

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Teknistaloudellinen tiedekunta

Tuotantotalouden osasto

Kandidaatintyö

SKENAARIOMENETELMÄN KÄYTTÖ LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ

Valvoja: Kirsi Hellsten

Lappeenranta 1.4.2008

Severi Hokkeri 0281145

Juho Ikonen 0278336

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Teknistaloudellinen tiedekunta

Tuotantotalous

Severi Hokkeri ja Juho Ikonen

Skenaariomenetelmän käyttö liiketoiminnan kehittämisessä

Using Scenario Method to Improve Business

Kandidaatintyö

2008

47 sivua, 7 kuvaa, 8 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastaja: Kirsi Hellsten

Hakusana: skenaariomenetelmä, skenaarioprosessi, strateginen päätöksenteko

Työn aiheena oleva skenaariomenetelmä on yksi yritysten tulevaisuudentutkimuksen työkaluista. Työn tavoitteena oli selvittää skenaariomenetelmän yleisiä ominaisuuksia ja selvittää sen hyödynnettävyyttä liiketoiminnan kehittämisessä. Työssä pyrittiin myös konkretisoimaan skenaarioprosessia rakentamalla esimerkiskenaario esimerkkiyritykselle.

Työn teoriaosassa esitellään skenaariomenetelmää yleensä ja sen hyviä ja huonoja puolia. Alussa kerrotaan myös millaisin eri tavoin skenaarioita yleensä rakennetaan ja mihin niitä käytetään. Työssä on esitelty erään skenaarioprosessin kulku käytännön kannalta. Teoriaosan toisessa osassa käydään läpi yksityiskohtainen skenaariorakennusprosessi.

Empiriaosassa on luotu esimerkkiyritykselle kolme skenaariota. Skenaarioprosessi on räätälöity fiktiiviseen esimerkkiin sopivaksi, mutta kuitenkin siten, että siitä käy ilmi oleelliset pääkohdat. Skenaarioprosessissa on käytetty sovellettua menetelmää, jossa skenaariot ovat rakennettu yrityksen ulkopuolisesta näkökulmasta, hyödyntämällä kuitenkin yrityksen itsensä tuottamaa informaatiota. Rakentamiemme skenaarioiden perusteella skenaariomenetelmä soveltuu erinomaisesti tukemaan esimerkkiyrityksen strategista päätöksentekoa.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimusalue ja työn tavoite	1
1.2	Raportin rakenne	1
2	SKENAARIOMENETELMÄN KUVAUS	2
2.1	Historia	2
2.2	Käyttökohteet	4
2.3	Ominaispiirteitä	4
2.4	Skenaariotyypit	5
2.5	Rakennusmenetelmät	5
2.6	Vahvuudet	6
2.7	Rajoitukset ja väärinkäytökset	7
3	SKENAARIOPROSESSI	9
3.1	Skenaarioiden esittely	9
3.2	Johdon sitouttaminen	9
3.3	Tarkastelukohteiden alustava määrittely	10
3.4	Rakennusprojektin suunnittelu	11
3.5	Skenaarioryhmän ohjaajan valinta	11
3.6	Skenaarioryhmän muodostus	12
3.7	Saatavilla olevan tiedon kerääminen	13
3.8	Tarkastelukohteiden tarkempi määrittely	13
3.9	Kriittisten voimien määrittely	14
3.10	Keskitetty tutkimus	15
3.11	Vaikuttavien voimien luokittelu	15
3.12	Epävarmuustekijöiden avainulottuvuuksien määrittely	17
3.13	Skenaariologiikoiden valinta	18
3.14	Skenaarioiden kirjoittaminen	19
3.15	Skenaarioiden käyttöönotto ja seuranta	20
3.15.1	Skenaarioiden läpikäynti työryhmässä	21
3.15.2	Skenaarioista strategiaan ja päätöksiin	22
3.15.3	Tulevaisuuden seuranta	23
4	ESIMERKKISKENAARIOT: FINNAIR	25
4.1	Yritysesittely	25

4.2	Tarkastelukohteiden alustava määrittely	26
4.3	Saatavilla olevan tiedon kerääminen	26
4.3.1	Strategia ja perustietoja	27
4.3.2	Laivasto ja hankinnat	28
4.3.3	Lentoliikenteen päästöt	29
4.3.4	Täsmällisyys	29
4.3.5	Lentopetrolin hinnankehitys	30
4.3.6	Lentokenttien ruuhkat	31
4.3.7	Odotettavissa olevat teknologiat	31
4.3.8	Terroristiuhka	32
4.4	Kriittisten voimien määrittely	32
4.5	Vaikuttavien voimien luokittelu	32
4.6	Epävarmuustekijöiden avainulottuvuuksien määrittely	33
4.7	Skenaariologiikoiden valinta	34
4.8	Skenaarioiden kirjoittaminen	34
4.8.1	Kehitystä yhteistoiminnan avulla	34
4.8.2	Läpi harmaan kiven	36
4.8.3	Väärät ratkaisut	37
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	40
5.1	Yleisiä huomioita skenaariomenetelmästä	40
5.2	Rakennusprojekti	41
5.3	Skenaariot Finnairille	41
6	YHTEENVETO	43

LIITTEET

1 JOHDANTO

Yrityksen strateginen suunnittelu tarvitsee usein jonkinlaisen työkalun tuekseen, jotta sillä olisi myös tieteellistä pohjaa. Yksi hiljalleen yleistyvä työkalu on skenaarioiden käyttäminen strategian suuntaviivojen määrittämisessä. Skenaariomenetelmää käyttäessään yritys luo muutamia toisistaan poikkeavia tulevaisuuden tiloja eli skenaarioita, joiden pohjalta se suunnittelee tulevaisuuden strategiansa. Skenaariot eivät ole missään tapauksissa tulevaisuuden ennustuksia, joilla pyrittäisiin määrittelemään todennäköisin tulevaisuus. Skenaariolla pyritään sitä vastoin huomioimaan kaikki yrityksen toiminnan kannalta oleelliset epävarmuustekijät ja niiden muutokset tulevaisuudessa.

1.1 Tutkimusalue ja työn tavoite

Työssä keskitymme skenaariomenetelmään erityisesti yritysmaailman näkökulmasta. Kokoamme työhömmme kuvauksen, mitä skenaariot ovat, mihin niitä käytetään ja kuinka niitä käytetään. Työstä käy ilmi skenaariomenetelmän tuomat hyödyt ja mahdolliset vaaranpaikat. Selostamme myös, kuinka skenaarioita voidaan rakentaa käytännössä. Raportin lopussa on laadittuna valmiit esimerkkiskenaariot yhdelle yritykselle.

Valmiin työmme perusteella on helppo tutustua nopeasti skenaariomenetelmän ominaisuuksiin ja rakentamismenetelmiin. Esimerkkiskenaarioiden perusteella lukija saa pian käsityksen millaista informaatiota skenaariomenetelmän käyttö tuottaa, ja miten se voi tukea strategisia päätöksiä.

1.2 Raportin rakenne

Raporttimme jakautuu kahteen osaan. Työmme alussa käymme läpi skenaarioita yleisellä tasolla sekä esitämme yksityiskohtaisen, vaiheittain etenevän rakennusmallin, jonka avulla yritykset voivat muodostaa skenaarioita omaan käyttöönsä. Raportin toisessa osassa muodostamme suomalaiselle lentoyhtiö Finnairille kolme tulevaisuuden skenaariota.

2 SKENAARIOMENETELMÄN KUVAUS

Skenaario terminä voi liittyä yleisesti moniin eri asioihin myös yritysmaailman ulkopuolella. Työssämme termin ”skenaario” ollessa kyseessä, tarkoitetaan sillä yrityksen strategian tueksi tehtävää yksityiskohtaista tapahtumaketjua tulevaisuudesta. Skenaarion on määritelty tarkoittavan kertomusta mahdollisesta tulevaisuudesta. (Ralston & Wilson 2006, s. 15) Skenaarioasiantuntija Michel Godet (1997, s. 26) on puolestaan määritellyt skenaarion tarkoittavan kokonaisuutta, josta käy ilmi tulevan tilanteen ja niiden tapahtumien kuvaus, jotka mahdollistavat siirtymisen nykytilasta tulevaan tilanteeseen. Voisimme kuvailla skenaariota lyhyesti sanoilla mahdollisen tilanmuutoksen kuvaus.

2.1 Historia

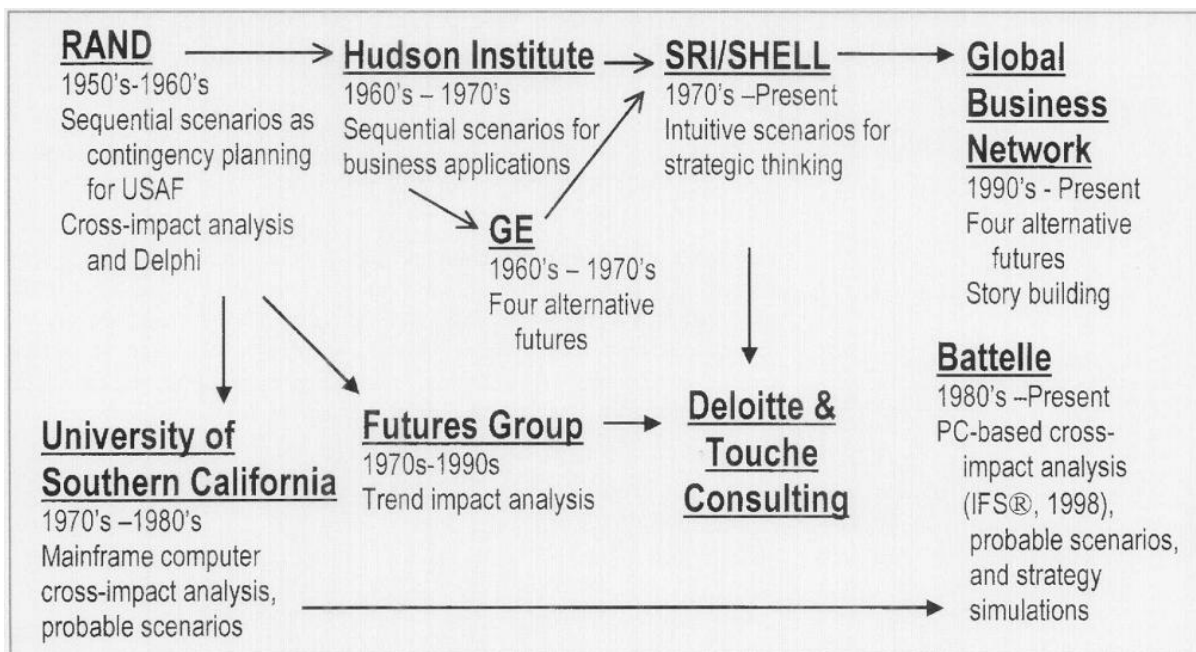
Vaihtoehtoisten tulevaisuuksien rakentaminen ei ole uusi keksintö. Kuten moni muukin asia, skenaariot ovat saaneet alkunsa sotilaallisesta toiminnasta. Vihollisen toiminnasta on rakennettu monia erilaisia malleja, joiden avulla on ollut helpompi suunnitella vastaavasti omaa toimintaa. (Millett 2006, s. 16-17)

Toisaalta, skenaario-termi tunnetaan elokuva- ja teatterimaailmassa käsikirjoituksena, jossa kuvataan olennaiset käytännön asiat näytöksen toteuttamiseksi. Näitä ovat esimerkiksi kuvakulmat, lavastus ja näyttelijöiden liikkeet. (Mannermaa 1999, s. 57)

Näiden seikkojen pohjalta voimme kuvitella skenaariomallien sopivan myös yritysten tulevaisuuden kartoittamiseen hyvin. Voisihan yritysten välistä kilpailua rinnastaa joissain määrin sodan vihollistoimintaan. Toisaalta, yrityksen strategian työkaluksi tarvitaan yksityiskohtaisia ennusteita tulevaisuudesta, mikä taas sopii Mannermaan oivallukseen skenaarioiden käytöstä teatteri- ja elokuvatermistössä. Mannermaan ja Milletin mainitsemia seikkoja yhdistelemällä voisi skenaariota määritellä yksityiskohtaiseksi tulevaisuuden malliksi, joka ottaa erityisesti huomioon toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vaikutuksen yrityksen strategiaan.

Skenaarioiden käytön aloitti Herman Kahn 1950-luvulla. Hän loi RAND-yhtiön palveluksessa Yhdysvaltain ilmavoimille vaihtoehtoisia tulevaisuuksia mahdollisesta ydinsodasta Neuvostoliiton

ja Yhdysvaltojen välillä. Yritysten liiketoiminnan apuvälineeksi skenaariot löysivät tiensä kuitenkin vasta 1970-luvulla. Ensimmäisinä menetelmää hyödynsivät Ian Wilson General Electricillä (GE) ja Pierre Wack Shellillä. Wilson loi GE:lle neljä erilaista mallia Yhdysvaltojen taloudellisesta ja poliittisesta kehityksestä (Millett 2003, s. 16-17). Menetelmän pioneeri Royal Dutch Shell on myös jatkanut skenaariomenetelmän käyttöä luodakseen ja punnitakseen eri strategiavaihtoehtoja. Yhtiö on ollut jatkuvasti varteenotettavia kilpailijoitaan parempi öljyennusteissaan, ja esimerkiksi huomasi ensimmäisenä ylikapasiteetin öljytankkereista ja Euroopan petrokemikaaleista. (Schoemaker & Heijden 1992, s. 41-46) Kuvassa 1 on kuvattu skenaarioiden historiaa pääkohdittain.



Kuva 1. Skenaarioiden historiallinen käyttö yritysmaailmassa (Millett 2003, 17)

GE:n, SRI:n, Shellin ja Global Business Networkin 1960-1970-luvulla käyttämä skenaariomenetelmä korosti luovuutta ja mielikuvituksen käyttöä skenaarioiden luomisessa. Milletin (2003, s. 17) mukaan luova ajattelutapa skenaarioiden luomisessa inspiroi tekemään luovia ratkaisuja yrityksen strategiaa suunnitellessa. Toinen kehityssuunta skenaarioille oli rationaalinen malli, jossa käytettiin tietokonepohjaista sovellusta skenaarioita rakentaessa. Battellen tuottama sovellus tuotti skenaariot käyttämällä apuna ristivaikutusanalyysiä. Tällä tavalla skenaariot valmistuivat ennemminkin laskemisen kuin intuitiivisen mietiskelyn tuloksena.

2.2 Käyttökohteet

Skenaarioilla on mahdollista palvella useaa erilaista tavoitetta. Millett (2003, s. 16) kuvaa artikkelissaan yleisimmäksi skenaarioiden käyttäjäksi yrityksen johdon, joka käyttää sitä apuna käsittämään millaisia eri vaihtoehtoja tulevaisuuden muuttunut toimintaympäristö voi tuoda tullessaan. Schoemaker (1991, s. 549–550) pysyy lähes samoilla linjoilla todetessaan, että skenaarioiden tulisi olla yksityiskohtaisia kausaalisia kuvauksia kuinka asiat kulkevat nykyhetkestä määrättyyn hetkeen tulevaisuudessa. Hyödynsaaja on tässäkin tapauksessa yritysjohto, jonka strateginen valmistautuminen tulevaisuuden muutoksiin paranee.

Kuten Hellsten (2007, s. 41) diplomityössään mainitsee, on Cornelius et al. (2005) luetellut skenaarioiden hyödyt viiteen eri luokkaan. Nämä on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Skenaarioiden hyödyt (Cornelius et al., 2005).

