suhdanteita, teknologian muutoksia, lainsäädännön kehittymistä ja lukemattomia muita trendejä voidakseen saavuttaa sellaisen kuvan yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä, että kykenee ennustamaan sitä vuosia eteenpäin. Kaikesta siitä huolimattakin voi tapahtua jotain ennalta arvaamatonta ja ennuste voi mennä osittain tai kokonaan pieleen.

Myös skenaariotyöskentelyn poikkitieteellisyys on huomattavaa. Saadaksean todella kattavat ja realistiset sekä ne kaikkein relevanteimmat skenaariot esille olisi yrityksen hyvä saada skenaarioiden laadintatyöhön niin liiketoiminnallista, teknologista, psykologista kuin yhteiskuntatieteellistä osaamistakin, vain muutamia mainitakseni. Yksin skenaarioiden laatiminen tuntui hyvin subjektiiviselta lähestymistavalta. Hyvin pitkälti aineisto perustuu siihen, mihin liiketalouden opiskelijana olen kiinnittänyt huomiota uutisoinnissa ja muussa tiedonhaussa. Joku toinen olisi voinut löytää perustellusti hyvin erityylisten lähestymistavan toimialaan ja yrityksen tulevaisuuteen.

Tästä opin, ettei niinkään ole olennaista osata laatia täydellisen hienoa kuvaa vuosien päässä olevasta tilanteesta. Olennaista sen sijaan on havaita alalla olennaisia muuttujia, seurata aikaansa, kyseenalaistaa ja päivittää jatkuvasti omia käsityksiään kehityskuluista. Skenaarioita voi ja pitääkin matkan varrella päivittää. Huono skenaario ei olekaan mielestäni sellainen, joka ennakoii tapahtumia, joita ei tapahdu, vaan sellainen, jota ei myöhemmin tarkastella uudelleen ja päivitetä.

Opinnäytetyön puitteissa oli kuitenkin päästettävä jossain kohden irti uudella informaatiolla tehtävästä skenaarioiden päivittämisestä. Tein sen elokuun 2016 lopulla ja sen jälkeen kiusaus oli monesti suuri ottaa kuitenkin vielä lisää informaatiota tai näkökulmia huomioon. Uskon kuitenkin työn täyttävän tarkoituksensa neljän mahdollisen skenaarion esittäjänä kolmen vuoden päähän pienelle tapahtumatuotantoalan yritykselle.

Skenaarioiden laatiminen aiheena oli todella mielenkiintoinen ja se opetti tarkkailemaan ympäristöäni ja siinä toisiinsa vaikuttavia tekijöitä. Se oli myös haastava useine muuttujineen, jotka piti saada esille sekä nidottua luontevasti osaksi kokonaisuutta. Koen onnistuneeni siinä varsin hyvin ja skenaarioideni olevan mahdollisia, lähtökohdiltaan yhteneväi-

siä, keskenään eroavaisia ja nostavan esille toimintaehdotuksia ja seikkoja, joihin johdon kussakin tilanteessa olisi hyvä kiinnittää huomiota.

Eettisyyden kannalta työn edetessä nousi esiin eniten se, kuinka paljon voin käyttää omaa kokemustani alalta ja sen yrityksestä vaarantamatta yrityksen anonymiteettiä. Päädyin sen vuoksi tekemään skenaariot täysin kuvitteelliselle yritykselle, joka on rajattu hyvin tarkasti kuvaamaan vain yrityksen kokoluokkaa, ikää ja toimintaympäristöä. Tällöin en tullut vahingossa käyttäneeksi kokemuspohjani myötä informaatiota yrityksen sisäisistä asioista, jotka voitaisiin liittää kyseiseen yritykseen.

