



**LUT School of Business & Management**

**A130A30000 Kauppatieteiden kandidaatintutkielma**

**Talousjohtaminen**

**Kausaation, efektuaation ja intuition rooli PK-yritysten päätöksenteossa.**

**The role of Causation, Effectuation and Intuition in the decision-making of SMEs.**

06.01.2019

Tekijä: Tuomas Karttunen

Ohjaaja: Päivi Maijanen-  
Kyläheiko

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Tuomas Karttunen
<b>Tutkielman nimi:</b>	Kausaation, Effektuaation ja Intuition rooli PK-yritysten päätöksenteossa
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	School of Business and Management
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppatiede / Talousjohtaminen
<b>Ohjaaja:</b>	Päivi Maijanen-Kyläheiko
<b>Hakusanat:</b>	kausatio, efektuaatio, intuitio, päätöksenteko, PK

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, miten kausaalinen, efektuaalinen ja intuitiivinen ajattelutapa ilmenevät PK-yritysten päätöksenteossa. Tutkimuksen teoria pohjautuu kausaation ja efektuaation teorioihin ja niiden sisältämiin prosesseihin ja eroihin. Teorian avulla pyritään myös selittämään intuitiivisen päätöksenteon käsitettä ja avaamaan, mitä se pitää sisällään.

Tutkimus toteutetaan monitapaustutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta. Tutkimuksen aineisto hankitaan haastattelemalla kolmea eri PK-yrityksen johtohenkilöä. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastattelujen tuloksia tulkitaan perustuen kausaalisen ja efektuaalisen päätöksentekotavan prosesseihin ja ajattelutapaan, mutta ottaen myös intuitio huomioon.

Tutkimustuloksien mukaan PK-yritysten päätöksenteossa esiintyy samanaikaisesti kausaaliseen, efektuaaliseen ja intuitiiviseen päätöksentapaan perustuvaa ajattelua. Näiden ajattelutapojen suhde kuitenkin vaihtelee yrityksestä toiseen ja päätöksenteon eri osa-alueissa.

## **ABSTRACT**

**Author:** Tuomas Karttunen  
**Title:** The role of Causation, Effectuation and Intuition in the decision-making of SMEs  
**School:** School of Business and Management  
**Degree programme:** Business Administration / Financial Management  
**Supervisor:** Päivi Maijanen-Kyläheiko  
**Keywords:** Causation, Intuition, Effectuation, decision-making, SME

The goal of this study is to find out how causal, effectual and intuitive thinking show themselves in the decision-making of SMEs. The theory portion of this study is based on the decision-making theories of causation and effectuation and their differences. Another point of focus is to examine what intuitive decision-making is and what it is about.

This study is carried out as a multi case study and it is made by using qualitative research methods. The data for this study was acquired by interviewing the leaders of three different SMEs. The interviews were carried out as semi-structured interviews. The results of the interviews were analyzed based on the decision-making processes of causation and effectuation and by taking intuition into account.

The results of the study show that effectuation causation and intuition are all present in the decision-making of SMEs and often at the same time. However, which one of them is the most prevalent differs from SME to SME.

# SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto.....	1
1.1. Tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset.....	2
1.2. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto.....	4
1.3. Teoreettinen viitekehys.....	4
1.4. Määritelmät ja käsitteet.....	5
1.5. Aikaisempi kirjallisuus.....	6
1.6. Tutkimuksen rakenne .....	6
2. Päätöksentekotyylit.....	8
2.1. Kausaalinen päätöksenteko .....	8
2.2. Effektuaalinen päätöksenteko .....	9
2.3. Kausaation ja efektuaation vertailu.....	10
2.4. Intuitiivinen päätöksenteko .....	12
3. Metodologia.....	15
3.1. Tutkimusmenetelmät .....	15
3.2. Aineiston kuvailu .....	15
3.3. Haastateltavat yritykset .....	16
4. PK-yritysten päätöksenteko ja ajattelutapa.....	19
4.1. Päätöksentekoprosessi .....	19
4.2. Tulevaisuuden näkymä ja toiminnan perusta.....	21
4.3. Suhtautuminen riskiin ja resursseihin .....	24
4.4. Asenteet odottamattomiin epävarmuustekijöihin .....	26
5. Yhteenveto ja johtopäätökset .....	28
5.1. Johtopäätökset.....	28
5.2. Jatkotutkimusaiheet.....	30
<b>Lähdeluettelo.....</b>	<b>32</b>

## **Liitteet**

**Liite 1.** Haastattelukysymykset.

## 1. Johdanto

Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan, miten suomalaiset PK-yritykset käyttävät kontrolliin (effektuaatio), ennustamiseen (kausaatio) ja intuitioon perustuvia ajattelumalleja päätöksenteossaan. Nykyajan alati muuttuvassa ja kehittyvässä ympäristössä päätöksenteosta on tullut yhä monimutkaisempaa ja epävarmempaa. Yritykset joutuvat kuitenkin tekemään jatkuvasti erilaisia liiketoimintaansa liittyviä päätöksiä, joilla on enemmän tai vähemmän vaikutuksia niiden olemassaololle ja toiminnan kehitykselle. Päätöksenteko ja etenkin monimutkaisten päätösten tekeminen on epävarmaa ja riskistä, koska valitun päätöksen toteuttaminen voi johtaa tappioihin, menetettyihin tilaisuuksiin ja muihin epätoivottuihin tuloksiin (Schultz, Mitchell, Harper & Bridges, 2010). Tästä syystä organisaatiot tukeutuvat erilaisiin päätöksentekotapoihin ja saatavilla oleviin tietoihin, joiden avulla ne pyrkivät vähentämään toiminnan epävarmuutta.

Epävarmuuden vähentämiseen esitettyjä päätöksentekostrategioita on monia, mutta yleensä ne nojaavat, joko tulevaisuuden ennustamiseen tai kontrollointiin (Kuechle, Boulu-Reshef & Carr, 2016). Näistä ennustamiseen perustuva päätöksentekotapa on historiallisesti ollut hallitseva ajattelutapa kauppatieteissä ja johtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa. Tulevaisuuden kontrollointiin perustuvat ajattelutavat taas ovat kehittyneet ja alkaneet saada enemmän huomiota vasta noin viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Tunnettuja tulevaisuuden kontrolliin perustuvan ajattelutavan teorioita ovat esimerkiksi Sarasvathyn (2001) esittelemä efektuaatio ja Bakerin ja Nelsonin (2005) esittelemä yrittäjyydellinen ”tee se itse” (bricolage) ajattelutapa. Tässä työssä tulevaisuuden ennustamiseen ja kontrolliin perustuvia ajattelutapoja keskitytään tarkastelemaan Sarasvathyn (2001) määrittelemien termien; kausaation ja efektuaation pohjalta.

Päätöksiä ei voida aina kuitenkaan perustella täysin rationaalisesti ja niitä joudutaan tekemään hyvin nopeasti. Siksi rationaaliseen ajatteluun perustuvat kausaatio ja efektuaatio eivät välttämättä pysty selittämään täysin yritysten päätöksentekoon liittyvää ajattelutapaa. Tästä syystä, tässä työssä otetaan huomioon myös intuition rooli PK-yritysten päätöksenteossa.

### **1.1. Tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaisilla ajattelutavoilla PK-yritykset muodostavat päätöksiään ja miten erilaiset ajattelutavat ilmenevät päätöksenteon eri vaiheissa. Aihe on mielenkiintoinen, koska sitä on tutkittu käytännön näkökulmasta melko vähän, vaikka teoreettista tutkimusta aiheesta löytyykin kiitettävästi. Tavoitteena on myös edistää ymmärrystä siitä, perustuuko PK-yritysten päätöksenteko enemmän rationaaliseen vai intuitiiviseen ajatteluun ja mikä näiden suhde on.

Tutkimus on jaettu yhteen pääkysymykseen ja kahteen alatutkimuskysymykseen, joiden avulla pyritään saamaan vastaukset tutkimuksen tavoitteisiin. Nämä vastaukset pyritään hankkimaan syventymällä aiheesta löytyvään aikaisempaan tutkimukseen ja tutkimalla asiaa tämän jälkeen empiirisesti. Pääkysymys on:

**”Miten kausaalinen, efektuaalinen ja intuitiivinen ajattelutapa ilmenee PK-yritysten päätöksenteossa?”**

Pääkysymys on melko laaja ja sen avulla pystytään suoranaisesti vastaamaan oikeastaan vain siihen, hyödynnetäänkö kaikkia näitä ajattelutapoja päätöksenteossa. Tästä syystä tarvitaan alakysymyksiä, joiden avulla pystytään vastaamaan syvällisemmin tutkimuksen tavoitteisiin ja avaamaan paremmin mistä päätöksenteko koostuu. Alatutkimuskysymykset ovat:

**”Miten päätöksenteko eroaa erilaisissa PK-yrityksissä?”**

## **”Miten PK-yritykset suhtautuvat riskeihin, resursseihin ja tulevaisuuden odottamattomiin epävarmuustekijöihin?”**

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen avulla pyritään selvittämään, millaisia eroja erilaisten, eri kokoisten ja eri aloilla toimivien PK-yritysten päätöksenteossa on ja miten merkittäviä nämä erot ovat. Toisen alatutkimuskysymyksen avulla vuorostaan avataan syvällisemmin PK-yritysten ajattelutapaa ja pyritään samalla selvittämään, vastaavatko nämä näkemykset efektuaatio- ja kausaatiomalleja, vai ovatko näkemykset enemmänkin intuitiivisia. Näiden kysymysten avulla tavoitellaan kokonaisvaltaista kuvaa PK-yritysten päätöksenteon luonteesta ja mahdollisista eroista.

