



Strateginen ennakointi kohdeorganisaatiossa: analyysi ja kehitys- ehdotukset

Ella Kokkinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Tradenomi Ylempi Ammattikorkeakoulu
Opinnäytetyö
2024

Tiivistelmä

Tekijä Ella Kokkinen
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Strateginen ennakointi kohdeorganisaatiossa: analyysi ja kehitysehdotukset
Sivu- ja liitesivumäärä 79 + 1
<p>Liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, joten yritysten on pysyttävä sopeutumiskykyisinä säilyttääkseen kilpailukykyä ja varmistaa liiketoiminnan jatkuvuus. Ennakoinnilla tarkoitetaan tulevaisuutta hahmottavaa toimintaa, jonka tavoitteena on parantaa yritysten pitkänaikavälin sopeutumiskykyä ja innovaatioiden tarkkuutta muuttuvassa toimintaympäristössä. Sen avulla pyritään tunnistamaan tulevaisuuden muutokset varhaisessa vaiheessa, jonka avulla yritys voi saavuttaa kilpailuedun. Strateginen ennakointi nähdään jatkuvana prosessina eikä vain yksittäisenä tapahtumana.</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten kohdeorganisaatio ennakoii toimintaympäristön muutoksia, miten ennakointia voisi parantaa ja mitä hyötyä tästä olisi. Tavoitteena oli esittää kehitysehdotuksia organisaatiolle. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti kohdeorganisaation strategiseen ennakointiin ja tunnistettiin sen kehityskohteet. Kehitysehdotuksilla pyrittiin tarjoamaan konkreettisia toimenpiteitä, joilla organisaatio voi parantaa strategista ennakointiaan.</p> <p>Strateginen ennakointi perustuu erilaisten menetelmien systemaattiseen ja jatkuvaan käyttöön. Tutkimuksessa esiteltiin tulevaisuuden ennakkoinnin keskeiset menetelmät, jotka on suunniteltu edistämään organisaation ennakointikykyä. Nämä menetelmät muodostavat pohjan tutkimuksen teoreettiselle viitekehitykselle, jonka avulla arvioidaan kohdeorganisaation ennakkoinnin tilaa. Tutkimus toteutettiin vuoden 2024 keväänä laadullisena tapaustutkimuksena, jonka menetelmänä oli tutkimushaastattelut. Tutkimukseen haastateltiin kahdeksaa kohdeorganisaation työntekijää, sen eri liiketoimintayksiköistä.</p> <p>Tutkimuksessa havaittiin, että kohdeorganisaation ennakointityö perustuu pääosin lyhytjänteiseen olemassa olevan tiedon analysointiin. Organisaation ennakointikyvyn arviointi viiden ulottuvuuden kautta osoitti, että ennakointi on satunnaisella tasolla. Kohdeorganisaatio kerää ja analysoi ulkoista tietoa epäsäännöllisesti, ja asiakkaiden ja muiden sidosryhmien osallistaminen tulevaisuuden suunnitteluun nähtiin kehityskohteena. Organisaation menetelmäosaaminen on rajallista, mikä vaikeuttaa ennakkoinnin tehokasta toteuttamista.</p> <p>Tutkimuksessa tunnistettiin konkreettisia kehityskohteita, kuten heikkojen signaalien järjestelmällinen havainnointi ja organisaation sisäisten resurssien tehokkaampi hyödyntäminen. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella pystyttiin esittämään konkreettisia toimia ennakkoinnin parantamiseksi. Tutkimuksessa korostui ennakoivan kulttuurin ja johtajuuden merkitys, joka vaatii ennakkoinnin merkityksen tunnistamista kohdeorganisaatiossa.</p>
Asiasanat ennakointi, strateginen ennakointi, jatkuva kehitys, tulevaisuuskyvykäs organisaatio

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteiden määrittely ja tutkimuskysymykset	2
1.2	Tutkimuksen kohdeorganisaatio	2
1.3	Tutkimuksen rakenne	3
2	Ennakointi teoreettisesta näkökulmasta	4
2.1	Tulevaisuuden tutkimus.....	5
2.2	Ennakoinnin käsite ja tutkimus	7
2.2.1	Strateginen ennakointi	9
2.2.2	Strategisen ennakkoinnin suorituskyvyn kuvaus	13
2.3	Ennakointi muuttuvassa toimintaympäristössä	14
2.4	Ennakoinnin haasteet.....	16
2.5	Ennakoinnin menetelmät.....	17
2.5.1	Skenaariotyöskentely.....	18
2.5.2	Trendit ja megatrendit.....	23
2.5.3	Heikot signaalit	27
2.5.4	PESTE-analyysi.....	31
2.6	Strateginen ketteryys.....	32
2.6.1	Jatkuva kehitys	34
2.6.2	Tulevaisuuskyvykäs organisaatio.....	36
2.6.3	Ketterä hierarkkinen organisaatio.....	38
2.7	Teoreettinen viitekehys tutkimuksessa	42
3	Tutkimuksen metodologia.....	44
3.1	Laadullinen tutkimus.....	45
3.2	Tapaustutkimus.....	46
3.3	Tutkimushaastattelu	48
3.4	Aineiston analysointi.....	52
4	Tutkimuksen tulokset.....	55
4.1	Ennakoinnin nykytila.....	55
4.2	Ennakoinnin menetelmät.....	58
4.3	Ennakoinnin resurssit ja tuki.....	62
4.4	Ennakoinnin haasteet.....	63
4.5	Kehitystarpeiden tunnistaminen.....	64
4.6	Ennakoinnin hyödyt.....	65
5	Ennakointi kohdeyrityksessä	66
5.1	Ennakoinnin haluttu tila kohdeyrityksessä	67

5.2 Tulosten yhteenveto	68
6 Johtopäätökset.....	70
6.1 Vastaukset tutkimuksen kysymyksiin.....	71
6.1.1 Miten kohdeorganisaatiossa ennakoidaan toimintaympäristön muutoksia?.....	71
6.1.2 Miten ennakointia kannattaa kehittää?	72
6.1.3 Mitä ennakkoinnissa kannattaa kehittää?	72
6.1.4 Mitä hyötyä ennakoivasta työtavasta on organisaatiolle?	73
6.2 Prosessin ja käytettyjen menetelmien arviointi	73
6.3 Oma kokemus ja oppiminen	75
6.4 Kehitysehdotukset.....	76
Lähteet.....	80
Liitteet.....	84
Liite 1. Haastattelukysymykset	84

1 Johdanto

Liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, joten yritysten on pysyttävä sopeutumiskykyisinä säilyttääkseen kilpailukykyä ja varmistaakseen liiketoiminnan jatkuvuuden. Yritykset kohtaavat erilaisia muutosvoimia, kuten kilpailua, teknologian kehitystä ja sääntelyä, jotka voivat yllättää ja vaarantaa niiden toiminnan. Yrityksen tulee kiinnittää huomiota heikkoihin signaaleihin ja markkina-muutoksiin sekä tunnistaa niiden avulla relevantit mahdollisuudet ja uhat. Uusien tulevaisuuksien hahmottaminen ja skenaarioiden laatiminen ovat keskeisiä, kun yritys valmistautuu odottamattomiin toimintaympäristön kehityssuuntiin. Yritysten on tärkeää varmistaa, että niillä on tarvittavat kyvykkyudet ja keinot ennakoita nopeita ja monimutkaisia muutoksia sekä reagoida niihin ajoissa. (Day & Schoemaker 2005).