5.1 Johtopäätökset

Skenaarioita ei ole tarkoitettu luomaan yritysjohdolle kuvaa yrityksen tulevaisuudesta. Ne on tarkoitettu luomaan prosessi niiden tekijöiden havaitsemiseksi, jotka luovat tulevaisuuden. Ainoastaan pitämällä näitä tekijöitä jatkuvasti silmällä ja yrittämällä löytää uusia tekijöitä, on mahdollista saada kuva mahdollisista tulevaisuuksista ja poluista, jotka niihin vievät. Se puolestaan avaa mahdollisuuden tehdä päätöksiä, jotka johtavat yritystä toivottuun suuntaan.

Tärkeimmäksi yksittäiseksi seikaksi skenaarioita laatiessani nousi niiden rajaus. Se määrittää oikeastaan jokaisen vastaan tulevan informaation relevanttiuden työn kannalta. Liian laajalla rajauksella skenaarioista tulee vain joukko yleistyksiä, jotka eivät lopulta avaa mitään konkreettisia ajatuksia tulevaisuudesta. Toisaalta taas liian kapea rajaus ei anna riittävästi informaatiota siitä, mihin tietoihin ympäristöstä tulisi tarttua.

Työni edetessä rajaus muuttui useampaankin kertaan, jatkuvasti kapeampaan suuntaan. Pienessäkin yrityksessä on käsittämätön määrä pieniä tekijöitä, joiden muutokset voivat vaikuttaa koko yrityksen tulevaisuuteen. Kuitenkaan varsinkaan opinnäytetyön puitteissa kaikkea ei voida huomioida ja siksi yrityskuvaus on hyvin yksinkertaistettu. Toivottavasti se sellaisenaan kuitenkin mallintaa laajemminkin vastaavankaltaisia yrityksiä ja herättää ajatuksia toimialan lähitulevaisuudesta.

Yhtäkään skenaarioista en tahdo nostaa muita olennaisemmaksi tai todennäköisemmäksi. Se söisi muutoin muiden huomiota ja huomio on skenaarioissa kuitenkin se olennaisin arvo. Hyvin epätodennäköinen seikka voi toteutuessaan olla todella merkittävä ja sen sivuuttaminen alhaisen todennäköisyyden vuoksi todella huono ratkaisu.

Jatkotutkimuksena olisi hyvä laatia seurantaprosessi näille skenaarioille. Tällöin niistä olisi mahdollista saada kuva toimialan kehityksestä todellisuudessa ja myöhemmät skenaariot voisivat olla näitä osuvampia.

Työtä voisi laajentaa myös poikkitieteellisyyden näkökulmasta ottamalla käyttöön askel-teorian kaksi viimeistä vaihetta, jotka tässä sivuutettiin. Tällöin skenaarioiden pohjalle olisi mahdollista laatia laajempi skenaariotyöskentely ja saada sitä kautta todelliselle yritykselle rakennettua visio, missio ja jopa strategia.

5.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Tavoittelin tällä opinnäytetyölläni neljää realistista skenaariota pienelle tapahtumatuotantoalanyritykselle, jotka voisivat toteutua kolmen vuoden kuluttua. Kuten monessa kohdin totean, on mahdotonta sanoa tapahtuvatko ne oikeasti. Kuitenkin ne ovat kaikin puolin mahdollisia ja realistisia.

Myös kattava prosessikuvaus, josta lukijan on helppo saada käsitys skenaarioihin johtaneesta prosessista, toteutui. Skenaariot muotoutuvat laajemman kokonaisuuden kaventuessa hahmotettaviksi skenaarioiksi ja matkalla olevat taulukot ja perustelut havainnollistavat prosessia sen mukaan, kuin se eteni. Toki jotkin vaiheet ja etenkin niiden tiedonhaku kulkivat osin yhtä aikaa, mutta kuvaus avaa sen järjestyksen, jossa skenaarioiden laadintaa kannattaa lähestyä.

Alussa tehdyt rajaukset pitivät loppuun asti ja siten skenaariot on laadittu toimivaksi lähes mille tahansa Helsingin seudulla toimivalle pienelle tapahtumatuotantoalan yritykselle. Skenaariot eivät siten huomio mitään yrityksen sisäisiä tekijöitä, mikä saattaa aiheuttaa ongelmaa käytännössä sovellettaessa. Jokaiseen yritykseen kuitenkin heijastuu sen sisäinen toiminta. Kuitenkin tämä huomioon ottaen, skenaarioita voidaan soveltaa ja hyödyntää siltä osin kuin yritys vastaa työn esimerkkinä käytettyä yritystä.