Tutkimus on rajattu koskemaan suomalaisia PK-yrityksiä, koska ei voida olettaa, että päätöksenteko olisi samanlaista niin suuryrityksissä, kuin PK-yrityksissäkin. PK-yrityksiä on myös tutkittu vähemmän, vaikka ainakin Suomessa ylivoimainen osa yrityksistä määritellään PK-yrityksiksi. Esimerkiksi Yrittäjyystilastojen (2016) mukaan 99,8 prosenttia suomalaisista yrityksistä määritellään, mikroyrityksiksi, pienyrityksiksi tai keskisuuriksi yrityksiksi.

Tutkimuksen toinen rajaus koskee yritysten tekemiä päätöksiä. Tässä työssä tutkitaan vain PK-yritysten uusiin hankkeisiin ja pitkäaikaisiin investointeihin liittyviä päätöksiä. Tämä rajaus on tehty, koska yritysten operatiiviseen toimintaan liittyviin päätöksiin ei usein liity erityistä päätöksentekoprosessia. Tästä syystä päätöksentekotyöliien ja ajattelutapojen tutkiminen operatiiviseen toimintaan liittyvissä päätöksissä ei ole oman näkemykseni mukaan kovinkaan mielenkiintoista, hyödyllistä tai tarpeellista. Myös kansainvälistymiseen liittyvien päätösten tutkiminen on rajattu pois, koska niistä on tehty useampia tutkimuksia jo aiemmin.

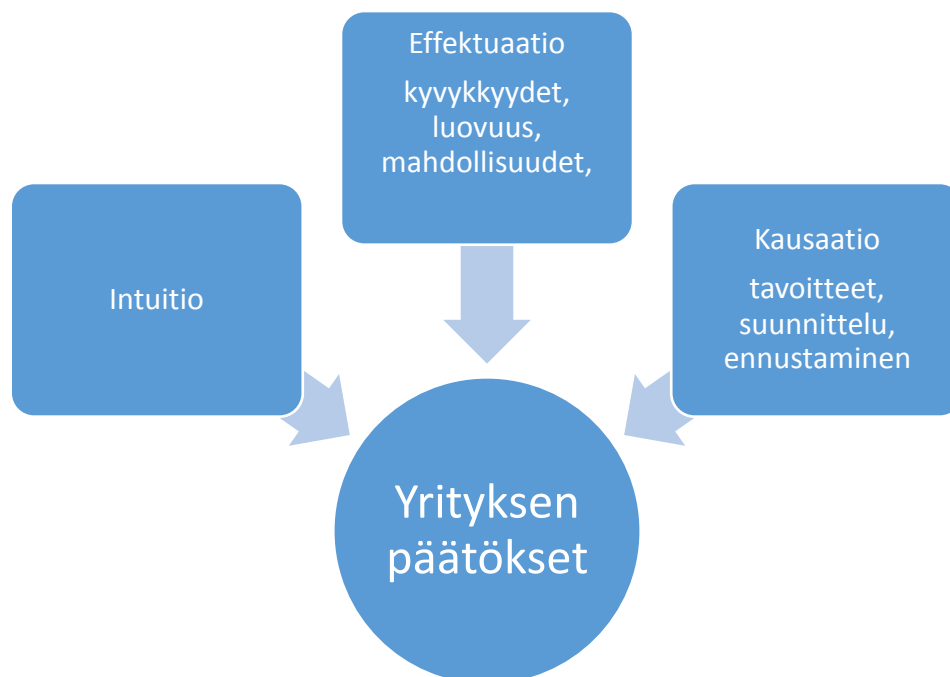


## 1.2. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja aineisto kerätään kolmesta erilaisesta PK-yrityksestä. Aineiston kerääminen toteutetaan teemahaastatteluilla, joihin rakennetaan valmiit kysymykset, joiden järjestystä tai esitystapaa voidaan muuttaa haastattelutilanteiden mukaan (Hirsjärvi & Hurme 1997). Teemahaastattelu on tehokas menetelmä, koska siinä pystytään ohjaamaan haastattelua kontrolloimatta sitä täysin ja se on myös melko vaivaton ja vapauksia tarjoava menetelmä haastateltaville henkilöille (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005).

## 1.3. Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys kuvastaa tutkielman näkökulmia, jotka perustuvat aikaisempaan kirjallisuuteen (kts. Kuvio 1). Tutkielman teoriaosuus selittää, mitä tutkielman teemat pitävät sisällään ja kuinka niitä tulisi käyttää. Tämä luo pohjan empiirisen osuuden soveltamiselle ja ymmärtämiselle.



**Kuvio 1.** Tutkielman teoreettinen viitekehys.

## **1.4. Määritelmät ja käsitteet**

Tässä kappaleessa esitellään tutkimukselle keskeisimmät käsitteet, jotka ovat kausaatio, efektuaatio ja intuitio. Niiden sisältöön syvennyttään tarkemmin vielä teoriaosuudessa.

### **Kausaatio**

Kausaation ymmärretään olevan suhde tiettyjen tapahtumien välillä. Toisin sanoen se tarkoittaa, että jotain tapahtuu ja tämä tapahtuma aiheuttaa tai sillä on vaikutusta jonkin toisen tapahtuman aiheutumiseen (Spirtes, Glymour and Scheines, 2000). Filosofiasa ei kuitenkaan ole vielä täyttää yksimielisyyttä siitä, mitä kausaatio on tai kuinka se tulee määritellä. Kausaatio liiketoiminnassa taas tarkoittaa tulevaisuuden ennustamiseen perustuvaa ajattelutapaa, joka lähtee ajatuksesta, että niin pitkälle kuin voimme ennustaa tulevaisuutta, voimme kontrolloida sitä (Saravathy, 2001b).

### **Effektuaatio**

Effektuaatio on Saravathyn (2001) kehittämä päätöksentekomalli, joka on käytännössä kausaation vastakohta. Effektuaatio perustuu kontrollin logiikkaan ja se lähtee ajatuksesta että, niin pitkälle kuin tulevaisuutta voi kontrolloida, sitä ei tarvitse ennustaa (Saravathy 2001b). Sanalle efektuaatio ei ole Saravathyn teoriaa lukuun ottamatta tarkkaa määritelmää suomen kielessä, mutta se tulee oletettavasti sanasta 'effectuate', jonka suora suomenkielinen käännös on toteuttaa tai panna täytäntöön.

### **Intuitio**

Intuitio voidaan määritellä monella tapaa, eikä siitä ole täyttää yksimielisyyttä. Millerin ja Irelandin (2005) mukaan on kuitenkin kaksi erilaista "intuitio" termin määrittelytapaa, jotka kiteyttävät termin olennaisen sisällön. Nämä ovat heidän mukaansa kokonaisvaltainen aavistus ja automaattinen asiantuntemus. Nämä määrittelyt

tarkoittavat käytännössä aikaisempien kokemusten ja opittujen tietojen alitajuntaista hyödyntämistä päätöksenteon hetkellä.

### **1.5. Aikaisempi kirjallisuus**

Effektuaatioteorian hyödyntämistä PK-yritysten päätöksenteossa on tutkittu jonkin verran. Aikaisemmat tutkimukset ovat keskittyneet etenkin PK-yritysten kansainvälistymiseen ja uusiin yrityksiin. Effektuaation ja kausaation käyttöä PK-yritysten kansainvälistymisessä ovat tutkineet esimerkiksi Andersson (2011), Galkina ja Chetty (2015) ja Child ja Hsieh (2014). Berends, Jelinek, Reymen ja Stultiens (2014) ovat myös tutkineet kausaation ja efektuaation vaikutuksia PK-yritysten innovaatioihin.

Tutkimuskentässä on kuitenkin vielä aukkoja ja intuitiota, kausaatiota ja efektuaatiota ei ole oikeastaan koskaan verrattu keskenään, vaikka yleisesti rationaalista ja intuitiivista ajattelua on jonkin verran tutkittu. Myös yhdessä maassa toimivat PK-yritykset, joita ei ole vasta perustettu eivät ole juurikaan saaneet aikaisemmissa tutkimuksissa huomiota osakseen. Intuition roolia päätöksenteossa on myös yleisesti tutkittu hyvin vähän. Tästä syystä tässä tutkimuksessa keskitytään myös intuitiiviseen päätöksentekoon ja kohteena ovat PK-yritykset, jotka ovat olleet olemassa jo jonkin aikaa ja toimivat vain yhdessä maassa.

### **1.6. Tutkimuksen rakenne**

Tämä tutkimus rakentuu neljästä osasta, jotka ovat johdanto, teoria, empiria ja johtopäätökset. Johdannon tarkoituksena on esitellä tutkimuksen aihe, tausta, tekemisen syyt ja rajaukset. Teoriakappaleessa käsitellään olemassa olevan kirjallisuuden pohjalta, mitä efektuaatio, kausaatio ja intuitio ovat ja millaisia prosesseja ne pitävät sisällään. Kappale sisältää myös vertailun kausaalisen ja efektuaalisen logiikan välillä. Niiden erottelu on tärkeää myös empiiriselle osuudelle, jotta kyetään ymmärtämään paremmin, mitkä tekijät määrittävät noudattaako päätös kausaalista, efektuaalista, tai intuitiivista ajattelutapaa. Empiriaosiossa taas käsitellään

haastatteluiden tuloksia ja pyritään avaamaan niitä. Viimeisessä luvussa esitetään yhteenveto, johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin.

## **2. Päätöksentekotyylit**

Päätöksentekotyylejä saattaa olla käytännössä niin paljon kuin on päätöksentekijöitäkin ja päätöksenteosta löytyy myös monia erilaisia teorioita. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin kolmeen erilaiseen päätöksentekotyyliin, joita ovat kausaatio, efektuaatio ja intuitio. Näistä kausaatio perustuu tulevaisuuden ennustamiseen, efektuaatio tulevaisuuden luomiseen ja kontrolloimiseen ja intuitio taas tunteisiin, uskomuksiin ja kokemuksiin.