Ennakoinnilla tarkoitetaan tulevaisuutta hahmottavaa toimintaa, jonka tavoitteena on parantaa yritysten pitkänaikavälin sopeutumiskykyä ja innovaatioiden tarkkuutta muuttuvassa toimintaympäristössä. Sen avulla pyritään tunnistamaan tulevaisuuden muutokset varhaisessa vaiheessa, jonka avulla yritys voi saavuttaa kilpailuedun. (Kettunen & Meristö 2010, 28) Schwarzin (2024, 33–36) mukaan strateginen ennakointi tulee nähdä jatkuvana prosessina eikä vain yksittäisenä tapahtumana. Strateginen ennakointi koostuu neljästä vaiheesta: havaitsemisesta, etsinnästä, tutkimisesta ja muuttamisesta. Tulevaisuuden ennakkoinnin perusajatus on, että muutokset eivät tapahdu yllättäen, vaan niistä on olemassa varhaisia varoitusmerkkejä. Havaitsemisvaiheessa pyritään tunnistamaan nämä merkit erilaisten menetelmien avulla. Etsintävaiheessa taas käytetään erilaisia menetelmiä strategioiden muodostamiseen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten kohdeorganisaatio ennakoi toimintaympäristön muutoksia, miten ennakointiä voisi parantaa ja mitä hyötyä tästä olisi. Strateginen ennakointi perustuu erilaisten menetelmien systemaattiseen ja jatkuvaan käyttöön. Tutkimuksessa esitellään tulevaisuuden ennakkoinnin keskeiset menetelmät, jotka on suunniteltu edistämään organisaation ennakointikykyä. Nämä menetelmät muodostavat pohjan tutkimuksen teoreettiselle viitekehykselle, jonka avulla arvioidaan kohdeorganisaation ennakkoinnin tilaa.

Tämän arvioinnin pohjalta voidaan tunnistaa organisaation kehityskohteet sen ennakointikyvyssä. Tutkimuksen tavoitteena on esittää kehitysehdotuksia, joilla organisaatio voi parantaa ennakointikykyään. Ennakointikyvyn avulla organisaatio pystyy sopeutumaan paremmin tuleviin muutoksiin, hyödyntämään uusia mahdollisuuksia ja välttämään mahdollisia uhkia, mikä tukee pitkän aikavälin kilpailukykyä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteiden määrittely ja tutkimuskysymykset

Kohdeorganisaatio toimii nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja yrittää toiminnallaan vastata kuluttajien kysyntään. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten kohdeorganisaatio ennakoi toimintaympäristön muutoksia, miten ennakointia voisi parantaa ja mitä hyötyä tästä olisi. Opinnäytetyön tavoitteena on esittää kehitysehdotuksia organisaatiolle. Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tarkoitus
Tarkoituksena on selvittää miten kohdeorganisaatio ennakoi toimintaympäristön muutoksia, miten ennakointia voisi parantaa ja mitä hyötyä tästä olisi.
Tavoite
Tavoitteena on esittää kehitysehdotuksia organisaatiolle.
Tutkimuskysymykset
1. Miten kohdeorganisaatiossa ennakoidaan toimintaympäristön muutoksia?
2. Miten ennakointia kannattaa kehittää? (Mitkä ovat työkalut ja toimintatavat, jotka tukevat ennakointia ja parantavat yrityksen toimintakykyä?)
3. Mitä ennakoinnissa kannattaa kehittää?
4. Mitä hyötyä ennakoivasta työtavasta on organisaatiolle?

Tutkimus pyrkii vastaamaan neljään keskeiseen kysymykseen, jotka ovat avainasemassa kohdeorganisaation toimintakyvyn parantamiseksi nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyritään selvittämään, miten kohdeorganisaatio ennakoi toimintaympäristön muutoksia. Tämän avulla halutaan ymmärtää organisaation nykyiset käytännöt ja valmiudet ennakointiin. Toinen kysymys, miten ennakointia kannattaa kehittää, keskittyy työkaluihin ja toimintatapoihin, jotka tukevat ennakointia ja parantavat kohdeorganisaation toimintakykyä. Kolmas kysymys syventyy siihen, mitä ennakoinnissa erityisesti kannattaa kehittää, ja neljäs kysymys tutkii ennakoivan työtavan hyötyjä organisaatiolle. Näiden kysymysten avulla tutkimus pyrkii saamaan kattavan kuvan ennakoinnin nykytilasta ja sen kehittämismahdollisuuksista, tuomalla samalla kehitysehdotuksia kohdeorganisaation ennakointikyvyn parantamiseksi.

1.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio on osa kansainvälistä elintarvikealan yritystä, mutta se toimii paikallisesti Suomessa. Yrityksellä on kotimaisia tuottajia, ja tuotteet valmistetaan kotimaisista raaka-aineista. Lisäksi yritys myy Suomen markkinassa myös muissa konsernin maissa valmistettuja tuotteita. Strategian tavoitteet määrittyvät globaalin konsernin toimesta, mutta strategia suunnitellaan ja toteutetaan paikallisesti. Kohdeorganisaatio noudattaa määräaikaista viiden vuoden strategiakautta, joka tarkentuu vuosittaisilla liiketoimintasuunnitelmilla. Tavoitteet tarkistetaan ja toimet täsmäytetään vuosittain niiden saavuttamiseksi.

Tutkimus rajaa pois globaalin konsernin toiminnan ja keskittyy Suomen kohdeorganisaatioon. Vaikka globaalin konsernin vaikutus Suomen strategiaan ja toimintaan tuodaan paikoin esille, työn tarkoituksena on nimenomaan parantaa ja vahvistaa Suomen kohdeorganisaation toimintakykyä. Tutkimus selvittää, miten Suomessa ennakoidaan toimintaympäristön muutoksia ja miten ennakoitua voitaisiin kehittää.

Kohdeorganisaatio toimii dynaamisessa markkinaympäristössä, jossa kuluttajien tarpeet ja markkinatrendit muuttuvat nopeasti. Tämä vaatii organisaatiolta kykyä ennakoida ja reagoida tehokkaasti ympäristön muutoksiin. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on antaa konkreettisia kehitysehdotuksia, jotka auttavat organisaatiota parantamaan ennakoitukykyään ja vahvistamaan sen kilpailukykyä markkinoilla. Tutkimuksen avulla pyritään tunnistamaan parhaat menetelmät, joilla ennakoitua voidaan systemaattisesti kehittää ja integroida se osaksi organisaation toimintaa.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Toisessa luvussa syvennytään ennakkoinnin teoreettiseen viitekehykseen. Luku alkaa yleisellä tulevaisuuden tutkimuksen tarkastelulla ja jatkuu käsittelemällä ennakkoinnin käsitettä, strategista ennakoitua ja siihen liittyviä haasteita. Lisäksi esitellään erilaisia ennakkoinnin menetelmiä, kuten skenaariotyöskentely, trendien ja megatrendien analyysi, heikkojen signaalien havaitseminen ja PESTE-analyysi. Luvussa tarkastellaan myös strategista ketteryyttä ja organisaatiota sen mahdollistajana.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen metodologia. Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska se mahdollistaa syvällisen ymmärryksen ennakkoinnin merkityksestä ja käytännöistä kohdeorganisaatiossa. Tutkimushaastattelut toteutettiin puolistrukturoidusti, jotta haastateltavien henkilökohtaiset näkemykset ja kokemukset saatiin esiin. Aineiston analyysiin käytettiin sisällönanalyysia, jonka avulla pystyttiin muodostamaan syvällinen käsitys siitä, miten ennakoitua käytännössä toteutetaan ja miten sitä voitaisiin kehittää kohdeorganisaatiossa. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, jotka käydään läpi aineiston teemojen mukaan. Viides luku keskittyy ennakkoinnin toteutukseen kohdeyrityksessä. Kuudennessa luvussa tehdään johtopäätökset tutkimuksen pohjalta, vastataan tutkimuskysymyksiin, arvioidaan prosessia ja käytettyjä menetelmiä sekä esitetään konkreettisia kehitysehdotuksia kohdeorganisaation ennakoitukykyyn parantamiseksi.

