



Onko pakko suunnitella?

Näkökulmia liiketoiminnan suunnitteluun aloittavissa yrityksissä

Kandidaatin tutkielma
Perttu Karjalainen
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Syksy 2018

Tekijä Perttu Karjalainen		
Työn nimi Onko pakko suunnitella? Näkökulmia liiketoiminnan suunnitteluun aloittavissa yrityksissä		
Tutkinto Kauppatieteiden kandidaatti		
Koulutusohjelma Johtaminen		
Työn ohjaaja(t) Sari Yli-Kauhaluoma		
Hyväksymisvuosi 2018	Sivumäärä 25	Kieli Suomi

Tiivistelmä

Äärimmäinen epävarmuus, nopeat muutokset ja resurssivaje asettavat yrittäjän erittäin vaikeaan tilanteeseen (Baum & Locke, 2004). Yleisin ohje, jota aloittaville yrittäjille annetaan, on että heidän tulisi kirjoittaa liiketoimintasuunnitelma, eli tiekartta, joka kattaa yrityksen ensimmäiset vuodet ja kuvaa strategian ja resurssit, joilla yritystoimintaa lähdetään toteuttamaan (Lange et al. 2007). Empiirisissä tutkimuksissa on kuitenkin huomattu, että enemmistö menestyneistä yrityksistä ei tehnyt aloitusvaiheessa liiketoimintasuunnitelmaa (Chwolka et al. 2012). Tämän seuraksena yrittäjille on alettu suosittelemaan ”just do it” -lähestymistä ja yksityiskohtaisen suunnittelun ohittamista (Lange et al. 2007).

Akateeminen suunnittelu vastaan toiminta -keskustelu on jatkunut yrittäjyyden kontekstissa pitkään, ja aiheesta on julkaistu monia empiirisiä tutkimuksia, joissa on pyritty selvittämään suunnittelun ja liiketoiminnallisen menestyksen välistä suhdetta. Nämä tutkimukset ovat tuottaneet hajanaisia tuloksia, eikä tiedeyhteisö ole voinut todistaa kumpaakaan näkökulmaa toista paremmaksi (Brinckmann et al. 2010). Planning school –koulukunta esittää, että suunnittelu lisää toiminnan tehokkuutta ja edistävää päämäärien saavuttamista (Ansoff, 1991). Learning school –koulukunta puolestaan esittää, että liiketoiminnan suunnittelun sijaan vajavaiset resurssit kannattaa ohjata suoraan toimintaan (Lange et al. 2007).

Suunnittelu ja oppiminen asettuvat molemmat liiketoiminnan kehittämisen laajempaan prosessiin, eikä kumpikaan voi olla olemassa ilman toista (Mintzberg, 1989). Brinckmann et al. lähestyivät suunnittelua yrittämisen kontekstissa kyllä vai ei kysymyksenä, mutta päätyivät ehdottamaan dynaamisuuteen ja samanaikaisuuteen perustuvaa oppimisen ja suunnittelun mallia. Yrittämistä ei tule tarkastella prosessina, jossa suunnittelu ja tekeminen ovat erillisiä prosesseja, jotka tapahtuvat toisistaan irrallisina. Sen sijaan suunnittelu, tekeminen ja oppiminen nivoutuvat yhdeksi sykliseksi prosessiksi (Brinckmann et al. 2010).

Yrityksen näkökulmasta kysymys suunnittelun lopullisesta arvosta jää akateemisen kirjallisuuden valossa ilman tyhjentävää vastausta (Lange et al. 2007), mutta empiirisen tutkimuksen valossa voidaan todeta, että suunnittelu on arvokasta ja formaalit toimintatavat, kuten yrityksen tulevaisuuden suunnitteluun keskittyvät kokoukset ovat hyödyllisiä ja saattavat parantaa yrityksen menestystä. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen ei sen sijaan näiden tutkimusten valossa välttämättä ole yrityksen menestyksen kannalta tärkeää, ellei yrityksen ole tarkoitus kerätä lähitulevaisuudessa rahoitusta esimerkiksi sijoittajilta.

Avainsanat liiketoimintasuunnitelma, suunnittelu, strategia, aloittava yritys

Sisällysluettelo

1. Johdanto	4
2. Suunnittelua painottava planning school -koulukunta.....	5
3. Emergenssiä ja oppimista painottava learning school -koulukunta	11
4. Liiketoiminnan suunnittelu aloittavissa yrityksissä	14
5. Aloittava yrittäjä suunnittelevana toimijana	18
6. Johtopäätökset	22
7. Lähteet.....	24

1. Johdanto

Äärimmäinen epävarmuus, nopeat muutokset ja resurssivaje asettavat yrittäjän erittäin vaikeaan tilanteeseen (Baum & Locke, 2004). Yleisin ohje, jota aloittaville yrittäjille annetaan, on että heidän tulisi kirjoittaa liiketoimintasuunnitelma, eli tiekartta, joka kattaa yrityksen ensimmäiset vuodet ja kuvaa strategian ja resurssit, joilla yritystoimintaa lähdetään toteuttamaan (Lange et al. 2007). Empiirisissä tutkimuksissa on kuitenkin huomattu, että enemmistö menestyneistä yrityksistä ei tehnyt aloitusvaiheessa liiketoimintasuunnitelmaa (Chwolka et al. 2012). Tämän seuraksena yrittäjille on alettu suosittelemaan ”just do it” -lähestymistä ja yksityiskohtaisen suunnittelun ohittamista (Lange et al. 2007).

Impulssi työlleni syntyi turhautumisesta liiketoiminnan suunnitteluun oman yritykseni kontekstissa. Halusin kyseenalaistaa suunnittelun tarpeellisuuden. Tein suunnitelmia, mutta en kokenut niiden koskaan tulleen valmiiksi tai suunnittelun tuotoksia erityisen hyödyllisiksi. Onko suunnitelmien tekemiselle tarkastelun kestäviä perusteita aloittavien yritysten kontekstissa?

Akateeminen suunnittelu vastaan toiminta -keskustelu on jatkunut yrittäjyyden kontekstissa pitkään, ja aiheesta on julkaistu monia empiirisiä tutkimuksia, joissa on pyritty selvittämään suunnittelun ja liiketoiminnallisen menestyksen välistä suhdetta. Nämä tutkimukset ovat tuottaneet hajanaisia tuloksia, eikä tiedeyhteisö ole voinut todistaa kumpaakaan näkökulmaa toista paremmaksi (Brinckmann et al. 2010).

Planning school –koulukunta esittää, että suunnittelu lisää toiminnan tehokkuutta ja edistävää päämäärien saavuttamista (Ansoff, 1991). Learning school –koulukunta puolestaan esittää, että liiketoiminnan suunnittelun sijaan vajavaiset resurssit kannattaa ohjata suoraan toimintaan (Lange et al. 2007).

Learning school –koulukunta painottaa oppimista ja planning school –koulukunta suunnittelua. Nämä asettuvat molemmat liiketoiminnan kehittämisen laajempaan prosessiin, eikä kumpikaan voi olla olemassa ilman toista (Mintzberg, 1989).

Keskityn tässä työssä suunnittelun kohteena olevan yrityksen (aloittava yritys) ja suunnittelua tekevän toimijan (aloittava yrittäjä) tarkasteluun. Pyrkimykseni on laajentaa ymmärrystäni kontekstin (yritys) ja subjektin (yrittäjä) vaikutusta suunnittelun mielekkyyteen ja löytää

näkökulmia, jotka mahdollistavat oman kehittymiseni yrittäjänä ja organisaatioiden rakentajana.

Tutkimuskysymykseni on: kannattaako aloittavan yrittäjän suunnitella huolellisesti vai pyrkiä toiminnan mahdollisimman nopeaan käynnistämiseen suunnittelun kustannuksella?

Ensin käyn kuitenkin läpi suunnittelukeskustelun koulukunnat keskittyen johtamiskirjallisuuden kivijalkateoksiin, jotka ovat Igor Ansoffin ja Henry Mintzbergin käsialaa.

2. Suunnittelua painottava planning school -koulukunta

Planning school –koulukunta esittää strategian muodostumisen selkeänä ja jämäkkänä prosessina, jossa noudatetaan tiettyä etenemisjärjestystä. Prosessi on peruspalikoiltaan säilynyt muuttumattomana vuosikymmeniä (Fletcher et al, 2002).