1. Strategioiden tuki
2. Johtajien valmistaminen ympäristön muutoksiin
3. Yrityksen reagointi mahdollisiin tapahtumiin
4. Mahdollisuus käsitellä suurta määrää tietoa ja yhdistellä sitä myös muista tulevaisuuden tutkimusmenetelmistä saatuihin tuloksiin
5. Johtajien tulevaisuuden mielikuvitusmallien laajennus

2.3 Ominaispiirteitä

Skenaario tulisi olla kokonaiskuva tietyn yrityksen yhdestä mahdollisesta tulevaisuudesta. Skenaarioista käy ilmi huolellisesti suunniteltu tapahtumakulku ja ympäristön vaikuttavat voimat. Skenaariot ovat toimintakehyksiä, joiden puitteissa päättäjien on mahdollista rakentaa näkökulmiaan vaihtoehtoisin tulevaisuuden tiloihin sopiviksi. (Ralston & Wilson 2006, 15-16)

Skenaarioiden hyödyllisyyden kannalta on tärkeää, että skenaarion tekemiseen saadaan johdon tuki. Strategisen suunnittelun apuvälineenä skenaariot ovat hyödyttömiä, mikäli yrityksen strategian päättävät tahot eivät ole itse aktiivisesti mukana laatimassa skenaarioita. Skenaariot pitäisi luoda strategianmyötäisiksi, jotta niistä olisi hyötyä. (Ralston & Wilson 2006, s. 17) Toisaalta skenaarioiden tulisi olla pikemminkin apuvälineitä, joiden pohjalta strategia kehitetään tai jo

valmista strategiaa muunnellaan. Ei olisi viisasta pyrkiä luomaan strategian mukaisia skenaarioita – skenaarioiden hyöty voisi jäädä kyseenalaiseksi, ja koko työ saattaisi olla lähinnä puuhastelua.

2.4 Skenaariotyypit

On olemassa monenlaisia jaotteluita eri skenaariotyyppien kesken. Eräs tapa luokitella skenaariot on niiden luonteen mukaan esimerkiksi optimistisiin, pessimistisiin, todennäköisiin tai haluttaviin skenaarioihin. Toinen tapa jakaa eri prosessityypit on aikanäkökulman mukaan eksploratiivisiin ja normatiivisiin. (Hellsten 2007, s. 49)

Godet (1997, s. 26) käyttää aikanäkökulman mukaan jaetuista skenaariosta nimitystä tutkivat ja tavoitteelliset skenaariot. Tutkivat skenaariot pyrkivät nojaamaan paljon jo olemassa olevaan tietoon, ja sitä pyritään jatkamaan tulevaisuuteen. Tulevaisuudenkuva rakennetaan tutkivissa skenaarioissa siltä pohjalta mikä on todennäköisin vaihtoehto tapahtumien kululle.

2.5 Rakennusmenetelmät

Kirjallisuudessa on kuvattu monia erilaisia skenaarioiden rakennusprosesseja. Kuvaamme luvussa kolme tarkemmin pääosin Ralstonin & Wilsonin menetelmää, joihin on lisätty ajatuksia myös muilta skenaarioasiantuntijoilta. Taulukossa 2 on kuvattu neljän tunnetun skenaarioasiantuntijan erityyppiset rakennusmenetelmät (Bergman 2005).

Taulukko 2. Rakennusmenetelmät asiantuntijan mukaan (Bergman 2005)

Intuitiivinen	Heuristinen	Tilastollinen
Schwartz	van der Heijden & Schoemaker	Godet

Bergmanin kuvaamassa jaottelussa on kyse kolmenlaisista perustyyleistä skenaarioissa: intuitiivinen, heuristinen ja tilastollinen. Intuitiivinen prosessi perustuu pitkälti luovaan työskentelyyn, jota voisi verrata tarinan kirjoittamiseen. Heuristinen näkökulma on enemmän tietoon pohjautuva menetelmä, joka altistaa skenaarioryhmän osanottajat aivotyölle. Osanottajat saavat analysoida tietoa ja työstää tuloksia luovasti, mutta kuitenkin tietyn rakenteen puitteissa.

Tilastollinen näkökulma skenaarioiden rakentamiseen toimii mekaanisten kaavojen varassa. Se jättää vähemmän tilaa osanottajien omille ideoilla ja luo skenaarion rationaalisesti. (Bergman 2005)

2.6 Vahvuudet

Skenaariomenetelmä vaikuttaa oikein käytettynä kiistatta yrityksen strategiseen suunnitteluun positiivisesti ja lyhentää reagointiaikaa ympäristönmuutoksiin. Ympäristön muutokset eivät välttämättä ole aina kovinkaan helposti huomattavissa ilman oikeita työkaluja. Hellsten (2007, s. 44-45) on viitannut van der Heijdenin (2005) ja Schwartzin (1998) teoksiin kertoessaan, että tästä kenties käytetyimpänä esimerkkinä voidaan mainita vuoden 1973 öljykriisi, jonka vaikutukset kysyntään ilmenivät öljyteollisuudelle vasta noin kahdeksan vuoden päästä.

Hellsten (2007, s. 44-45) lainaa diplomityössään van der Heijdeniä (2005): skenaarioiden käyttämisestä yritys hyötyy ollessaan nopeampi ja kekseliäämpi reagoija ympäristön muutoksiin. Van der Heijdenin mukaan saavutettua kilpailuetua voisi verrata konkreettisesti kahden vuoden etumatkaan markkinoilla.

Schoemaker (1995, s. 27) painottaa, että oikealla skenaariomenetelmän käytöllä voidaan välttää kaksi strategisen päätöksenteon perusvirhettä – muutoksen yli- ja aliarvioiminen. Verrattuna muihin perinteisiin tulevaisuuden suunnittelumenetelmiin, skenaariomenetelmä erottuu edukseen kun odotettavissa on todella epävarma ja monimutkainen tulevaisuus. (Schoemaker 1991, s. 549)

Skenaariomenetelmän etuna on sen pystyvyys ottamaan huomioon monia erilaisia vaihtoehtotulevaisuuksia. Schoemaker lukee skenaariomenetelmän eduksi mahdollisuuden huomioida kaikenlaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia suurella tarkkuudella, joita voidaan käyttää hyödyksi yrityksen strategiaan rakentaessa. (Schoemaker 1995, s. 25)

Konkreettisten skenaarioiden lisäksi, koituu skenaarioprosessista yritykselle usein myös aineettomia hyötyjä. Millettin (2003, s. 21-22) mukaan itse rakennusprojekti kehittää osallistujien kyvykkyyttä strategiseen pohdintaan ja mielikuvaharjoitteluun. Tästä on hyötyä etenkin, jos rakennusprojektin osalliset ovat vastuullisia myös itse yrityksen strategian kehittämisessä skenaarioita apuna käyttäen.

2.7 Rajoitukset ja väärinkäytökset

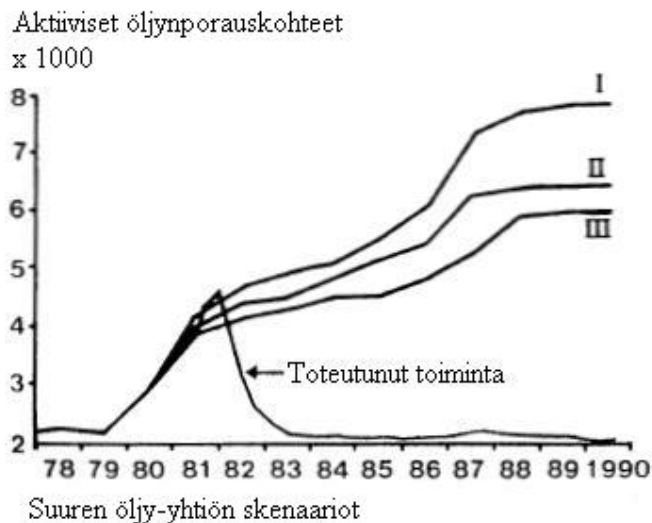
Skenaarioiden rakentamisessa ja käyttämisessä voidaan mennä pahasti metsään, ellei noudateta tiettyjä perussääntöjä. Millett (2003, s. 16) on määritellyt syitä, miksi skenaarioprosessin toteutus ei ole onnistunut, ja prosessille asetetut tavoitteet ovat jääneet toteutumatta. Nämä asiat Millett näkee myös haasteina tulevaisuuden skenaarioprosesseille.

Millettin (2003, s. 16) mukaan termit ja työskentelytavat on syytä tehdä selviksi skenaarioiden rakennusvaiheessa. Mikäli skenaarioita on rakentamassa yrityksen ulkopuolinen konsultti, tulisi hänen ja yrityksen henkilöstön yhtenäistää termistö ja eri menetelmät, jotta välttyttäisiin väärinkäsityksiltä. Yritysten päättäjät voivat tehdä parempia päätöksiä koskien skenaarioiden rakentamista, kun he tietävät mistä asiassa on kyse ja mihin päätös tulee vaikuttamaan.

Skenaarioiden käyttö- ja sovelluskohteet tulee myös määritellä ja selventää. Riippuen tavoitteista, skenaarioprosessi tulee suunnata hyvin määrätulle sektorille, jotta voitaisiin välttää ylimääräinen turha työ. Näin myös voimavarat saadaan valjastettua paremmin käyttöön. (Millett 2003, s. 16-18)

Skenaariot voivat tulla yritykselle hyvin kalliiksi. Tämä riippuu tietenkin prosessin laajuudesta, yrityksen koosta, kuinka tarkasti asioita halutaan käsitellä ja siitä, että käytetäänkö yrityksen ulkopuolista konsulttia apuna. Monesti konsultti on tarpeen, sillä vielä kovin monesta yrityksestä ei löydy skenaario-osaajaa. Toiseksi prosessin hyödyn kannalta skenaarioryhmän vetäjän ammattitaito on kriittinen tekijä. Skenaarioprosessin kokonaiskustannukset voivat olla jopa 600 000 yhdysvaltain dollaria, se voi käyttää useiden johtajien aikaa muutamien kuukausien työpanoksen verran. (Millett 2003, s. 22)

Kuvassa 2 on esitetty yhdysvaltalaisen öljy-yhtiön skenaarioiden mukaiset kasvuennusteet ja toteutunut toiminta. Kuten kuvasta voi päätellä, skenaarioihin ei tulisi luottaa liikaa. Schoemakerin (1991, s. 551) mukaan koko skenaarioprosessia tulisi pitää ennemminkin aputyökaluna, joka auttaa strategista ajattelua. Se ei saisi korvata kokonaan omaa ajattelua.



Kuva 2. Epäonnistunut skenaarioiden käyttö (Beck 1983)

Kyseinen öljy-yhtiö ei tunnistanut vuosien 1980–1982 kasvun syytä, mikä johti virhearviointiin liiketoiminnan kasvusta. Kasvun syynä olivat olleet monet ympäristölliset olosuhteet, kuten korkea öljyn hinta, verokannusteet ja suotuisat lainojen korot. (Schoemaker 1991, s. 552) Esimerkki osoittaa hyvin, että tarkempi ympäristöanalyysi ja tiedonkeruu ympäristöstä olisi paljastanut syyt nopeaan kasvuun. Syiden huomioiminen olisi kenties herättänyt päättäjien huomion siihen, että menestys on johtunut pitkälti ulkopuolisista syistä. Skenaarioista olisi tullut kenties hieman erilaisia, tai ainakin yksi skenaario olisi huomioinut myös ympäristön epäedulliset muutokset. Näin yritys olisi ollut valmiimpi reagoimaan ympäristötekijöiden muutoksiin. Luvussa 3.3 on esitelty tarkemmin seurattavien muuttujien valintaa.

3 SKENAARIOPROSESSI

Yrityksen ryhtyessä rakentamaan tulevaisuuden skenaarioitaan sisältää rakennusprosessi monia peräkkäisiä vaiheita. Vaikka rakennustyyliä on useita erilaisia, eroavat ne vain vähän toisistaan. Tässä luvussa esitely prosessi mukailee Ralstonin ja Wilsonin näkemystä asiasta. Eri vaiheet on esitely tarkemmin liitteessä 1.

3.1 Skenaarioiden esittely

Kun yrityksessä aiotaan ottaa käyttöön skenaariot strategisen päätöksenteon tueksi, niin ensiksi on syytä esitellä skenaariot yleisesti. Jos skenaariot otetaan käyttöön yrityksessä ensimmäistä kertaa, niin on tavallista, että skenaariot herättävät muutosvastarintaa organisaatiossa. Siksi tässä vaiheessa on tärkeää selvittää, miksi skenaarioiden käyttö on tarpeellista kyseiselle yritykselle. On syytä esitellä yrityksen toimintaan vaikuttavat ulkoiset muutostekijät kuten kilpailijat, kysynnän muutos ja lainsäädäntö, sekä kuinka valmiina yritys on näihin muutoksiin. Skenaarioesittelijän pitää kertoa riskeistä, mitä yritys voi kohdata, jos skenaarioiden käyttöön ei siirrytä. Esittelijän täytyy verrata skenaarioita muihin päätöksenteko tapoihin ja kertoa, mitä etuja skenaarioista saadaan strategiseen päätöksentekoon. Tässä vaiheessa pitää myös päättää, kuka on vastuussa skenaarioprojektista. Vastuullisen täytyisi olla joku, jolla on kokemusta skenaarioista ja joka on mahdollisimman korkeassa asemassa yrityksessä. Yritys voi myös turvautua ulkopuoliseen skenaarioeksperttiin, jos yrityksestä ei löydy skenaarioihin perehtynyttä henkilöä. (Ralston & Wilson 2006, s. 37-43)

3.2 Johdon sitouttaminen

Johdon sitouttaminen kuuluu myös esittelyvaiheeseen ja se on tärkeässä roolissa, sillä he päättävät otetaanko skenaariot käyttöön. Strategisia päätöksiä tekevien johtajien ajattelutapaa täytyy yleensä muuttaa tässä vaiheessa, sillä heillä on tapana ennustaa todennäköisintä tulevaisuutta ottamatta huomioon kaikkia tulevaisuuden mahdollisuuksia. Tässä vaiheessa on tärkeää korostaa johtoportaan täydellistä ymmärrystä yrityksen ympäristötekijöistä, ja niiden mahdollisista muutossuunnista. Johdon on erittäin tärkeä olla mukana jo skenaarioiden kehitysvaiheessa, sillä silloin skenaariot tulevat heille tutuiksi ja skenaariot siirtyvät myös heidän strategiatyökaluksi päätöksentekoon. (Ralston & Wilson 2006, s. 45-46)

Johtoryhmästä vähintään yhden henkilön on oltava mukana projektin alusta loppuun. On erittäin tärkeää myös informoida skenaarioprojektin kehittymisestä ja skenaarioiden tuloksista niitä johtoryhmän jäseniä, jotka eivät ole aktiivisesti mukana kehittämässä skenaariomenetelmää. Johtoryhmän jäsenten pitää kuitenkin ottaa osaa skenaariomallin rakentamisen kriittisiin osiin. Näitä ovat skenaarioiden laajuuden ja ympäristön tärkeimpien epävarmuustekijöiden määrittely, skenaarioryhmän rakentamien skenaarioiden logiikan tarkastus sekä skenaariosta tiedottaminen muille työntekijöille. (Ralston & Wilson 2006, s. 46-48)

3.3 Tarkastelukohteiden alustava määrittely

Yrityksen on tärkeä miettiä, mihin yrityksen ulkopuolisiin epävarmuustekijöihin se skenaarioissaan keskittyy, ja mihin päätöksiin se toivoo saavansa tukea skenaarioilta. Jos yritys ei keskity skenaarioissaan tärkeimpiin tekijöihin tai jos keskittymiskohteet valitaan liian kapea-alaisesti, niin skenaarioista ei saada kovinkaan merkittävää apua päätöstentekoon. Paras tulos skenaarioista saadaan, kun ne kohdistetaan niihin tekijöihin joiden perusteella päätökset tehdään. Tällä tavoin toimimalla saadaan yritysjohton ajatukset kohdistumaan niihin trendeihin ja tekijöihin, joilla on eniten merkitystä yrityksen toimintaan ja päätöksentekoon. Se myös ohjaa yritystä toimimaan strategioidensa mukaan. (Ralston & Wilson 2006, s. 51)