2 Ennakointi teoreettisesta näkökulmasta

Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä suurin kilpailukykyyn vaikuttava uhka on muutos, jota ei kyetä ennustamaan. Perinteiset lineaariset suunnittelumenetelmät keskittyvät tehokkaaseen ja tarkasti kohdennettuun strategiseen suunnitelmaan, jossa on selkeä visio, missio ja strategian toteutus. Vahva strategiaprosessi voi kuitenkin vaarantaa organisaation reagoitakyvyn yllättäviin toimintaympäristömuutoksiin ja heikentää sen sopeutumiskykyä muuttuvaan ympäristöön. Tehokas ja tiukasti nykyiseen markkinatilanteeseen keskittynyt toiminta korostaa yllätyksen riskiä. (Ilmola & Kuusi 2006, 908–909)

Kettusen ja Meristön (2010, 28) mukaan ennakointi on tulevaisuutta hahmottavaa toimintaa, jonka päämääränä on parantaa yritysten pitkän aikavälin sopeutumiskykyä ja innovaatioiden osumatarkkuutta. Ennakoinnilla pyritään tunnistamaan tulevaisuuden muutokset ja niihin vaikuttavat voimat. Se nousee keskeiseksi tekijäksi suunniteltaessa tulevia toimintoja ja strategisia muutoksia. Ennakoinnin avulla yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin. Tämä mahdollistaa yrityksille toiminnan muokkaamisen ja muutokseen valmistautumisen, mitkä tukevat kannattavaa kasvua myös murrosvaiheessa.

Seuraavaksi syvennyttään ennakointiin ja sen käsitteisiin. Tulevaisuuden tutkimuksessa keskeistä on ymmärtää sen laaja-alaisuus, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Ennakointi on osa laajempaa tulevaisuuden tutkimusta, jossa tarkastellaan nykyhetkeä erityisesti tulevaisuuden tietoisuuden näkökulmasta. Ennakoinnissa dokumentoituun tietoon yhdistetään myös näkemyksellinen tieto. (Kettunen & Meristö 2010, 28)

Nopeasti muuttuvassa maailmassa keskeinen haaste on ennakoimattomien muutosten hallinta, jotka voivat vaikuttaa merkittävästi yrityksen kilpailukykyyn. Perinteiset suunnittelumenetelmät voivat rajoittaa organisaation reagoitakykyä ja sopeutumista muuttuviin olosuhteisiin. Tämän seurauksena organisaatio saattaa olla altis yllättäville riskeille. Ennakointi on tärkeä strateginen toimintatapa, jonka avulla pyritään parantamaan yrityksen suorituskykyä.

Strateginen ennakointi on keskeinen väline tulevaisuuden mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamisessa, ja niihin valmistautumisessa. Se ei ole pelkästään tulevaisuuden ennustamista, vaan järjestelmällinen lähestymistapa, joka perustuu monipuoliseen tiedon analyysiin. Ennakoinnin menetelmiä on monia, kuten trendianalyysi ja skenaariotyöskentely, jotka auttavat tunnistamaan kehitysuuntia ja pohtimaan erilaisia tulevaisuuden skenaarioita. Lisäksi käytetään muita menetelmiä, kuten heikkojen signaalien analyysiä ja PESTE-analyysiä, joita käsitellään myöhemmin tässä tutkimuksessa.

2.1 Tulevaisuuden tutkimus

Tulevaisuudentutkijat käyttävät termiä "näkemystieto" viitattaessaan tulevaisuudentietoon. Näkemystieto yhdistää menneisyyden ja nykyisen tiedon yhteiskunnalliseen, taloudelliseen ja teknologiseen kehitykseen, muodostaen näin näkemyksen tulevaisuudesta. Tulevaisuudentutkimus voidaan määritellä tieteidenväliseksi toiminnaksi, jonka tarkoituksena on kehittää ja soveltaa systemaattisia tieteellisiä menetelmiä yhteiskunnan tulevaisuuden kehityslinjojen, mahdollisuuksien ja vaihtoehtojen arvioimiseksi. Tulevaisuudentutkimuksessa pyritään ennakkoinnin lisäksi tunnistamaan tutkimuskohteen vaihtoehtoiset kehityspolut. Tämä ala ei pelkästään pyri tunnistamaan historiallisia kehityslinjoja, vaan keskittyy myös epäjatkuvuuksiin, odotettavissa oleviin uusiin ilmiöihin ja rakenteisiin sekä niiden vaikutuksiin. Tulevaisuudentutkimuksen lähtökohtana on, että keräämällä tietoa tulevaisuuden vaihtoehtoista ja mahdollisuuksista voidaan vaikuttaa tuleviin valintoihin. (Wilenius 2015, 15–16)

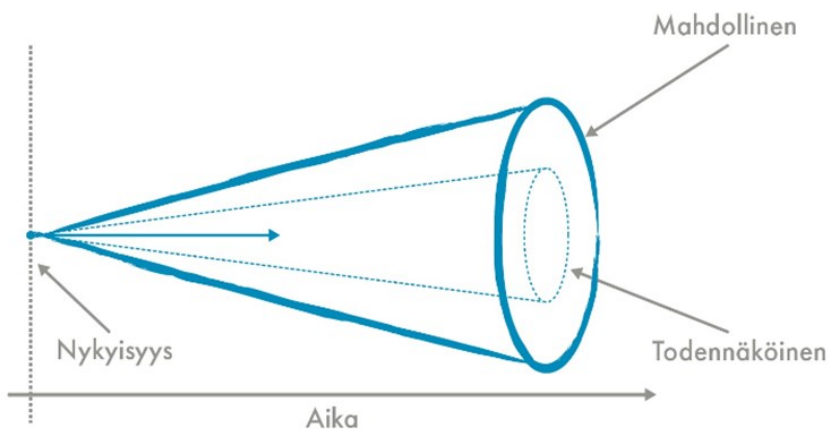
Tulevaisuudentutkimus on edistynyt merkittävästi viime vuosikymmeninä, erityisesti Peter Schwartzin johdolla. Schwartz korosti tarvetta vaatimattomuudelle ja omien perusolettamusten kriittiselle arvioinnille. (Aalto, Heikkilä, Keski-Pukkila, Mäki & Pöllänen 2022, 40) Aikaisemmat tulevaisuudentutkijat, kuten Herman Kahn ja Alvin Toffler, pyrkivät kyllä kuvaamaan tulevaisuutta perusteellisesti, mutta heidän lähestymistapansa oli rajoittunut ja positiivissävytteinen. Ranskalainen filosofi Bertrand de Jouvenel toi esiin tulevaisuudentutkimuksen haasteita ja korosti ihmisen vapaata tahtoa. (Aalto ym. 2022, 41) Akateemisessa maailmassa Wendell Bell ja Pentti Malaska jatkoivat tulevaisuudentutkimuksen edistämistä. Malaskan lähestymistapa yhdisti teknisen ja ihmiskeskeisen ajattelun, luoden kattavan näkemyksen yhteiskunnan kehityksestä. Hänen työnsä mahdollistaa yhteiskunnan pitkän aikavälin tulevaisuuden tutkimisen muutoksen näkökulmasta, yhdistäen teknologisen, taloudellisen ja inhimillisen kehityksen. (Aalto ym. 2022, 42–43)