Corporate Strategy -kirjassa tämän prosessin katsotaan perinteisesti koostuvan suunnittelun kohteena olevan yrityksen tarpeen kuvaksesta, vaihtoehtojen kartoittamisesta ja vaihtoehtojen välillä tehtävästä valinnasta (Ansoff, 1987).

Prosessi alkaa tarpeen kuvauksesta. Tämä vaihe on tärkeä, sillä myöhemmissä vaiheessa tehtävät analyysit tulevat antamaan vastauksia ja vaihtoehtoja kuvatun tarpeen tyydyttämiseen (Ansoff, 1987). Tämä tarve voi olla esimerkiksi vastaaminen muuttuneeseen kilpailutilanteeseen, tavoite kehittää yrityksen kannattavuutta tai yrityksen kohtaaman markkinariskin pienentäminen tarjontaa hajauttamalla.

Tarpeen kuvausta seuraa vaihtoehtojen kartoittamisen vaihe. Perinteisen investointiteorian mukaan päätöksentekijän tulee tietää kaikki mahdolliset vaihtoehdot ennen päätöksen tekemistä, sillä vain näin voidaan varmistua päätöksen oikeellisuudesta (Ansoff, 1987). Yrityksissä tapahtuvassa strategisessa suunnittelussa on kuitenkin harvinaista, että kaikki vaihtoehdot tunnettaisiin etukäteen (Ansoff, 1987). Vaihtoehtoja haetaan tyypillisesti markkinoilta, joilla yritys jo toimii, meneillään olevista kehityshankkeista ja markkinoilla vaikuttavista trendeistä. Usein strategiaprosessin aikana tunnistetaan vaihtoehtoja, joita ei vielä strategiaprosessin alussa tunnettu (Ansoff, 1987).

Vaihtoehtojen kartoittamisen jälkeen voidaan tehdä valinta. Rahoitusteorian mukaan yrityksen tulee valita se vaihtoehto, joka synnyttää koko yrityksen näkökulmasta suurimman tuoton. Päätös voi olla mutkikas, sillä jotkin strategiset valinnat voivat kasvattaa yrityksen tuottoa yhtäällä, mutta pienentää sitä toisaalla (Ansoff, 1987). Kuvitteellinen esimerkki tästä tilanteesta on tulostimia valmistava yritys, joka voisi kehittää materiaalitehokkaamman tulostimen, joka käyttää vähemmän mustetta tulokseen. Jos sama yritys myy myös tulostimien mustetta, tulee rahoitusteorian näkökulmasta arvioida, onko mahdollisesti kasvanut markkinaosuus tulostinmarkkinoilla suurempi, kuin mahdollinen mustemyynnin pieneneminen. Valintaa voivat myös mutkistaa sidosryhmien, esimerkiksi osakkeen omistajien vaatimukset tai odotukset. Tämä on haaste etenkin tilanteissa, joissa yrityksen on valittava lyhyen ja pitkän aikavälin tuottojen välillä (Ansoff, 1987).

Ansoff painottaa metodeja ja prosesseja, joita suunnittelussa tai strategiatyössä käytetään. Koska hyvä suunnitelma on yrityksen menestyksen kannalta elintärkeä, täytyy suunnitelma luoda oikealla tavalla. Erityisen tärkeää Ansoffin mielestä on yrityksen toimintaympäristön muutosten ja lupaavien markkinarakojen tarkkailu. Ansoffin ajattelussa korostuu ennen kaikkea yrityksestä ulospäin katsominen. Strategia täytyy mieluummin tehdä jotakin kohti (mahdollisuudet yrityksen ympäristössä), kuin jostakin käsin (yrityksen nykyinen toiminta ja kyvykkyydet).

Tähän tarpeeseen Ansoff esitti vesiputous-mallia (cascade approach). Malli painottaa strategiaprosessin monivaiheisuutta ja iteratiivisuutta: "Voi vaikuttaa siltä, että sama ongelma ratkaistaan useaan otteeseen, mutta ratkaisu on jokaisella kerralla edellistä tarkempi" (Ansoff, 1987). Mallissa iteratiiviset syklit kuuluvat strategiaprosessin sisään ja iteraatiot tehdään analyysipohjaisesti. Ansoff havainnollistaa lähestymistapaa kuvitteellisen kemiantekniikan yrityksen näkökulmasta seuraavasti: tavanomainen kemiantekniikan yhtiö saattaa analysoida aiempaa menestystään ja uusia mahdollisuuksia ja päättää tältä pohjalta hajauttaa tarjoamaansa. Kun ajatus hajautuksesta on syntynyt, yhtiö valitsee toimialan, joka on yhtiön olemassa olevan liiketoiminnan kanssa samankaltainen. Ansoffin esimerkissä tämä on lannoiteteollisuus. Seuraavaksi kemiantekniikan yhtiö analysoi itseään suhteessa tekijöihin, jotka tekevät lannoitteita valmistavista yrityksistä kilpailukykyisiä. Tämän prosessin lopputuotteena syntyy tarkkoja kriteerejä päätöksenteon tueksi, jotka auttavat

kemiantekniikan yhtiötä arvioimaan, onko hajauttaminen lannoiteliiketoimintaan hyvä strateginen valinta.

Ansoff painottaa, että palaute (feedback) on tärkeä osa tätä prosessia, sillä prosessin tavoite on löytää paras strategia yhtiölle. Vesiputousmallin toiminnan kannalta on tärkeää tunnustaa, että strategiaproessin edetessä tehdyt löydökset ja uusi tieto voi tehdä edellisistä päätelmistä kyseenalaisia. Tällaisessa tilanteessa täytyy olla valmis tarkastelemaan asioita uudessa valossa. On tärkeää huomata, että Ansoffin ajattelussa tämä palaute syntyy strategiaproessin sisällä. Ansoff jatkaa esimerkkiä kemiantekniikan yhtiöstä: voi olla, että parhaan strategian etsimisessä syntyy tietoa, joka näyttää ettei yhtiöllä ole hyviä edellytyksiä laajentua lannoitealalle. Yhtiö palaa siis tarkastelemaan muita vaihtoehtoja.

Ansoff pitää tärkeänä, että vesiputous-mallin soveltamisesta saatu informaatio saa vaikuttaa myös strategiaproessin aiempaan vaiheeseen, tarpeen kuvaukseen. Ansoffin mukaan strategiaproessin ei siis ole pakko edetä lineaarisesti vain yhteen suuntaan. Hän havainnollistaa myös tätä ajatusta kemiantekniikan yhtiön esimerkin kautta. Kuvitellaan, että yhtiö on asettanut tuottotavoitteekseen 12% vuositasolla, mutta huomaa, että nykyisellä toimialallaan, kemiantekniikassa ei ole realistista odottaa yli 8% tuottoa. Yhtiön käytössä olevan tiedon valossa lannoitealalla voidaan odottaa 14% tuottoa. Laajentuminen lannoitealalle, Ansoffin esimerkissä yritysoston kautta, voisi siis nostaa yhtiön tuoton tavoiteltuun 12 prosenttiin. Soveltaessaan vesiputousmallia yhtiö kuitenkin huomaa, ettei sillä ole edellytyksiä ylittää 14% tuottoon lannoitealalla. Tämän tiedon valossa 12% tuottotavoite ei välttämättä ole yritykselle mielekäs ja saavutettavissa oleva tavoite, joten sitä täytyy tarkastella uudelleen. Vastaavasti jos vesiputousmallia sovellettaessa huomataan, että laajentuminen lannoitealalle on hyvin lupaava ja yhtiö voi jopa pärjätä alalla ennustetta paremmin, voidaan tuottotavoitetta nostaa.

Ansoff (1987) alleviivaa, että yrityksen menestyksen ja tulevaisuuden kannalta erityistä huomiota täytyy kiinnittää strategiseen johtamiseen, tarvittaessa operatiivisen johtamisen kustannuksella. Hän käyttää esimerkkinä 1980-luvulla vallinnutta suurta teknologista muutosta ja globalisaation alkua. Yritykset tulivat nopeasti alttiiksi ankaralle kansainväliselle kilpailulle ja teknologian kehitys teki monista tuotteista tarpeettomia. Tällaisessa kriisitilanteessa yhtiön huomio kiinnittyy helposti kriisinhoitoon ja operatiiviseen johtamiseen. Yhtiöt sulkiivat tehtaita, irtisanoivat henkilöstöä tai leikkasivat palkkoja (Ansoff,

1987). Tämä johtuu Ansoffin mukaan siitä, että yhtiön strategian kriittinen tarkastelu on merkittävästi vaikeampaa, kuin yhtiön operaatioiden kriittinen tarkastelu. Jos strategian päivitykseen ei kiinnitetä erityistä huomiota, voivat yhtiön voimavarat ohjautua vain operatiivisen tehokkuuden tavoitteluun, silloin kun uusi strateginen reagointi uusiin uhkiin ja mahdollisuuksiin voisi synnyttää merkittävästi paremman lopputuloksen.