### **2.1. Kausaalinen päätöksenteko**

Sarasvathyn (2001) mukaan kausaalisissa päätöksentekoprosesseissa otetaan tietty vaikutus annettuna ja keskitytään valitsemaan erilaisia keinoja, joiden avulla tämä vaikutus saavutetaan. Kausaaliset päätöksentekoprosessit perustuvat uusklassisia taloustieteitä ja strategisen johtamisen kirjallisuutta hallitsevaan suunnitelmalliseen päätöksentekologiikkaan (Chandler, DeTienne & Mumford, 2007).

Esimerkiksi Mintzbergin (1978) mukaan suuri osa strategian muodostusta käsittelevästä kirjallisuudesta pyrkii vastaamaan kysymykseen siitä, kuinka yritykset tekevät merkittävät päätöksensä. Mintzbergin mukaan suurin osa tästä kirjallisuudesta jakautuu yhteen kolmesta teoreettisesta ryhmästä, joita ovat: suunnittelutila, mukautuvutila ja yrittäjyytila. Kaikki näistä Mintzbergin kuvailemista ”tiloista” noudattavat samaa logiikkaa, kuin Sarasvathyn (2001) esittelemät kausaatio prosessit. Toisin sanoen niissä on mietitty jonkinlainen tavoite valmiiksi ja tähän tavoitteeseen pyritään pääsemään erilaisin keinoin.

Chandlerin, DeTiennen & Mumfordin (2007) mukaan Sarasvathyn (2001) ja monien yrittäjyyttä käsittelevien oppikirjojen kuvailema kausaalinen päätöksenteko on monivaiheinen prosessi. Se alkaa ympäristön arvioimisesta ja markkinoilta löytävien pitkäaikaisten mahdollisuuksien analysoimisesta. Tämän jälkeen tulee tunnistaa ja

analysoida kohdemarkkinat. Seuraavaksi tulee kehittää liiketoimintasuunnitelma, kerätä resurssit ja toteuttaa suunniteltu päätös. Päätös erilaisten vaihtoehtojen välillä tehdään, perustuen odotettuihin tuottoihin. (Chandler, DeTienne & Mumford, 2007)

## **2.2.        *Effektuaalinen päätöksenteko***

Effektuaatiomallin mukaan päätöksentekijän tulee aloittaa päätöksentekoprosessi määrittelemällä minkälaisia keinoja ja kyvykkyyksiä hänellä on käytössään. Omat taitonsa päätöksentekijä voi selvittää vastaamalla kysymyksiin siitä, kuka hän on, mitä hän tietää ja keitä hän tuntee. Olennaisten kykyjensä selvittämisen jälkeen, päätöksentekijä lähtee epäsuorasti luomaan ja valitsemaan erilaisia vaikutuksia, jotka on mahdollista saada aikaan päätöksentekijän ja tämän yrityksen keinoilla ja kyvykkyyksillä. Samaan aikaan päätöksentekijän tulee myös rakentaa ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia. (Sarasvathy 2008)

Effektuaalisissa päätöksentekoprosesseissa tulee myös kyvykkyyksien ja mahdollisten vaikutusten lisäksi ottaa huomioon näiden rajoitukset. Näitä rajoituksia ovat esimerkiksi ympäristöstä ja sen epävarmuudesta johtuvat rajoitukset, organisaationaalisten, fyysisten ja inhimillisten resurssien rajallisuus ja teknologian tason, kysynnän ja erilaisten sosiopoliittisten instituutioiden aiheuttamat rajoitteet. Effektuaatiomallissa valintakriteerinä erilaisten mahdollisten vaikutusten välillä käytetään yleensä ennalta määritettyä kohtuuhintaista tappiota tai hyväksyttävän riskin määrää liittyen käytettävissä oleviin kyvykkyyksiin. (Sarasvathy 2001)

Saras D. Sarasvathy esitteli efektuaatioteorian ensimmäistä kertaa artikkelissa ”Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift From Economic Inevitability To Entrepreneurial Contingency”. Se nojaa väitteeseen, että taloustieteissä ja johtamisteorioissa artefaktien, kuten yritysten ja markkinoiden olemassaolo otetaan annettuna, mutta niiden luomista tulisi selittää ja tähän tarvitaan efektuaation käsitettä

(Sarasvathy 2001). Teoria on herättänyt paljon keskustelua sen julkaisemisen jälkeisinä vuosina ja sen saama palaute tutkijapiireissä on ollut jakautunutta.

Effektuaatioteoriaa tukevat esimerkiksi Fisher (2012), jonka mukaan mallista on hyötyä ainakin uusien hankkeiden suunnittelussa sekä Coviello ja Joseph (2012), joiden näkemyksen mukaan efektuaatiomallista voi olla hyötyä uusien tuotteiden kehittämisessä. Effektuaatiomalli on kuitenkin saanut myös kritiikkiä osakseen. Teoriaa ovat kritisoineet esimerkiksi Chiles, Bluedorn ja Gupta (2007), joiden mukaan efektuaatio on teoriana rajoittunut, eikä tarpeeksi hyvin määritelty. Effektuaation kritiikki onkin perustunut paljolti siihen, ettei sitä ole vielä pystytty testaamaan ja todistamaan kunnolla, tai sen sisältämät prosessit eivät ole tarpeeksi selkeitä. Tämänkaltaisia näkemyksiä efektuaatioteoriasta ovat esittäneet esimerkiksi, Perry, Chandler ja Markova (2012), Baron (2009) ja Arend, Sarooghi ja Burkemper (2015).

### **2.3. *Kausaation ja efektuaation vertailu***

Chandler, Detienne, McKelvie ja Mumford (2011) ovat tunnistaneet neljä keskeistä eroa efektuaation ja kausaation välillä. Heidän mukaansa nämä erot perustuvat Sarasvathyn (2001) julkaiseman artikkelin tarkkaan lukemiseen. Ensimmäinen ero näiden näkemysten välillä on se, että efektuaatiossa keskitytään lyhytaikaisiin kokeiluihin, joiden avulla tunnistetaan liiketoiminnallisia tilaisuuksia epävarmassa tulevaisuudessa, kun taas kausaatiossa ennustetaan epävarmaa tulevaisuutta määrittelemällä lopullinen tavoite heti alussa. Toinen ero on se, että efektuaation mukaan tulee keskittyä projekteihin, joissa huonoimmassakin mahdollisessa skenaariossa aiheutuvaan tappioon on varaa. Kausaation mukaan vuorostaan tulee maximoida odotetut tuotot.

Kolmas ero liittyy tulevaisuuden kontrollointiin ja ennustamiseen. Effektuaatioteorian mukaan epävarmaa tulevaisuutta tulee pyrkiä kontrolloimaan keskittymällä ennakkositoumuksiin ja strategisiin liittoutumiin. Kausaationäkemyksen mukaan tulevaisuutta täytyy pyrkiä ennustamaan liiketoiminnan suunnittelun ja kilpailuanalyysien

avulla. Neljäs ero on efektuaatiolle ominainen ympäristön epävarmuustekijöiden hyödyntäminen ja kausaation mukainen epävarmuustekijöiden välttäminen. Alla olevassa taulukossa on vertailtu efektuaalisen ja kausaalisen logiikan välisiä eroja lisää. (Chandler et. al. 2011)

<b>Ongelma</b>	<b>Kausaalinen viitekehys</b>	<b>Effektuaalinen viitekehys</b>
Tulevaisuuden näkyvä	Ennustava. Kausaalinen logiikka kuvaa tulevaisuuden, menneisyyden jatkona. Tästä syystä tarkka ennustaminen on välttämätöntä ja hyödyllistä.	Luova. Effektuaalinen logiikka kuvaa tulevaisuuden, ainakin osittain, tarkoituksellisten toimijoiden muodostamaksi. Ennustaminen ei tästä syystä ole helppoa, eikä hyödyllistä.
Toiminnan perusta	Tavoiteorientoitunut. Kausaalissa viitekehyksessä tavoitteet määrittävät alatavoitteet, myös silloin, kun tavoitteita rajoittavat rajalliset resurssit. Tavoitteet määrittävät toiminnot, mukaan lukien mitä yksilöitä otetaan mukaan.	Resurssiorientoitunut. Effektuaalisessa viitekehyksessä, tavoitteet ilmenevät kuvittelemalla toimintatapoja, jotka perustuvat annettuihin resursseihin. Samanlailla, ne jotka otetaan mukaan toimintaan määrittävät, mitä pystytään ja mitä pitää tehdä. Eikä toisin päin.
Suhtautuminen riskiin ja resursseihin	Odotettu tuotto. Kausaalinen logiikka kuvaa uuden hankkeen luomisongelman sellaisena, jossa jahdataan (riskisopeutettua) suurinta tilaisuutta ja kerätään vaaditut resurssit sen toteuttamiseen. Tässä keskitytään potentiaaliseen hyötyyn.	Tappio, johon on varaa. Effektuaalisen logiikan mukaan, tulee tavoitella riittävän tyydyttäviä tilaisuuksia, investoimatta enempää resursseja kuin sidosryhmillä on varaa menettää. Tässä keskitytään potentiaalisen tappion rajoittamiseen.
Suhtautuminen ulkopuolisiin	Kilpailuanalyysi. Kausaaliset viitekehukset kuuluttavat kilpailullista asennetta ulkopuolisia kohtaan. Suhteita ohjaavat kilpailuanalyysit ja halu rajoittaa omistuksen laimentumista, niin pitkälle kuin mahdollista.	Kumppanuudet. Effektuaaliset viitekehukset puoltavat kumppanuuksien muodostamista, joiden avulla voidaan luoda uusia markkinoita. Suhteet, etenkin osakaskumppanuudet, määrittelevät uuden hankkeen, muodon ja kehitysradan.