Tässä vaiheessa yrityksen on määriteltävä, miten skenaarioiden perusteella tehtävät päätökset vaikuttavat yrityksen eri yksiköihin. On päätettävä esimerkiksi vaikuttaako jokin päätös koko yritykseen vai vain joihinkin yksittäisiin osiin kuten esimerkiksi markkinointiosastoon ja tutkimus ja kehitys -toimintaan. Skenaariotiimin on myös määriteltävä aikajänne, jolla päätöskohteiden mukaiset hyödyt ja haitat realisoituvat konkreettisesti. Tavallisesti tämä aikajänne on 5-10 vuotta. Skenaarioita ei kannata tehdä 1-2 vuoden tähtäyksellä, sillä silloin skenaarioita ei kannattaisi rakentaa kuin yksi, sillä ne olisivat melko lailla toistensa kaltaisia. Luonnollisesti näihin molempiin linjauksiin on saatava johtoryhmän avainhenkilöiden hyväksyntä. (Ralston & Wilson 2006, s. 51-56)

3.4 Rakennusprojektin suunnittelu

Suunnittelu aloitetaan luomalla skenaarioprojektin aikataulu. Rakennusprojekti kestää yrityksessä yleensä viikosta puoleen vuoteen riippuen skenaarioryhmän kokemuksesta, projektin tärkeydestä ja tarvittavan tutkimuksen määrästä. Tässä suunnittelun vaiheessa täytyy määrittellä useat johdon tarvitsemat tiedot projektista. Johtoryhmän täytyy arvioida, milloin projektin tulokset toteutetaan, kuinka paljon taustatutkimusta tarvitaan, paljonko skenaarioryhmän jäsenet voivat käyttää aikaa skenaarioiden rakentamiseen ja paljonko rahaa tarvitaan projektin läpiviemiseen. Seuraavaksi määritellään rakennusprosessi tarvittavat vaiheet. Eri vaiheiden tulisi olla yksityiskohtaisia ja projektissa tulisi edetä rauhallisesti pienin askelin. Vaiheiden tarkka määrittely takaa sen, että skenaarioryhmä ottaa huomioon skenaarioissaan kaikki päätöksentekoon liittyvät oleelliset asiat. (Ralston & Wilson 2006, s. 57-60)

Skenaarioprojektin eri vaiheissa tehokas toimintatapa on käyttää suunnittelun ja päätöksenteon tukena työpajoja, joissa keskustellaan kuhunkin vaiheeseen liittyvistä asioista. Skenaariorakennusprojektin aikana pitäisi järjestää useita työpajoja, jotka ovat kestoltaan 2-3 päiväisiä. Suunnitteluvaiheessa pitäisi päättää työpajojen tavoitteet ja työpajoissa mukana olevien henkilöiden roolit sekä heidän sitouttamisensa prosessiin. Jo tässä vaiheessa kannattaa miettiä, miten työpajojen ilmapiiri saataisiin mahdollisimman luovaksi ja tuottavaksi. Yrityksen kannalta on myös tärkeää miettiä, miten ryhmä saadaan etenemään kohti tavoitteita ja estää sen päämäärätön ajelehtiminen. (Ralston & Wilson 2006, s. 57-62)

3.5 Skenaarioryhmän ohjaajan valinta

Ohjaajan merkitys korostuu siinä tilanteessa, jos skenaarioryhmän jäsenillä on vähän kokemusta skenaarioiden rakentamisesta. Ohjaajan tehtävänä on varmistaa, että kaikki ryhmässä tietävät jatkuvasti, missä rakennusprojektin vaiheessa ollaan menossa ja mikä on kyseisen vaiheen merkitys skenaarioprojektissa. Ohjaajan johtaa ryhmäkeskustelua ja hänen pitäisi saada ryhmä tekemään päätökset yhteisymmärryksessä. Haasteelliseksi hänen tehtävänsä tekee se, että hän johtaa älykkäiden ihmisten joukkoa, joilla voi olla hyvinkin erilaiset mielipiteet. Ohjaajan tehtävänä on kyseenalaistaa ryhmän päätöksiä aina, kun se on mahdollista. Näin hän varmistaa, että kaikki päätökset ovat harkittuja. Ohjaajan täytyy pitää projekti koko ajan etenemässä ja ohjaajan pitää

antaa ryhmälle positiivista palautetta, kun projekti etenee hyvin. Ohjaajan tärkein tehtävä on kuitenkin saada ryhmän jäsenet ajattelemaan avoimesti ja miettimään mahdollisia tulevaisuuden muutosvoimia. Ohjaaja pitää myös huolen, että ryhmän päätökset kirjataan aina ylös. (Ralston & Wilson 2006, s. 65-66)

Ohjaaja voi tulla joko yrityksen sisältä tai ulkoa. Ulkopuolista apua on syytä käyttää silloin, kun yrityksen sisältä ei löydy skenaarioeksperttiä. Ohjaajan ei myöskään tarvitse olla sen toimialan ekspertti, jolle skenaariot rakennetaan. Riittää, että hänellä on sellaiset tiedot alasta, että hän osaa nostaa esiin oikeat kysymykset ja arvioida saamiaan vastauksia. Ohjaajalla täytyy olla ylimmän johdon luottamus, sillä he tekevät strategiset päätökset skenaarioiden pohjalta ja heillä täytyy siis olla täydellinen luottamus rakennettuihin skenaarioihin. (Ralston & Wilson 2006, s. 66-68)

3.6 Skenaarioryhmän muodostus

Schoemakerin (1995, s. 36) mukaan skenaarioryhmän sopiva koko on 6-20 jäsentä. Ralston ja Wilson rajaavat skenaarioryhmän koon vielä tarkemmin ja heidän mukaan sopivin skenaarioryhmän koko on 8-12 jäsentä, jonka yrityksen ylin johto valitsee. Ryhmän jäsenillä täytyy olla hyvät kommunikointitaidot ja heillä täytyy olla kokemusta strategisesta päätöksenteosta ja ymmärrys yrityksen liiketoimintaympäristön ulkoisista voimista. Ryhmään täytyy saada erilaisia taustoja omaavia henkilöitä. Ryhmässä täytyy olla korkeasti koulutettuja henkilöitä ja myös vahvan ammattimaisen taustan henkilöitä. Näillä ryhmillä on erilaiset projektissa tarvittavat analysointitaidot. Ryhmässä tarvitaan henkilöitä, jotka pystyvät analysoimaan taitavasti faktoja ja myöskin henkilöitä jotka pystyvät intuitiivisesti kehittämään tulevaisuuden mahdollisuuksia. Ryhmän johtajaksi valittavalla henkilöllä täytyy olla erinomaiset tiedot toimialasta, hänen täytyy tuntea yrityskulttuuri ja lisäksi hänen täytyy olla luotettava niin johtoryhmän kuin myöskin henkilökunnan silmissä. Yrityksen on myös tarkkaan harkittava ottaako se skenaarioryhmään mukaan konsultteja. Mikäli konsultin käyttöön päädytään tulisi tämän roolin olla aika pieni skenaarioita rakennettaessa. Käytännössä konsultin roolina on tuoda tietoa ryhmälle skenaarion rakennusprosessista tai yrityksen toimialalla vaikuttavista voimista. (Ralston & Wilson 2006, s. 69-72)

3.7 Saatavilla olevan tiedon kerääminen

Skenaarioiden rakentamista varten yritys tarvitsee tietoa jo tapahtuneista asioista ja myös näkemystä tulevaisuudesta, siksi skenaarioryhmän on kerättävä suuri määrä tietoa ja valikoitava siitä oleellisin informaatio. Tiedonkeruuseen menee aikaa skenaarioryhmältä yhdestä viikosta kuukauteen. Ensin skenaarioryhmä kerää tietoa yrityksen sisältä. Yrityksen sisältä kerättävä tieto on tavallisesti kerättävä yrityksessä erillään olevista tietolähteistä. Yrityksen sisältä saatavasta informaatiosta skenaarioryhmän pitää keskittyä tietoihin, jotka yrittävät selittää nykyhetken muuttuvia voimia ja niiden vaikutuksia yritykselle tulevaisuudessa. (Ralston & Wilson 2006, s. 75-76)

Koska yrityksen sisältä saatava tieto on vanhentunutta on skenaarioryhmän kerättävä tietoa myös yrityksen ulkopuolelta. Näitä tietoja saadaan markkinatutkimuksista, artikkeleista ja erilaisista raporteista. Kolmas tiedonkeruulähde on yrityksen tärkeimpien johtajien haastattelut. Nämä ovat tarpeellisia, koska skenaarioita aktiivisesti voi olla kehittämässä ainoastaan rajallinen määrä henkilöitä. Näiden haastattelujen avulla voidaan määritellä yrityksen avainhenkilöiden uskomuksia potentiaalisista tulevaisuuden kehityssuunnista ja heidän käsityksiä eri epävarmuustekijöiden vaikutuksista. Lopuksi kaikista kolmesta eri tiedonsaantikanavasta saatu informaatio kerätään yhteen ja skenaarioryhmän pitää sisäistää koko tietopaketti, jotta sitä voitaisiin tehokkaasti hyödyntää skenaarioiden kehittämisessä. (Ralston & Wilson 2006, s. 76-80)

3.8 Tarkastelukohteiden tarkempi määrittely

Jo rakennusprojektin kolmannessa vaiheessa yrityksen johtoryhmä määrittelee ne kohteet ja asiat, joihin se haluaa saada vastauksen skenaarioiden kautta. Tämän jälkeen se jättää skenaarioiden rakentamisen skenaarioryhmän vastuulle. Johtoryhmä tekee päätöksensä olosuhteissa, joissa ei välttämättä täysin ymmärretä kaikkia avaintekijöitä. Skenaarioryhmän on tässä vaiheessa syytä keskustella johdon motiiveista kohdistaa huomionsa valitsemiinsa kohteisiin. Ryhmän on myös otettava kantaa soveltuvatko johdon valitsemat tulevaisuuden avainkohteet muihin yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin. Ryhmän täytyy tarkentaa johtoryhmän linjauksia skenaarioiden toteutumisajankohdasta, keskittymiskohteiden maantieteellisestä kattavuudesta ja siitä mihin yrityksen liiketoimintayksiköihin valitut tarkastelukohteet vaikuttavat. Valitut kohteet on

kohdistettava ulkoisiin hallitsemattomiin tekijöihin, nämä tekijät vaihtelevat toimialan mukaan. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi, tulevaisuuden verotuskäytännöt ja uudenlaiset markkinat. (Ralston & Wilson 2006, s. 81-82)

Avainkohteiden määrittelyssä yksi erittäin tehokas metodi yritykselle on käyttää Oraakkeli-menetelmää. Siinä ryhmän jäsenet miettivät, mikä olisi kysymys, jonka he esittäisivät tulevaisuudesta, jos olisi olemassa kaiken liiketoiminnasta tietävä Oraakkeli. Ryhmän jäsenten mielipiteet ovat erilaiset ja siksi esiin nouseekin yleensä 20-35 kysymystä. Seuraavaksi ryhmän tehtävänä on ryhmitellä nämä tekijät 5-8 ryhmään, joissa on 2-5 esiin nousutta kysymystä. Ryhmän tehtävänä on myös otsikoida ryhmät ja nämä otsikot muodostavat pääkohteet, joihin yrityksen on keskityttävä. Nämä eri ryhmät voivat olla lähteinä eri skenaarioille. Oraakkelitekniikka nostaa aina esiin tarkastelukohteita, joilla ryhmänjäsenten mielestä on suurin vaikutus päätösten onnistumiseen tai epäonnistumiseen. (Ralston & Wilson 2006, s. 83-85)

3.9 Kriittisten voimien määrittely

Ryhmän määriteltyä pääkeskittymiskohteensa, jotka skenaarioiden pitäisi kattaa, on seuraavana tehtävänä määritellä kaikki näihin pääkohteisiin vaikuttavat ulkoiset voimat ja epävarmuustekijät. Ryhmän tavoitteena on tässä vaiheessa muodostaa yksinkertainen malli yrityksen ympäristöstä käyttämällä hyväksi listattuja voimia ja epävarmuustekijöitä. (Ralston & Wilson 2006, s. 87) Ulkoiset voimat voidaan jaotella poliittisiin, taloudellisiin, yhteiskunnallisiin, teknologisiin, lainsäädännöllisiin ja toimialan trendeihin liittyviin tekijöihin. (Schoemaker 1995, s. 28)

Tehokas keino myös ulkoisten tekijöiden määrittelyssä on hyödyntää työpajojen ajattelua stimuloivaa voimaa. Ryhmän jäsenet tuovat työpajaan erilaisia ajatuksia eri voimista, mikä takaa sen, että ryhmä huomioi varmasti kaikki tärkeimmät vaikuttavat voimat ja epävarmuustekijät. Yleensä työpajoissa nousee esiin 100-200 voimaa, jotka vaikuttavat valittuihin skenaarioiden pääkohteisiin. Tämä kertoo, kuinka monimutkaisessa maailmassa yritykset joutuvat operoimaan. Tähän rakennusvaiheeseen skenaarioryhmän ei pitäisi käyttää liikaa aikaa – sen on arvioitu vievän neljästä tunnista kahteen päivään. Eri voimien lisäksi ryhmän täytyisi miettiä miten eri voimat saattavat muuttua tulevaisuudessa, ja millaisin vaikutuksia sillä on määriteltyihin pääkohteisiin. Yrityksen pitäisi myös luokitella erikseen makroympäristöön ja mikroympäristöön vaikuttavat

voimat, ja näiden voimien linkittyminen valittuihin pääkohteisiin. (Ralston & Wilson 2006, s. 90-92)

3.10 Keskitetty tutkimus

Skenaarioryhmän määriteltyä tärkeimmät ulkoiset vaikuttavat voimat, on todennäköistä, että ryhmän jäsenillä ei ole tarvittavaa tietoa ja ymmärrystä kaikista voimista ja epävarmuustekijöistä. Siksi ryhmän onkin tehtävä lisätutkimusta näistä tekijöistä. Tämän vaiheen tarkoituksena ei ole löytää uutta tietoa, jota kukaan ei ole vielä aikaisemmin löytänyt vaan ennen kaikkea ymmärtää paremmin monimutkaista olemassa olevaa tietoa. Tiedonhaun jälkeen ryhmän jäsenillä tulisikin olla selkeä kuva siitä, mitkä ovat kaikista tärkeimmät vaikuttavat voimat, mitkä ovat tärkeimmät trendit ja epävarmuustekijät sekä miten voimat vaikuttavat toisiinsa. Skenaarioryhmän jäsenet esitelevät nämä tutkimuksistaan tekemänsä raportit toisen työpajan alussa ja raporttien kirjoittajien johtopäätöksistä keskustellaan. Johtopäätöksille löytyy usein sekä kannatusta että vastustusta. Nämä mielipide-erot voivat muodostua lähteiksi eri skenaarioille. (Ralston & Wilson 2006, s. 97-100)

