

Titanicin ongelma ei ollut se, ettei jäävuoria havaittu, vaan se, että kapteeni Smithin 26 vuoden aikana kehittyneet ajatusmallit ja unelmien laivan neitsytmatkalle asetetut kyseenalaiset päämäärät estivät tulkitsemasta jäävuorista tulleita varoituksia oikein ja tekemään tarvittavia muutoksia.

Titanic edusti vakautta, ylellisyyttä ja voimaa. Kapteenilla oli jäävuorivaroitus kädessään, kun hän antoi käskyn lisätä höyryä. Smith uskoi, että uppoamattoman Titanicin kannalta tarpeeksi ison jäävuoren pystyisi havaitsemaan ajoissa. Mutta kun sellainen ilmestyikin peilityn meren horisonttiin, oli jo liian myöhäistä. Täyttä vauhtia kulkevaa suurta alusta ei pystytty kääntämään tarpeeksi nopeasti. Yksi tavoite – yllättää kaikki New Yorkissa – täyttyi odottamattomalla tavalla.

Tulevaisuuden näkeminen ja tekeminen

ARTO KAUNONEN CAPFUL OY

Kun toimimme aidosti epävarmassa toimintaympäristössä, ei riitä, että pyrimme **tietämään**, mitä tapahtuu, vaan täytyy myös harjaantua **kuvittelemaan**, mitä voi tapahtua. Kun eräs suomalainen yritys valmistautui tulevaan hintakilpailuun, autoimme sen johtoa laatimaan skenaarioita siitä, millaisiksi kilpailukenttä ja markkinatilanne voisivat kehittyä ja mille tasolle tuotteiden hinnat saattaisivat painua. Myöhemmin tavatessamme johtoryhmä oli hyvin tyytyväinen skenaariotarkasteluun. Todellisuudessa tilanne muuttuikin yllättäen rankimman skenaarion kaltaiseksi, ja hinnat sukelsivat vielä hieman tiukimmassa vaihtoehdossa kvantifioitujen arvojen alle. Tilanteen kehittymistä ei pystytty etukäteen tietämään. Kokeneen johdon mielestä toteutunut tulevaisuus ei ollut todennäköisin vaihtoehto. Skenaariotiimin mielikuviutus riitti juuri ja juuri ennakoimaan, että näinkin voi tietyillä oletuksilla käydä. Johdon tyytyväisyys perustui siihen, että työskentelytapa oli pakottanut heidät käymään etukäteen läpi toteutuneen skenaarion luomat vaihtoehdot ja tilanteen edellyttämät toimenpiteet.