Tulevaisuudentutkimus on monitieteellistä, sillä se hankkii tietoa eri tieteenaloilta, jotka ovat relevantteja tutkittavan aiheen kannalta. Esimerkiksi polkupyöräilyn tulevaisuuden tutkimuksessa pitää ymmärtää teknologian kehitystä, erityisesti materiaaliteknologiaa. Polkupyöräilyn kehityksen syvällisempi ymmärtäminen vaatii myös tietoa elämäntapojen muutoksista eli sosiologiasta sekä liikuntaan liittyvän liiketoiminnan kehityksestä eli liiketaloustieteestä. Lisäksi tulevaisuudentutkimuksen on huomioitava globaalit kehityskulut, ymmärrettävä merkittävien trendien vaikutukset paikallisesti ja pohdittava arvokysymyksiä. Tulevaisuudentutkimus ei rajoitu ainoastaan tieteelliseen näkökulmaan, vaan se sisältää myös arvovalintoja, mikä tekee siitä osallistuvaa ja yhteiskunnallista toimintaa. (Wilenius 2015, 18) Tulevaisuudentutkimuksen perusajatus on, että liiketoimintasuunnittelussa epävarmassa ja muuttuvassa toimintaympäristössä on siirryttävä ennustamisesta kohti useiden

mahdollisuuksien tunnistamista. Näitä erilaisia mahdollisuuksia voidaan hyödyntää joustavien strategioiden suunnittelussa ja strategisen ketteryyden lisäämisessä. (Rohrbeck & Bade, 2012, 5)

Laaja-alainen tutkimus on olennaista, sillä tulevaisuuden tarkastelussa on ymmärrettävä, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Perinteisesti yritysmaailmassa on keskitytty tulevaisuuden suunnitteluun oman toimialan näkökulmasta, mutta tämä lähestymistapa ei enää riitä. Menestyksen avaimet voivat löytyä oman toimintaympäristön ulkopuolelta, kuten uusilta markkinoilta tai innovaatioista. Siksi on tärkeää laajentaa näkökulmaa ja ymmärtää yrityksen toimintaympäristö monipuolisesti. (Mannermaa 1999, 21)

Kuvan 1. epävarmuuskartio on hyödyllinen työkalu projektinhallinnassa. Kartio kuvaa epävarmuuden kehittymistä projektin edetessä, mutta samalla se heijastaa myös tulevaisuuden epävarmuutta yleisesti. Tulevaisuuden skenaarioiden hahmottelussa nousee esiin lukuisia vaihtoehtoja, joita on vaikea ennakoida tai kuvitella etukäteen. Näiden vaihtoehtojen joukossa on kuitenkin pienempi osa, joka koostuu todennäköisimmistä vaihtoehdoista. Vaikka tämä todennäköisimpien skenaarioiden osuus onkin pieni, tarjoavat ne silti runsaasti mahdollisuuksia, erityisesti pitkällä aikavälillä. Tulevaisuuden ennustaminen on luonnollisesti epävarmaa, koska tieto on usein rajallista. Kuitenkin tutkimuksen ja päätöksenteon avulla voidaan vähentää tulevaisuuden epävarmuutta, kun tunnistetut muuttujat ja niiden lähteet otetaan huomioon ja poistetaan tulevaisuuden yhtälöstä. (Luukka 2024, 24)



Kuva 1. Epävarmuuskartio (Luukka 2024, 24)

Tulevaisuudentutkimus ja ennakointi ovat samankaltaisia käsitteitä, mutta niiden välillä on eroja. Tulevaisuudentutkimus on laajempi ja teoreettisempi käsite, joka syventyy perusteellisesti tulevaisuuden ilmiöihin ja niitä ohjaaviin tekijöihin. Sen tavoitteena on tunnistaa erilaisia tulevaisuuden kehityskulkuja sekä niiden taustalla vaikuttavia ajureita.

Tulevaisuudentutkimuksessa käsitellään yleensä pitkiä aikajäniteitä, usein vuosikymmenien

mittaisia. Ennakointi puolestaan on käytännönläheisempää ja operatiivisempaa. Se liittyy tiiviisti eri toimijoiden päivittäiseen toimintaan ja päätöksentekoon, kuten yritysten strategiseen suunnitteluun. Ennakointi keskittyy ennakoimaan tulevia tapahtumia ja kehityskulkuja lyhyellä tai keskipitkällä aikavälillä, jotta toimijat voivat varautua niihin ja tehdä tulevaisuuteen liittyviä päätöksiä. (Aalto ym.12–13)

Tulevaisuudentutkimus toimii tämän tutkimuksen yläkäsitteenä. Peter Schwartzin johtaman kehityksen myötä tutkimuksessa on korostettu tarvetta arvioida omia oletuksia kriittisesti. Tutkimus pyrkii tunnistamaan tulevaisuuden vaihtoehtoiset kehityskulut ja niiden taustalla vaikuttavat tekijät. Tulevaisuudentutkimus mahdollistaa kohdeorganisaation varautumisen tulevaisuuden haasteisiin ja mahdollisuuksiin sekä auttaa hahmottamaan erilaisia tulevaisuuden skenaarioita ja niiden vaikutuksia. Seuraavaksi tutustutaan tarkemmin ennakkoinnin käsitteeseen ja tutkimukseen.