3.11 Vaikuttavien voimien luokittelu

Aikaisemmissa vaiheissa skenaarioryhmä on määritellyt yli sataa voimaa, jotka vaikuttavat valittuihin avain keskittymiskohteisiin. Näiden voimien kaikkien yhdistelmien tulevaisuuden vaikutusten arviointi on yritykselle mahdotonta ja siksi skenaarioryhmän on luokiteltava nämä aikaisemmin listatut voimat. Hyvä menetelmä voimien luokitteluun on käyttää työkaluna kaksiulotteista matriisia, joka on esitetty kuvassa 4. Matriisin vaaka-akselilla tarkastellaan voiman esiintymisen epävarmuuden tasoa ja pystyakselilla tarkastellaan kuinka suuri vaikuttavuus voimalla on avainkeskittymiskohteisiin. (Ralston & Wilson 2006, s. 103-104)

Epävarmuuden aste			
Pieni	Keski	Suuri	
			Suuri
			Keski
			Pieni

Vaikuttavuuden taso

Kuva 4. Voimien luokittelu vaikuttavuuden ja epävarmuuden tason perusteella

Skenaarioryhmä voi toteuttaa voimien luokittelun työpajassa. Luokittelussa on tärkeää, että ryhmä sijoittaisi korkeintaan 15-30 voimaa suuren epävarmuuden ja suuren vaikuttavuuden soluun. Tämä suuren epävarmuuden ja suuren vaikuttavuuden solun voimien oikea luokittelu on erittäin tärkeää, sillä juuri nämä voimat tulevat olemaan rakennettavien skenaarioiden pohjana. Jos ryhmä valitsisi tähän luokkaan yli 30 voimaa, niin skenaarioiden tehokkaasta muodostamisesta tulisi vaikeaa. (Ralston & Wilson 2006, s. 105-106)

Voimia luokitellessa ryhmän tulee aina ensin määrittellä voiman vaikuttavuus, jotta voimat sijoitetaan varmasti oikeaan luokkaan. Jos ryhmä määritteli ensin epävarmuuden tason ja kyseessä on esimerkiksi jokin mullistava keksintö, niin jotkut ryhmän jäsenet saattavat sijoittaa sen pienen vaikuttavuuden luokkaan, koska eivät usko sen toteutumiseen. Todellisuudessa tällä keksinnöllä toteutuessaan olisi varmasti suuri vaikutus ja siksi vaikuttavuus on aina määriteltävä ensin matriisin väärinkäytösten välttämiseksi. Vaikka luokittelussa huomio kiinnittyy pääasiassa suuren vaikuttavuuden ja suuren epävarmuuden omaaviin voimiin ryhmän ei pidä suinkaan unohtaa muitakaan yhdistelmiä. Pienen ja keskisuuren vaikuttavuuden omaavilla voimilla täydennetään skenaarioita. Erityisen tärkeä yhdistelmä on pienen epävarmuuden ja suuren vaikuttavuuden omaavat voimat, sillä näiden voimien tulisi olla peruselementtinä kaikissa skenaarioissa. (Ralston & Wilson 2006, s.107-109)

3.12 Epävarmuustekijöiden avainulottuvuuksien määrittely

Skenaarioryhmän seuraava tehtävä on jaotella edellisessä vaiheessa määritellyt suuren epävarmuuden ja suuren vaikuttavuuden tekijät tärkeimpiin ryhmiin, niin sanottuihin avainulottuvuuksiin. Avainulottuvuuksina voivat olla esimerkiksi taloudellinen tai teknologinen kehitys. Avainulottuvuuksien tulisi kattaa kaikki tai ainakin suurin osa suuren epävarmuuden ja suuren vaikuttavuuden omaavista voimista. Tämä vaihe on skenaarioprosessin ydinvaihe. Voimien jaottelun eri ulottuvuuksiin täytyy olla loogista ja uskottavaa. (Ralston & Wilson 2006, s. 111-112)

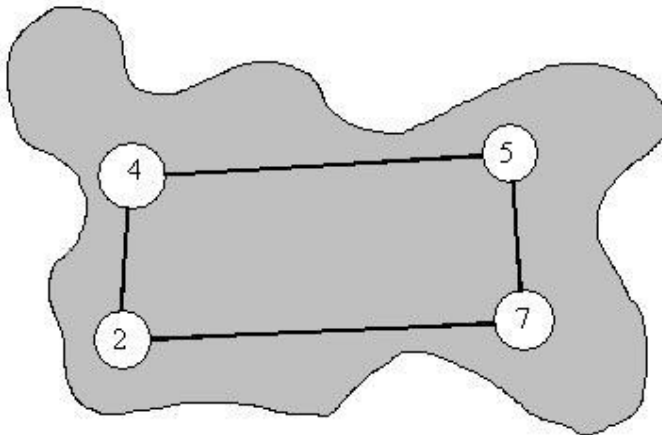
Tehokkaaksi havaittu metodi on käyttää ryhmittelyn apuna muistilappuja. Jokaiseen muistilappuun kirjoitetaan yksi suuren vaikuttavuuden ja epävarmuuden omaava tekijä, jonka jälkeen laput laitetaan ensiksi satunnaiseen järjestykseen seinälle. Skenaarioryhmän jäsenten tehtävänä on yhdistää voima muihin ryhmään kuuluviin voimiin, kun hän näkee yhteyden voimien välillä. Tämä vaihe on erittäin nopea, ryhmä pääsee yleensä yksimielisyyteen ryhmäjaosta puolessa tunnissa. Jaottelun loppuvaiheessa ryhmä joutuu todennäköisesti keskustelemaan jakoperusteistaan joidenkin tekijöiden suhteen. Jos jokin tekijä ei sovi mihinkään ryhmään niin sitä ei pidä yrittää silloin pakottaa väkisin johonkin ryhmään, vaan se täytyy jättää taululle yksinään. Ryhmiä saa olla korkeintaan neljä ja mieluummin kolme tai kaksi. Jaottelun jälkeen skenaarioryhmän on nimettävä jokainen ryhmä eli avainulottuvuus. Nimi ilmaisee syyn, mikä yhdistää ulottuvuuden tekijöitä. (Ralston & Wilson 2006, s. 114-115)

Skenaarioryhmän on kirjoitettava jokaiselle muodostamalleen avainulottuvuudelle kaksi toisistaan selkeästi poikkeavaa logiikkaa, joilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, kuinka eri ulottuvuuksien tekijät muodostavat ulkoisen ympäristön skenaarioiden aikajänteellä. Logiikat ryhmä muodostaa hyödyntämällä aiemmissa vaiheissa hankkimaansa tietoa faktoista ja epävarmoista muuttujista. Logiikoiden muodostuksiin apuna voidaan käyttää myös muiden eksperttien julkaisuja sosiaalisten, poliittisten, taloudellisten ja teknologisten tekijöiden kehitysteorioista. Muodostettavien logiikoiden pitäisi olla samaan aikaan sekä uskottavia että äärimmäisyyksiin meneviä. Kun logiikat on muodostettu, on tärkeä kirjoittaa niistä kuvaukset, joita voidaan hyödyntää, kun kommunikoidaan yrityksessä eteenpäin strategisia tekijöitä, joihin yrityksen on varauduttava. (Ralston & Wilson 2006, s. 115-117)

3.13 Skenaariologiikoiden valinta

Valittujen skenaarioiden on katettava kaikki tärkeimmät trendit ja epävarmuustekijät. Yrityksen keräämän informaation perusteella se voisi rakentaa jopa satoja skenaarioita, mutta niin suuri määrä ei olisi hyödyllinen päätöksenteon tukena. Skenaarioryhmän on rakennettava korkeintaan neljä skenaariota, jota pidetään usein sopivimpana määränä. Skenaarioiden pohjana käytetään edellisessä vaiheessa määriteltyjä epävarmuustekijöiden avainulottuvuuksia. Skenaarioita täytyy olla niin vähän, että päätöksentekijät voivat ymmärtää eri skenaarioiden erot, muistaa ne ja lisäksi keskustella niistä. (Ralston & Wilson 2006, s. 119) Skenaarioiden muistamista ja seuraamista voidaan helpottaa otsikoimalla ne skenaariota kuvaavalla tavalla. (Schoemaker 1995, s.29)

Yrityksen pohtiessa, mitkä skenaariot se ottaa käyttöönsä, se voi käyttää taulukointia päätöksenteon apuna. Taulukon sarakkeiden otsikkoina ovat sen valitsemat avainulottuvuudet ja taulukon riveillä vaihtelevat näiden eri avainulottuvuuksien kaksi eri logiikkaa. Taulukossa esitetään näiden kaikki avainulottuvuuksien logiikoiden yhdistelmät, jotka ovat siis yrityksen eri skenaarioita. Näistä muodostuneista skenaarioista skenaarioryhmä äänestää käyttöönsä korkeintaan neljä. Skenaarioita ei valita sen perusteella, mitkä niistä vaikuttivat todennäköisemmiltä vaan siten, että valitut skenaariot kattavat mahdollisimman hyvin ulkoisen ympäristön epävarmuustekijät. Skenaarioiden kattavuuden havainnollistamisessa yritys voi käyttää Ameba-mallia. Siinä eri epävarmuustekijöiden yhdistelmät sijaitsevat ameban muotoisella alueella ja yhdistelmiä on lukemattomia. Alueen reunoilla ovat eri epävarmuustekijöiden ääripäät ja skenaarioryhmän täytyykin valita skenaarionsa juuri näistä äärimmäisistä reunapisteistä, jotta kaikki epävarmuustekijät huomioitaisiin mahdollisimman kattavasti. (Ralston & Wilson 2006, s. 121-123)



Kuva 5. Skenaarioiden kattavuus (Ralston & Wilson 2006, s. 123)

3.14 Skenaarioiden kirjoittaminen

Kun yritys on saanut valittua päätöksentekonsa tueksi haluamansa logiikoiden yhdistelmät eli skenaariot, on skenaarioryhmän tehtävänä kirjoittaa näihin logiikoihin perustuvat skenaariokuvaukset. Skenaariokuvaukset sisältävät juonen, joka kertoo yksityiskohtaisesti, miten skenaarion lopputilaan päädytään. Skenaarioihin pitää myös korostaa kriittisiä tapahtumia kuten teknologisia läpimurtoja, yrityskauppoja ja vaalien tuloksia. Näillä kriittisillä tapahtumilla saadaan skenaarioille uskottavuutta. Vaikka nämä kriittiset tapahtumat eivät toteutuisikaan, ei sillä ole välttämättä vaikutusta skenaarioiden hyödynnettävyydelle. Skenaarioryhmän on erittäin tärkeä muistaa sisällyttää konflikteja kaikkiin skenaarioihin, myös yrityksen kannalta positiivisiin skenaarioihin. On nimittäin havaittu, että synkimmät skenaariot luovat skenaarioryhmän keskuudessa mielenkiintoisimmat keskustelut ja synnyttävät myös innovatiivisimmat strategiat. Skenaariokuvausten lisäksi skenaarioryhmä muodostaa muodostamistaan skenaarioista vertailutaulukon, jossa voidaan vertailla miten tärkeimmät voimat vaikuttavat eri skenaarioihin. (Ralston & Wilson 2006, s. 125-127)

Skenaarioryhmän jäsenten pitää kirjoittaa yksityiskohtaiset skenaariokuvaukset ikään kuin he olisivat kaikkietäviä ja täysin varmoja tulevista tapahtumista. Kuvauksissa ei käytetä epävarmuutta ilmaisevia termejä kuten ehkä tai mahdollisesti. (Ralston & Wilson 2006, s. 131) Skenaarioiden on

kuvattava toisistaan selkeästi poikkeavia tulevaisuuksia, eivätkä ne saa olla ainoastaan variaatioita tietyistä tekijöistä. (Schoemaker 1995, s. 30)

Skenaariot voidaan tehdä toisistaan poikkeaviksi esimerkiksi käyttämällä erilaisia tekniikoita eri skenaarioissa. Jotkut skenaariot voidaan rakentaa niin, että valitaan haluttu tulevaisuuden tila ja skenaario rakennetaan niin, että tähän tilaan päädytään. Vaihtoehtoisesti voidaan lähteä liikkeelle nykyhetkestä ja miettiä millaiseksi tärkeimmät vaikuttavat voimat yrityksen toimiala ympäristön muokkaavat. Kun skenaarioryhmä rakentaa toisistaan poikkeavia skenaarioita, on sen kuitenkin syytä muistaa, että kaikki tekijät eivät muutu, vaan osa säilyy vakioina kaikissa skenaarioissa. (Ralston & Wilson 2006, s. 131-132)

3.15 Skenaarioiden käyttöönotto ja seuranta

Skenaarioiden valmistuttua päästään prosessissa konkreettisen vaikutuksen kannalta kenties tärkeimpään vaiheeseen, eli skenaarioiden käytäntöön soveltamiseen. Käytäntöön soveltaminen tarkoittaa skenaarioiden käyttämistä apuna strategisessa päätöksenteossa. Toisin sanoen skenaarioiden pohjalta tulisi päättäjillä olla riittävät edellytykset tehdä valinta tulevaisuuden strategiaksi. Ralstonin ja Wilsonin (2006, s. 139) mukaan skenaarioilla olisi täten luonteenomaista korostaa tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia, sekä ehdottaa vaihtoehtoisia strategioita, ja arvioida yritysten strategisten suunnitelmien joustavuutta muutostilanteissa.

Tulevaisuutta ajatellen on tärkeä seurata merkkejä tulevista tapahtumista. (Ralston & Wilson 2006, s. 157–165) Skenaarioiden vaikutusten maksimoimiseksi, tulisi yrityksen strategista näkökenttää pidentää tulevaisuuteen. Tärkeää on nähdä nousevat tulevaisuuden uhat ja mahdollisuudet ennen kilpailijoita, ja tämä on koko skenaarioajattelun tärkeimpiä asioita. (Ralston & Wilson 2006, s. 167) Erilaisia tapoja kehittää organisaation kykyä havainnoida tulevia muutoksia on monia, esimerkiksi Mannermaan (1999, s. 87) heikot signaalit. Kappaleessa ”3.15.3 Tulevaisuuden seuranta” keskitymme kuvaamaan tarkemmin Ralstonin ja Wilsonin näkemystä asiasta.

3.15.1 Skenaarioiden läpikäynti työryhmässä

Kuten Ralston ja Wilson (2006, s. 141) kirjoittavat, tulisi skenaarioiden vaikutusten asettaminen voimaan tehdä käytännön harjoittelun avulla. Käytännön harjoittelussa skenaarioryhmän jäsenet asetetaan päätöksentekijä-rooleihin. Jokaista roolia seuraa vastuu omista päätöksistä, mutta kuitenkin vain teoreettisessa mielessä. Mielestämme tämä vaatii toimiakseen skenaarioryhmän jäsenten motivoituneisuuden. Elleivät jäsenet ole motivoituneita tehtäväänsä, heille voi tulla ongelmia sisäistää tehtäväänsä ja ottaa vastuuta päätöksistään. Näin päätöksistä voisi tulla todellisessa tilanteessa hyvinkin erilaisia, etenkin koska paineet ovat silloin yleensä suuremmat kuin simulointitilanteessa.