Strateginen tahtotila ja reagoitukyky

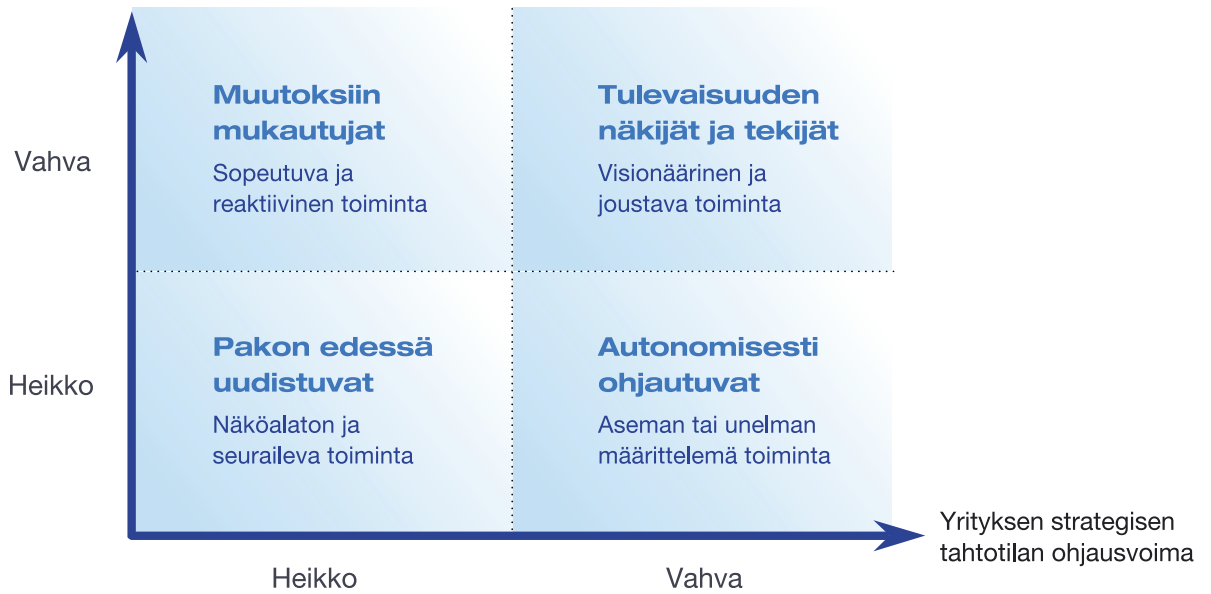
Oheisen nelikentän avulla kuvataan skenaariotyöskentelyn käyttömahdollisuuksia ja hyötyjä eri tilanteissa toimivien yritysten strategisen johtamisen kannalta. Matriisin pystyakseli "yrityksen reagoitukyky liiketoimintaympäristön muutoksiin" kuvaa sitä, miten nopeasti ja kuinka tarkasti toimintaympäristön muutokset pystytään havaitsemaan, tulkitsemaan ja ryhtymään tilanteen vaatimiin toimenpiteisiin. Vaaka-akseli "yrityksen



Tulevaisuuden näkeminen ja tekeminen

Yrityksen reagointikyky
liiketoimintaympäristön muutoksiin

© CAPFUL 2002



strategisen tahtotilan ohjausvoima” käsittelee yrityksen kykyä asettaa itselleen vahva toimintaa ohjaava strateginen tahtotila ja tehdä sen mukaista tulevaisuutta.

Muutoksiin mukautujat

Yksi selviytymistapa suhteessa tulevaisuuteen on pyrkiä kehittämään sopeutumiskykyä. Muutoksiin sopeutuvat yritykset pystyvät tunnistamaan toimintaympäristön muutoksia ja reagoimaan niihin. Ulkoapäin ohjautuva muutoksiin mukautuva mentaliteetti johtaa kuitenkin helposti seurailijan toimintamalliin. Näiden yritysten toimintaympäristön analysointi suuntautuu usein uhkien ja riskien kartoittamiseen. Tässä tilanteessa skenaariotarkastelun tavoitteena on herättää johdon omaa tahtoa ja kehittää strategisia vaihtoehtoja sopeutuvan johtamistavan vaihtoehtomuuden murtamiseksi. Vaihtoehtojen ja uskottavan tulevaisuudenkuvan rakentamisen pohjalta edetään kohti strategista tahtotilaa. Ilman johdon yhteistä näkemystä haluttavasta tulevaisuudesta reaktiivinen toimintatapa jatkuu, eikä todellista kilpailukykyä ja ainutlaatuista osaamista päästä kehittämään.

Pakon edessä uudistuvat

Yrityksiltä, joille asiat tulevat yllätyksinä, puuttuu kyky ennakoida muutoksia. Nykyhetken tapahtumat ohjaavat toimintaa ja strategian uudistamista lykätään. Muutoksiin herätään vasta kun kassan pohja alkaa häämöttää. Passiivinen, seuraileva ja näköalaton johtamistapa sekä löyhä strateginen tahtotila synnyttävät fragmentoitunutta ja tempoilevaa toimintaa. Näiden yritysten johtamisessa skenaarioita tarvitaan todellisuuden uudelleenmieltämiseen. Päämääränä on irtisanoutua business-as-usual -mentaliteetista, antautua aktiiviseen dialogiin ja rakentaa uutta strategista näkemystä. Tämän usein kivuliaan oppimisprosessin onnistumiseksi tarvitaan johdon halua kyseenalaistaa nykyisiä käsityksiään ja oletuksiaan. Skenaarioiden avulla vapautetaan organisaation ajattelua ja raivataan henkistä tilaa toimintaa uudistavan tahtotilan ja strategian kehittämiseksi. Toiminnan punaisen langan löytymisen kautta myös liiketoimintaympäristön seurantaan tulee mielekkyyttä.