2.2 Ennakkoinnin käsite ja tutkimus

Ennakointi käsitteenä viittaa monipuoliseen tulevaisuuden vaihtoehtojen hahmottamiseen, jossa otetaan huomioon tulevaisuuteen liittyvä epävarmuus. Se muodostaa osan laajempaa tulevaisuuden tutkimusta, joka on monitieteellinen tutkimusala. Tämä tutkimussuunta tarkastelee nykyhetkeä erityisestä tulevaisuuden tietoisuuden näkökulmasta ja yhdistää dokumentoidun tiedon lisäksi myös näkemyksellisen tiedon. (Kettunen & Meristö 2010, 28)

Ennakointi voidaan jakaa kolmeen tapaan ymmärtää tulevaisuutta. Ensimmäinen lähestymistapa on probalistinen ennakointi, jota käytetään yleisesti taloustieteessä. Tässä lähestymistavassa tulevaisuutta tarkastellaan todennäköisyyksien näkökulmasta, ja se perustuu oletukseen menneisyyden jatkumisesta. Toisena on possibilistinen lähestymistapa, joka on käytännössä skenaarioajattelua. Se keskittyy erilaisten tulevaisuuksien kuvitteluun. Possibilistinen lähestymistapa hahmottelee erilaisia mahdollisia maailmoja, ilman vahvaa painotusta todennäköisyyksille. Ennakointia tehdään vaihtoehtoisilla skenaarioilla, eikä lukituta yhteen vaihtoehtoon. Kolmatta lähestymistapaa kutsutaan konstruktiiiviseksi ennakkoinniksi. Tässä lähestymistavassa tulevaisuutta ei ajatella kaukaisena päämääränä vaan sitä rakennetaan ja muovataan päivittäin. Tulevaisuuden muokkaaminen vaatii runsaasti kokeiluja ja nopeaa oppimista. (Wilenius 2015, 20–22)

Probabilistinen lähestymistapa kuvaa tulevaisuutta polkuna, joka johtaa erilaisiin mahdollisuuksiin, joista jokainen voi toteutua tietyllä todennäköisyydellä. Tulevaisuuden skenaarioita rakennetaan hyödyntäen esimerkiksi taloustieteellisiä työkaluja, kuten simulaatiomalleja ja aikasarja-analyysiä, jotka perustuvat menneisiin havaintoihin. Tämä lähestymistapa nojaa vahvasti syy-seuraus-oletuksiin ja tuottaa luotettavia ennusteita silloin, kun tulevaisuus seuraa aiempia kaavoja eikä odottamattomia muutoksia tapahdu. (Tuomi 2019, 5–7)

Yritykset ovat tottuneet tekemään ennusteita, kuten esimerkiksi myyntiennusteita tai ennustamaan tuotteiden kysyntää. Kysynnän ennustamisessa käytettävät menetelmät perustuvat joko laadulliseen tai määrälliseen tutkimukseen tai näiden yhdistelmään. Laadullinen tutkimus sisältää tuotteen ostajien tai muiden asiantuntijoiden näkemyksiä siitä, miten tuote myydään tulevana kautena. Määrälliset mallit taas hyödyntävät numeerista tietoa ennusteen luomiseksi. Ne perustuvat joko syy-seuraussuhteisiin tai aikasarjoihin. Jälkimmäinen menetelmä ennustaa tulevaa kysyntää menneen kysynnän perusteella, olettaen että kysyntä on säännöllistä. Syy-seurausmallit puolestaan pyrkivät ennustamaan tulevaa kysyntää, ja sen muutoksia tarkastelemalla kysyntään vaikuttavia ulkoisia tekijöitä. (Hiltunen 2013, 19–21)

Taloudellisten muutosten ennustaminen on yleistä ja perustuu erilaisiin indikaattoreihin, kuten bruttokansantuotteeseen. Suomen talouden ennustamisessa käytetään Suomen Taloudellisen Tutkimuslaitoksen (ETLA) kokonaisvaltaista ennustemallia, alueellisen talouden ennustemallia sekä pitkän aikavälin talouskasvumahdollisuuksien arviointimallia. Muuttujat ja mallit vaihtelevat sen mukaan, kuka tekee ennusteita ja mikä aiheuttaa haasteita ennusteiden tulkinnalle. Talouden professori Matti Viren kommentoi haastattelussa: "Ennusteet, jotka ylittävät uutiskynnyksen, keskittyvät usein hyvin harvoihin muuttujiin, kuten bruttokansantuotteeseen ja työttömyyden asteeseen, jättäen täysin huomiotta muut tekijät. Käännkehitystä ei myöskään esitetä, vaan tulevaisuus laskeaan yhdellä prosenttiluvulla. Tämä näkemys on varsin kapea, ja tulkinnat voivat olla harhaanjohtavia. Talouden kehityksen suuntaa ei voi päätellä yhdestä numerosta." (Hiltunen 2013, 21–22)

Probabilistinen lähestymistapa nojaa kvantitatiiviseen taloustieteeseen, kun taas possibilistinen lähestymistapa hyödyntää laadullisia ja narratiivisia menetelmiä. Yksi yleinen possibilistinen lähestymistapa on vaistomainen skenaariotyöskentely. Skenaarioiden kehittäminen voi avata uusia narratiivisia lähestymistapoja ja tuoda esiin uusia näkökulmia toimintaan ja syy-seuraussuhteisiin. Possibilistisessä lähestymistavassa tulevaisuutta ei nähdä pelkästään tapahtumana, vaan se nähdään ihmisten toiminnan ja vuorovaikutuksen tuloksena. (Tuomi 2019, 7–8)

Konstruktiivisessa lähestymistavassa tulevaisuutta ei yritetä tietää, sen mukaan sitä ei voida tietää, sillä se ei ole vielä olemassa. Konstruktiivisessa näkemyksessä tulevaisuutta ei tunneta tai ymmärretä, vaan se on jotain mikä luodaan. Probalistinen ja possibilistinen lähestymistavat keskittyvät ennustamiseen tai potentiaalisten tulevaisuuksien tutkimiseen menneisyyden tiedon tai mahdollisten skenaarioiden pohjalta. Konstruktiiivinen lähestymistapa kyseenalaistaa ajatuksen siitä, että tulevaisuus on ennalta määritetty tai ennustettavissa. Sen mukaan tulevaisuus rakentuu ihmisen toiminnan ja vuorovaikutuksen kautta. Tämän vuoksi konstruktiiivisella lähestymistavalla on vaikeaa havaita tai omaksua nykyhetken piileviä mahdollisuuksia. (Tuomi 2019, 8–9)

Seuraavan sukupolven konstruktiiivinen lähestymistapa tiedostaa, että tulevaisuus ei ole pelkkä menneisyyden jatkumo tai tapahtumasarja etukäteen määriteltäviä mahdollisuuksia. Sen sijaan se nähdään avoimena prosessina, joka syntyy yhteisöjen ja yksilöiden nykyhetken päätösten ja vuorovaikutuksen tuloksena. Kolmannen sukupolven ennakkoinnin harjoittajat ymmärtävät tulevaisuuden epävarmuuden ja monimutkaisuuden, mutta valtuuttavat itsensä sen muokkaamiseen. Tämä lähestymistapa kannustaa eri sidosryhmiä osallistumaan yhteiseen innovointiin, selvittääkseen tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet. Konstruktiiivisessa ennakkoinnissa käytetään monipuolisia menetelmiä, jotka korostavat osallistuvaa, vuorovaikutteista ja luovaa lähestymistapaa tulevaisuuden hahmottamiseen. Skenaariotyöskentely on yleisesti käytetty työkalu myös tässä lähestymistavassa. (Tuomi 2019, 9–11)

Tutkijan omiin havaintoihin perustuen, kohdeorganisaation ennakointi keskittyy pääosin probalistiiseen lähestymistapaan. Tämä tarkoittaa, että ennustamisessa painotetaan todennäköisyyksien arviointia ja tulevaisuuden mahdollisia vaihtoehtoja, jotka perustuvat menneiden tapahtumien analyysiin. Organisaatio käyttää monipuolisesti numeerisia malleja ja tilastollisia menetelmiä arvioidakseen tulevia kehityskulkuja. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on arvioida, vastaavatko tutkijan tekemät havainnot todellisuutta ja miten organisaatio ennakoi toimintaympäristön muutoksia. Tässä arvioinnissa hyödynnetään näitä kolmea lähestymistapaa.