Yksi tarkoitus roolien jakamisella on nykyhetken vaikuttavien tekijöiden poissulkeminen mielestä, jotta päästäisiin parempaan lopputulokseen. Monesti tulevaisuudenstrategioita mietittäessä päätökset tehdään nykyhetken vaikuttavien voimien pohjalta. Tulevaisuus on luonnollisesti aina hiukan erilainen kuin nykyhetki, joten tämänhetkiset strategiat ovat todennäköisesti tulevaisuudessa vanhentuneita, eivätkä ne siten ole enää parhaita mahdollisia. Skenaarioiden harjoittelun avulla ryhmän jäsenet pyrkivät sisäistämään kunkin skenaarion mukaiset olosuhteet, ja tekemään roolinsa edellyttämät päätökset niiden pohjalta. Tältä pohjalta tarkasteltaessa nykyhetken strategiat voivat näyttää täysin epäsopivilta. Tarkoituksena onkin nostaa esille strategioiden kehitysalueita. (Ralston & Wilson 2006, s. 142)

Päätöksentekijöillä voi olla kuva, että huolella yritykselle suunniteltu strategia toimii aina, toi tulevaisuus mitä tahansa tullessaan. Ralstonin ja Wilsonin (2006, s. 142) mukaan yksi tarkoitus roolien jakamisella ja tulevaisuuteen suggeroitumisella skenaarioiden avulla on luoda osanottajille mahdollisuus nähdä, ettei yksi strategia välttämättä ole sopiva kaikkeen. Osanottajat tulevat huomaamaan kuinka tärkeää on luoda joustava strategia, joka mahdollistaa nopeat suunnanmuutokset uusien trendien ja häiritsevien uhkien huomioimiseksi ja hyödyntämiseksi.

Tärkeä seikka skenaarioiden läpikäymisessä on myös se, kuinka harjoittelu valmistaa tulevaisuuden todellisiin tilanteisiin. Luonnollisesti tämä edellyttää sitä, että skenaarioryhmän jäsenet ovat myös oikeasti päättävissä asemissa olevia henkilöitä. Kun päättäjät ovat kerran jo harjoitellensa ja läpikäydessään skenaarioita tehneet strategisia päätöksiä, on heidän helpompi ja nopeampi tehdä myös niitä myös tulevaisuuden tilanteissa, vaikka tilanteet eivät täysin skenaarioita vastaisikaan.

Harjoitelleet päätöksentekijät ovat todellisessa tilanteessa päättäväisempiä kuin ei-harjoitelleet, ja reagoivat ympäristön muutoksiin kilpailijoita nopeammin. (Ralston & Wilson 2006, s. 142–143)

Käytännön harjoittelu vaatii muutaman tunnin työryhmää kohti per skenaario. Skenaarioiden lukumäärästä riippuen skenaariopaja on toteutettavissa yhdessä tai kahdessa päivässä. Skenaarioiden harjoittelun jälkeen nousseiden ideoiden pohjalta tulisi jäsenten kehittää strategia- ja päätösehdotuksia. Strategiaehdotukset kerätään jokaiselta osanottajalta erikseen. Skenaariopajan päätteeksi jäsenet esittelevät strategiansa, ja pyrkivät poimimaan joukosta sellaisia strategioita, jotka voisivat toimia kaikissa tehdyissä skenaarioissa. (Ralston & Wilson 2006, s. 143–148) Kenties tässä vaiheessa voisi vielä toteuttaa yhden mietintä kierroksen strategioiden parissa, tällä kertaa ryhmissä. Ideariihi-tyyppisellä työskentelytavalla voisi saada lisää ideoita yksilöiden tuottamiin strategiamalleihin ja kehittää niitä entisestään.

3.15.2 Skenaarioista strategiaan ja päätöksiin

Tavoitteena skenaarioprosessissa on luoda pohjaa strategisille päätöksille. Skenaarioiden valmistuttua on mahdollista käyttää skenaarioita monentyyppisten päätösten apuna. Ralston & Wilson (2006, s. 150) erittelevät viisi erilaista päätöstyyppiä. Prosessi täytyy räätälöidä päätöstyypille sopivaksi. Taulukko 3 havainnollistaa heidän näkemystään erilaisista päätöstyypeistä ja niiden ominaispiirteistä.

Taulukko 3. Päätöstyyppien ominaisuudet (Ralston & Wilson 2006, s. 149-155)

Päätöstyyppi	Ominaispiirteet
Kyllä tai Ei	Suhteellisen yksinkertainen päätettävä asia
Nykyisen strategian arviointi	Skenaarioiden toimiminen nykyisen strategian testialustana
Uuden strategian kehittäminen todennäköisimmän skenaarion avulla	Valitaan todennäköisin skenaario, jota tarkastellaan lähemmin, ja sovitetaan strategia siihen. Testataan strategian toimivuutta kokeilemalla, toimiiko se myös muissa skenaarioissa.
Strategian kehittäminen kaikkien skenaarioiden avulla	Tarkastellaan kaikkia skenaarioita ja tunnistetaan strategian tärkeimmät ominaisuudet ja kootaan strategia näiden

	pohjalta. Vaatii enemmän panostusta kuin edellinen vaihtoehto.
Kasvumahdollisuuksien havainnointi	Skenaarioiden avulla pyritään tunnistamaan mahdollisuuksia ja uhkia liiketoiminnalle. Useimmissa skenaarioissa esiintyvät mahdollisuudet kootaan listaksi.

Skenaariopajan tuloksena tulleita strategiavaihtoehtoja ja ideoita saattaa olla 30-50. Ymmärrettävästi tämä on aivan liikaa esitettäväksi organisaatiolle. Erilaisten mallien lukumäärä tulisi olla prosessin jälkeen kolmen ja kymmenen välillä, jotta välttyttäisiin turhalta työltä.

Ralston ja Wilson (2006, s. 157) ehdottavat seuraavanlaisia käytännön toimenpiteitä, jotta skenaarioita voitaisiin käyttää hyväksi.

1. Kehitetään muuttujat, joita myöhemmin tarkastellaan. Nämä tulee kehittää jo valmiiden strategiavaihtoehtojen ja ideoiden pohjalta. Mikäli idea on jo valmiiksi hyvä, ei sitä välttämättä tarvitse edes jalostaa.
2. Määritetään arviointikriteerit ja tarkastellaan mitkä kriteerit kukin skenaario täyttää. Kriteerit voivat olla esimerkiksi kasvuprosentti, taloudellinen tuotto tai riskitaso.
3. Yhdistetään muuttujat ja kriteerit. Tämä tehdään jokaiselle strategiavaihtoehdolle erikseen. Tällä tavalla nähdään arviointikriteereiden todennäköiset toteutumisasteet kullekin strategialle.
4. Valitaan paras strategia. Kolmannessa vaiheessa tehtyä muuttujien ja kriteerien yhdistelyä hyödyntämällä nähdään edullisin strategiavaihtoehto yrityksen tavoitteiden kannalta.

Vaikka prosessi ei ole järin mittava, se on silti elintärkeä koko skenaarioprosessia ajatellen. Tuloksena on skenaarioprosessin konkreettinen tuotos: se tuottaa viimeiset ehdotukset strategioista ja antaa skenaariotyöryhmän suositukset toimenpiteistä. (Ralston & Wilson 2006, s. 165)

3.15.3 Tulevaisuuden seuranta

Ellei yrityksessä ole jo aiemmin seurattu aktiivisesti myös tavallisten ympäristöanalyysien ulottumattomissa olevia tulevaisuudessa vaikuttavia voimia, niin skenaarioprosessi haastaa yrityksen siihen. Tulevaisuuden voimat voivat olla merkittäviä ympäristöstä tulevia uudistuksia,

jotka vaikuttavat suuresti yritysten toimintaympäristöön, ja joiden tunnistaja on etulyöntiasemassa kilpailijoihinsa nähden. Ralstonin ja Wilsonin (2006, s. 168) mukaan yrityksen tulisi valita itselleen muutamia indikaattoreita, joita säännöllisesti seuraten se voisi tunnistaa tulevaisuuden tapahtumia.

4 ESIMERKKISKENAARIOT: FINNAIR

Rakensimme kuvitteellisesti kolme skenaariota Finnair Oyj:lle. Teoriapohjana käytimme kokoamaamme tietoa ja pyrimme noudattamaan todenmukaista rakennusprosessia siltä osin, kuin se on mahdollista. Etenemme Ralstonin & Wilsonin (2006) kirjan mukaisen teoramallin osoittamassa järjestyksessä askel askeleelta, huomioiden lisäksi myös muiden käyttämiemme lähteiden opit.

Sikäli, kun kyseessä ei ole todellinen skenaarioprosessi, jätimme luonnollisesti käytännön vaiheet toteuttamatta. Räättälöity prosessimme näyttää seuraavalta:

1. Tarkastelukohteiden alustava määrittely
2. Saatavilla olevan tiedon kerääminen
3. Kriittisten voimien määrittely
4. Vaikuttavien voimien luokittelu
5. Epävarmuustekijöiden avainulottuvuuksien määrittely
6. Skenaariologiikoiden valinta
7. Skenaarioiden kirjoittaminen

4.1 Yritysesittely

Valitsimme skenaarioesimerkiksemme Finnairin. Päädyimme tähän yhtiöön, koska lentoliikenne toimialana on jatkuvasti muutoksen alaisena. Lentoyhtiöiden kilpailukyky on siten vahvasti riippuvainen siitä, kuinka nopeasti ne pystyvät reagoimaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Skenaarioiden käyttö parantaa yrityksen valmiuksia muutoksiin ja nopeuttaa reagointia niihin. Lentoliikenteen tulevaisuuteen voi liittää monia epävarmuustekijöitä, kuten polttoaineen hinnan vaihtelut ja matkustajamäärien jatkuva kasvu. Finnair oli myös luonteva valinta, koska se on pitkän linjan suomalainen lentoyhtiö. Finnairin tulevaisuudensuunnitelmat ovat pähkinänkuoressa lentokaluston uusiminen ja Aasian liikenteen lisääminen.

Vuonna 1923 perustettu Finnair konsernin toimialoina ovat lentoliikenteen lisäksi tekniset ja maapalvelut sekä catering-toiminta, matkatoimistoala sekä matkailualan tieto- ja varauspalvelu. Yhtiö työllistää noin 10 000 henkilöä, ja sen liikevaihto on noin 2 miljardia euroa. Finnairin omistaa suurimmaksi osaksi Suomen valtio (55,8 %). Ulkomaalaisomistus on 42 %. (Finnair lyhyesti 2008)

Finnairin lentokohteet voidaan jakaa Aasian, Euroopan, Suomen sisäisiin ja Amerikan mantereen reittilentoihin sekä Välimeren alueen lomalentoihin. Tulevaisuuden kasvupainotus Finnairilla on Aasian kohteissa.

4.2 Tarkastelukohteiden alustava määrittely

Pyrimme skenaarioprosessissa selvittämään Finnairin Aasian lentoliikennestrategian toimivuutta tulevaisuudessa ja havaitsemaan mahdollisia kehityskohteita. Skenaarioiden aikajänteeksi valittiin 5-10 vuotta. Tavoitteena oli tuottaa malleja kysynnän kehityksestä, ja arvioida niiden pohjalta nykyistä Aasian strategiaa, sekä erityisesti kalustoinvestointien järkevyyttä ja mahdollisia lisäinvestointeja. Ratkaisujen tulisi ottaa huomioon asiakkaiden muuttuvat tarpeet, ja antaa tukea päätöksille uuden kaluston profiloinnista.

Tärkeänä huomioon otettavana seikkana ovat ympäristötekijöiden muutokset, jotka voisivat vaarantaa Finnairin Aasian strategian ja tavoitteiden onnistumista kymmenen vuoden aikajänteellä. Päätöskohteeksi rajataan Finnairin lentoliikennesektori, ja jätetään yhtiön muut liiketoiminta-alat pois tarkastelusta.

4.3 Saatavilla olevan tiedon kerääminen

Kappaleessa 3.7 esitelty tiedonkeruuprosessi toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensiksi etsimme tietoa Finnairin sisäisistä julkaisuista ja sen jälkeen siirryimme muihin kuin yhtiön julkaisemiin tietoihin. Ensimmäisen osan tiedot on poimittu yhtiön internet-sivuilta ja vuosikertomuksesta 2006. Vuoden 2007 vuosikertomusta ei vielä kirjoitushetkellä oltu julkaistu, joten keskityimme myös osavuosikatsauksiin vuodelta 2007. Ulkopuoliset tiedot käsittävät markkinatutkimuksia ja artikkeleita.

4.3.1 Strategia ja perustietoja

Ytimekkäästi sanottuna Finnairin tavoitteena on kannattava kasvu. Yhtiö pyrkii hyötymään Aasian liikenteen kysynnän kasvusta. Kilpailuedukseen yhtiö mainitsee sen, että Suomesta on Euroopan lyhin matka Aasiaan. Lentoreitti Euroopasta kulkeekin Suomen ylitse. Erityiseksi kohderyhmäkseen Finnair on määritellyt sellaiset asiakkaat, joilla ei ole suoraa lentoa Euroopasta Aasiaan. Siksi hyvä jatkolentoverkosto Eurooppaan on Finnairille elintärkeä. (Finnairin vuosikatsaus 2006)

Finnairilla on Helsingin lentokentän ansiosta myös pysyvä kilpailuetu muihin eurooppalaisiin suurkaupunkeihin nähden, sillä Helsingin lentokenttä on erittäin nopea vaihtoyhteyksien suhteen. Se on tunnin jopa kaksi tuntia nopeampi vaihdossa eurooppalaisiin suurkenttiin nähden. (Peltoranta 2006)

	2006	2005	2004	2003	2002
Lentotunnit	211 813	202 070	196 795	172 884	172 681
Lentokilometrejä (1000)	133 890	125 410	121 027	133 892	104 838
Tarj. henkilökilometrejä (milj.)	23 846	23 038	21 907	18 644	17 785
Myytyjä henkilökilometrejä (milj.)	17 923	16 735	15 604	12 971	12 793
Matkustajakäyttöaste %	75,2	72,6	71,2	69,6	71,9
Tarj. tonnikilometrejä (milj.)	3 602	3 400	3 162	2 636	2 491
Myytyjä tonnikilometrejä (milj.)	2 100	1 940	1 791	1 470	1 439
Kokonaiskäyttöaste %	58,3	57	56,6	55,8	57,8
Matkustajia (1000)	8 792	8 517	8 149	6 849	7 039
Rahtia ja postia (1000 kg)	93 807	90 242	86 245	73 416	72 084

Kuva 6. Finnairin liikennetietoja (Finnairin vuosikatsaus 2006)

Kuvassa 6 on esitetty Finnairin matkustajakäyttöaste. On syytä laittaa merkille nouseva kehitys, etenkin vuonna 2006. Kilpailijoihin verrattuna se on keskitasoa.

4.3.2 Laivasto ja hankinnat

Kuvassa 7 esitetään Finnairin laivasto vuoden 2006 lopulla.



	Istuimia	Lukumäärä	Omat	Vuokratut	Keskim. ikä
Airbus A319	123	11	7	4	5,2
Airbus A320	125-144	12	6	6	4,4
Airbus A321	178-181	6	4	2	5,9
Airbus A340	295	1	1	0	12,2
Boeing MD-11	282-286	7	2	5	12,5
Boeing B757	224-227	7	0	7	7,6
Embraer 170	76	10	6	4	0,7
Embraer 190	100	1	1	0	0
ATR 72	68	7	7	0	15,7
Boeing MD-82/83	149-164	10	6	4	18,4
Yhteensä		72	40	32	8,3

Kuva 7. Finnairin laivasto vuoden 2006 lopussa (Finnairin vuosikatsaus 2006)

Finnair on panostanut viime aikoina kovalla kädellä uuteen kalustoon. Se on keskittänyt hankinnat laajarunkoiseihin Airbus-koneisiin, jotka soveltuvat pitkille matkoille, ja satapaikkaisiin Embraer 190 koneisiin, jotka ovat oiva valinta lyhyemmän matkan liikenteeseen. Tilattu kalusto soveltuu Aasian liikenteeseen ja Euroopan syöttöliikenteeseen. (Finnair 2008)

Nykyisten tietojen valossa Finnairin kalusto vuonna 2011, jolloin nykyiset tilaukset on määrä olla luovutettu, tulee kasvamaan. Kuten taulukko 4 kertoo, Finnairin suunnitelmissa on luopua vanhoista MD-11 koneistaan.