Asenteet odottamattomiin epävarmuustekijöihin	Välttäminen. Tarkat ennusteet, huolellinen suunnittelu ja horjumaton keskittyminen tavoitteisiin, muodostavat kausaalisten viitekehysten tunnusmerkit. Tästä syystä epävarmuustekijät nähdään esteinä, jotka tulee välttää.	Hyödyntäminen. Ennusteiden karttaminen, mielikuvituksellinen mahdollisuuksien uudelleenajattelu ja jatkuvat tavoitteiden muuntautumiset ovat luonteenomaisia efektuaaliselle viitekehykselle. Epävarmuustekijät nähdään siksi mahdollisuuksina uusien asioiden luomiseen, joita tulee hyödyntää.
---	---	--

**Taulukko 1.** Erot efektuaalisen ja kausaalisen logiikan välillä (Dew, Read, Sarasvathy & Wiltbank 2009).

Vaikka kausaatio ja efektuaatio ovatkin monella tapaa toistensa vastakkaisia näkemyksiä, se ei kuitenkaan tarkoita, että niitä ei pystyisi käyttämään yhdessä ja samanaikaisesti yrityksen päätöksenteossa. Sarasvathyn (2001) mukaan molemmat logiikat ovatkin keskeisiä osia ihmisen päättelyä ja ne voivat tapahtua samanaikaisesti, päällekkäin ja yhteen kietoutuneesti erilaisissa päätöksissä ja toiminnoissa. Esimerkiksi Smolka, Verheul, Burmeister-Lamp ja Heugens (2018) esittävät myös väitteen, että kausaatio ja efektuaatio voidaan nähdä toisiaan täydentävinä logiikkoina, jotka antavat yrittäjille mahdollisuuden selvittää erilaisista epävarmuustekijöistä, läpi niiden hankkeiden elinkaaren. Toisin sanoen yrittäjien tulisi luoda uusia mahdollisuuksia hyödyntäen käytettävissä olevia kyvykkyyksiään ja muokata epävarmaa tulevaisuutta, mutta samaan aikaan hyödyntää kausaatiologiikkaa ja käyttää perinteisiä yrityssuunnittelun menetelmiä samanaikaisesti ja toisiaan täydentäen (Smolka et. al. 2018).

#### **2.4. Intuiitiivinen päätöksenteko**

Läheskään kaikkia yritysten tekemiä päätöksiä ei voida perustella täysin rationaalisesti. Syynä tähän on se, että kaikkea olemassa olevaa tietoa, joka liittyy tiettyyn päätökseen, ei yleensä ole saatavilla tai sen kerääminen ja analysointi vaatisi yritykseltä

kohtuuttomasti resursseja. Päätöksentekohetkellä ei aina pystytä todellisuudessa tietää, millaisia vaikutuksia kyseisellä päätöksellä lopulta on. Rationaalinen analysointi on kuitenkin normi useissa organisaatioiden päätösprosesseissa ja intuitiivinen lähestymistapa taas usein unohdetaan ja jätetään huomioimatta (Sadler-Smith & Shefy, 2004).

Intuitiivinen päätöksentekotapa on kuitenkin monissa tilanteissa pätevä tapa päättää asioista. Intuitiivisessa päätöksenteossa liitetään subjektiivisesti omia arvoja tai uskomuksia kohteeseen tai tapahtumaan ja tehdään ratkaisuja näiden perusteella (Dörfler & Ackermann, 2012). Rationaalinen päätöksenteko vuorostaan nojaa loogiseen ja analyttiseen tapaan saavuttaa päätös. Näin ollen päätöksiä voidaan siis tehdä, joko persoonattomaan analyysiin ja logiikkaan nojaten tai subjektiivisesti ja henkilökohtaisiin näkemyksiin nojaten (Zacca, Dayan & Elbanna, 2017).

Dane ja Pratt (2007) uskovat, että on ollut olemassa kaksi estettä sille, miksi johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa ei ole saatu aikaan kunnollista keskustelua intuitiosta. Ensimmäinen näistä on merkittävä epäselvyys siitä mitä intuitio on. Toinen syy on se, että monet tutkijat eivät ole onnistuneet erittelemään toisistaan, milloin intuitiota käytetään ja milloin sitä käytetään tehokkaasti. Intuitio nähdään nykyään kuitenkin yhä enemmän käyttökelpoisena keinona päätöksenteossa (Burke & Miller, 1999). Sadler-Smithin ja Shefyn (2004) mukaan tämä uusi kiinnostus intuitiota kohtaan saattaa johtua tyytymättömyydestä rationaalisuutta ja sen rajoitteita kohtaan ja siitä, että eräät psykologit ovat alkaneet argumentoida, että merkittävä osa havainnoinnista tapahtuu tajunnan ulkopuolella.

Yleisiä intuitiivisen päätöksenteon hyötyjä voidaan katsoa olevan ainakin sen nopeus ja resurssitehokkuus. Tämä johtuu siitä, että intuitiivista päätöstä varten ei tarvitse käyttää aikaa ja resursseja datan keräämiseen ja analysointiin. Dane ja Pratt (2007) väittävät esimerkiksi, että päätöksentekoteoreetikoiden mukaan päätöksenteon tarkkuus liittyy usein käänteisesti päätöksenteon nopeuteen. Matzlerin, Bailomin ja Mooradianin (2007) mukaan taas useiden monimutkaisten päätöksien tapauksissa, kaikki maailman tieto ei

kykene päihittämään yksilön elämänmittaisia kokemuksia, jotka ruokkivat päättäjän intuitiota.

### **3. Metodologia**

Tämän luvun tarkoituksena on kuvailla tutkimuksen empiiristä aineistoa ja tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Tässä luvussa selitetään myös, miksi juuri nämä tutkimusmenetelmät on valittu. Tässä luvussa käydään läpi myös perustiedot yrityksistä, joista tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään.

#### **3.1. Tutkimusmenetelmät**

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytetään laadullista tutkimusta, joka soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa pyritään selvittämään tapahtumien yksityiskohtaisia rakenteita (Metsämuuronen 2006). Laadullinen tutkimus on sopiva valinta tälle tutkimukselle, koska tässä tutkimuksessa pyritään saamaan syvällistä tietoa, siitä kuinka yksittäiset toimijat lähestyvät päätöksentekoa ja tällaista syvällistä tietoa voisi olla haastavaa saavuttaa määrällisen tutkimustavan avulla. Tutkimusstrategiana taas käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa voidaan tarkastella, joko yhtä tapausta tai useampia tapauksia (Järvinen ja Järvinen 2004). Tässä tutkimuksessa käsitellään kolmea tapausta eli kyseessä on toisin sanoen monitapaustutkimus. Tapaustutkimus on sopiva tähän tutkimukseen, koska sen avulla pystytään saamaan syvällistä tietoa yksittäisistä tapahtumista tai ilmiöistä.

#### **3.2. Aineiston kuvailu**

Aineiston kerääminen toteutetaan tässä työssä haastattelemalla kolmea eri PK-yrityksen johtohenkilöä. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluilla, joihin rakennetaan valmiit kysymykset, joiden järjestystä tai esitystapaa voidaan muuttaa, kun haastattelutilanteet sitä vaativat (Hirsjärvi & Hurme 1995). Teemahaastattelu on tehokas menetelmä, koska siinä pystytään ohjaamaan haastattelua kontrolloimatta sitä täysin ja se on myös melko vaivaton ja vapauksia tarjoava menetelmä haastateltaville henkilöille (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005). Teemahaastattelu sopii tähän

työhön erityisen hyvin myös siksi, että tutkimuksen teemat eivät mahdollisesti ole sellaisia, jotka avautuvat haastateltaville yhdellä kysymyksellä. Tästä syystä on suuri mahdollisuus, että tarkentavia kysymyksiä tai kysymyksien uudelleenasetteluja tarvitaan, jotta saadaan tutkimukselle relevantteja vastauksia. Itse haastattelut toteutetaan puhelinhaastatteluina kaikkien kolmen haastateltavan henkilön kanssa.

Haastatteluissa saatuja vastauksia pyritään analysoimaan vertaamalla niitä kausaalisen, efektuaallisen ja intuitiivisen päätöksentekotavan mukaisiin näkemyksiin ja prosesseihin. Vastauksia tulkitsemalla selvitetään, miltä osin haastateltavien yritysten päätöksentekoprosessi ja ajattelutapa vastaavat kausaatiomallia, efektuaatiomallia ja/tai intuitiivista päätöksentekotapaa. Vastausten analysointi perustuu kausaation ja efektuaation osalta Taulukossa 1. esitettyyn efektuaaliseen ja kausaaliseen viitekehykseen. Myös intuitiivinen näkökulma otetaan huomioon näiden viitekehysten osa-alueiden kautta, mutta intuitiivinen ajattelutapa ei sisällä selkeitä prosesseja tai mallia. Intuitiiviseksi päätöksenteoksi tai ajattelutavaksi voidaan kuitenkin tulkita sellaiset päätökset tai näkemykset, joille ei ole rationaalista selitystä ja perustuvat tunteisiin, uskomuksiin tai päätöksentekijän hiljaiseen tietoon.