Kun paras mahdollinen strategia, eli suunnitelma, jolla yritys tavoittelee tavoitteitaan on synnytetty, täytyy se seuraavaksi implementoida. Ansoff kuvaa tätä prosessia kirjan *Strategic Management* (Ansoff, 1979) kappaleessa *Action Leadership*, joka voidaan suomentaa toiminnan johtamiseksi. Väline, jolla strategia pannaan täytäntöön, on toimintaa johtava johtaja, joka suorittaa operatiivista johtamista. Ansoff tunnustaa, että hänen esittämänsä jako suunnittelun ja toimeenpanemisen välillä on häilyvä, eikä täysin vastaa todellisuutta, jossa suunnittelu ja toimeenpaneminen nivoutuvat yhdeksi kompleksiksi kokonaisuudeksi (Ansoff, 1979). Hän pitää erottelua kuitenkin mielekkäänä, sillä suunnittelu ja toimeenpaneminen vaativat erilaista johtajuutta ja taitoja. Suunnittelu vaatii älykkyyttä, informaation hallintaa ja ongelmanratkaisua. Toimeenpaneminen vaatii puolestaan motivaatiota toimintaan, sosiaalisen energian ohjaamista ja sinnikkyyttä.

Operatiivisen johtamisen keskiössä on strategiassa määritettyjen projektien kontrolli (Ansoff, 1987). Ansoff käyttää näiden projektien hallinnasta termiä strateginen kontrolli. Strateginen kontrolli on prosessi, joka alkaa suunnitelman laatimisella, jota seuraa tuotekehitys, markkinatutkimus, markkinatestaus, tuotannon ylös ajo, markkinointi, jakelun järjestäminen ja lopulta tuotteen lanseeraus. Projekti on ohi, kun tuotteen täyden mittakaavan lanseeraus markkinalle on tehty.

Strategista kontrollia ohjaa kaksi periaatetta: kustannustehokkuuden tarkka mittaus ja projektin tarkastelu säännöllisesti kontrollipisteissä (control point) (Ansoff, 1987). Ansoffin näkökulmasta pelkkä budjetin orjallinen seuraaminen ei ole hedelmällistä, sillä kulut täytyy aina suhteuttaa odotettavissa oleviin tuottoihin. Jokaisessa kontrollipisteessä tulee arvioida kriittisesti projektin elinkaari vaikutuksia yrityksen liiketoiminnan kannalta. Jos vaikuttaa siltä, että projekti on tuottamassa vähemmän tuottoa, kuin on ennustettu tai yritys voisi saada resursseilleen paremman tuoton toisella projektilla, on projektin keskeyttämistä harkittava vakavasti (Ansoff, 1987).

Ansoff kuvaa, että tämä vaatii kontrollointia suorittavalta strategiselta kontrollerilta erityistä määrätietoisuutta, sillä on mahdollista, että projektin suorittajia saattaa ajaa intohimo uuden löytämiseen, työstä nauttiminen ja kumppanuuden kokemus projektitiimiä kohtaan. Ansoff muistuttaa myös, että usein projektia suorittavat työntekijät eivät ole tulosvastuussa projektista. Näistä syistä kontrollerilta vaaditaan jopa kylmäverisyyttä, sillä huonosti tuottava projekti täytyy tappaa (Ansoff, 1987).

Ansoff kuitenkin näkee intohimosta kumpuavan, riskejä ottavan yrittäjämäisen tekemisen elintärkeänä osana minkä tahansa yrityksen toimintaa ja huomioi, että jäykät prosessit ja liiallinen hallinta saattavat tappaa innovatiivisuuden (Ansoff, 1987). Hän näkee, että yrittäjämäinen innovointi ja operationaalinen tehokkuus jäykkine prosesseineen ovat molemmat tarpeellisia, mutta toisensa poissulkevia maailmoja. Haaveilu, suurpiirteisyys, organisoimattomuus ja riskinotto ovat edellytys yrittäjämäiselle innovoinnille, mutta myrkyä operatiiviselle tehokkuudelle. Vastaavasti jäykät rakenteet, selkeä organisaatio ja byrokrania ovat edellytys tehokkaalle operatiiviselle toiminnalle, mutta myrkyä yrittäjämäiselle innovoinnille (Ansoff, 1987).

Yhtenä ratkaisuna hän esittää mallia, jossa strategisen kontrollin prosessi jaetaan kahteen osaan: uuden liiketoiminnan luontiin ja olemassa olevan liiketoiminnan pyörittämiseen. Tyypillisemmin nämä tunnetaan jakona eksploraatioon ja eksploitaatioon (Ansoff 1987). Tällä tavalla kumpaakin funktiota voidaan johtaa tavalla, joka parhaiten sopii toiminnan luonteeseen.

Ansoffin ajattelussa korostuu suunnittelun, mallien, prosessien ja kaavioiden tärkeys. Liiketoiminnan suunnittelua tulee tehdä formaalisti, ennalta määrättyä prosessia noudattaen. Hänen mielestään näistä prosesseista on tärkeää pitää kiinni, vaikka todellisuudessa suunnittelu ja suunnitelman implementointi eivät aina seuraisikaan toisiaan (Ansoff, 1987). Jäykistä prosesseista voidaan poiketa, esimerkiksi silloin kun tavoitellaan yrittäjämäisen riskinoton lisäämistä osana tuotekehitystä. Tässäkin tapauksessa päätöstä höllentää byrokratiaa on edeltänyt formaali suunnitteluprosessi, jonka uskotaan synnyttävän yhtiön kokonaisedun kannalta myönteisen lopputuloksen.

Ansoff tunnistaa metodiikassaan riskin, jota kutsuu analyysihalvaukseksi (paralysis by analysis). Analyysihalvaus on tilanne, jossa analyysin tulokseksi jää lisäanalyysin tarve.

Muuttujia on liikaa tai vaihtoehtoja liian paljon, eivätkä analyysit johda lopputulokseen, joka mahdollistaisi eteenpäin menemisen. Ilmiötä kuvaa hyvin antiikin Aisopoksen tarina ketusta ja kissasta. Tarinassa ketulla on sata eri pakoreittiä, mikäli uhka lähestyisi, kun kissan ainoa mahdollisuus on kiivetä puuhun. Kun jahtikoirat lähestyvät kissa kiipeä puuhun ketun jähmettyessä paikalleen, sillä kettu ei osaa päättää minkä sadasta pakoreitistä valitsisi. Aloittavat ja pienet yritykset kärsivät usein resurssivajeesta, eikä näillä yrityksillä välttämättä ole käytössään riittävästi tietoa hyvän suunnitelman tekemiseen (Baum & Locke, 2004). O’Gorman & Doran varoittivat (1999), ettei suurten yritysten tarpeisiin kehitettyjä suunnittelumalleja tulisi soveltaa sokeasti pienissä yrityksissä (Fletcher et al, 2002).

Chwolka et al. (2012) esittävät, että suunnittelusta saatava arvo määräytyy tarkasteltavan yrityksen erityispiirteiden ohella suunnittelun laadusta. Suunnitteluprosessi vaatii toimiakseen riittävästä ja oikeaa tietoa. Etenkin vaihtoehtoisten etenemistapojen kartoittaminen ja näiden arviointi suhteessa toisiinsa vaatii onnistuakseen markkinainformaatiota, ennusteita ja yksityiskohtaisia analyysejä etenkin kilpailevien yritysten strategioista (Brinckmann et al. 2010). Suunnittelu vaatii siis onnistuakseen riittävästi tietoa, ja suunnittelun edellytykset paranevat, kun käytettävissä olevan tiedon määrä tai laatu paranee.

Useissa 70-luvulla tehdyissä empiirissä tutkimuksissa näytettiin formaalin suunnittelun parantavan yrityksen taloudellista menestystä. Nämä tutkimukset tehtiin suurien yritysten kontekstissa (Fletcher et al. 2002). 1980-luvulla mm. Sexton & Van Auken (1986), Bracker & Pearson (1986) ja Sanford (1982) tutkivat suunnittelun ja menestyksen suhdetta pienten yritysten kontekstissa. Heidän keräämiensä tulosten valossa suunnittelemattomuus ja suunnittelu vain lyhytjänteisesti myötävaikuttavat pienen yrityksen epäonnistumiseen (Fletcher et al. 2002). Toisaalta samaan aikaan tehdyissä tutkimuksissa vastaavaa korrelaatiota ei löydetty. Näitä tutkimuksia tuloksia saivat mm. Kulda, (1980); Shapiro & Kallman, (1978) ja Sheehan, (1975) (Fletcher et al, 2002).