2.2.1 Strateginen ennakointi

Elämme jatkuvasti muuttuvassa maailmassa, missä muutosta voidaan tarkastella sekä epistemologisten että ontologisten rajojen kautta. Epistemologiset rajat määrittelevät sen, mitä voimme tietää, kun taas ontologiset rajat auttavat meitä ymmärtämään ympäröivää maailmaa. Strateginen ennakointi erottuu muista tieteenaloista, koska se keskittyy erityisesti ontologisten rajojen tutkimiseen. (Wayland 2015, 444)

Aikaisemmin strategia nähtiin pääasiassa johtamisen välineenä, mutta nykyään sen tarkoitus on laajentunut vastaamaan muutoksen haasteisiin. Strategian nykyinen tehtävä on toimia organisaation tukena maailman muutoksessa ja valmistaa organisaatiota muutoksen kohtaamiseen. Strategia tarjoaa kehyksen, jonka avulla yrityksen johto voi tehdä merkittäviä päätöksiä, esimerkiksi päättää suurista investoinneista. (Suomen strategisen johtamisen seura ry. 31.3.2022, 11:10-13:00)

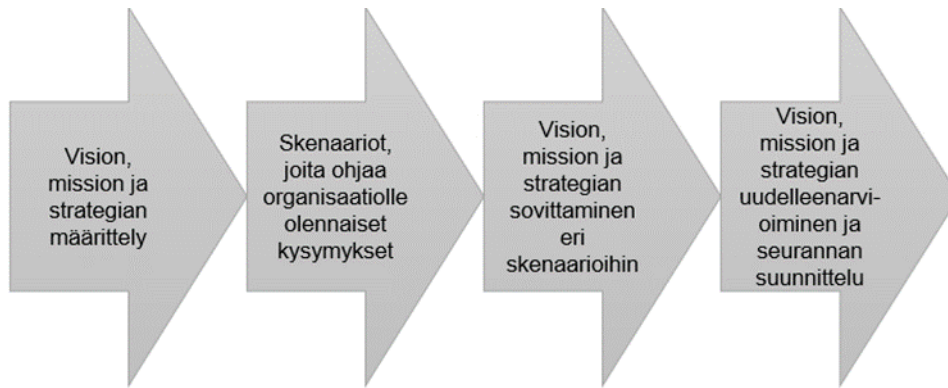
Ansoff määrittelee strategian joukoksi päätöksentekoon vaikuttavia sääntöjä, jotka ohjaavat organisaatioiden käyttäytymistä. Ansoffin säännöt sisältävät mittareita tai tavoitteita, jotka määrittelevät yrityksen suhteen ulkoisen toimintaympäristön kanssa, kuten tuotteiden tuotannon, kohderyhmät ja kilpailuedun säilyttämisen. Lisäksi säännöt koskevat yrityksen sisäisiä suhteita ja työaikatauluja sekä päivittäistä toimintaa. Ansoffin näkemyksen mukaan strategia on oikein sovellettu

monipuolinen ja tehokas väline nykyhetken ristiriitojen hallintaan. Kaplan ja Norton yhdistävät strategian organisaation arvонуontiin. Heidän mukaansa organisaation strategian määrittää se, miten he tuottavat arvoa osakkeenomistajille, asiakkaille ja kuluttajille. Porterin mukaan kilpailukykyisessä strategiassa on jokin erilaistava tekijä. (Hiltunen 2013, 143)

Hiltunen (2013, 146–147) mukaan strategiaa voidaan myös kuvata polkuna, joka johtaa yrityksen visioon. Visio kuvaa yrityksen haluamaa tulevaisuuden tilaa eli sen päämäärää. Kaplanin ja Nortontin mukaan strategiaprosessi koostuu neljästä vaiheesta, joissa vastataan kysymyksiin miksi, minne, mitä ja miten. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään yrityksen missio, visio ja arvot. Toisessa vaiheessa asetetaan strategiset tavoitteet eli määritellään, minne yritys haluaa mennä. Kolmannessa vaiheessa tarkastellaan avainasioita, joihin strategialla pyritään vastaamaan eli tehdään strateginen analyysi. Neljännessä vaiheessa luodaan strategia, jonka avulla yritys voi kilpailla parhaiten.

Strategian ydin on tiedostaa, että kaikkea ei voi ennakoida etukäteen. Toimintaympäristö ei ole pysyvästi vakaa, ja siksi muutoksille, oppimiselle ja kokeiluille on annettava tilaa. Myöhemmin tässä tutkimuksessa käsitellään skenaariotyöskentelyä ja sen merkitystä. Kun skenaariot nostetaan keskeiseksi osaksi strategiatyötä, strategiaa voidaan kutsua tulevaisuusvarmaksi. Skenaarioiden avulla voidaan kokeilla organisaation strategian toimivuutta eri toimintaympäristöissä. Strategiaprosessissa on olennaista harkita erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja, sillä strategian tavoitteena on ohjata meitä tiettyyn suuntaan tulevaisuudessa. Skenaarioiden arvo on niiden kyvyssä haastaa vallitsevia näkemyksiä organisaation tulevaisuudesta. (Hiltunen 2013, 146–147)

Hiltunen (2013, 149–150) kertoo tulevaisuusvarman strategiatyön alkavan prosessilla, jossa tuodaan esiin organisaatiossa vallitsevat ajatukset tulevaisuudesta. Ryhmää pyydetään kuvailemaan tulevaisuutta, joka heidän mielestään odottaa yritystä ja he luovat tästä toivomansa vision. Strategia on polku kohti tätä visiota, ja tässä vaiheessa ryhmä määrittelee myös strategian ja sen vaiheet, joilla tavoiteltuun tulevaisuuteen päästään. Toisessa vaiheessa suunniteltu visio, missio ja strategia sivuutetaan, ja ryhmä aloittaa tyhjältä pöydältä pohtimaan tulevaisuutta ja sen tuomia mahdollisuuksia. Ryhmä ryhtyy luomaan erilaisia skenaarioita ja laatii jokaisesta skenaariosta yksityiskohtaisen kertomuksen. Tulevaisuusvarman strategian rakentamisen vaiheet on kuvattu tarkemmin kuvassa 2.