### **3.3. Haastateltavat yritykset**

Tutkimuksessa käytettävä aineisto hankitaan kolmesta eri PK-yrityksestä ja aineisto kerätään näistä yrityksistä haastattelemalla niiden johdossa toimivia henkilöitä. Haastateltavia yrityksiä kutsutaan tässä tutkimuksissa nimillä Yritys A, Yritys B ja Yritys C (kts. Taulukko 2). Haastateltavia henkilöitä taas kutsutaan nimillä Haastateltava A, Haastateltava B ja Haastateltava C. Haastateltava A on Yritys A:ssa tällä hetkellä johtotehtävissä toimiva henkilö ja tuleva toimitusjohtaja, sillä yrityksessä on käynnissä sukupolvenvaihdos, Haastateltava B on Yritys B:n entinen toimitusjohtaja ja Haastateltava C taas on Yritys C:n toimitusjohtaja.

Yritys A on Itä-Suomessa toimiva maanviljelyä harjoittava perheyritys. Yritys A:n toiminta keskittyy pääasiassa mansikan viljelemiseen, mutta yritys kasvattaa myös

esimerkiksi vadelmia. Yritys A:n liikevaihto on vaihdellut viimevuosina noin sadantuhannen ja neljänsadantuhannen euron välillä ja työntekijöitä yrityksen työntekijöiden määrä vaihtelee sesongin aikaan noin kymmenen ja kahdenkymmenen välillä. Yritys A:ssa on tällä hetkellä käynnissä sukupolvenvaihdos, jossa Yritys A:n ottaa hoitaakseen Haasteltava A, joka on nykyisen toimitusjohtajan/omistajan poika.

Yritys B taas on Etelä-Suomessa toiminut huoltoasema yritys. Yritys B aloitti toimintansa 90-luvun lopussa ja lopetti toimintansa muutama vuosi sitten, kun sen omistaja ja toimitusjohtaja (Haastateltava B) jäi eläkkeelle. Yritys harjoitti myös autonvuokraustoimintaa. Vuokrattavia autoja Yritys B:llä oli enimmillään noin kaksikymmentä kappaletta.

Yritys C on Keski-Suomessa toimiva rakennusalan yritys, jonka toimialaan kuuluvat lähes kaikki rakentamiseen liittyvä, esimerkiksi uudisrakentaminen, remontit, talo suunnittelu ja maanrakennus. Yritys C on perheyritys, jossa on suunnitteilla sukupolvenvaihdos lähivuosina. Yritys C:n henkilöstöön kuuluu kuusi työntekijää ja sen liikevaihto on yli tuplaantunut viimeisen neljän vuoden aikana. Yritys C:n liikevaihto vuonna 2017 oli yli viisisataatuhatta euroa, kun taas vuonna 2017 se oli hieman alle kaksisataaneljäkymmentätuhatta euroa.

Yritykset	Haastateltava	Yrityksen toimiala
Yritys A	Haastateltava A, yrityksen johtohenkilö ja todennäköisesti tuleva toimitusjohtaja	Maanviljely, pääasiassa mansikan viljely
Yritys B	Haastateltava B, yrityksen entinen toimitusjohtaja ja omistaja	Huoltoasema, jolla myös autonvuokraustoimintaa, yritys jo lopettanut toimintansa

Yritys C	Haastateltava C, yrityksen toimitusjohtaja ja omistaja	Rakennusala, lähes kaikki rakentamiseen liittyvä kuuluu yrityksen palveluihin
----------	--	---

**Taulukko 2.** Tutkimusaineiston yritykset ja haastateltavat.

## 4. PK-yritysten päätöksenteko ja ajattelutapa

Tässä luvussa käydään läpi haastattelujen tulokset. Haastatteluissa saatujen vastauksien tulkinta perustuu tutkimuksessa esitettyjen päätöksentekotapojen teoriaan ja erityisesti Taulukossa 1. esitettyihin viitekehyksiin ja sen osa-alueisiin.

### 4.1. Päätöksentekoprosessi

Haastateltavien yritysten päätöksentekoprosessia selvitettiin esimerkkien kautta pyytämällä kaikkia kolmea haastateltavaa antamaan esimerkki yrityksensä tekemästä merkittävästä päätöksestä. Haastateltavia pyydettiin myös avaamaan, kuinka nämä kyseiset päätökset tehtiin.

Yritys A oli tänä syksynä hankkinut noin kaksi hehtaaria metsää, joka on tarkoitus raivata pelloksi mansikan viljelyä varten. Haastateltava A:n mukaan tähän strategiseen investointiin ei liittynyt pitkäaikaista suunnittelua, vaan kyseessä oli enemmänkin eteen sattuneen tilaisuuden hyödyntäminen.

*Haastateltava A: "Metsä sattui olemaan huutokaupassa omien peltojen vieressä ja hyvään hintaan"*

Haastateltava A kertoi vielä, että *"alueen keskimääräinen metsän hehtaarihinta tarkastettiin, mutta muuten ei investointia oikeastaan suunniteltu"*. Tehdessään tätä päätöstä Yritys A vaikuttaisi siis nojanneen vahvasti intuitioon, sillä investointipäätös oli tehty melko nopeasti ja ilman enempää suunnittelua.

Haastateltava B taas kertoi siitä, kun Yritys B oli aikoinaan laajentanut yrityksen toimintaa aloittamalla vuokraamaan autoja huoltoasematoiminnan lisäksi. Tämä toiminnan laajennus oli lähtenyt Haastateltava B:n mukaan siitä, että *"yrityksellä oli omistuksessaan pari pakettiautoa, joille ei ollut muuta käyttöä, niin oli loogista alkaa*



*vuokrata niitä*". Yritys B on autonvuokraustoiminnan aloittamisen jälkeen jatkanut sen laajentamista hankkimalla lisää vuokrattavia autoja, kun kysyntä on lisääntynyt.

Myöskään Yritys B:ssä ei siis ainakaan tässä esimerkissä erityisemmin suunniteltu toiminnan laajentamista, vaan nähtiin tilaisuus ja käytettiin se. Tämä laajentamispäätös noudattaa pääperiaatteiltaan kuitenkin melko lailla efektuaatiomallia, vaikka päätös perustuikin Haastateltava B:n mukaan hänen omaan tietotaitoonsa eikä selkeään prosessiin. Effektuaatiomallin mukaista tässä päätöksessä oli etenkin se, että siinä tunnistettiin omia resursseja ja niille keksittiin uusi käyttötarkoitus. Vuokraustoiminnan aloittaminen ei ainakaan aluksi aiheuttanut juurikaan kustannuksia, joten se noudattaa myös tältä osin efektuaalista viitekehystä, sillä kyseisessä strategisessa investoinnissa ei selvästikään investoitu enempää kuin yrityksellä oli varaa menettää.

Haastateltava C taas antoi esimerkkinä yrityksen tekemästä päätöksestä vähän aikaa sitten tehdyn investoinnin uuteen kaivinkoneeseen. Tämä eroaa esimerkkinä Haastateltava A:n ja Haastateltava B:n antamista esimerkeistä, koska kyseessä ei ole oikeastaan strateginen investointi, sillä Yrityksellä C oli jo entuudestaan kaivinkone käytössään, mutta kyseinen investointi on kuitenkin hyvin merkittävä suhteellisen pienelle yritykselle. Itse päätöksenteko eroaa myös muista esimerkeistä, koska ennen investoinnin toteutusta Yritys C:ssä oli tehty investointilaskelmia, investoinnin kannattavuudesta ja tuotto-odotuksista. Itse päätös oli perustunut investointilaskelmiin ja niiden pohjalta oli todettu, että se maksaa itsensä muutamassa vuodessa takaisin, koska sen pitäisi laskelmien mukaan lisätä merkittävästi tehokkuutta ja tuottavuutta.

*Haastateltava C: "Laskettiin, että kaivinkone maksaa itsensä takaisin muutamassa vuodessa ja käyttöajan pitäisi jatkua monta vuotta sen jälkeenkin. Siksi päätettiin, että kone kannattaa ostaa, vaikka kyllähän nämä isommat hankinnat aina pelottaa, kun ei niistä voi varmasti tietää"*

Muiden haastateltavien yritysten antamista esimerkeistä eroten, Yritys C:n tekemä päätös nojaa siis kausaatiomallin mukaiseen logiikkaan. Tehdyssä päätöksessä on selvästi pyritty ennustaa tulevaisuutta, perustuen suunnitteluun ja laskemiseen, mikä on keskeistä kausaatiologiikalle. Tulkinnassa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että kyseessä on kalustonhankinta, joten tuottojen ennustaminen on mahdollisesti yksinkertaisempaa, kuin muiden haastateltavien antamissa esimerkeissä.