Taulukko 4. Finnairin laivasto vuonna 2011 (Finnair 2008)

Airbus A319	11 kappaletta
Airbus A320	12 kappaletta
Airbus A321	6 kappaletta
Airbus A330	8 kappaletta (+8)
Airbus A340	5 kappaletta (+2)
MD-11	0 kappaletta (-7)
Boeing B757	7 kappaletta
Embraer E170	10 kappaletta
Embraer E190	13 kappaletta (+6)

4.3.3 Lentoliikenteen päästöt

Päästöt ja niiden huomioiminen ovat yhä kasvavissa määrin osa liiketoimintaa alalla kuin alalla. Nykyään myös lentoliikenne on saamassa osansa, sillä päästökauppa liittyy mukaan Euroopan lentoliikenteeseen vuonna 2012. (Hänninen 2007)

Huomiota tulee kiinnittää jatkossa siis yhä enemmän kaluston päästöihin. Päästöoikeuksista 90 % tullaan jakamaan ilmaiseksi koneen täyttöasteen ja tonnikilometrien mukaan. Loput 10 % huutokaupataan. Tekniikka ja Talous arvioi päästökaupan lisäävän pari prosenttia kustannuksia ja lippujen hintoja. (Hänninen 2007)

Päästökauppa saattaa koitua eurooppalaisille lentoyhtiöille uhaksi, mikäli se ei toteudu myös muualla maailmassa. Eurooppalaisten lentoyhtiöiden kilpailukyky saattaa heiketä, mikäli he joutuvat uhraamaan enemmän varoja päästöjen pitämiseen kurissa kuin ulkoeurooppalaiset kilpailijansa. Lentoliikenteen houkuttelevuus muita liikennemuotoja vastaan tuskin parin prosentin lipun korotuksista kuitenkaan katoaa. Eduksi lentoliikenteen päästökauppa on niille, jotka käyttävät jo nyt vähäpäästöistä kalustoa – se tietää lisäkustannuksia heidän kilpailijoilleen.

4.3.4 Täsmällisyys

Lehtiartikkelit kertovat Finnairin myöhästelleen viime aikoina enemmän kuin yleensä. Finnairin maaliskuussa julkaisemassa pörssitiedotteessa (Finnair pörssitiedote 2008) kerrotaan täsmällisyysasteen olleen 65,9 %. Muutosta edellisvuoteen tuli -8 %-yksikköä. Toisin sanoen vuosi sitten joka neljäs lento oli myöhässä, kun nyt joka kolmas myöhästyy. Talouselämän artikkelin (Koskinen 2008) mukaan Finnair kertoo ongelman koskevan eritoten Aasian liikennettä. Kaluston

vanheneminen ja uusien koneiden toimitusten kestäminen kauemmin kuin oli suunniteltu, ovat olleet pääsyyt myöhästelyyn. Finnairin Aasian kasvustrategialle myöhästelyt voivat koitua todella kalliiksi, sillä Aasian matkustaa tulevaisuudessa yhä enemmän liikemiehiä, joiden aikatauluun jatkuvat myöhästelyt eivät sovi.

Taulukossa 5 on esitetty vertailun vuoksi AEA:n (the Association of European Airlines) julkaiseman tiedot eurooppalaisten lentoyhtiöiden saapumisesta aikataulussa. Lukuja vertailemalla voidaan todeta, että keskimääräisesti Finnairin kone saapuu useammin myöhässä, kuin sen eurooppalaisten kilpailijoiden.

Taulukko 5. Eurooppalaisten lentojen täsmällisyys (Association of European Airlines 2008)

Vuosi	Lyhyet ja keskipitkät lennot	Pitkät lennot
2006	77,9 %	66,3 %
2007	77,7 %	65,9 %

4.3.5 Lentopetrolin hinnankelitys

Lentopetrolin hinnalla on suuri vaikutus lentomatkan kokonaiskustannuksiin, koska lentokoneet kuluttavat valtavat määrät polttoainetta. Esimerkiksi Neste Oilin tankkausvarikolla tankataan vuosittain 24000 lentokonetta ja keskimäärin koneeseen tankataan lentopetrolia 8000 litraa. Lentopetrolin hintataso määräytyy raakaöljyn hintakehityksen ja kansainvälisten öljynoteerausten perusteella. (Neste Oil 2008)

Öljyn hinta on noussut voimakkaasti viimeisinä vuosikymmeninä ja voidaan sanoa varmasti, että hinta tulee nousemaan myös tulevaisuudessa, kun öljyn varastot maailmalla vähenevät. Tämä tulee nostamaan lentoliikenteen kustannuksia ja jos kasvu on erittäin suurta voi sillä olla huomattavat vaikutukset koko lentoliikenteeseen. Raakaöljyn hinnannousuun vaikuttaisi voimakkaasti, mikäli Lähi-idän poliittinen ilmasto kuumenee entisestään ja näissä maissa aletaan rajoittaa öljyn toimituksia entistä voimakkaammin länsimaihin.

4.3.6 Lentokenttien ruuhkat

Helsinki-Vantaan lentokenttä, josta Finnair operoi, on tällä hetkellä kapasiteettinsa ylärajoilla matkustajamäärien suhteen. Palvelun laatu on kärsinyt varsinkin matkalaukkujen saapumisen nopeudessa ja varmuudessa. Helsinki-Vantaan lentokentän laajennuksen on määrä valmistua vuonna 2009. (Vihma 2007)

Jatkuvasti kasvavat matkustajamäärät tulevat varmasti lisäämään matkustajien viettämää aikaa lentokentillä. Tiukentuvat turvamääräykset lisäävät tätä aikaa entisestään.

4.3.7 Odotettavissa olevat teknologiat

Teknologinen kehitystyö on ollut erittäin voimakasta viime vuosina kaikkialla maailmassa ja niin myöskin lentoliikenteessä. Teknologian kehityksellä voi tulevaisuudessa olla valtava vaikutus koko ilmailuun, koska teknologian kehittämisellä pyritään vastaamaan kasvaviin ympäristövaatimuksiin ja entistä nopeamman liikkuvuuden tarpeisiin. Uusilla teknologioilla voidaan vaikuttaa tehokkaasti myös polttoainekustannuksiin.

Lentokoneiden energiatehokkuus on parantunut tasaisesti viime vuosikymmeninä. Viimeisen neljäkymmenen vuoden aikana lentokoneiden polttoaineen kulutus istuinta kohti on pienentynyt 70 %. (Lentoliikenne ja ilmasto) Tämän ekotehokkuuden kehityksen voidaan olettaa jatkuvan myös tulevaisuudessa.

Koska maailman öljyvarastojen pohja alkaa jo näkyä ja lentoliikenne kuluttaa suuret määrät polttoainetta, on teknologian kehittämisessä siirrytty miettimään myös vaihtoehtoisia energialähteitä. Yksi paljon mietitty vaihtoehto on vetyteknologia. Vedyn käyttöä polttoaineena puoltavat sen muita polttoaineita suuremmat lämpöarvo ja ominaislämpökapasiteetti. Vety on myös erittäin puhdas polttoaine, sen polttamisesta syntyy ainoastaan pieni määrä typen oksideja. Vedyn käyttöä polttoaineena tukee lisäksi sen turvallisuus. Alustavien tutkimusten mukaan vetykäyttöinen lentokone on tavanomaista lentokonetta jopa turvallisempi. (Rintanen 1994)

4.3.8 Terroristiuhka

Lentoliikenteen matkustajamäärät ovat olleet tasaisessa kasvussa koko vuosikymmenen lukuun ottamatta vuosien 2002 ja 2003 notkahdusta, mikä oli seurausta syyskuun 11. päivän terroristi-iskusta. (Tekniikka & Talous 2007) Jos tulevaisuudessa terroristi-iskuja koettaisiin jälleen, sillä olisi varmasti lentomatkestusta vähentävä vaikutus. Varsinkin siinä tapauksessa muutos voisi olla radikaali, mikäli näitä iskuja alkaisi esiintyä säännöllisesti.

4.4 Kriittisten voimien määrittely

Seuraavana vaiheena määrittelimme kaikki Finnairin Aasian lentoliikenteeseen vaikuttavat kriittiset voimat. Määrittelyssä käytimme apuna aivoriihi-tekniikkaa, jonka tuloksena saimme tärkeimmät Aasian lentoliikenteeseen tulevaisuudessa vaikuttavat voimat ja muutostekijät. Voimat on esitetty liitteessä 2.

4.5 Vaikuttavien voimien luokittelu

Luokittelimme voimat niiden vaikuttavuuden ja epävarmuuden tason mukaisesti. Skenaarioissa huomioimme erityisesti voimat, jotka saivat suuren vaikuttavuuden ja epävarmuuden tason luokituksen. Voimien luokittelu on esitetty taulukossa 6.

Keskimmäiseen vaikuttavuusluokkaan sijoitetuista tekijöistä osan olisi voinut sijoittaa myös suuren vaikuttavuuden luokkaan. Riippuu pitkälti näkökulmasta, tulkitaanko esimerkiksi lentojen myöhästelyt suureksi vaikuttajaksi Finnairin Aasian liikenteeseen. Näemme asian siten, että lentojen myöhästelyllä tarkoitetaan keskimääräistä huonompaa aikatauluissa pysymistä – kenties marginaalisia eroja kilpailijoihin. Sillä ei kuitenkaan tarkoiteta radikaalia jatkuvaa myöhästelyä.

Taulukko 6. Vaikuttavien voimien luokittelu

		Epävarmuuden taso		
		Matala		Korkea
Vaikuttavuus	Korkea	Aasian talouskasvu Ympäristöpolitiikka Liikematkailun kasvu	Epidemiat Korvaava yhdysasema Pietariin / Tallinna Terrorismi Kilpailijat Euroopasta Öljyvarantojen kehittyminen Aasian kilpailijat Lama Suomessa Halpalentoyhtiöiden suosiminen	Sodat Lentohintojen voimakas nousu Tekniikan läpimurrot moottoreissa / vetyteknologia Ilmaston voimakas lämpeneminen Lentokonekauppojen epäonnistuminen Tietoliikennehakeroinnit Kansainvälinen lama Ydinteknologian käyttö lentokoneissa Helsinki-Vantaan lentokentän tuhoutuminen Ydinsota Avaruusteknologian kasvu Kuluttajien asenteiden muutos epäedulliseen suuntaan Maineen radikaali heikkeneminen Kotimaiset kilpailijat Polttotekniikan kehitys Poliittisen tilanteen radikaali muutos Aasiassa
	Matala	Öljyn hinta Ympäristöverolainsäädäntö BKT:n kasvu Aasiassa Turvallisuusmääräysten nousu Lähi-idän levottomuudet	Lentojen myöhästelyt Päästökaupan toteutuminen vain Euroopassa Ilmatilan ruuhkautuminen Matkustamisen korvaaminen videoneuvotteluilla Suomen hintatason nousu Lentokentän kapasiteetin riittävyys Lentokoneiden oheispalveluiden laatu Yhdysvaltain dollarin jatkuva heikkeneminen	Luonnonkatastrofit Veropolitiikka epäedulliseksi Suomessa Luotijunateknologian voimakas kehitys Lentopelon kasvu Lentohenkilöstön mokailut Seisomapaikat matkustamoon Suomen kansainvälisten suhteiden heikkeneminen Vihreiden vaalivoitto Suomessa
		Päästökauppa Väestönkasvu Yleinen koulutustason kasvu Globalisaatio	Eu-direktiivit Eläkeläisten matkustelun kasvu	Helsinki-Vantaan lentokentän palvelutaso Omistussuhteiden muutos

4.6 Epävarmuustekijöiden avainulottuvuuksien määrittely

Edellisessä vaiheessa muodostamiemme epävarmuustekijöiden perusteella avainulottuvuuksiksi muodostuivat teknologinen kehitys, yhteiskunnallinen tilanne ja Finnairin kilpailuasema. Ulottuvuuksien mahdollisia tulevaisuuden tiloja käsittelemme myöhemmissä vaiheissa. Tilat on esitetty taulukossa 7.

Taulukko 7. Avainulottuvuudet

Teknologinen kehitys	Yhteiskunnallinen tilanne	Kilpailuasema
Jämähäntänyt	Vakaa	Vahva
Kova	Kaaottinen	Heikko

4.7 Skenaariologiikoiden valinta

Taulukko 8 ilmaisee skenaariologiikoiden mahdolliset yhdistelmät. Valitsimme kolme skenaariologiikkayhdistelmää, jotka lihavoitu taulukossa. Pyrimme tekemään valinnat siten, että skenaariologiikat kattoivat mahdollisimman hyvin epävarmuuskentän. Näiden skenaariologiikoiden pohjalta rakensimme Finnairin Aasian lentoliikennestrategiaan vaikuttavat skenaariot.

Taulukko 8. Skenaariologiikoiden valinta

Skenaario	Teknologian kehitys	Yhteiskunnallinen tilanne	Kilpailuasema
1	Kova kehitys	Kaaottinen	Vahva
2	Kova kehitys	Kaaottinen	Heikko
3	Kova kehitys	Vakaa	Vahva
4	Kova kehitys	Vakaa	Heikko
5	Jämähtyneisyys	Kaaottinen	Vahva
6	Jämähtyneisyys	Kaaottinen	Heikko
7	Jämähtyneisyys	Vakaa	Vahva
8	Jämähtyneisyys	Vakaa	Heikko

4.8 Skenaarioiden kirjoittaminen

Kirjoitimme kolme skenaariota. Pyrimme kattamaan epävarmuustekijät skenaarioissamme mahdollisimman hyvin. Samalla vältimme sitä, ettei skenaarioista tulisi liikaa samoilla muuttujilla kirjoitettuja muunnelmia, jotka poikkeavat toisistaan vain eri muuttujien arvojen osalta. Ensimmäisessä skenaariossa ”Kehitystä yhteistoiminnan avulla” käytettiin skenaariologiikkaa numero neljä. Toinen skenaario ”Läpi harmaan kiven” seuraa taas viidettä logiikkaa, ja kolmas skenaario ”Väärät ratkaisut” on kirjoitettu kahdeksannen logiikan pohjalta.

4.8.1 Kehitystä yhteistoiminnan avulla

Maailman taloudellisessa tasapainossa koetaan suuria muutoksia, kun Yhdysvaltojen taloustilanne heikkenee edelleen ja valtio joutuu laman kouriin. Yhdysvaltain dollarin heikkeneminen tekee siitä edullisen lomailukohteen eurooppalaisille ja yhä useammat suuntaavat ulkomaan matkansa sinne. Tämä heijastuu myös Finnairilla Aasiaan matkustavien matkustajien määrässä, mikä heikentää yhtiön taloudellista tilannetta. Finnairin onneksi Aasian talouskasvu jatkuu vahvana, minkä ansiosta

liikematkojen määrä Aasiaan kasvaa rajusti. Tämän kasvun ansiosta Finnair pystyy hieman paikkamaan turistimatkailussa kokemiaan tappioita.

Öljyn käytön voimakas kasvu ja maailman öljyvarantojen yllättävän nopea ehtyminen pakottavat Euroopan ja Aasian maiden perustaman tutkimus-allianssin panostamaan valtavasti uusien vaihtoehtoisten energian tuotantotapojen kehitykseen. Tämän ansiosta tutkijat saavuttavat nopeasti suuria teknologisia läpimurtoja ja nämä ulottuvat myös lentokoneiden polttoaine teknologiaan. Ensimmäisenä kehitysaskleet ulottuvat lentokoneiden moottorien hyötysuhteisiin. Uusimpien lentokoneiden polttoaineen kulutus pienenee äkillisesti kolmanneksella vuoden 2008 tasosta. Tämän takia Finnair menettää kilpailuetuaan, sillä polttoaineen sisältämän energian tehokkaampi hyödyntäminen mahdollistaa suorien Aasian lentojen tekemisen jopa Saksasta saakka.