Kuva 2. Tulevaisuusvarman strategian rakentaminen (Hiltunen 2013, 149)

Kolmannessa vaiheessa mukaan yhdistetään ensimmäisen vaiheen missio, visio ja strategia, ja niitä sovitetaan eri skenaarioihin. Strategian toimivat osat tunnistetaan ja samalla havaitaan myös ne osat, jotka eivät toimi. Tässä vaiheessa tunnistetaan myös mahdolliset heikot signaalit, jotka voivat ilmaantua, jos tulevaisuus ei etene skenaarion mukaisesti. Neljännessä vaiheessa uudelleenarvioidaan strategiaa ja sen toimivuutta tulevaisuudessa. Jos strategiassa havaitaan heikkouksia, niitä tulee tarkastella uudelleen. On tärkeää muistaa, ettei ole olemassa strategiaa, joka toimii täydellisesti jokaisessa skenaariossa. Strategiaan liittyy aina valintoja ja riskien ottamista. (Hiltunen 2013, 150)

Schwarzin (2024, 33) mukaan strateginen ennakointi tulee hahmottaa jatkuvana prosessina, ei vain yksittäisenä tapahtumana. Tulevissa luvuissa käsitellään strategisen ennakkoinnin kehittämistä sekä organisaatiotasolla että yksilöiden tasolla. Erityisesti ennakkoinnin haasteita ja heikkoja signaaleja koskevissa luvuissa tarkastellaan ennakkoinnin kognitiivisia esteitä, jotka vaikuttavat yksilötasolla. Lisäksi seuraavassa luvussa tullaan käymään läpi erilaisia työkaluja, jotka on suunniteltu edistämään ennakointikykyä organisaatiotasolla.

Schwarz (2024, 35) jakaa strategisen ennakkoinnin neljään vaiheeseen: havaitsemiseen, etsintään, tutkimiseen ja muuttamiseen. Havaitsemisvaiheessa yritykset käyttävät erilaisia menetelmiä ympäristön muutosten tunnistamiseen. Tämän vaiheen taustalla on oletus, että muutokset eivät yleensä tapahdu yllättäen vaan niistä on varhaisia varoitusmerkkejä. Näitä merkkejä kutsutaan heikoiksi signaaleiksi. Niitä pyritään havaitsemaan varhain, jotta voidaan reagoida mahdollisiin strategisiin yllätyksiin.

Schwarzin mukaan (2024, 36) etsintävaiheessa yritykset käyttävät erilaisia menetelmiä strategioiden muodostamiseen, kuten skenaarioita. Tämän vaiheen tavoitteena on saavuttaa kilpailuetu, joka mahdollistaa yrityksen toimintatapojen parantamisen ja erottumisen kilpailijoista. Tulevaisuudentutkija Hiltunen (2013, 143) korostaa, että strategiatyön tulee suuntautua tulevaisuuteen.

Tämän vuoksi hän suosittelee skenaarioiden sisällyttämistä olennaiseksi osaksi strategiatyötä. Niiden tarkoitus on haastaa ja kyseenalaistaa johdon näkemyksiä tulevaisuudesta. Hiltunen muistuttaa myös, että koska emme voi ennustaa tulevaisuutta, mikään nykytiedon perusteella laadittu strategia ei ole ikuisesti pätevä. Tämän takia strategiaa tulee tarkastella jatkuvasti.

Tutkimusvaiheessa hyödynnetään prototyyppien kehittämistä, kuluttajatestausta ja strategisia aloitteita. Nämä toimenpiteet tähtäävät uusien toimintatapojen vakiinnuttamiseen ja käynnistämiseen sekä lopulta kilpailuedun saavuttamiseen. Muutosvaiheessa yritykset tehostavat ja uudelleenjärjestävät resurssejaan ja kyvykkyyksiään, muuttaen näin organisaationsa rakennetta. (Schwarz 2024, 36)

Strateginen ennakointi luo organisaatiolle arvoa kehittämällä menetelmiä, joiden avulla se voi havaita heikot signaalit ja vastata niihin. Näin ollen sen ensimmäinen arvolupaus organisaatiolle on tuottaa syvällisempää ymmärrystä ympäristön muutoksista. Koska strateginen ennakointi pyrkii tunnistamaan tuntemattomia tekijöitä, sen toinen arvolupaus on epävarmuuden vähentäminen organisaatiossa. Skenaarioiden avulla johto voi tehdä tulevaisuuteen suuntautuvia päätöksiä ja varata siihen tarvittavat resurssit. Skenaariot rakentavat yhteistä näkemystä tulevaisuudesta, mikä edistää työyhteisön yhtenäisyyttä. Tämän vuoksi strategisen ennakkoinnin kolmas arvolupaus on sidosryhmien osallistaminen strategiaprosessiin. (Schwarz 2024, 142)

Strateginen ennakointi toimii välineenä strategisen keskustelun edistämässä ja tarjoaa arvokkaita oppimismahdollisuuksia. Prosessina se opettaa organisaatiota ja samalla toimii oppimisen välineenä. Näin ollen strateginen ennakointi edistää strategiaan kysymyksiin liittyviä keskusteluja. Pelkkä muutosten havaitseminen ja strategian kehittäminen niihin vastaamiseksi ei riitä; organisaatioiden on myös kyettävä sopeutumaan muutokseen. Strategisen ennakkoinnin tuottama arvo auttaa organisaatiota sopeutumaan ja selviytymään epävarmuuksien keskellä. (Schwarz 2024, 142–143)

Schwarz (2024, 143) toteaa strategisen ennakkoinnin edistävän myös luovuutta ja innovaatioita. Se tukee uusien tuotteiden kehitystä monin tavoin: auttaa löytämään uusia innovaatioalueita, sen avulla pystytään tunnistamaan lupaavia innovaatioita ja haastaa kehitystiimejä prosessin aikana. Näin ollen voidaan todeta, että strateginen ennakointi vähentää epävarmuutta tutkimus- ja kehitysprojekteissa. Strategisen ennakkoinnin avulla voidaan myös ymmärtää asiakkaiden tarpeita paremmin. Yritykset käyttävät strategista ennakointia tunnistamaan uusia asiakkaita nykyisille tai tulevaisuuden tuotteille tai palveluille. Se auttaa tunnistamaan potentiaalisia asiakkaita, syventämään markkinaymmärrystä ja tunnistamaan sekä uhkia, että mahdollisuuksia.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, onko kohdeorganisaation ennakointi strategista, kuten Schwartz sitä kuvailee. Strateginen ennakointi vaatii omistautumista ja jatkuvaa toimintaympäristön

tarkkailua. Kohdeorganisaation ennakointiprosessin on oltava systemaattinen ja integroitu osaksi päätöksentekoa ja operatiivista toimintaa, jotta se voi tukea organisaation pitkän aikavälin tavoitteita ja vahvistaa sen kilpailukykyä. Schwartzin mallin mukaan strateginen ennakointi ei ole vain yksittäinen tapahtuma, vaan jatkuva ja aktiivinen prosessi, joka auttaa organisaatiota pysymään ajan tasalla muutoksista ja kehityssuunnista. Tutkimuksen avulla pyritään siis arvioimaan, täyttääkö kohdeorganisaation ennakointi nämä strategisen ennakoinnin periaatteet.