#### **4.2. Tulevaisuuden näkymä ja toiminnan perusta**

Kausaalisessa viitekehyksessä tulevaisuus nähdään menneisyyden jatkona, jota tulee pyrkiä ennustamaan mahdollisimman tarkasti. Effektuaalisessa viitekehyksessä tulevaisuutta taas ei pyritä ennustamaan, koska se nähdään osittain tarkoituksellisten toimijoiden muodostamaksi ja osittain tästä johtuen vaikeaksi ja hyödyttömäksi ennustaa. Intuitiota voidaan kutsua myös kokonaisvaltaiseksi aavistukseksi, joten intuition perusteella voidaan tehdä aavistuksia siitä mitä tulee tapahtumaan, mutta ne tehdään alitajuisesti, eikä esimerkiksi laskelmiin tai analyyseihin perustuen. (Dew, Read, Sarasvathy & Wiltbank 2009)

Kausaalisen viitekehysten mukaan toiminnan perustan pitäisi olla tavoiteorientoitunut, eli kaikkien yrityksen päätöksiensä ja toimintojen tulisi perustua selkeästi määriteltyihin tavoitteisiin. Effektuaalisessa viitekehyksessä taas toiminnan perustan tulisi olla resurssiorientoitunut, eli yrityksen omista resursseista tulisi kehittää toimintatapoja, jotka soveltuvat juuri näille resursseille. Intuitiiviselle päätöksenteolle ei löydy selkeää viitekehystä, mutta se nojaa vahvasti päätöksentekijän omiin kokemuksiin ja aavistuksiin. Intuitiiviseen päätöksentekoon perustuva toiminta lähtee siis siitä, että päätöksentekijä toimii niin kuin hän oikeaksi katsoo, eikä hänen päättämillään toiminnoilla tarvitse olla loogisia perusteluja. Intuitiivinen toiminta perustuu kuitenkin usein tekijän omiin uskomuksiin ja aikaisempiin kokemuksiin. (Dew et al. 2009)

Yritys A:n toiminta perustuu Haastateltava A:n mukaan siihen, että *”tällä maaperällä kasvaa hyvänlaatuista mansikkaa”*. Toisin sanoen Yritys A siis luottaa siihen, että he

tuottavat hyvää laatua. Haastateltava A myös kertoi, että yritys on saanut paljon hyvää palautetta sen tuottamista mansikoista, joten luottamus tuotteen laatuun ei ole vain omaan uskoon tai tietotaitoon perustuvaa. Luotto laatuun näkyy myös Yritys A:n päätöksenteossa, etenkin uskalluksena laajentaa toimintaa, kun tilaisuus siihen tulee. Yritys A ei ole Haastateltava A:n mukaan kuitenkaan asettanut mitään selkeitä tulevaisuuden tavoitteita, eikä pyri ennustamaan tulevaisuutta. Haastateltava A:n mukaan selkeiden tavoitteiden asettaminen tai tulevaisuuden ennustaminen olisi vaikeaa, koska sää vaikuttaa hyvin paljon mansikkasatoon, eikä säätä pystytä kontrolloimaan. Haastateltava A mainitsi myös, että kasvatettavia mansikkalajikkeita valittaessa ei voida varmasti tietää, miten hyvin ne kasvavat kyseisellä maaperällä tai kuinka hyvänmakuisia tietystä mansikkalajikkeesta tulee.

*Haastateltava A: ”Tällä maaperällä kasvaa hyvänlaatuista mansikkaa”*

Yritys A:n toiminta näyttäisi siis perustuvan selkeästi enemmän intuitiiviseen ajattelutapaan, kuin kausaatio- tai efektuaatiomalliin. Tämä näkyy siinä, että Yritys A:n toiminnassa uskomukset ja omat kokemukset näyttelevät merkittävää roolia ja alan ominaisuuksista johtuen päätöksiä joudutaan tekemään merkittävässä epävarmuudessa. Yritys A:n toiminnan perustassa voidaan nähdä myös efektuaalisen viitekehyksen mukaista ajattelua, sillä se vaikuttaisi intuitiivisista näkemyksistä huolimatta lähtevän yrityksen merkittävimmistä resursseista eli sen omistamista peltomaista. Toisin sanoen Yritys A:ssa uskotaan, että omille resursseille eli maaperälle on kehitetty toimintaa, joka sille sopii.

Haastateltava B:n kanssa tehdyssä haastattelussa nousivat esiin tulevaisuuden näkymän ja toiminnan perustan osalta se, että Yritys B:ssä tehtiin vuosibudjetti, joka määrittä osittain tavoitteet vuodeksi eteenpäin. Haastateltava B ei kuitenkaan tehnyt vuotta pidempiä suunnitelmia ja vuoden tavoitteet saattoivat muuttua tilanteen mukaan.

*Haastateltava B: ”Tehtiin kyllä budjetit ja lukuja kyllä seurattiin tarkasti, mutta oltiin valmiina reagoimaan nopeasti tilanteen muutoksiin, eikä vuotta pidemmälle oltu asetettu selkeitä tavoitteita, vaikka vuokraustoimintaa haluttiinkin kasvattaa”*

Haastateltava B painotti erityisesti, että tarkkoja pidemmän tulevaisuuteen kantavia suunnitelmia tai tavoitteita ei tehty, vaan hän halusi kehittää yrityksen toimintaa perustuen markkinoiden ja kysynnän kehitykseen. Haastateltava B painotti myös, että kaikki päätökset perustuivat lopulta hänen omiin näkemyksiinsä ja osaamiseensa.

*Haastateltava B: ”Meillä ja varmaan monissa muissakin PK-yrityksissä päätökset ja suunnitelmat tapahtuu yrittäjän pään sisällä, ei koulussa opetuilla malleilla”*

Yritys B:n toiminnan perusta ja näkemykset tulevaisuudesta vaikuttaisivat siis olevan sekoitus kausaatiomallin mukaista ennustamista ja tavoitteiden asettamista, mutta samalla myös efektuaatiomallin mukaista luovaa ja resurssiorientoitunutta ajattelua. Intuiolla on selkeästi myös roolinsa Haastateltava B:n tavassa tehdä päätöksiä, sillä hän ilmaisi tekevänsä niitä loppujen lopuksi perustuen omiin mielipiteisiinsä ja osaamiseensa.

Haastateltava C pohjaa Yritys C:n toiminnan pitkään kokemukseen ja valmiuteen ottaa vastaan monia erilaisia rakentamiseen liittyviä projekteja. Haastateltava C katsookin, että yrityksen tärkein resurssi on sen kyky toteuttaa hyvin monia erilaisia rakennusprojekteja alusta loppuun ja hyvällä laadulla. Hän kuitenkin ilmaisee myös, että ihan kaikkia projekteja ei kuitenkaan oteta suoraan vastaan, vaan arvioidaan ensin, että riittävätkö yrityksen resurssit toteuttamaan sen sovitussa ajassa. Haastateltava C pyrkii suunnittelemaan tulevaisuutta siltä osin, että aloitettaviin projekteihin tehdään tavoite aikataulut ja kustannuslaskelmat. Hän ei kuitenkaan näe, että tulevaisuutta olisi hyödyllistä tai mahdollista suunnitella sen pidemmälle.

*Haastateltava C: ”Ala on semmoinen, että välillä puhelin soi koko ajan ja välillä on hiljaisempaa. Välillä ei tiedä mitä tämän jälkeen tehdään, mutta aina sieltä joku on lopulta soittanut”*

Tällä kommentilla Haastateltava C tarkoittaa sitä, että tulevaisuutta ei voida suunnitella pidemmälle kuin käynnissä oleviin projekteihin, koska ei voida tietää millainen seuraava urakka on tai onko sellaista yleensä tulossa. Yritys C:n toiminnan perusta ja näkemykset tulevaisuudesta näyttäisivät siis olevan sekoitus kausaalista ja efektuaalista logiikkaa. Lyhyellä tähtämellä on selkeät tavoitteet ja suunnitelmat, joilla saadaan projektit valmiiksi. Pidemmällä tähtämellä taas ei pyritä ennustamaan tai asettamaan tavoitteita, vaan ollaan valmiina ottamaan tilaisuuksia resurssien puitteissa vastaan.

### **4.3. Suhtautuminen riskiin ja resursseihin**

Kausaalisen viitekehyksen mukaan toiminnassa tulisi pyrkiä maximoimaan odotetut tuotot ja valita toimenpiteet odotettujen tuottojen mukaan ja tarvittaessa kerätä resursseja, jotta tuottavin vaihtoehto voidaan toteuttaa. Effektuaalisen viitekehyksen mukaan taas tulisi tehdä ratkaisuja, joissa huonoimmassakin skenaariossa toteutuvaan tappioon on varaa. Intuitiivinen näkemys taas perustuu päättäjän omiin preferensseihin ja riskinsietokykyyn. (Dew et al. 2009)

Yritys A:ssa ei haastateltava A:n mukaan paljoakaan keskitytä miettimään riskejä eikä niitä erityisemmin pelätä. Haastateltava A kuitenkin tiedostaa, että alaan sisältyy huomattavia riskejä, mutta niihin ei hänen mukaansa voi suuremmin vaikuttaa, koska ne perustuvat merkittävästi ilmastoon. Mansikoiden viljelemiseen ja poimintaan joudutaan myös sijoittaa huomattavasti resursseja jo ennen kuin tiedetään varmasti, millainen sato on tulossa.

*Haastateltava A: ”Jos homma menee puihin niin se menee, ei sitä kannata enempää huolehtia tai pelätä”*

Perustoiminnan riskisyyttä lukuun ottamatta Yritys A ei ole kuitenkaan lähtenyt laajentamaan toimintaansa yltiöpäisesti vaan uusia viljelymaita on hankittu, kun siihen on ollut varaa ja myös työkustannuksissa on säästetty palkkaamalla kesätyöntekijät Ukrainasta. Yritys A:n suhtautuminen riskeihin ja resursseihin näyttäisi siis olevan pääosin intuitiivista, mutta siinä on nähtävissä myös efektuaatiomallin mukaista toimintaa. Effektuaation mukainen ajattelu näkyy uusissa projekteissa, sillä niitä on tehty vain, kun niihin on ollut varaa. Toisaalta Yritys A:n perustoimintaan sisältyy merkittäviä riskejä, jotka voivat huonoimmassa skenaariossa kaataa koko toiminnan.

Yritys B:n suhtautuminen riskeihin taas eroaa huomattavasti Yritys A:sta. Haastateltava B:n mukaan toiminnan riskeihin varauduttiin seuraamalla tarkasti lukujen kehitystä ja markkinatilannetta. Haastattelussa ilmeni myös se, että Haastateltava B ei pitänyt toimintaa yleisesti kovinkaan riskillisenä, sillä huoltoasema oli hänen mukaansa erittäin hyvällä paikalla, josta syystä kysyntä pysyi tasaisesti hyvällä tasolla. Vuokrattavat autotkin olivat omistusautoja eikä niitä ollut velkarahoitettu, joten vaikka niiden kysyntä olisi laskenut ainakaan, niistä ei olisi syntynyt merkittäviä kiinteitä lisäkustannuksia.