Ajallinen rajaus tuntui välillä liian lyhyeltä, koska kolmessa vuodessa ei välttämättä tapahdu merkittäviä muutoksia. Toisaalta taas niitä voi ehtiä tapahtumaan hyvinkin paljon. Kun nyt ajattelee aikaa kolme vuotta sitten, niin ei silloin ollut vielä Periscopea, joka ihmisen omaa live-lähetyskanavaa tai kukaan kulkenut ulkona pyydystämässä Pokémoneja. Keksinnot tulevat aina yllättäen, ainakin niitä kehitelleen yrityksen ulkopuolelta katsottuna. Siten en pidä mitenkään mahdottomana, etteikö joku olisi tuotteistanut tapahtumia verkkokauppoihin tai tehnyt jonkun muun merkittävän alaa muuttavan innovaation seuraavien kolmen vuoden aikana.

Tämän opinnäytetyön tietoperusta on kerätty laajasti erilaisista lähteistä, niin kirjoista, internetjulkaisuista, sanomalehdistä kuin verkkosivuiltakin. Etenkin tietoperustan lähteistä suurin osa oli englanniksi, koska suomenkielistä aineistoa etenkin skenaarioiden laatimisesta oli niukasti saatavilla. Laajemmasta kokonaisuudesta, tulevaisuuden tutkimuksesta, kuitenkin löytyi tietoa suomeksikin samoin kuin riskienhallinnasta.

Teoriapohjassa pyrin lähteiden monipuolisuuteen myös aiheesta olevien erilaisten näkemysten vuoksi. Kuitenkin on mahdollista, että jotain olennaista on sivuutettu, mutta huomioon ottaen järkevän ja yhtenäisen kokonaisuuden, jonka työ muodostaa, voin kuitenkin todeta pohjan olevan kattava.

Artikkelit ja aineisto, johon skenaariot pohjautuvat on pitkälti valikoitunut sen sensorin perusteella, joka minulle aihetta tutkiessani kehittyi. Siten erilaisella materiaalivalinnalla ja kiinnittämällä huomiota aiheisiin, joiden en itse huomannut vaikuttavan mahdollisesti tapahtumatuotantoalan lähitulevaisuuteen, olisi voinut päätyä myös erilaisiin skenaarioihin. Näitä vaihtoehtoja on kuitenkin mahdollista ottaa mukaan skenaarioiden sovellutukseen liittämällä ne yrityksen ja toimialan kartoitusvaiheisiin ja siitä eteenpäin arvottamalla niitä yhdessä havaitsemieni ajureiden kanssa.

Tämän opinnäytteen suurimpana hyötynä näenkin skenaarion laadintaprosessin avaamisen. Pyrin tekemään sen mahdollisimman selkeästi vaihe vaiheelta vyöryttäen kohti lopullisia skenaarioita. Uskon, että sen pohjalta on myös muiden mahdollista laatia skenaarioita omille yrityksilleen tai ainakin ymmärtää pelkkää tekstiä paremmin, mistä skenaarioissa oikeastaan on kyse, mistä ne koostuvat ja miten ne rakentuvat.

Toki toteuttamani malli skenaarioiden rakentamiseen on vain yksi mahdollinen malli monien joukossa. Matemaattisemmalla lähestymistavalla olisi voitu saada tarkempia todennäköisyyksiä tai jonkun yrityksen talouden dataan perustuvia arvioita sen kasvun potentiaalista. Useiden asiantuntijoiden tekemänä työ puolestaan edustaisi useamman alan asiantuntijoiden näkökulmaa aiheesta ja heillä taas olisi omat prosessinsa joita pitkin päästä johtopäätöksiinsä. Näen, että eri tavoin toteutettuna skenaariot voivat vielä täydentää toisiaan, mutta toisaalta on hyvä miettiä sitä rajausta myös näkökulmien suhteen.