Uuden teknologian yhteisellä kehittämisellä on myös yhteiskuntapoliittisesti suuret vaikutukset. Yhteistoiminta siirtyy myös maiden välisten suhteiden muillekin tasoille. Maailmalla vietetään ensimmäistä sodatonta ajanjaksoa vuosisatoihin. Liennytyistä lisää edelleen se, että Yhdysvaltain presidentiksi valitaan vuonna 2012 islaminuskoinen Nuredin El Guerrouj. Tämä parantaa voimakkaasti Yhdysvaltain ja Euroopan valtioiden suhteita Lähi-itään. Suhteiden parannuttua länsimaat ryhtyvät kaupankäyntiin näiden Lähi-idän valtioiden kanssa, mikä johtaa suureen talouskasvuun näissä valtioissa. Lähi-itään syntyy näin uusia liike-elämän keskuksia, joista tulee uusia suuria markkina-alueita lentoyhtiöille.

Polttoaineen käytön tehokkuuden paranemista suurempi läpimurto koetaan vuonna 2015, kun tutkijat ratkaisevat, kuinka vetyteknologiaa voidaan hyödyntää tehokkaasti lentokoneissa. Finnairin onneksi tämä teknologia on vielä erittäin kallista, mikä hillitsee kilpailijoiden intoa siirtyä tähän teknologiaan, mutta muutama suuri eurooppalainen lentoyhtiö sijoittaa kuitenkin jo tähän teknologiaan. Vedyn suuren energiasisällön ansiosta koneet pystyvät lentämään Keski-Euroopasta suoraan Aasiaan kauimmaisiinkin kolkkiin. Ympäristöasenteiden kehitys ja suora lentoyhteys Keski-Euroopasta johtavat siihen, että monet valveutuneet liikematkailijat siirtyvät matkustamaan heti näillä koneilla, huolimatta niiden selkeästi korkeammista hinnoista. Teknologian yleistyessä on kuitenkin selvää, että näiden koneiden käyttö tulee valtaamaan markkinat jo niiden mitättömien polttoainekustannusten takia.

Finnairin asemaa Euroopan ja Aasian välisenä linkkinä heikentää kotimaasta tuleva kilpailu. Air Finlandin toimintaan tulee mukaan suuria Eurooppalaisia sijoittajia. Yhtiö alkaa liikennöidä myös

Aasiassa lentäen aluksi Kiinaan, Malesiaan ja Singaporeen. Yhtiön toiminta on aluksi pientä, mutta se kasvaa pikkuhiljaa. Todellinen uhka siitä tulee Finnairille vuonna 2017, kun suuri Japanilainen yhtiö ostaa yrityksen. Japanilaisen yhtiön tavoitteena on kasvaa markkinajohtajaksi Euroopan ja Aasian välisessä liikenteessä ja se on vahvan taloutensa ansiosta ostanut jo kaksi uuden teknologian vetykäyttöistä lentokonetta.

4.8.2 Läpi harmaan kiven

Finnairin vuosi 2008 osoittaa, että yhtiö on valinnut oikean linjan panostaessaan Aasian lentoliikenteeseen. Aasian liikenne vetää matkustajia ja yhtiön käyttöaste on noussut vuoden 2009 loppuun mennessä jo 75 prosenttiin, selvästi yli kilpailijoiden keskitason. Kotimaiset matkustajat luottavat Finnairiin myös matkustaessaan Eurooppaan, joten syöttöliikennekoneiden tyhjät paikat saadaan täytettyä kotimaisilla liike- ja lomamatkalaisilla.

Kiinan poliittinen tilanne kesän 2008 olympiakisojen yhteydessä kärjistyy entisestään. Vuoden 2009 alussa Kiina saa uhkauksen Yhdysvalloilta Tiibetin tilanteen johdosta, ja maa julistetaan poikkeustilaan. Lentokentät suljetaan ulkomaalaiselta liikenteeltä. Finnairin onneksi se ei ole lisännyt lentokohteitaan Kiinassa. Lentämättä jäävät Pekingin, Shanghain, Kantonin ja Hong Kongin vuorot.

Yhdysvaltojen ja Kiinan välit huononevat entisestään molemminpuolisen syyttelyn seurauksena. Yhdysvallat hyökkää Kiinaan vuonna 2010. Hyökkäys jakaa mielipiteitä maailmalla. Toisaalta ihmiset pitävät oikeutettuna Yhdysvaltojen puuttumista Kiinan ja Tiibetin väliseen asiaan, toiset ajattelevat, ettei sota ole ratkaisu. Asia luo yhteiskunnallista sekasortoa ja mellakoita syntyy ympäri maailman.

Yhdysvaltojen toinen sota lyhyen ajan sisällä yhdistettynä kriisiin vetää maan talouden pahasti rappiolle. Samalla Aasiassa ja Venäjällä eletään vahvan nousun aikaa. Matkustajia riittää Finnairille Aasiasta. Vastaavasti heikentynyt dollari tuo halpoja lentokoneiden varaosia ja huoltoa Yhdysvalloista. Tämä parantaa Finnairin taloutta.

Myös tietoliikennehackerit ovat mukana. Hackerit kohdistavat hyökkäyksiä muiden maiden julkisiin kohteisiin, myös lentokoneisiin. Hackerit onnistuvat murtautumaan jopa lentokoneiden

uusiin automaattiohjaus-järjestelmiin ja ohjaamaan useita koneita maasta käsin, jonka seurauksena yksi matkustajakone ohjataan maahan tuhoisin seurauksin. Finnair on ainut Aasiaan lentävä Eurooppalainen lentoyhtiö, joka onnistuu välttämään etäohjauksen. Tämä johtuu vanhemmasta teknologiasta, johon murtautuminen ei ole mahdollista pienemmän automaatiotason ansiosta.

Finnair on onnekas, sillä Suomesta muut lentoyhtiöt eivät lähde Aasian liikenteen kilpailuun mukaan laisinkaan, ja Finnair voi toimia Helsinki-Vantaan kentällä ainoana lentoyhtiönä. Eräänä yönä vuonna 2012 ympäristöaktivistijoukko asettaa lentokentälle omatekoisia pommeja ja tuhoaa kiitoradat käyttökelvottomiksi. Korjauksiin uppoaa lähes puoli vuotta, jonka ajan kentälle jääneet kolme Finnairin konetta seisovat tyhjän panttina. Finnair ei jää tuleen makaamaan, vaan hajauttaa liikenteensä Helsinkiin Malmin, Tampereen Pirkkalan ja Tallinnan lentokentille.

Finnairin sisukas toiminta saa myötätuntoa lentopiireissä, joka vaikuttaa positiivisesti matkustajamääriin. Euroopan päästökaupan voimaantulo 2012 hyödyttää Finnairia, joka lennättää paljon ihmisiä melkein täysillä koneilla: se saa siis Euroopan lentoyhtiöistä suhteellisesti eniten ilmaisia päästöoikeuksia. Lisäksi päästökauppa otetaan käyttöön myös muualla maailmassa, joten kilpailuasetelma säilyy ennallaan.

Vuoteen 2018 mennessä uudet lentoliikenteen mullistavat teknologiat loistavat vielä poissaolollaan. Useat lentoyhtiöt, lukuun ottamatta Finnairia, ovat investoineet kovasti niihin, saamatta rahoilleen vastinetta. Finnairin onneksi vanha kalusto on vielä täysin kilpailukykyistä. Vetyteknologian ja moottoreiden hyötysuhdetta parantavia polttotekniikan kehityksiä on odotettu jo vuodesta 2010 ilman tuloksia. Näyttää siltä, että markkinoille teknologiat saadaan vasta 2025. Monista onnistumisistaan johtuen, Finnairin toimitusjohtaja Jukka Hienonen nauttii suosiota strategisesta taitavuudestaan. Tämä lisää erityisesti Finnairin suosimista Euroopan liikematkustajien keskuudessa.

4.8.3 Väärät ratkaisut

Finnairin taloudellinen tilanne näyttää loistavalta vuoden 2008 loppupuolella, sillä vuoden aikana yrityksen päämarkkina-alueella Euroopan ja Aasian välisessä lentoliikenteessä on koettu huimaa kasvua. Kovassa nousukiidossa ollessaan yritys päättää satsata Aasian liikenteeseen entistä voimakkaammin ja tilata yhdeksän uutta konetta pystyäkseen vastaamaan jatkuvasti kasvavaan

kysyntään. Koneiden toimitusajankohdaksi sovittiin helmikuu 2011. Koneet valmistuvat kuitenkin vasta lokakuussa, mikä on kova takaisku Finnairin maineelle, sillä se on kovan kysyntä paineen alla myynyt lentoja näihin koneisiin jo helmi- ja maaliskuulle. Maine heikkenee entisestään, kun kaksi näistä uusista koneista joutuu laskeutuessaan onnettomuuteen viikon sisällä marraskuussa 2011. Onnettomuuden syynä kummassakin tapauksessa on laskutelineen murtuminen. Tutkinnassa käy ilmi, että saksalainen toimittaja on käyttänyt laskutelineissä normaalista poikkeavaa halvempaa materiaalia. Nämä lentokone kaupat tulevat Finnairille erittäin kalliiksi, sillä toimittaja yritys kerkeää mennä vararikoon ennen kuin Finnair saa korvauksia rakennusvirheistä.

Vuonna 2012 EU-alueella astuu voimaan päästökauppa, mikä heikentää hieman Finnairin taloudellista asemaa. Tämä johtuu siitä, että Finnair joutuu nostamaan hiukan lentojensa hintoja verrattuna aasialaisiin kilpailijoihin, jotka liikennöivät samoilla alueilla. Päästökaupoilla on hintojen nousua suurempi vaikutus yleisiin ympäristöasenteisiin, sillä se herättää entistä voimakkaampaa keskustelua ilmaston lämpenemisestä. Ympäri maailmaa organisoidaan lukuisia lentojen vastaisia mielenosoituksia ja 12.4.2012 vietetään lentojen vastaista teemapäivää. Lentoliikenne kokee kovia myös öljyn voimakkaan kallistumisen takia, mikä näkyy suoraan lentojen hinnoissa.

Öllyvarantojen ehtymisen takia maailmalla yritetään kehittää vaihtoehtoisia polttoaineita, mutta niitä ei saada vielä kaupallisesti kannattavalle tasolle tällä vuosikymmenellä. Lentoliikenteen kallistuminen ja ympäristöasenteiden voimakas muutos johtavat matkustajien määrän laskuun Aasian ja Euroopan välisessä liikenteessä. Liike-elämässä lentojen käyttöä korvataan suosimalla videoneuvotteluja, jotka nousevat liike-elämän todelliseksi muoti-ilmiöksi vuonna 2013. Finnairille tämä on myrkkyä, sillä yritys on panostanut voimakkaasti uuteen kalustoon ja lisäksi yritys on kokenut kovia lähimenneisyydessä.

Vuonna 2014 Venäjä liittyy EU:hun ja samalla herää keskustelu Euroopan ja Aasian yhteisestä liittoumasta ja yhteisestä valuutasta. Liittouma jää kuitenkin toteutumatta Ranskan vetoamuksesta kulttuurien liiallisen eroavaisuuden perusteella. Vaikka liitto ei toteutunutkaan solmivat monet Euroopan ja Aasian valtiot kauppasopimuksia, joiden ansiosta lentoliikenne Aasian ja Euroopan välillä kasvaa.

Vuodesta 2017 muodostuu Finnairille painajaismainen. Ensiksi toukokuussa Koillis-Aasiassa puhkeaa täysin yllättäen superkoirakuume. Tämä epidemia surmaa viikon aikana noin 130 000 ihmistä. Kuolleiden joukossa on myös neljä suomalaista. Yksi kuolleista on 4-vuotias Päivi-

Pilvikki Poutanen, jonka kuumeen lannistamista enkelikasvoista otetut kuvat leviävät ympäri Eurooppa ja aiheuttavat suurta matkustuspelkoa Aasian suuntaan. Tästä johtuen eurooppalaisten matkustus Aasiaan romahtaa loppuvuodeksi. Finnairin katastrofaalisen vuoden täydentää joulukuussa 2017 avattava uusi Pietarin kansainvälinen lentokenttä, josta muodostuu nopeasti vuonna 2018 Euroopan ja Aasian lentoliikenteen risteysasema.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työmme edetessä teimme lukuisia havaintoja ja johtopäätöksiä skenaarioiden käytöstä. Näitä johtopäätöksiä käsittelemme tarkemmin seuraavissa kappaleissa. Johtopäätökset käsittelevät skenaarioita yleisesti, skenaariorakennusprosessia sekä Finnairille rakentamiemme tulevaisuuden skenaarioita.

5.1 Yleisiä huomioita skenaariomenetelmästä

Kokosimme työhömmä kirjallisuuden esittämiä mielipiteitä skenaariomalleista. Monen eri lähteen yleisen mielipiteen mukaan, skenaarioista ja niiden rakennusprojektista koituu yritykselle hyötyä tulevaisuudessa. Hyödyt liittyvät vahvasti kilpailijoita vahvempaan ja valmiimpaan asemaan tulevaisuudessa – nopeus vastata ympäristön välillä jopa yllättäviin muutoksiin paranee. Yhtäläillä monet olivat sitä mieltä, että mikäli tuloksiin halutaan päästä, tulee mallia käyttää ohjeiden mukaisesti ”oikein”. Skenaarioita varmasti voidaan käyttää oikein monella eri tavalla, mutta muutamat seikat yhdistivät kaikkia esille tulleita menetelmiä.

Kenties tärkein asia skenaarioprosessin toimivuuden kannalta on johdon sitoutuminen siihen. Muina olennaisina seikkoina mainittiin koko työryhmän sitoutuneisuus prosessiin, sekä riittävän laaja tiedonhaku ja ympäristöanalyysi. Prosessin vaikuttavuuden kannalta positiivista on myös se, mikäli skenaarioryhmän jäsenet ovat yrityksessä päättävissä asemissa olevia henkilöitä. Ymmärrettävästi esimerkiksi yrityksen ulkopuolelta koottu skenaariotiimi ei toisi kovinkaan konkreettisia tuloksia yritykselle. Tuloksena olisi nivaska tekstiä, jonka johto saattaisi pystyä omaksumaan. Skenaarioiden aineettomat hyödyt eivät silloin toteutuisi, koska aineettomat hyödyt tulevat skenaarioryhmänjäsenille heidän ollessaan projektissa mukana. Sanomattakin lienee selvää, että skenaarioiden positiivisen myötävaikutuksen kannalta ne tulee luoda jokaiselle yritykselle erikseen. Valmiiden skenaarioiden käyttö, joita ei ole varta vasten rakennettu, ei palvele yritystä vaan on pikemminkin hidasteena toiminnassa.

5.2 Rakennusprojekti

Yrityksen ottaessa strategisen päätöksenteon tuekseen skenaariomenetelmät ovat ensimmäiset vaiheet erittäin kriittisiä koko projektin onnistumisen kannalta. Skenaarioprojektin esittelyvaiheessa on tehtävä selväksi konkreettiset hyödyt, mitä skenaarioiden käytöllä voidaan saavuttaa normaaleihin strategiatyökaluihin nähden. Myös johdon sitouttaminen ja valitun skenaarioryhmän asenteiden muokkaaminen skenaariomyönteisiksi on tärkeää, sillä jos nämä tahot eivät usko projektista saataviin hyötyihin on koko projektin käynnistäminen turhaa. Yrityksen täytyy tehdä projektin alkuvaiheessa erittäin hyvä projektisuunnitelma, jotta yrityksessä tiedettäisiin koko ajan, missä vaiheessa ollaan menossa eikä projekti jäisi missään vaiheessa polkemaan paikallaan. Projektisuunnitelmaan täytyy myös kirjata kaikki projektin läpi viemiseen vaadittavat resurssit, jotta yrityksen johto voi päättää pystytäänkö skenaarioiden rakentamiseen tarvittavat resurssit kokoamaan yrityksestä. Jos yritys päättää lähteä mukaan skenaarioiden rakentamiseen on sen panostettava siihen todella paljon, jotta skenaarioista saataisiin irti maksimaalinen hyöty. Puolittaisella paneutumisella ja resursseilla ei ole järkeä skenaarioita lähteä rakentamaan vaan se tulee olemaan vain ajan ja rahan tuhlausta.