*Haastateltava B: ”Autot olivat omistusautoja, joita hankittiin lisää, kun kysyntä kasvoi. Autojen vuokraukseen luotiin sellainen malli, että vuokra-ajat olivat 3 tai 7 vuorokautta, että homma pysyi lyhyellä tähtäimellä”*

Yritys B:n suhtautuminen riskeihin ja resursseihin oli hyvin paljon efektuaalisen ajattelutavan mukaista eli ei otettu riskejä, joihin ei ole varaa vaan kasvatettiin toimintaa luonnollisesti kysynnän sen salliessa. Haastateltava B:n suhtautuminen riskeihin ja resursseihin vaikuttaa selkeästi myös rationaalisesti perustellulta, eikä juurikaan intuitiiviselta.

Haastateltava C taas pitää Yritys C:n toimialaa hyvin riskillisenä, koska se sitoo paljon pääomaa, kysyntä on myös hyvin ailahtelevaa ja myös mahdolliset epäonnistumiset tulevat hyvin kalliiksi. Haastateltava C painottaa kuitenkin haastattelussa useaan kertaan, että yritys osaa tehdä alusta loppuun käytännössä kaikkea rakentamiseen

liittyvää hyvälaatuisesti. Tehdessään tarjouksia uusista projekteista Haastateltava C kertoo laskevansa ja miettivänsä, kuinka paljon sen toteuttamisesta syntyy kustannuksia ja paljon tuottoa tarvitaan päälle, jotta hanke olisi kannattavaa toteuttaa. Näin ollen Haastateltava C keskittyy siis uusia projekteja valitessaan kausaalisen viitekehysten mukaisiin odotettuihin tuottoihin ja tekee päätökset perustuen selkeisiin tavoitteisiin. Haastateltava C ei kuitenkaan lähde kaikkiin projekteihin tekemään tarjouksia, kun resurssit eivät sen toteuttamiseen selkeästi riitä, joten Yritys C:n suhtautumisessa riskeihin ja resursseihin on tulkittavissa myös efektiivisesti perusteltua ajattelua.

#### **4.4. Asenteet odottamattomiin epävarmuustekijöihin**

Kausaalissa viitekehyksessä odottamattomat tulevaisuuden epävarmuustekijät nähdään esteiksi, jotka tule välttää huolellisen suunnittelun ja tavoitteisiin keskittymisen avulla. Effektiivisessä viitekehyksessä odottamattomat epävarmuustekijät nähdään mahdollisuuksina, joita tulee hyödyntää olemalla muuntautumiskykyinen ja välttämällä ennustamista. Intuitiivinen näkemys on tältäkin osin enemmän aavistava ja tuntumapohjainen. (Dew et al. 2009)

Yksikään kolmesta haastateltavasta ei ilmaissut, että he olisivat asettaneet mitään selkeitä pitkäaikaisia tavoitteita yrityksensä toiminnalle tai olisivat pyrkineet ennustamaan tulevaisuutta pitkällä tähtäimellä. Haastatteluista ei myöskään jäänyt sellaista kuvaa, että haastateltavat olisivat nähneet tulevaisuuden epävarmuustekijöitä merkittävänä mahdollisuuksina. Haastateltava B suhtautui epävarmuustekijöihin melko neutraalisti, sillä hän näki, että yritys pystyy reagoimaan nopeasti yllättäviin muutoksiin ja näin ollen niitä ei nähty merkittävänä uhkina. Haastateltava A ja C taas näkivät epävarmuustekijät selkeästi uhkaavina asioina, joille he eivät voi juuri mitään.

*Haastateltava C: ”Hullua se on tälle alalle lähteä, en suosittelen. Välillä on todella hyviä vuosia ja välillä taas joutuu miettiä, että mitäs nyt tehdään, kun kuuden ihmisen palkat*

*pitää kuitenkin maksaa. Nytkin kuulemma ei ole ens vuodelle otettu paljoa rakennuslupia.”*

Haastateltava B vaikutti suhtautuvan epävarmuustekijöihin efektuaalisen viitekehysten mukaisesti olemalla muuntautumiskykyinen, vaikka ei hänkään niitä varsinaisesti mahdollisuuksina nähnyt. Haastateltavat A ja C taas suhtautuvat odottamattomiin epävarmuustekijöihin selvästi intuitiivisemmin, käytännössä jokseenkin niin, että katsotaan miten toimitaan, kun nämä odottamattomat epävarmuustekijät ilmenevät.

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 3.) on vielä tehty yhteenveto siitä, mitä ajattelutapoja haastateltavat yritykset noudattavat viitekehysten eri osa-alueissa.

	Yritys A	Yritys B	Yritys C
Päätöksentekoprosessi esimerkkitapauksessa	Intuitiivinen.	Effektuaalinen ja intuitiivinen.	Kausaalinen.
Tulevaisuuden näkymä ja toiminnan perusta	Intuitiivinen. Voidaan tulkita hieman effektuaaliseksi.	Sekoitus kausaalista, intuitiivista ja effektuaalista.	Kausaalista ja effektuaalista.
Suhtautuminen riskeihin ja resursseihin	Intuitiivinen ja effektuaalinen	Effektuaalinen	Kausaalinen ja effektuaalinen
Asenteet tulevaisuuden odottamattomiin epävarmuustekijöihin	Intuitiivinen	Intuitiivinen ja effektuaalinen	Intuitiivinen

**Taulukko 3.** Analyysin tulokset.



## 5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten ja missä suhteessa PK-yritykset käyttävät efektuaatioon, kausaatioon ja intuitioon perustuvia ajattelumalleja päätöksenteossa. Tutkimuksessa käytiin läpi näihin ajattelutapoihin perustuvaa teoriaa ja pyrittiin sen avulla avaamaan, mitä nämä erilaiset ajattelutavat pitävät sisällään ja mihin ne perustuvat. Tutkimuksen metodina käytettiin monitapaustutkimusta ja aineiston kerääminen toteutettiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tutkimuksessa käytetty aineisto kerättiin haastatteleamalla kolmen eri aloilla toimivien PK-yritysten johtohenkilöitä. Kerättyä aineistoa analysoitiin viitekehysten kautta, joissa päätöksenteko ja yritysten ajattelutavat oli jaettu eri osa-alueisiin.

### 5.1. Johtopäätökset

PK-yritysten päätöksenteossa pyritään osittain ennustamaan tulevaisuutta lyhyellä tähtämellä, mutta selkeitä ja konkreettisia pitkäaikaisia tavoitteita niillä ei kuitenkaan ole. PK-yritysten päätöksenteko ja ajattelutapa perustuvat vaihtelevin määrin, niin rationaaliseen kuin intuitiiviseenkin ajatteluun. Päätöksentekotavat myös vaihtelevat selkeästi erilaisissa PK-yrityksissä.

Ensimmäinen apututkimuskysymys: **”Miten päätöksenteko eroaa erilaisissa PK-yrityksissä?”**

Haastateltavien PK-yritysten tavat tehdä päätöksiä ja ajatella päätöksentekoon liittyviä seikkoja eroavat selkeästi toisistaan, mutta niissä on myös samankaltaisuuksia. Yritys A nojasi päätöksenteossa, niin antamassaan päätöksentekoesimerkissä kuin yleisiltä näkemyksiltään selkeästi vahvimmin intuitiiviseen ajatteluun. Yritys B:n päätöksenteossa taas näkyi enemmän efektuaatiomallin mukaista toimintaa, vaikka myöskään Yritys B:llä ei ollut selkeää prosessia lopullisten päätösten tekemiseen. Yritys C taas perusti antamansa esimerkin kausaatiomallin mukaiseen ennustavaan ja

tavoitteelliseen logiikkaan. Toisaalta myöskään Yritys C:llä ei ollut konkreettisia tavoitteita toiminnan tulevaisuudelle, joten voidaan katsoa, että intuitio näyttelee sielläkin merkittävää roolia päätöksenteossa.

Selkeää vaihtelevuutta PK-yritysten päätöksenteossa on siis rationaalisuuden ajattelun määrällä ja myös rationaalisten logiikoiden välillä. Samanlaisuutena löytyy kuitenkin se, että intuitio näyttelee suurta merkitystä päätöksenteossa, eikä selkeitä pitkäaikaisia tavoitteita aseteta.

Toinen apututkimuskysymys: **”Miten PK-yritykset suhtautuvat riskeihin, resursseihin ja tulevaisuuden odottamattomiin epävarmuustekijöihin?”**

Haastateltujen PK-yritysten johtohenkilöiden suhtautumiset riskeihin, resursseihin ja odottamattomiin epävarmuustekijöihin olivat loppujen lopuksi melko yhteneväiset. Niissä ei pyritty ottamaan liiallisia riskejä, vaan toimimaan resurssien rajoissa. Haastateltava A ja C kokivat toimintansa olevan hyvin riskistä toimialojen yleisistä luonteista johtuen, mutta itse päätöksenteossa hekään eivät kuitenkaan pyrkineet ottamaan suuria riskejä. Haastateltava A ja C näkivät odottamattomat epävarmuustekijät uhkaavina ja he eivät juurikaan niihin varautuneet, vaan ajattelivat katsoa mitä tehdään, kun aika tulee. Haastateltava B:n näkemys odottamattomista epävarmuustekijöistä erosi muista haastateltavista sen verran, että hän pyrki lyhyillä sitoumuksilla ja markkinaseurannan avulla reagoimaan nopeasti odottamattomiin käännteisiin. Haastateltava B eroaa myös muista haastateltavista, koska hän piti yrityksensä toimintaympäristöä vähemmän riskillisenä, joten tämä voi selittää sen miksi hän näki odottamattomat epävarmuustekijät vähemmän uhkaaviksi.