Näiden tulosten hajanaisuutta voidaan selittää mm. yritysten tilanteen riittämättömällä huomioimisella. Suunnittelun tuottamaa arvoa täytyy tarkastella yrityksen tilanteesta ja kontekstista käsin (Brinckmann et al. 2010). Mikäli yrityksellä on käytössään vain vähän tietoa ja yrityksen toimintaan ja toimintakenttään liittyy suuria epävarmuuksia, ei suunnittelu välttämättä johda erinomaisiin tuloksiin (sillä suunnittelu vaatii onnistuakseen riittävästi

tietoa). Kun käytettävissä olevan informaation varmuus, laatu ja määrä kasvavat, saadaan myös suunnittelusta enemmän irti, ja yrityksen on mielekästä käyttää enemmän resursseja liiketoiminnan suunnitteluun (Brinckmann et al. 2010).

3. Emergenssiä ja oppimista painottava learning school - koulukunta

Planning school –koulukunta esittää, että systemaattinen, ennustamista painottava lähestymistapa strategian tekemiseen ja suunnitteluun johtaa hyvään lopputulokseen (Ansoff, 1987). Heitä vastustavat tutkijat haastavat tämän oletuksen, ja esittävät keskittymistä oppimiseen ja stragisen joustavuuden säilyttämiseen systemaattisen suunnittelun sijaan, etenkin tilanteissa, joissa yritys kohtaa paljon epävarmuutta (Brinckmann et al. 2010).

Henry Mintzberg käsittelee kirjassaan *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations* (1989) johtajuutta ja organisointia. Hän lähestyy johtajuutta ja johtajan toimintaa kontrastoimalla johtamiseen liittyviä tarinoita (folklore) tutkimuksissa löydettyihin empiirisiin faktoihin. Mintzberg väittää, että refleктоiva ja systemaattisesti suunnitteleva johtaja on fiktiivinen hahmo, sillä todellisuudessa johtaja on ylityöllistetty, suunnittelun sijaan toimintaa painottava toimija, jonka työtä määrittävät jatkuvat keskeytykset ja työn katkonaisuus. Hän näkee ristiriidan perinteisen johtamiskirjallisuuden suositusten ja todellisuuden välillä. Johtajia kehoitetaan käyttämään enemmän aikaa liiketoiminnan suunnitteluun ja delegointiin. Strategiatyön johtaminen ja liiketoiminnan suunnittelu ovat johtajan tärkeimpiä tehtäviä (Mintzberg, 1989).

Suunnittelua pitäisi tehdä systemaattisesti, analyttisesti ja rohkean strategisesti selvää prosessia noudattaen (Ansoff, 1987). Mintzberg kuitenkin huomasi, että kun johtajan on kiireiltään suunniteltava, hän tekee sen implisiittisesti yrityksen arjen kontekstissa. Suunnittelu tapahtuu siis toiminnan lomassa, eikä erillisessä toiminnasta irrotetussa abstraktissa prosessissa. Nämä suunnitelmat eivät myöskään ole määrämuotoisia, vaan johtajien päissä olevia joustavia, mutta tarkkoja aikomuksia. Suunnittelussa käytettävä tieto ei myöskään ole eri vaihtoehtoja puntaroivaa analyttistä tekstiä, joka on syntynyt osana

selkeää strategiaprosessia, kuten Ansoff esittää. Mintzbergin mukaan johtajat sen sijaan perustavat suunnitelmansa suulliseen tietoon, jota saavat tapaamisissa ja keskusteluissa.

Kapeasti katsottuna strategian tekeminen tarkoittaa organisaation positiointia suhteessa markkinoilla oleviin mahdollisuuksiin. Laajemmin ajateltuna strategian tekeminen tarkoittaa tapaa, jolla organisaatio määrittää ja tarvittaessa muuttaa suuntaansa (Mintzberg 1989). Tähän suunnan määritykseen liittyy organisaatioon kollektiivinen tietämys ja kollektiivinen tahto – kaikessa kompleksisuudessaan. Strategiatyö on tästä valosta tarkasteltuna paljon enemmän, kuin pelkän suunnitelman laatimista (Mintzberg, 1989). Mintzberg näkee strategian tekemisen laatimisen sijaan luomisena. Strategian laatiminen (planning strategy) tarkoittaa systemaattista analyysiä markkinoista, kilpailijoista, vahvuuksia ja heikkouksista. ”Strategian luominen” (crafting strategy) luo Mintzbergille (1989: s. 26) aivan erilaisen mielikuvan: ”luominen herättää ajatuksia kädentaidosta, antaumuksesta ja täydellisyydestä, joka syntyy pienten yksityiskohtien syvästä tuntemuksesta. Mieleen ei tule niinkään ajattelu ja harkinta, vaan tunne intiimisuudesta ja harmoniasta käsiteltävien materiaalien kanssa – suunnittelu ja tekeminen nivoutuvat virtaavaksi prosessiksi, jonka seurauksena syntyvät luovat strategiat”. Mintzberg väittää, että strategian luominen on laatimista parempi kuvaus prosessista, joka synnyttää hyvän strategian. Savityöntekijä luo työnsä savesta, johtaja luo työnsä strategiasta (Mintzberg, 1989).

Mintzberg tuo johtamiskeskusteluun ajatuksen, että strategiat voivat tulla todeksi laatimisen sijaan myös kehkeytymällä aivan itsestään. Esimerkkinä Mintzberg kuvaa myyntihenkilön, joka asiakkaalta saadun palautteen perusteella vie iteratiivisesti yrityksen tarjoamaa uuteen suuntaan ja tulee näin synnyttäneeksi strategisen suunnan muutoksen yrityksessä. Mintzbergin jakaa strategiat tältä pohjalta kehkeytyneisiin ja laadittuihin strategioihin. Kehkeytyneisiin strategioihin liittyy se etu, että ne tulevat toimeenpannuiksi kuin itsestään, eli tarvetta erilliselle implementoinnille ei juuri ole. Laaditut strategiat voivat sen sijaan epäonnistua implementointivaiheessa. Tätä selitetään tyypillisesti johdon epäonnistumisella, kontrollin puutteella tai sitoutumisen puutteella. Mintzberg mukaan nämä selitykset ovat tekosyitä. Usein syyttävä sormi osoittaa strategian laatijan suuntaan, mutta Mintzberg uskoo ongelman olevan vielä kauempana. Hän näkee, että ongelman juurisyy on ajattelumalli, jossa suunnittelu ja toimeenpano ovat erillisiä prosesseja, ja että tekemisen tulee seurata suunnittelua. Hän esittää, että viisas strategi tunnistaa tosiasiksi, ettei hän ole niin fiksu, että

voisi tietää kaiken etukäteen. Strategian laatimisen sijaan strategian voi antaa kehkeytyä organisaation toiminnasta ja kokemuksista käsin. Kehkeytyminen on sitä, kun tapahtumista hahmottuu malli (patterns emerge) (Mintzberg, 1989).

Mintzberg käyttää käden ja mielen metaforaa kuvaamaan tekemisen ja strategisen ajattelun yhteyttä liiketoiminnassa. Kättä ja mieltä ei ole mielekästä erottaa, sillä näiden välinen palautekanava on elintärkeä yrityksen kannalta. Hän jatkaa aiempaa myyntihenkilö-esimerkkiä kuvaten tilanteen, jossa myyntihenkilö tekee asiakasrajapinnassa keskeisen oivalluksen, mutta kytkös strategiaan ei onnistu. Syynä voi olla organisaation monet kerrokset tai strategiatyön temporaalisuus: strategian päivitys ei ole nyt ajakohtaista. Mintzbergin mukaan tämä ilmiö on syy moniin dramaattisiin epäonnistumisiin niin liiketoiminnassa, kuin julkishallinnossa. Koska hyvä strategia vaatii syntyäkseen käden ja mielen tiiviin yhteyden, ei strategiatyötä voi erottaa vain mielen työksi. Tärkeintä organisaation kannalta on oppiminen, jota kehkeytyminen (käsi) tuottaa ja laatiminen (mieli) estää (Mintzberg, 1989). Mintzberg huomioi kuitenkin, että vaikka hän painottaa strategioiden kehkeytymistä, on väärin vetää johtopäätös ettei suunnittelua tarvita: ”kaikki strategiatyö kävelee kahdella jalalla, joista toinen on päämäärätietoinen ja laativa ja toinen on emergentti ja kehkeytyvä (Mintzberg, 1989: s. 32)”. Yksikään strategia ei ole kummankaan elementin yksin laatima, koska kukaan ei voi tietää niin paljon, että voisi nähdä kaiken ennalta, eikä kukaan voi olla niin joustava, että luopuisi kaikesta mentaalista kontrollista (Mintzberg, 1989).