Suuressa roolissa skenaarioiden onnistumisen kannalta on myös skenaarioryhmän jäsenten valinta. Skenaarioryhmään tulee saada erilaisen taustan omaavia ihmisiä, mikä takaa sen että skenaarioryhmä osaa ajatella kaikissa ratkaisevissa vaiheissa kaikkia mahdollisia tekijöitä. Ennen kaikkea ryhmän jäsenten tulee olla luovaan ajatteluun pystyviä henkilöitä, jotka näkevät selkeästi monia mahdollisuuksia, eivätkä ajattele vain todennäköistä lopputulosta. Skenaarioryhmään tarvitaan ehdottomasti yksi skenaariotyöskentelyn loistavasti hallitseva henkilö, joka osaa viedä rakennusprojektia jatkuvasti eteenpäin. Kun yritys on tehnyt hyvän projektisuunnitelman ja muodostanut luovan skenaarioryhmän, jolla on asiantunteva ohjaaja, sujuvat seuraavat vaiheet varmasti melko kivuttomasti. Tämän jälkeen skenaarioryhmän on noudatettava tiukasti rakennussuunnitelmaa ja edettävä askel askeleelta kohti päämääräänsä. Silloin yritys pystyy varmasti luomaan strategista päätöksentekoaansa suuresti hyödyttävät intuitiiviset skenaariot.

5.3 Skenaariot Finnairille

Työmme loppuvaiheessa rakensimme suomalaiselle lentoyhtiö Finnairille kolme tulevaisuuden skenaariota käyttämällä skenaarioiden rakentamisen pohjana työmme alkupuoliskolla esitettyä

teoriaa. Ryhmämme pienuuden ja rajallisten resurssien takia emme pystyneet suorittamaan rakennusprojektia kokonaisuudessaan, vaan päädyimme käyttämään räätälöityä prosessia, joka sisälsi kaikki tärkeimmät vaiheet. Tarkastelukohteeksi valitsimme Finnairin Aasian lentoliikenne strategian toimivuutta ja kehityskohteita tulevaisuudessa. Skenaarion aikajänteeksi valitsimme 5-10 vuotta. Tiedon keruussa hyödynsimme Finnairin omista kanavista saatava tietoa ja täydensimme sitä muista lentoliikenteen kehityksestä kertovilla lähteillä.

Tietoja luokitellessamme tulimme johtopäätökseen, että skenaarioiden aikajänteellä ympäristöpolitiikan mukanaan tuoma päästökauppa sekä Aasian talouskasvun lisäämä liikematkailu itään tulevat suurella todennäköisyydellä vaikuttamaan voimakkaasti Aasian ja Euroopan välisen liikenteen kehittymiseen. Skenaarioiden pohjana käytimme teknologisen kehityksen, yhteiskunnallisen tilanteen ja Finnairin markkina-asemaan suuresti vaikuttavien tekijöiden tulevaisuuden tiloja. Näiden ryhmien tekijöiden toteutumisen katsoimme olevan epävarmaa, mutta jotka toteutuessaan voisivat mullistaa koko liiketoimintaa kenttää Aasian ja Euroopan välisessä liikenteessä. Näiden voimien vaikutuksia Finnair ei saa missään nimessä aliarvioida, vaikka ne saattavatkin näyttää epätodennäköisiltä. Finnairin pitää sitä vastoin kiinnittää niihin suurta huomiota suunnitellessaan tulevaisuuden strategioitaan.

6 YHTEENVETO

Skenaariot rakennetaan kuvaamaan tulevaisuuden tilaa. Skenaariot ilmaisevat myös, miten tiettyyn tulevaisuuden tilaan päädytään. Skenaariot eivät kuitenkaan ole ennustuksia vaan pikemminkin vaihtoehtoja mahdollisista tulevaisuuksista. Oikein käytettynä skenaariot voivat tuoda suurta lisäarvoa yritysten strategiseen suunnitteluun ja sitä kautta skenaariot voivat parantaa yrityksen toimintaedellytyksiä huomattavan suurina määrinä. Skenaarioita käytettiin aluksi sotastrategioiden suunnittelussa ja liiketoiminnassa niitä alettiin käyttää 1970-luvulla. Skenaarioiden liiketoiminnallisen käytön pioneerina voidaan pitää Royal Dutch Shellia. Strategisen suunnittelun kehittämisen lisäksi skenaarioista saadaan suurta hyötyä ympäristön muuttuessa. Skenaarioiden avulla yritys pystyy reagoimaan ympäristön muutoksiin nopeasti ja saavuttamaan etua kilpailijoihinsa nähden.

Skenaarioiden rakennusprosessissa toimiva ratkaisu on käyttää menetelmää, jossa seurataan tiukasti ennakkoon määritellyjä vaiheita, joista esimerkkinä on työssämme käytetty Ralstonin ja Wilsonin luoma vaihejako. Skenaarioiden rakennusvaiheessa yrityksen johto valtuuttaa skenaarioryhmän, joka vastaa skenaarioiden rakentamisesta. Skenaarioryhmä luokittelee keräämänsä tiedon avulla kaikki voimat ja tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen johdon määrittelemään skenaarioiden päätarkastelukohteisiin. Tämä vaikuttavien voimien luokittelu on pohjana rakennettaville skenaarioille ja skenaarioissa suurin paino kohdistetaan voimiin, joiden toteutuminen on epävarmaa ja joilla on yrityksen toiminnalle suurin vaikutus. Näihin voimiin yrityksen on erittäin tärkeä keskittyä myös strategioissaan. Skenaarioissa ei kuitenkaan saa unohtaa muita vaikuttavia voimia ja esimerkiksi todennäköisten ja paljon vaikuttavien voimien tulisi olla olennainen osa rakennettavia skenaarioita. Skenaariot tehdään toisistaan selkeästi poikkeaviksi ja niiden sopiva määrä on 2-4.

Hyödynsimme työssä esittelemäämme teoriaa luomalla suomalaiselle lentoyhtiö Finnairille kolme tulevaisuuden skenaariota 5-10 vuodelle. Skenaarioiden tarkastelukohteena ovat Finnairin Aasian lentoliikenne strategian toimivuus ja sen kehittämiskohteet. Finnair on panostanut voimakkaasti Aasian lentoliikenteeseen. Tärkeimpänä syynä panostuksen taustalla on sijainti, jonka avulla se saavuttaa kilpailuetua pystyessään lentämään suoria lentoja kauas Aasiaan. Skenaarioiden rakennusvaiheessa esiin nousi lukuisia Aasian ja Euroopan lentoliikenteeseen tulevaisuudessa vaikuttavia tekijöitä.

Skenaarioidemme pohjaksi muodostuivat teknologian kehitykseen, yhteiskunnalliseen tilanteeseen ja Finnairin kilpailuasemaan vaikuttavat tekijät ja voimat, joiden toteutumisen katsoimme epävarmaksi, ja joilla olisi toteutuessaan valtava vaikutus koko lentoliikenteeseen kyseisellä alueella. Näihin tekijöihin Finnairin pitäisi kiinnittää huomiota rakentaessaan tulevaisuuden strategioitaan.

LÄHTEET

Association of European Airlines. Punctuality and Baggage Performance. 2008. [verkkojulkaisu]. [viitattu 20.3.2008]. Saatavissa: <http://www.aea.be/research/performance/index.html>

Beck, P. W. 1983. Forecasts: opiates for decision makers. Lontoo: Shell UK United, Corporate Planning.

Cornelius, P. Van de Putte, A. & Romani, M. 2005. Three Decades of Scenario Planning in Shell. California Management Review. Vol. 48. No. 1. sivut 92-109.

Finnair. 2008. [Finnairin www-sivuilta]. [viitattu 25.2.2008]. Saatavissa: http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_11_2.html

Finnair pörssitiedote. 2008. [Finnairin www-sivuilta]. [viitattu 25.2.2008]. Saatavissa: http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_11_1_1.html?&Id=hex_200803100000301810.html

Finnair lyhyesti. [Finnairin www-sivuilta]. [viitattu 5.3.2008]. Saatavissa: http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_1.html

Finnairin vuosikatsaus 2006. [Finnairin www-sivuilta]. [viitattu 10.3.2008]. Saatavissa: <http://annual2006.finnairgroup.com/fin/k2006/k2.html#>

Godet, Michel. 1997. Scenarios and Strategies. A toolbox for problem solving. LIPS working Papers. Paris.

Hellsten, Kirsi. 2007. Scenario Method in Anticipating Future Opportunities of E-business in the Forest Industry. Lappeenranta. 115 s.

Heijden, Kees van der. 2005. Scenarios: The Art of Strategic Conversation. Toinen painos. John Wiley & Sons, UK. 380 s. ISBN: 978-0470023686

Hänninen, Heidi. Lentoliikenne liittyy päästökauppaan 2012. Tekniikka & Talous. [verkkojulkaisu]. 21.12.2007. [viitattu 20.3.2008]. Saatavissa: <http://www.tekniikkatalous.fi/energia/article52548.ece>

Koskinen, Petri. Finnair! Ja taas myöhässä!. Talouselämä. 27.2.2008. [verkkoartikkeli]. [viitattu 30.3.2008]. Saatavissa: http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1316472

Lentoliikenne ja ilmasto. [lentoliikenne ja ilmaston www-sivuilta]. [viitattu 16.3.2008]. Saatavilla: <http://www.lentoliikennejailmasto.fi/paastot>

Mannermaa, Mika. 1999. Tulevaisuuden hallinta – skenaariot strategiatyöskentelyssä. Porvoo, WSOY. 227 s. ISBN 951-0-23147-9

Millett, Stephen M. 2003. The future of scenarios: Challenges and opportunities. [pdf-tallenne]. Strategy & Leadership ABI/INFORM Global. [Viitattu 20.2.2008]. Saatavissa: <http://proquest.com/>

Neste Oil. 2008. [verkkojulkaisu]. [viitattu 17.3.2008]. Saatavissa: <http://www.nesteoil.fi/default.asp?path=35,52,88,286,7849,7410,7723>

Peltoranta, Jari. 2006. Omistaja & Sijoittaja 1/2006. [verkkojulkaisu]. [viitattu 12.3.2008]. Saatavissa: <http://www.omistajaonline.fi/lehdet/12006/maantiede-on-finnairin.aspx>

Ralston, Bill & Wilson, Ian. 2006. The Scenario Planning Handbook: A Practitioner's Guide to Developing and Using Scenarios to Direct Strategy in Today's Uncertain Times. Thomson South-Western, USA. 264 s. ISBN 978-0-324-31285-0

Rintanen, Ville. 1994. Vetykäyttöinen lentokone. [verkkojulkaisu]. [viitattu 16.3.2008]. Saatavilla: <http://www.aeronautics.hut.fi/edu/theses/dttiiv268.html>

Schoemaker, Paul J.H. 1991. When and How to Use Scenario Planning: A Heuristic Approach. [pdf-tallenne]. Journal of Forecasting Vol 10. [viitattu 29.2.2008]. Saatavissa: <http://proquest.com/>

Schoemaker, Paul J.H. & Heijden, van de C.A.J.M. 1992. Integrating Scenarios into Strategic Planning at Royal Dutch/Shell. Planning Review 20.

Schoemaker, Paul J.H. 1995. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. [pdf-tallenne]. Sloan Management Review/Winter 1995. [viitattu 1.2.2008]. Saatavissa: <http://proquest.com/>

Schwartz, P. 1998. The Art of the Long View. Planning for the Future in an Uncertain World. John Wiley & Sons Ltd., UK.

Tekniikka & Talous. 29.10.2007. Gateway-liikenne vetää ilmailua. [Tekniikka & Talouden www-sivuilta]. [viitattu 26.3.2008]. Saatavissa: <http://www.tekniikkatalous.fi/rakennus/article38059.ece>

Vihma, Päivi. Hei Finnair, millä me lennetään. Talouselämä 10.7.2007. [verkkoartikkeli]. [viitattu 25.3.2008]. Saatavissa: http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1196838

Liite 1. Skenaarioprosessin vaiheet (Ralston & Wilson 2006, s. 61)

1. Skenaarioiden esittely

2. Johdon sitouttaminen

3. Tarkastelukohteiden alustava määrittely

4. Rakennusprojektin suunnittelu

5. Skenaarioryhmänohjaajan valinta

6. Skenaarioryhmän muodostus

7. Saatavilla olevan tiedon kerääminen

8. Pää tarkastelukohteiden tarkempi määrittely

9. Kriittisten voimien määrittely

10. Keskitetty tutkimus

11. Vaikuttavien voimien luokittelu

12. Epävarmuustekijöiden avainlottuvuuksien määrittely

13. Skenaariologiikoiden valinta

14. Skenaarioiden kirjoittaminen

15. Skenaarioiden käyttöönotto ja seuranta

16. Suositusten valinta

Liite 2. Finnairin Aasian liikenteeseen vaikuttavat kriittiset voimat

Öljyvarantojen kehittyminen	Lentojen myöhästelyt
Aasian kilpailijat	Lentohintojen voimakas nousu
Päästökaupan toteutuminen vain Euroopassa	Kansainvälinen lama
Ilmatilan ruuhkautuminen	Lentokoneiden oheispalveluiden laatu
Matkustamisen korvaaminen videoneuvotteluilla	Yhdysvaltain dollarin jatkuva heikkeneminen
Suomen hintatason nousu	Öljyn hinta
Lentokentän kapasiteetin riittävyys	Ympäristöverolainsäädäntö
Sodat	BKT:n kasvu Aasiassa
Ydinsota	Turvallisuusmääräysten nousu
Avaruusteknologian kasvu	Lähi-idän levottomuudet
Kuluttajien asenteiden muutos epäedulliseen suuntaan	Päästökauppa
Maineen radikaali heikkeneminen	Väestönkasvu
Lama Suomessa	Terrorismi
Halpalentoyhtiöiden suosiminen	Tietoliikennehakkeroinnit
Aasian talouskasvu	Eu-direktiivit
Ympäristöpolitiikka	Eläkeläisten matkustelun kasvu
Liikematkailun kasvu	Helsinki-Vantaan lentokentän palvelutaso
Kotimaiset kilpailijat	Lentopelon kasvu
Polttotekniikan kehitys	Lentohenkilöstön mokailut
Poliittisen tilanteen radikaali muutos Aasiassa	Lentokonekauppojen epäonnistuminen
Luonnonkatastrofit	Helsinki-Vantaan lentokentän tuhoutuminen
Veropolitiikka epäedulliseksi Suomessa	Globalisaatio
Luotijunateknologian voimakas kehitys	Ydinteknologian käyttö lentokoneissa
Tekniikan läpimurrot moottoreissa / vetyteknologia	Yleinen koulutustason kasvu
Ilmaston voimakas lämpeneminen	Omistussuhteiden muutos
Seisomapaikat matkustamoon	Kilpailijat Euroopasta
Suomen kansainvälisten suhteiden heikkeneminen	Epidemiat
Vihreiden vaalivoitto Suomessa	Korvaava yhdysasema Pietariin / Tallinna