Autonomisesti ohjautuvat

Autonomisesti ohjautuvien kentässä voidaan tunnistaa kahdenlaisia yrityksiä: konglomeraatit, joiden nykytilanne kumpuaa vahvasta historiallisesta asemasta, ja startup-yritykset, jotka elävät todeksi perustajiensa unelmaa. Startup-yritykset näkevät yleensä jotain olennaista, mitä muut eivät näe, mutta niiltä puuttuu resursseja toimintaympäristön aktiiviseen seurantaan. Molemmat yritystyytit etenevät päämääriään kohti määrätietoisesti tai jopa jääräpäisesti. Johdon voimakkaat intressit saattavat johtaa kollektiiviseen

harhaan ja tosiasioiden torjumiseen. Näille yrityksille skenaariotyön merkitys korostuu pysäyttäjänä, strategian taustaolettamusten julkituojana ja johdon ajatusmallien haastajana. Skenaariotarkastelun avulla voidaan rakentaa tarvittava kytkös strategian ja toiminnan sekä strategian ja toimintaympäristön kehityksen välille.

Tulevaisuuden näkijät ja tekijät

Tulevaisuuden tekijöille ei riitä nykyiseen toimintaympäristöön sopeutuva mentaliteetti. Päinvastoin niiden johtamiskulttuuri pyrkii aktiivisesti muuttamaan pelikenttää strategisen tahtotilansa suuntaan. Näiden proaktiivisten edelläkävijäyritysten johdon mieli on harjaantunut seuraamaan ja tulkitsemaan liiketoimintaympäristön dynamiikkaan vaikuttavia muutosvoimia ja epäjatkuvuuksia. Ne oppivat ajan merkeistä kilpailijoita nopeammin ja pystyvät toimeenpanemaan tarvittavia muutoksia. Nokia Oyj:ssä skenaariotyön avulla luodaan valmiuksia jatkuvaan uudistumiseen ja oppimiseen. Toisaalta skenaarioita käytetään uskottavan tulevaisuudenkuvan ja johdon yhteisen strategisen näkemyksen luomiseen sekä virallisten totuuksien kyseenalaistamiseen ja aktiiviseen strategisten vaihtoehtojen näkemiseen ja testaamiseen.

Kaikki irti epävarmuudesta

Skenaariot auttavat päätöksentekijöitä herkistymään ajan merkkien ja muutosvoimien seurannalle. Jos muutoksen indikaattoreita ei nähdä ennalta, niitä ei voida myöskään ajoissa tunnistaa. Skenaariot toimivat työkaluna, joka yhdistää johdon näkemykset ja ulkoisen toimintaympäristön. Ne muodostavat johdon ajattelun viitekehyksen, joka auttaa jalostamaan tiedon tulvasta strategisesti olennaista tietämystä.

Skenaariotyön tarkoituksena on tuoda esiin ja sallia erilaisia tilannetulkintoja. Kestävän strategisen tahtotilan muodostuminen vaatii kognitiivista nöyryyttä ja tulevaisuuden epävarmuuden sietämistä. Tai enemmän. Skenaarioajattelun avulla epävarmuus opetellaan näkemään ongelman sijaan strategiatyön luontevana osana – tulevaisuuden liiketoimintapotentiaalien lähteenä. Perinteinen strateginen suunnittelu tarjoaa tähän hyvin vähän välineitä. Tulevaisuutta koskevassa päätöksenteossa kannattaa käyttää parhaita saatavilla olevia työkaluja. Strategisessa johtamisessa tarvittava tietämys ei synny mekanistisesti ilman ihmisten välistä vuorovaikutusta eikä strateginen näkemys ilman epävarmuuden läsnäoloa. Siksi tulevaisuuden näkijöiden ja tekijöiden strategiat pohjautuvat yhä useammin skenaariotyöskentelyn avulla löydettyyn yhteiseen tahtoon.