Perinteisesti hyvän strategin on ajateltu olevan visionääri, joka istuu jalustalla ja luo briljantteja suunnitelmia muiden implementoitaviksi (Mintzberg, 1989). Tämä tulevaisuuden hahmottelu ja askelmerkkien asettaminen on tärkeää, mutta Mintzberg haluaa ajatella hyvän strategin lisäksi oppijana ja säännönmukaisuuksien tunnistajana. Hän haluaa lisäksi korvata ajatuksen strategista yksittäisenä henkilönä kollektiivilla, jonka vuorovaikutus synnyttää organisaation mielen. Tämän kollektiivin, organisaation mielen voi ajatella enemmänkin strategian löytäjänä, kuin sen laatijana (Mintzberg, 1989). Tästä näkökulmasta Mintzberg ajattelee strategiaa luovan ja muovaavan johtajan osallistuvana, oppivana ja responsiivisena toimijana. Kädet savessa, kuten sanotaan.

Innovatiivisten yritysten kohdalla Mintzbergin mukaan strategian tekemistä täytyy lähestyä erittäin emergentisti. Innovatiivisen organisaation on jatkuvasti vastattava monimutkaiseen ja huonosti ennustettavaan ympäristöön, joten strategian laatiminen ei ole vaihtoehto.

Innovatiivisen organisaation ei siis ole mahdollista etukäteen määrittää selvää polkua toiminnoilleen formaalin suunnitteluprosessin kautta. Käden ja mielen, tekemisen ja ajattelun välisen siteen katkaisu tekisi organisaatiosta jäykän, jolloin sen kyky reagoida luovasti muuttuvassa ympäristössä vaarantuisi. Sen sijaan on harkittava jokaista toimenpidettä erikseen kulloinkin vallitsevasta tilanteesta käsin. Ajan yli, nämä yksittäiset päätökset määrittävät organisaation suunnan ja sille on näin kehkeytynyt strategia (Mintzberg, 1989).

4. Liiketoiminnan suunnittelu aloittavissa yrityksissä

Brinckmann et al. (2010) ovat koonneet artikkeliinsa (Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business-performance relation in small firms) katsauksen liiketoiminnan suunnittelun tutkimuksen pääsuuntauksiin.

Planning school –koulukunta esittää, että suunnittelu lisää toiminnan tehokkuutta ja edistävää päämäärien saavuttamista (Ansoff, 1991). Learning school –koulukunta puolestaan esittää, että liiketoiminnan suunnittelun sijaan vajavaiset resurssit kannattaa ohjata suoraan toimintaan (Lange et al. 2007). Akateeminen suunnittelu vastaan toiminta -keskustelu on jatkunut yrittäjyyden kontekstissa pitkään, ja aiheesta on julkaistu monia empiirisiä tutkimuksia, joissa on pyritty selvittämään suunnittelun ja liiketoiminnallisen menestyksen välistä suhdetta (Brinckmann et al. 2010). Nämä tutkimukset ovat tuottaneet hajanaisia tuloksia, eikä tiedeyhteisö ole voinut todistaa kumpaakaan näkökulmaa toista paremmaksi. Brinckmann et al. (2010) mukaan tämä on seurausta siitä, että otoksissa sekoittuvat eri konteksteissa toimivat yritykset, eikä näitä eroja ole riittävästi huomioitu.

Chwolka et al. (2012) mukaan menestyneistä yrittäjistä valtaosalla ei ollut alkuvaiheessa liiketoimintasuunnitelmaa. He jatkavat kuitenkin todeten, että tämä kertoo meille hyvin vähän liiketoiminnan suunnittelun arvosta. Lange et al. (2007) ovat samoilla linjoilla. Heidän mukaansa yritykset, jotka on lanseerattu liiketoimintasuunnitelman kanssa eivät pärjää sen paremmin kuin yritykset, jotka aloittivat ilman suunnitelmaa. Chwolka et al. kuitenkin muistuttavat, ettei suunnittelusta aina seuraa formaalia liiketoimintasuunnitelmaa (johon monet tutkijat ovat keskittyneet). Vaikka formaali ja raskas suunnitteluprosessi, joka

synnyttää paperille päätyneen liiketoimintasuunnitelman ohitettaisiinkin, on toimintaa täytynyt mielestäni edeltää jonkinlainen suunnitteluprosessi. Mintzberg, (1989) kuvasi tätä käden ja mielen yhteydellä. On vaikeaa kuvitella tilanne, jossa käsi aloittaa toiminnan ilman mielen antamaa käskyä, ainakin jos rajaamme ulos refleksivasteen.

Suunnittelun katsotaan koostuvan strategisten tavoitteiden määrittelystä, vaihtoehtoisten etenemistapojen kartoittamisesta, näiden arvioimisesta ja valinnan tekemisestä (Ansoff, 1987). Tämän formaalin, perinteisenäkin pidetyn toimintamallin ajatellaan johtavan hyviin lopputuloksiin, sillä suunnittelu mahdollistaa varautumisen tuleviin haasteisiin (Brinckmann et al. 2010). Suunnitelemalla toimintaa ennen toimeen tarttumista resurssien allokoointia voidaan optimoida ja pullonkaulat välttää (Delmar et al. 2003). Suunnittelu mahdollistaa myös nopeamman päätöksenteon, sillä informaatioaukkoja voidaan tunnistaa ja paikata jo ennen päätöksentekotilannetta (Brinckmann et al. 2010). Väite on uskottava esimerkiksi Ansoffin kemiantekniikan yrityksen esimerkissä, josta kerroin planning school –koulukunta luvussa. Moderni esimerkki olisi perinteinen yritys, joka suunnitteluprosessissaan huomaa digitalisaation aiheuttaman muutoksen toimialallaan ja vahvistaa osaamistaan kyetäkseen paremmin tunnistamaan ja hyödyntämään uusien teknologioiden tuottamia liiketoimintamahdollisuuksia.

Delmar et al. (2003) mukaan suunnittelu mahdollistaa hypoteesien testaamisen minimaalisella resurssien sitomisella. Delmar et al.:n ajattelu heijastelee Ansoffin (1987) ajatuksia kirjassa Corporate strategy. Ansoffin kuvaamaan vesiputousmallin keskeinen teesi on, että suunnitelman läpi käyminen ja uudelleen ajattelu synnyttää iteratiivisen prosessin, jolla hypoteesia ja suunnitelmaa voidaan tarkentaa. Tästä näkökulmasta voisi ajatella, että suunnittelun vaihtoehtona on suora toiminta, joka johtaisi hypoteesin nopeampaan ja halvempaan testaamiseen. Oman kokemukseni mukaan aloittavassa yrityksessä hypoteesin todellinen testaaminen vaatii kuitenkin konkreettista toimintaa, koska lopullinen validaatio suunnitelman toimivuudesta voidaan saada vain markkinoilta. Toisaalta hypoteesia ei olisi olemassakaan ilman toimintaa edeltävää suunnittelua. Kuten Mintzberg, (1989) kuvasi, ei kumpikaan (suunnittelu vs. oppiminen toiminnan kautta) näkökulma äärimmilleen vietynä ole kovin hedelmällinen, sillä mikä tahansa mielekäs toiminta vaatii molempia (Mintzberg, 1989).

Fletcher et al. (2002) tutkivat liiketoiminnan suunnittelua 25 startup-valmennuksen käyneen yrittäjän johtamassa yrityksessä Skotlannissa. Yritykset olivat tutkimushetkellä usean vuoden ikäisiä. Tutkimuksessa (Fletcher et al. 2002: Seven aspects of strategy formation, exploring the value of planning) selvitettiin metodeja, joilla yritykset tekevät liiketoiminnan suunnittelua ja näiden yhteyttä yritysten taloudelliseen menestykseen. Tutkimuksessa katsottiin liiketoiminnan suunnittelun selkeästi mitattavia tuotoksia, kuten kirjoitetun suunnitelman tai tavoitteiden olemassaoloa, mutta myös suunnittelun formaaleja metodeja, kuten strategiapalaverien säännöllistä järjestämistä.