Pidän kaikkia luomiani skenaarioita mahdollisina. Jokainen niistä sisältää myös useita eri skenaarioita siitä, miten kyseiseen skenaarioon on päädytty. On mahdotonta sanoa, toteutuuko niistä mikään ja jos toteutuu, niin miltä osin. Sikäli ne ovat kuitenkin luotettavia, että uskon niiden esille nostamia tekijöitä seuraamalla olevan mahdollista nähdä olennaisia

ilmiöitä alalla. Skenaariot on myös tehty päivitettäväksi ja näiden päivittäminen on yksinkertaista liittämällä uusi ajuri prosessiin. Sen tapahtumisen todennäköisyyttä ja vaikutavuutta voi verrata muihin tekijöihin ja siihen kuinka se niihin vaikuttaisi. Soveltamalla prosessia mihin tahansa yritykseen, uskon sen voivan nostaa esille uusia ajatuksia niin yrityksen kuin toimialan kehityksen suunnasta.

Lähteet

Ahlberg Titta. 2006. Riskien tunnistaminen. Luettavissa:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030506/1147950164667/1147956822932/1147971050081/1147971514935.html>. Luettu: 24.8.2016.

Aalto, Hanna-Kaisa. 2011. Skenaariotyöskentelystä. Luettavissa:

http://www.pilkahdus.fi/sites/default/files/90_skenaariokalvot_hanna-kaisa_aalto.pdf. Luettu: 29.6.2016.

Erma J., Rasila T. & Virtanen O. 2009. Hyvä hallitustyö. Ensimmäinen painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

FOR-LEARN 2016. Scenario Building. Luettavissa:

http://forlearn.jrc.ec.europa.eu/guide/4_methodology/meth_scenario.htm#Steps. Luettu: 22.3.2016.

Harvard Business Review 1985. Scenarios: Uncharted Waters Ahead. Luettavissa:

<https://hbr.org/1985/09/scenarios-uncharted-waters-ahead>. Luettu: 10.3.2016.

ICIS 1999: Integrated Assessment – A Bird’s-eye View. Introductory guide prepared for the European Summerschool ‘Puzzle solving for policy: tools and methods for integrated assessment’, 30 August–17 September 1999, Maastricht, The Netherlands. International Centre for Integrative Studies, Maastricht.

Hallitusohjelma 2015, Luettavissa:

http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82. Luettu: 28.7.2016.

Helsingin Sanomat 27.7.2016. Hallitus kaavailee yrityksille mittavaa veroalea – keskustan ajaman suunnitelman toivotaan vauhdittavan investointeja. Luettavissa:

<http://www.hs.fi/kotimaa/a1469505672216>. Luettu: 27.7.2016.

Kauppalehti 12.1.2016. Maksuperusteinen alv käyttöön aikaisintaan ensi vuonna. Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/maksuperusteinen- Alv-kayttoon-aikaisintaan-ensi-vuonna/infMwiPz>. Luettu: 28.7.2016.