Saatujen tuloksien mukaan PK-yritykset pyrkivät siis toimimaan omien resurssiensa rajoissa, eivätkä pyri ottamaan suuria riskejä. Odottamattomat epävarmuustekijät taas nähdään epätasaisissa toimintaympäristöissä toimivissa PK-yrityksissä uhkakuvina, joihin ei voida juurikaan varautua. Tasaisemmassa toimintaympäristössä operoivassa PK-yrityksessä odottamattomia epävarmuustekijöitä ei juurikaan pelätä.

**Päätutkimuskysymys: ”Miten kausaalinen, efektuaalinen ja intuitiivinen ajattelutapa ilmenevät PK-yritysten päätöksenteossa?”**

Kausaalinen, efektuaalinen ja intuitiivinen ajattelutapa ilmenevät PK-yritysten päätöksenteon eri osa-alueissa vaihtelevissa määrin, mutta kaikkia niitä on kuitenkin havaittavissa. Etenkin intuitiolla näyttäisi haastattelujen tulosten perusteella olevan suuri merkitys PK-yritysten toiminnan laajentamiseen liittyvissä strategisissa investoinneissa. Merkittävstä kalustohankinnasta annetussa esimerkissä päätöksenteko kuitenkin perustui selvästi kausaatiomallin mukaiseen suunnitelmalliseen ja ennustavaan ajatteluun. Effektuaalinen ajattelutapa PK-yritysten päätöksenteossa taas ilmenee selvimmin niiden suhtautumisessa riskeihin ja resursseihin, sillä PK-yritykset pyrkivät tutkimustulosten mukaan toimimaan omien resurssiensa mukaan, eivätkä tee päätöksiä, joihin niillä ei ole varaa.

PK-yritykset eivät siis selvästi noudata päätöksenteossaan tai siihen liittyvissä näkemyksissään mitään selkeää rationaalista mallia, vaikka niiden ajattelutapa osittain soveltuukin, niin kausaaliseen kuin efektuaaliseen viitekehukseenkin. Intuition merkitys näyttäisi siis olevan PK-yrityksissä hyvin korostunut. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että erilaiset ajattelutavat ilmenevät PK-yritysten päätöksenteossa monesti samanaikaisesti.

## **5.2. *Jatkotutkimusaiheet***

Tutkielmaa tehdessä nousi esiin erilaisia mahdollisuuksia jatkotutkimusaiheiksi. Erityisesti intuitiivinen päätöksenteko tarvitsisi selkeämpää teoreettista viitekehystä, jos se yleensäkin on mahdollista, johtuen intuition ei-rationaalisesta luonteesta. Myös intuitiivisen päätöksenteon vaikutuksia yritysten suorituskykyyn voisi tutkia enemmän. Nämä tutkimukset voitaisiin toteuttaa vertaamalla intuitiivista ja rationaalista päätöksentekoa keskenään. Myös efektuaalinen viitekehys tarvitsisi selvempiä ja tarkempia prosesseja, koska joissain tapauksissa on vaikea jopa erottaa, noudattaako joku ajattelussaan efektuaalista logiikkaa vai perustuuko ajattelu todellisuudessa vain

intuitioon. Jatkotutkimusta olisi kannattavaa tehdä myös päätöksenteon eroista eri toimialojen sisällä ja niiden välillä. Näin pystyttäisiin paremmin selvittää johtuvatko päätöksenteon erot toimialojen eroista vai eroista päättävien henkilöiden välillä.

## Lähdeluettelo

Andersson, S. (2011) "International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 18, No 3, 627-643.

Arend, R. J., Sarooghi, H., Burkemper, A. C. (2015) "Effectuation as Ineffectual? Applying the 3E Theory-Assessment Framework to a Proposed New Theory of Entrepreneurship". *The Academy of Management Review*, Vol. 40, No.4, 630-651.

Baker, T. & Nelson, R. E. (2005) "Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage". *Administrative science quarterly*, Vol. 50, No. 3, 329-366.

Baron, R. A. (2009) Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision making: Differences between experts and novices. "Does experience in starting new ventures change the way entrepreneurs think? Perhaps, but for now, "caution" is essential". *Journal of Business Venturing*, 24: 310–315, Vol. 50, 329-366.

Berends, H., Jelinek, M., Reymen, I., Stultiens, R. (2014) "Product Innovation Processes in Small Firms: Combining Entrepreneurial Effectuation and Managerial Causation". *Journal Of Product Innovation Management* 2014 May, Vol. 31, No. 3, 616-635.

Burke, L. A. & Miller, M. K. (1999) "Taking the mystery out of intuitive decision making". *Academy of Management Perspectives*, Vol. 13, No. 4, 91-99.

Chandler, G. N., DeTienne, D. R., Mumford, T. V. (2007) "Causation and effectuation: Measurement development and validation". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Vol. 27, No. 13.

Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., Mumford, T. V. (2011) "Causation and effectuation processes: A validation study". *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, 375-390.

Child, J. & Hsieh, L. H. Y. (2014) "Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis". *Journal of world Business*, Vol. 49, No. 4, 598-610.

Chiles, T. H., Bluedorn, A. C., & Gupta, V. K. (2007) "Beyond creative destruction and entrepreneurial discovery: A radical Austrian approach to entrepreneurship". *Organization Studies*, Vol. 28, 467-493.

Coviello, N. E., & Joseph, R. M. (2012) "Creating major innovations with customers: Insights from small and young technology firms". *Journal of Marketing*, Vol. 76, No 6, 87-104.

Dane, E. & Pratt, M. G. (2007) "Exploring intuition and its role in managerial decision making". *Academy of Management Review*, Vol.32, No. 1, 33-54.

Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., Wiltbank, R. (2009) "Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices". *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, 287-309.

Dörfler, V. and Ackermann, F., (2012) "Understanding intuition: the case for two forms of intuition", *Management Learning*, Vol. 43, No. 5, 545-564.

Fisher, G. (2012) "Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 36, 1019–1051.

Galkina, T. & Chetty, S. (2015) "Effectuation and networking of internationalizing SMEs". *Management International Review*. Vol. 55, 647-676.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. (1995) *Teemahaastattelu*. Helsinki, Yliopistopaino.

Järvinen, P., Järvinen, A. (2004) *Tutkimustyön Metodeista*. Tampere, Tampereen Yliopistopaino Oy.

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere, Vastapaino.

Kuechle, G., Boulu-Reshef, B. & Carr, S. D. (2016) "Prediction and control-based strategies in entrepreneurship: The role of information". *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 10, 43-64.

Matzler, K., Bailom, F., Mooradian T. A. (2007) "Intuitive Decision Making".

MIT Sloan Management Review, Vol. 49, No. 1. 13-15.

Metsämuuronen, J. (2006) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Miller, C. C. & Ireland, R. D. (2005) "Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21<sup>st</sup> century?". Academy of Management Executive, Vol. 19, No. 1. 19-30.

Mintzberg, H. (1978) "Patterns in Strategy Formation". Management Science, Vol. 24, No. 9, 934-948.

Perry, J. T., Chandler, G. N., & Markova, G. (2012) "Entrepreneurial effectuation: A review and suggestions for future research". Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 36: 837–861.

Sadler-Smith, E. & Shefy, E. (2004) "The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision-making". Academy of Management Executive, Vol. 18, No. 4, 76-89.

Sarasvathy, S. D. (2001) "Causation and Effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency". Academy of Management Review, Vol. 26, No. 2, 243-263.

Sarasvathy S.D. (2001b) "Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: existence and bounds". Academy of Management Proceedings.



Sarasvathy, S. D. (2008) "Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise". Edward Elgar Publishing Limited.

Schultz, M. T., Mitchell, K. N., Harper, B. K. & Bridges, T. S (2010) "Decision Making Under Uncertainty". ENGINEER RESEARCH AND DEVELOPMENT CENTER VICKSBURG MS ENVIRONMENTAL LAB.

Smolka, K. M., Verheul, I., Burmeister-Lamp, K., Heugens, P. P. M. A. R. (2018) "Get It Together! Synergistic Effects of Causal and Effectual Decision-Making Logics on Venture Performance". Entrepreneurship Theory and Practice. Vol.42, No. 4, 571-604.

Spirtes, P., Glymour, C., Scheines, R. (2000) "Causation, Prediction, and Search". The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England. Entrepreneurship Theory and Practice.

Zacca, R., Dayan, M., Elbanna, S. (2017) "The influence of conflict and intuition on explorative new products and performance in SMEs". Journal of Small Business and Enterprise Development; Bradford Vol. 24, No. 4, 950-970.

## **Liite 1. Haastattelukysymykset**

### **Esimerkki päätöksentekoprosessista:**

Kerro esimerkki yrityksenne tekemästä päätöksestä (esim merkittävä investointi tai uusi projekti)?

Miten suunnittelitte kyseistä päätöstä?

Millaisia menetelmiä tai tietoja käytitte päätöksenteon tukena?

### **Tulevaisuuden näkymät ja toiminnan perusta:**

Oliko yrityksellä selkeitä tavoitteita tulevaisuudelle?

Jos oli, niin miten nämä tavoitteet otettiin huomioon päätöksenteossa?

### **Riskit, resurssit ja epävarmuustekijät:**

Miten yrityksen omat vahvuudet ja resurssit huomioitiin päätöksenteossa?

Miten varauduitte päätöksistä aiheutuviin riskeihin ja tulevaisuuden yleisiin epävarmuustekijöihin?