Fletcher et al. (2002) eivät löytäneet mitään yhteyttä liiketoimintasuunnitelman kirjoittamisen (yrityksellä on kirjallinen liiketoimintasuunnitelma) ja yrityksen taloudellisen menestyksen välillä. Sen sijaan he huomasivat, että tavoitteiden asettamisella on hyvin heikko yhteys menestykseen. Tavoitteiden asettamista vahvempi yhteys löytyi tavoitteiden saavuttamisen seuraamisesta. Parhaiten menestyneet yritykset seurasivat säännöllisesti tuloksiaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Fletcher et al. (2002) arvioivat tulosten perusteella, että tulosten arviointi suhteessa asetettuihin tavoitteisiin korreloi voimakkaasti yrityksen menestyksen kanssa.

Fletcher et al. (2002) löysivät myös vahvan yhteyden säännöllisten, formaalien, aikataulutettujen strategiakokousten ja menestyksen välillä. Tutkimuksen piirissä ne yritykset, jotka järjestivät suunniteltuja kokouksia ja kävivät ainakin osan liiketoiminnan suunnitteluun liittyvästä keskustelusta formaalilla tavalla, menestyivät muita yrityksiä paremmin. Samaa korrelaatiota ei löytynyt epäformaalin suunnittelukeskustelun ja menestyksen väliltä.

Tutkimuksessa selvitettiin myös neuvonantajien käytön suhdetta yrityksen menestykseen. Korrelaatio menestyksen kanssa löydettiin tapauksissa, joissa neuvoa haettiin tiettyihin projekteihin tai asioihin liittyen. Jos neuvonantajia käytettiin vain yleisesti ”sounding boardina”, korrelaatiota neuvonantajien käytön ja menestyksen välillä löydetty. Sounding boardilla tarkoitetaan henkilöä tai ryhmää, jonka reaktioita esiteltäviin ideoihin käytetään ideoiden validoimiseen. Fletcher et al. (2002) jatkavat todeten, että heidän on vaikea selittää tätä löydöstä.

Fletcher et al. (2002) huomioivat myös, ettei yksikään tutkituista 25 yrityksestä noudattanut tiukasti planning- tai learning koulukunnan oppeja. Sen sijaan suunnittelussa integroitiin elementtejä molemmista koulukunnista.

Tärkeimpänä havaintonaan Fletcher et al. (2002) toteavat, että tämän tutkimuksen valossa formaali suunnittelu kannattaa ja tämän vuoksi tulokset tukevat planning koulukuntaa. He alleviivaavat kuitenkin, ettei tutkimuksessa löydetty yhteys suunnittelun ja menestyksen välillä liity planning koulukunnan kahteen keskeisimpään elementtiin: kirjoitettuun liiketoimintasuunnitelmaan ja formaaliin strategiaprosessiin. Näitä paljon tärkeämpää on, että yrityksissä toteuttavaa suunnittelua, tavoitteiden asetantaa ja näiden seurantaan tehdään formaalilla tavalla.

Delmar ja Shane (2002) tutkivat liiketoiminnan suunnittelun ja yrityksen menestyksen suhdetta Ruotsissa. He analysoivat 223 ruotsalaista aloittavaa yritystä ja seurasivat näiden menestystä 30 kuukauden ajan. Yritykset, jotka ryhtyivät suunnittelemaan toimintaansa aikaisessa vaiheessa selviytyivät paremmin, kuin yritykset, jotka eivät ryhtyneet suunnittelemaan aikaisessa vaiheessa (Lange et al. 2007). Myös Lange et al. (2007) tutkivat formaalin liiketoimintasuunnitelman yhteyttä yrityksen menestykseen empiirisesti. Tutkimuksessaan he analysoivat 116 Babson College -alumnin perustamaa yritystä. He toteavat, että ”tulosten perusteella liiketoimintasuunnitelman laatiminen ennen yrityksen toiminnan aloittamista ei vaikuttanut liikevaihtoon, tulokseen tai työntekijöiden lukumäärään” (Lange et al. 2007: s. 239). He eivät kuitenkaan ota kantaa suunnittelun tuottamaan arvoon, sillä he keskittyivät tutkimuksessaan vain liiketoimintasuunnitelman tekemiseen tai tekemättä jättämiseen.

Yrityksen näkökulmasta kysymys suunnittelun lopullisesta arvosta jää akateemisen kirjallisuuden valossa ilman tyhjentävää vastausta (Lange et al. 2007), mutta näiden kolmen empiirisen tutkimuksen valossa voidaan todeta, että suunnittelu on arvokasta ja formaalit toimintatavat, kuten yrityksen tulevaisuuden suunnitteluun keskittyvät kokoukset ovat hyödyllisiä ja saattavat parantaa yrityksen menestystä. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen ei sen sijaan näiden tutkimusten valossa välttämättä ole yrityksen menestyksen kannalta tärkeää.

Brinckmann et al. (2010) mukaan on selvää, että liiketoiminnan suunnittelusta on hyötyä: ”vaikka informaation kerääminen markkinoilla olevista mahdollisuuksista ja polkujen

rakentaminen näihin mahdollisuuksiin tarttumisen kuluttavat resursseja, on suunnittelusta saatava hyöty tämän kustannuksen arvoinen”. Etenkin aloittavat ja pienet yritykset kärsivät resurssivajeesta, joten on uskottavaa väittää, että tarkka harkinta näiden resurssien käytöstä on järkevää. Suunnittelu on siis kiistattomasti hyödyllistä (Brinckmann et al. 2010).

Suunnittelusta saatava hyöty riippuu kuitenkin merkittävästi tarkasteltavan yrityksen tilanteesta ja tarpeista, joten yleisesti päteviä johtopäätöksiä suunnittelun hyödyllisestä on mahdotonta vetää (Brinckmann et al. 2010). Aloittavan yrityksen on tärkeää arvioida omista lähtökohdistaan käsin, millä tavalla suunnitteluun kannattaa satsata ja kuinka paljon suunnitteluun kannattaa käyttää resursseja, sillä suunnittelun arvo on hyvin tilannesidonnaista. Tämä arvo määrittyy etenkin suunnittelun kohteena olevan yrityksen tilanteen, suunnittelun tapojen ja kulttuurin mukaan (Brinckmann et al. 2010).

On kuitenkin tilanne, jossa yritykselle on kiistattomasti edullista laatia formaali liiketoimintasuunnitelma: ulkoisen rahoituksen saaminen. Liiketoimintasuunnitelmaa käytetään laajasti finanssialalla yritysten kilpailukyvyn ja kasvupotentiaalin analyysiin (Lange et al. 2007). Mikäli yrityksen on siis tarkoitus kerätä lähitulevaisuudessa rahoitusta esimerkiksi sijoittajilta, on liiketoimintasuunnitelman tekeminen suositeltavaa.

5. Aloittava yrittäjä suunnittelevana toimijana

Yrittäminen on erittäin haastavaa. Aloittava yrittäjä löytää itsensä tilanteesta, jossa hän kohtaa äärimmäistä epävarmuutta, resurssivajetta, yllätyksiä ja nopeaa muutosta (Baum & Locke, 2004). Kaikki on uutta, eikä mitään ole tarpeeksi.

Äärimmäinen epävarmuus, nopeat muutokset ja resurssivaje asettavat yrittäjän erittäin vaikeaan tilanteeseen. Selvitäkseen näistä haasteista yrittäjien täytyy aidosti rakastaa työtään ja olla sinnikkäitä jahdatessaan unelmiaan, sillä he kohtaavat niin paljon esteitä (Baum & Locke, 2004). Baum & Locke, (2004) mukaan kestävyys, sinnikkyys ja intohimo ovat piirteitä, jotka auttavat säilyttämään tavoitteellisen toiminnan ja liikkeen myös silloin, kun polku on kivinen.

Yleisin ohje, jota aloittaville yrittäjille annetaan, on että heidän tulisi kirjoittaa liiketoimintasuunnitelma, eli tiekartta, joka kattaa yrityksen ensimmäiset vuodet ja kuvaa strategian ja resurssit, joilla yritystoimintaa lähdetään toteuttamaan (Lange et al. 2007). Tämä tiekartta ulottuu tyypillisesti 5 vuoden päähän tulevaisuudessa. (Lange et al. 2007). Liiketoimintasuunnitelman laatiminen auttaa aloittavaa yrittäjää hahmottamaan vaihtoehtoisia strategioita ja näiden toteuttamiskelpoisuutta (Lange et al. 2007). Tavoiteteorian (goal setting theory) mukaan liiketoimintasuunnitelma tulisi laatia ennen esimerkiksi asiakkaiden lähestymistä, sillä tämä parantaa aloittavan yrityksen suorituskykyä (Shane & Delmar, 2003).