- KPMG 2011. Manage the future through scenario planning. Luettavissa: <http://www.kpmg.com/AU/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Manage-the-future-through-scenario-planning-v3.pdf>. Luettu: 11.3.2016.
- Kallio J., Koskinen, J., Ilmonen, I. & Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä. Ensimmäinen painos. Tammi. Helsinki.
- Laihonen, H. 2005. PESTE-analyysi (STEEP-analysis). Luettavissa: http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Laihonen200505.pdf. Luettu: 1.7.2016.
- Lindgren, M. & Bandhold, H. 2009. Scenario planning: the link between future and strategy. Palgrave Macmillan. Yhdistyneet Kuningaskunnat.
- Mannermaa, M. 1991: Evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus. Tulevaisuuden tutkimuksen seuran julkaisusarja Acta Futura Fennica No. 2, VAPK Helsinki, 1991.
- Mannermaa, M. 1999: Tulevaisuuden hallinta. Skenaariot strategiyöskentelyssä. WSOY, Porvoo.
- M&M. Pokemon Go valloittaa jo Suomea – ”Tullaan varmasti hyödyntämään markkinoinnissa”. Luettavissa: <http://www.marmai.fi/uutiset/pokemon-go-valloittaa-jo-suomea-tullaan-varmasti-hyodyntamaan-markkinoinnissa-6566689>. Luettu 17.7.2016.
- Meinert, S. 2014. Field manual - Scenario building. European Trade Union.
- Meristö, T. 1991: Skenaariotyöskentely yrityksen johtamisessa. Acta Futura Fennica No. 3, VAPK Helsinki.
- NetMBA 2016. Scenario planning. Luettavissa: <http://www.netmba.com/strategy/scenario/>. Luettu: 10.3.2016.
- Nuoret yrittäjät. 2016. YRITTÄJÄHENKISET IKÄLUOKAT TULEVAT – ONKO SUOMI VALMIS?. Luettavissa: <http://nuoretyrittajat.fi/yrittajahenkiset-ikaluokat-tulevat-onko-suomi-valmis/>. Luettu: 3.8.2016.
- Oamk 2016. SWOT-analyysi. Luettavissa: <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>. Luettu 30.7.2016.

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Talentum. Helsinki.

Puget Sound Nearshore 2016. Scenario building. Luettavissa:
http://www.pugetsoundnearshore.org/program_documents/ps_future_appenda-i.pdf. Luet-
tu: 23.3.2016.

Ramirez, R., Selsky, J.W. & Heijden, K. 2008. Business Planning for Turbulent Times:
New Methods for Applying Scenarios. Earthscan. US, UK.

Rubin, A. 2004a. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen
oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Luettavissa:
[https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaarioajattelu-
tulevaisuudentutkimuksessa/skenaarion-kasitteesta/](https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaarion-kasitteesta/). Luettu 10.8.2016.

Rubin, A. 2004b. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen
oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Luettavissa:
[https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaarioajattelu-
tulevaisuudentutkimuksessa/skenaarion-luonne/](https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaarion-luonne/). Luettu 10.8.2016.

Rubin, A. 2004c. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen
oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Luettavissa:
[https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaarioajattelu-
tulevaisuudentutkimuksessa/skenaariotyoskentelyn-vaiheet/](https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaariotyoskentelyn-vaiheet/). Luettu 10.8.2016.

Rubin, A. 2016. Mitä on tulevaisuudentutkimus?. Luettavissa:
<http://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/esittely/Sivut/tutu.aspx>. Luettu: 1.9.2016.

Salokannel, K. 2016. Skenaariot. PuskaPromotionin sisäinen raportti (ei julkaistu)

Suomen virallinen tilasto (SVT): Tuotannon suhdannekuvaaja [verkkojulkaisu].
ISSN=1798-5404. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 10.8.2016].
Saantitapa: <http://www.stat.fi/til/ktkk/2016/05/>.

Vilkkä, H., Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Gummerus Kirjapaino Oy.
Jyväskylä.

WBCSD 2000: Exploring Sustainable Development. Global Scenarios 2000-2050, Sum-
mary Brochure. World Business Council for Sustainable Development.

YLE 26.7.2016a. Supo: terrori-isku ei vielä todennäköinen Suomessa. Luettavissa:
http://yle.fi/uutiset/supo_terrori-isku_ei_vielä_todennakoinen_suomessa/9050857?ref=leiki-uu. Luettu: 27.7.2016. Viittaus YLE 2016.

YLE 19.3.2016b. Näin pessimisti pettyy: "Herkästi mennään tähän harhaan, että koko maailma on menossa päin seinää". Luettavissa:
http://yle.fi/uutiset/nain_pessimisti_pettyy_herkasti_mennaan_tahan_harhaan_etta_koko_maailma_on_menossa_pain_seinaa/8680341. Luettu: 1.8.2016. Viittaus YLE 2016.