Lange et al. (2007) suhtautuvat ohjeeseen hyvin kriittisesti. He ihmettelevät, miksi intohimoisen yrittäjänalun pitäisi käyttää jopa satoja tunteja aikaa suunnitelman laatimiseen, jos liiketoimintasuunnitelman kirjoittamisen ei voida empiiristen tutkimusten valossa edes osoittaa johtavan parempaan onnistumiseen yrittäjänä (Lange et al. 2007).

Mueller et al. (2014) tuovat suunnittelukeskusteluun käsitteen ”grit”, jonka kuvaavat tarkoittavan ainutlaatuista sekoitusta sinnikkyyttä ja määrätietoisuutta. Mieleeni tästä määritelmästä tulee sinnikkyys tai ehkä vielä osuvammin sisu, joka sopii hyvin kuvaamaan tutkittua ilmiötä. Sisun on tunnistettu ennustavan menestystä useilla aloilla ja suhde on erityisen voimakas, kun menestyksen tiellä on erityisen paljon esteitä ja haasteita (Mueller et al. 2014).

Mueller et al. tekemässä tutkimuksessa kävi ilmi, että yrittäjän sisu korreloi positiivisesti yrityksen menestyksen kanssa. Sisukkaan yrittäjän yritys menestyy siis todennäköisesti paremmin, kuin vähemmän sisukkaan yrittäjän yritys. Sisu on luontevaa ajatella henkilöön liittyvänä attribuuttina, ehkä jopa luonteenpiirteenä. Mueller et al. ovat kuitenkin sitä mieltä, että sisu ei ole staattinen luonteenpiirre, vaan tiivistä intohimoon ja yrittäjän toimintamalleihin liittyvä ja muuttuva ilmiö. He esittävät, että toimeen tarttuminen johtaa kasvaneeseen sisuun, joka puolestaan johtaa menestyvämpään yritykseen. Sen sijaan arviointi (assessment) johtaa alentuneeseen sisuun, joka puolestaan syö yrityksen menestystä.

Uskon, että toimeen tarttumiseen liittyy luottamus ja varmuuden tuntu. Painetaan ”vaikka läpi harmaan kiven”, koska uskotaan sen olevan mahdollista. Epävarmuus sopii tästä syystä

erittäin huonosti yhteen sisun kanssa. Jos en olekaan aivan varma, että kiven läpi todella pääsee, olisi luonteva reaktio ruveta selvittämään asiaa. Intohimoinen yrittäjä tarttuu todennäköisemmin toimeen, mikä Mueller et al. mukaan luo linkin yrittäjän intohimon, sisun ja yrityksen menestyksen välille.

Oman kokemuksen valossa pienyritysvalmennuksessa painotetaan voimakkaasti hypoteesien nopeaa testaamista ja toimeen tarttumista. Yrittäjiä kannustetaan kokeilemaan, epäonnistumaan ja oppimaan nopeasti. "Fail fast" on tuttu sanonta nuorille yrittäjille. Keskeistä on asiakaskontaktin hakeminen ja toiminta. Suunnittelua ei ole varaa jatkaa kovinkaan pitkälle. Voisi sanoa, että aloittavalla yrittäjällä ei ole aikaa jäädä suunnittelemaan.

Wiklund et al. (2017) lähestyvät tätä toimeen tarttumisen ja intohimon dynamiikkaa hyvin mielenkiintoisesta tulokulmasta. Artikkelissaan he esittävät, että tarkkaavaisuus- ja ylivilkkaushäiriö ADHD saattaa liittyä positiivisesti yrittäjyyteen. Teorian mukaan ADHD-diagnosoidut yliaktiiviset ja impulsiiviset ihmiset voivat olla hyviä yrittäjiä, koska heillä voi olla korostunut tendenssi toimintaan harkinnan sijaan. Lisäksi ylivilkkaat, sensaatiohakuiset ihmiset voivat muita todennäköisemmin päätyä yrittäjiksi, ja yrittäminen voi olla sopiva urapolku näille ihmisille (Wiklund et al. 2017). Tämä löydös tukee Mueller et al. tekemää havaintoa toimeen tarttumisen ja yrittäjänä menestymisen välillä.

Summaten voidaan siis vetää johtopäätös, että yrittäjän intohimo johtaa toimintaan, ja intohimosta kumpuava toiminta sisun kehittymiseen, joka johtaa yrityksen parempaan menestykseen. Edelleen yrittäjän tendenssi tarttua toimeen harkitsemaan pysähtymisen sijaan vahvistaa tätä vaikutusta.

Mitä tapahtuu tilanteessa, jossa intohimoinen yrittäjä haluaisi tarttua toimeen, mutta hänen on jostakin syystä suunniteltava tekemisen sijaan? Valuisiko intohimo hukkaan Mueller et al. tulosten valossa, kun toimeen tarttuminen estyy, eikä intohimo pääsekään synnyttämään sisua?

Tarinat ovat täynnä nuoria oppilaita, jotka ovat pakahtua halusta päästä jo tositoimiin, mutta viisas mestari komentaa oppilaansa takaisin harjoittelemaan (esimerkiksi Leijonankuningas-elokuva). Tällaiseen tilanteeseen on helppo eläytyä. Syntyykö intohimosta, joka ei voi kanavoitua toiminnaksi turhautumista ja katkeruutta? Mintzbergin (1989) mielen ja käden

käsitteitä käyttäen tämä on tilanne, jossa jo kädet syyhyävät, mutta mieli ei voi vielä antaa lupaa toimeen tarttumiselle.

Lange et al. (2007: s. 238) pohtivat tätä problematiikkaa: ”Käy läpi akateeminen kirjallisuus niin huomaat, ettei käteen jää paljoa ja sekään vähä ei anna kysymykseen [kannattaako suunnittelu] kovinkaan kummoista vastausta. Mitä pitäisi sanoa fiksulle oppilaalle joka palaa halusta ryhtyä yrittäjäksi, kun hän kysyy: miksi pakotat minut kirjoittamaan liiketoimintasuunnitelman?”.

Impulssi työlleni syntyi turhautumisesta liiketoiminnan suunnitteluun oman yritykseni kontekstissa. Halusin kyseenalaistaa suunnittelun tarpeellisuuden. Tein suunnitelmia, mutta en kokenut niiden koskaan tulleen valmiiksi.

Vastaus ei kuitenkaan ole binäärinen. ”Onko suunnittelusta hyötyä” tai ”kannattaako liiketoiminnan suunnittelu” ovat molemmat väärä kysymyksenasetteluita. Planning schoolin ja learning schoolin välinen kädenvääntö on mielestäni turhaa, sillä molemmat koulukunnat ovat oikeilla jäljillä.

Brinckmann et al. (2010) lähtivät omassa tutkimuksessaan liikkeelle samankaltaisista lähtökohdista, kuin minä tässä työssä. He lähestyivät suunnittelua yrittämisen kontekstissa kyllä vai ei kysymyksenä, mutta päätyivät ehdottamaan dynaamisuuteen ja samanaikaisuuteen perustuvaa oppimisen ja suunnittelun mallia. Yrittämistä ei tule tarkastella prosessina, jossa suunnittelu ja tekeminen ovat erillisiä prosesseja, jotka tapahtuvat toisistaan irrallisina. Sen sijaan suunnittelu, tekeminen ja oppiminen nivoutuvat yhdeksi sykliseksi prosessiksi (Brinckmann et al. 2010).

Ajatus on järkevä ja huojentava. Yrittäjänä tekemäni suunnittelun päämäärä on ollut suunnittelun tarpeesta irti pääseminen. Pyrkimykseni on ollut saada suunnitelma valmiiksi, jotta resurssit voidaan keskittää toimintaan. Brinckmann et al. (2010: s. 37) varoittavat tällaisesta ajattelusta: ”tulostemme valossa varoitamme prosessimaisesta suhtautumisesta suunnitteluun ja toimintaan (suunnittelu ja suunnitelman toimeenpaneminen prosessin erillisinä vaiheina). Liiketoimintasuunnitelmat perustuvat tiettyinä aikana valinneisiin käsityksiin ja käytettävissä olleisiin tietoihin, joten on todennäköistä, että niiden päivittäminen myöhemmin on tarpeellista.” Suunnitelma ei siis voi tulla valmiiksi ja täydelliseksi dynaamisessa, alati muuttuvassa maailmassa.

Tutkimustiedon valossa voidaan myös todeta, että formaalit toimintamallit suunnittelussa parantavat suunnittelun laatua ja yrityksen menestystä (Brinckmann et al. 2010, Fletcher et al. 2002). Yrittäjien kannattaa siis käyttää dokumentaatiota ja formaaleja toimintamalleja liiketoiminnan suunnittelussa. Tämä auttaa ajattelun kirkastamisessa, tiimityössä ja suunnitelman kommunikoinnissa muille ihmisille (Brinckmann et al. 2010).

6. Johtopäätökset

Aloittavat yritykset kohtaavat epävarmuutta, altistuvat nopeille muutoksille ja kärsivät resurssivajeesta. Nämä tekijät asettavat aloittavat yritykset ja yrittäjät erittäin vaikeaan tilanteeseen (Baum & Locke, 2004). Liiketoimintasuunnitelman laatimista suositellaan aloittavan yrittäjän ensimmäiseksi askeleeksi. Liiketoimintasuunnitelmalla tarkoitetaan tiekarttaa, joka kattaa yrityksen ensimmäiset vuodet ja kuvaa strategian ja resurssit, joilla yritystoiminta käynnistetään ja toiminta aloitetaan. Liiketoimintasuunnitelman laatimista opetetaan laajasti etenkin akateemisessa yrittäjyyden opetuksesta. (Lange et al. 2007). Empiirisissä tutkimuksissa liiketoimintasuunnitelman laatiminen ei ole kuitenkaan tuonut yrityksille tai yrittäjille odotettuja etuja. Enemmistö menestyneistä yrittäjistä jätti liiketoimintasuunnitelman yrityksen perustamisvaiheessa (Chwolka et al. 2012). Tämä on johtanut suunnittelun tarpeellisuuden kyseenalaistamiseen akateemisessa keskustelussa ja synnyttänyt ”just do it” –lähestymistavan yritysten perustamiseen (Lange et al. 2007). Tässä lähestymistavassa kehoitetaan yksityiskohtaisen suunnittelun ohittamista ja vajavaisten resurssien keskittämistä toiminnan nopeaan käynnistämiseen (Lange et al. 2007).

Akateeminen suunnittelu vastaan toiminta -keskustelu on jatkunut yrittäjyyden kontekstissa pitkään, ja aiheesta on julkaistu monia empiirisiä tutkimuksia, joissa on pyritty selvittämään suunnittelun ja liiketoiminnallisen menestyksen välistä suhdetta. Nämä tutkimukset ovat tuottaneet hajanaisia tuloksia, eikä tiedeyhteisö ole voinut todistaa kumpaakaan näkökulmaa toista paremmaksi (Brinckmann et al. 2010). Planning school –koulukunta esittää, että suunnittelu lisää toiminnan tehokkuutta ja edistävää päämäärien saavuttamista (Ansoff, 1991). Learning school –koulukunta puolestaan esittää, että liiketoiminnan suunnittelun sijaan vajavaiset resurssit kannattaa ohjata suoraan toimintaan (Lange et al. 2007).

Yrityksen näkökulmasta kysymys suunnittelun lopullisesta arvosta jää akateemisen kirjallisuuden valossa ilman tyhjentävää vastausta (Lange et al. 2007), mutta empiirisen tutkimuksen valossa voidaan todeta, että suunnittelu on arvokasta ja formaalit toimintatavat, kuten yrityksen tulevaisuuden suunnitteluun keskittyvät kokoukset ovat hyödyllisiä ja saattavat parantaa yrityksen menestystä. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen ei sen sijaan näiden tutkimusten valossa välttämättä ole yrityksen menestyksen kannalta tärkeää, ellei yrityksen ole tarkoitus kerätä lähitulevaisuudessa rahoitusta esimerkiksi sijoittajilta.

Vastakkainasettelu voidaan myös purkaa ja ajatella, että suunnittelu ja oppiminen asettuvat molemmat liiketoiminnan kehittämisen laajempaan prosessiin, eikä kumpikaan voi olla olemassa ilman toista (Mintzberg, 1989). Suunnittelu, tekeminen ja oppiminen nivoutuvat yhdeksi sykliseksi prosessiksi (Brinckmann et al. 2010).

On tärkeää muistaa, että menestyvän yrityksen taustalla on usein työtään rakastava ja sinnikäs yrittäjä (Baum & Locke, 2004). Intohimoinen ihminen haluaa toteuttaa intohimoaan. Luulen, että yritysten perustajien kohdalla nämä intohimot liittyvät rakentamiseen ja rohkeaan kokeiluun. Mueller et al. (2014) tulosten valossa on tärkeää, että intohimo saa kanavoitua toiminnaksi.

Vastauksena tutkimuskysymykseeni (kannattaako aloittavan yrittäjän suunnitella huolellisesti vai pyrkiä toiminnan mahdollisimman nopeaan käynnistämiseen suunnittelun kustannuksella?) esitän tutkimukseni valossa, että suunnittelua kannattaa tehdä niin kauan, kuin se on innostavaa ja tuntuu eteenpäin vievältä. On myös tärkeää muistaa, että suunnittelu ja oppiminen ovat toistensa edellytyksiä, ja että suunnitelman päivittäminen on tapa, jolla kerätyt opit voidaan valjastaan yrityksen kehittämiseen.

On myös yrityksen ja yrittäjän kannalta eduksi käyttää formaaleja toimintamalleja liiketoiminnan suunnittelussa. Tämä parantaa tutkimustiedon valossa yrityksen menestystä, auttaa yrittäjää kirkastamaan ajatteluaan ja edistää yhteistyötä ja kommunikaatiota muiden ihmisten kanssa (Brinckmann et al. 2010).

7. Lähteet

Ansoff, I. 1987: *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion (alkuperäinen versio 1965)*, Richard Clay Ltd. Bungay, Suffolk

Ansoff, I. 1991: Critique to Henry Mintzberg's "The design school: reconsidering the basic premises of strategic planning". *Strategic Management Journal* 12: 449-461

Ansoff, I. 1979: *Strategic Management*; The Macmillan Press Ltd.

Baum, R; Locke, E 2004: The relationship of entrepreneurial traits, skill and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology* 89: 587-598

Bracker, Js.; Pearson, J. 1986: Planning and financial performance amongst small firms in a growth industry. *Strategic Management Journal* 7: 503-522

Brinckmann, J.; Grichnik, D.; Kapsa, D. 2010: Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance in small firms. *Journal of Business Venturing* 25: 24-40

Chwolka, A.; Raith, M. 2012: The value of business planning before start-up – A decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing* 27: 385-399

Delmar, F.; Shane, S. 2003: Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal* 24: 1165-1185

Fletcher, M.; Harris, S. 2002: Seven aspects of Strategy formation – exploring the value of planning. *International Small Business Journal* 20: 297-314.

Kulda, R. 1980: The effects of strategic planning on common stock returns. *Academy of Management Journal* 23: 5-20

Lange, J.; M. Aleksandar; Pearlmutter, M.; Singh, S. & Bygrave, W. 2007: Pre-start-up formal business plans and post-start-up performance: A study of 116 new ventures. *Venture Capital* 4: 237-256

Mintzberg, H. 1990: The design school: reconsidering the basic premises of strategic management; *Strategic Management Journal* 11: 171-195

Mintzberg, H.: Mintzberg on Management 1989: Inside our strange world of organizations. *The Free Press, a vision of Macmillan, inc. New York.*

Mueller, B.; Wolfe, M.; Syed, I. 2014: Passion and grit: An exploration of the pathways leading to venture success. *Journal of Business Venturing 32: 260-279*

Sanform, M. 1982: New enterprise management. *Reston Publishing*

Sexton, D.; Van Auken, P. 1985: A longitudinal study of small business strategic planning. *Journal of Small Business Management 23: 7-15*

Shapiro, G.; Kallman, E. 1978: Long range planning is not for everyone. *Planning Review 6: 27-34*

Sheehan, G. 1975: Long range strategic planning and its relationship to firm size, firm growth and firm growth variability. *PhD thesis, Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario*

Wiklund J. Yu, W.; Tucker, R.; Marino, L. 2017: ADHD, impulsivity and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing 32: 627-656*