2.2.2 Strategisen ennakoinnin suorituskyvyn kuvaus

Professori René Rohrbeck on luonut kypsyydenmallin, joka mahdollistaa organisaation strategisen ennakoinnin ja sen suorituskyvyn kuvauksen. Tämän mallin avulla voidaan arvioida organisaation valmiutta tulevaisuuden ennakointiin. Organisaation tulevaisuuden ennakointia voidaan arvioida viiden eri ulottuvuuden kautta: kerätyn tiedon käyttö, menetelmien kehittyneisyys, ihmiset ja verkostot, tiedon kerääminen, organisaatio sekä yrityskulttuuri. (Schwarz 2024, 145) Rohrbeckin tutkimus keskittyy erityisesti organisaatioiden kykyyn havaita, tunnistaa ja reagoida epäjatkuvaan muutokseen. Mallin viitekehyksessä on kolme osaa: organisaation ominaisuuksista (context), kyvykkyyksistä (capabilities) ja vaikuttavuudesta (impact). Ensimmäinen osa, organisaation ominaisuudet, tarkastelee organisaation ympäristöä ja sen tarjoamia resursseja. Toinen osa, kyvykkyydet, analysoi organisaation valmiuksia ja käytäntöjä tulevaisuuden ennakoinnissa. Kolmas osa, vaikuttavuus, arvioi ennakointikyvykkyyksien vaikutusta organisaation menestykseen ja sopeutumiskykyyn. (Rohrbeck 2011, 71–72).

Rohrbeckin (2011, 93–108) mukaan kypsyyden malli on työkalu, jonka avulla organisaatio voi arvioida ja kehittää omaa ennakointikyvykkyyttään. Edellä mainitut ulottuvuudet kuvaavat ennakoinnin integrointia ja niiden strategista hyödyntämistä. Ensimmäinen ulottuvuus mittaa miten organisaatiot keräävät ja analysoivat ulkoista tietoa päätöksenteon tueksi. Toinen ulottuvuus mittaa menetelmien kehittyneisyyttä, jotka voivat vaihdella perusanalyysistä monimutkaisiin skenaarioihin. Kolmas ulottuvuus mittaa henkilöstön osaamista ja sisäisten sekä ulkoisten verkostojen käyttöä. Neljäs ulottuvuus mittaa organisaatiota ja miten ennakointi on integroitu sen rakenteeseen. Viides ulottuvuus mittaa miten organisaationkulttuuri tukee ennakointia ja pitkän aikavälin suunnittelua.

Rohrbeck toteutti tutkimuksen, jossa arvioitiin yritysten tulevaisuuden valmiutta ja sen vaikutusta niiden suorituskykyyn. Tutkimuksessa yritykset jaettiin neljään tasoon: valppaat, neuroottiset, haavoittuvat ja vaarassa olevat. Tutkimustulokset osoittivat, että valppaiden yritysten kannattavuus oli huomattavasti parempi kuin muiden ryhmien. Osa yrityksistä oli liian huolissaan ennakoinnista (neuroottiset), kun taas toiset eivät kiinnittäneet siihen tarpeeksi huomiota. Rohrbeckin tutkimus korostaa, että oikea-aikainen ja tasapainoinen strategisen ennakoinnin käyttö suhteessa toimintaympäristöön johtaa suorituskyvyn parantumiseen. (Schwarz 2024, 145)

Koskelo esittelee kirjassaan (2021, alaluku Tulevaisuusajattelun kyvykkyyden kehitysvaiheet organisaatiossa) Schreiberin ja Bergen mallin tasot tulevaisuusajattelun kehittymiseen ja omaksumiseen organisaatiossa. Ensimmäisellä tasolla, jota kutsutaan satunnaiseksi tai hajautuneeksi, tulevaisuuden ennakkointia tehdään epäsäännöllisesti esimerkiksi skenaarioiden avulla, ja sitä ohjaa rajallinen menetelmäosaaminen. Sitä sovelletaan satunnaisesti projekteissa ilman laajempaa kytköstä organisaation strategiaan. Toisella eli harjaantuneella tasolla ennakkoinnin menetelmistä on jo kokemusta ja niitä on hyödynnetty menestyksekkäästi. Toimintaympäristöä tarkastellaan systemaattisesti monipuolisissa tiimeissä, joilla on pääsy kaikkiin tietoihin. Heikkojensignaalien kerääminen on ammattimaista ja systemaattista, ja ulkopuoliset konsultit saattavat tukea ennakkoinnin hyödyntämistä. Kolmannella eli strukturoidulla tasolla organisaatiossa määritellään selkeät toimintamallit ja tavoitteet, jotka koskevat koko organisaatiota ja yksilöitä. Johtamista, viestintää ja rakenteita kehitetään ennakkoinnin tukemiseksi. Neljännellä eli vakiintuneella tasolla, ennakkointi on vakiintunut osaksi organisaation toimintaa, ja sitä tehdään ammattimaisesti. Johto ja prosessit tukevat ennakkointia, ja organisaatio on joustava ja valmis kohtaamaan tulevaisuuden haasteet.

Rohrbeckin ja Schreiberin sekä Bergenin mallit täydentävät toisiaan tarjoamalla kattavan näkemyksen organisaation ennakkointikyvykkyyden kehittymisestä ja sen vaikutuksesta suorituskykyyn.

Rohrbeckin malli keskittyy strategisen ennakkoinnin kypsyyden arviointiin ja kehittämiseen viiden ulottuvuuden kautta, kun taas Schreiberin ja Bergenin malli kuvaa tulevaisuusajattelun kehittymisen vaiheita ja niiden omaksumista organisaatiossa. Kohdeorganisaation ennakkointikyvykkyyttä tullaan arvioimaan näiden mallien avulla.

2.3 Ennakointi muuttuvassa toimintaympäristössä

Yhteiskunta kehittyy jatkuvasti ihmisten omaksuessa uusia käyttäytymismalleja, erityisesti informaatioteknologian aikakaudella, jolloin tiedon leviäminen maailmanlaajuisesti on nopeaa. Tämä johtaa entistä nopeampiin ja monimuotoisempiin muutoksiin, kun eri kulttuurit ja ideat kohtaavat globaalissa toimintaympäristössä. (Hiltunen 2013, 16)

Muutosprosessit tapahtuvat tietyssä ympäristössä. Strategisen ennakkoinnin kontekstissa ympäristö kattaa sekä sisäisen että ulkoisen ympäristön. Sisäinen ympäristö määritellään kilpailuvoimien avulla, kuten ostajien, toimittajien, korvaavien tuotteiden, markkinoille pääsyn esteiden ja kilpailun kautta. Ulkoiseen ympäristöön vaikuttavat yhteiskunta, teknologia, talous, ympäristö ja politiikka. (Wayland 2015, 447)

Sisäisen ympäristön muutokset vaikuttavat suoraan organisaatioon, mutta myös ulkoisella ympäristöllä voi olla merkittävä vaikutus. Ulkoiset muutokset voivat aiheuttaa muutoksia toimialarakenteessa, esimerkiksi yhteiskunnalliset tai poliittiset muutokset voivat vaikuttaa

kuluttajakäyttäytymiseen tai toimialan lainsäädäntöön. Vaikutukset voivat olla myös epäsuoria tai kohdistua tietyille teollisuuden osa-alueille eivätkä ne välttämättä koske koko alaa. Esimerkiksi muutokset kotitalouksien tuloissa tai teknologiassa voivat luoda mahdollisuuksia tai haasteita, jotka eivät välttämättä ilmene laajasti. Käytännön vaikutukset riippuvat siis muutoksen tapahtumisympäristöstä sekä organisaation strategiasta, valmiudesta ja resursseista. (Wayland 2015, 448) Asiakasymmärrys ja uudistuminen nousevat entistä tärkeämpään rooliin nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, jota ohjaavat erilaiset trendit. Elintarvikealalla uudistuminen toteutuu yleensä investointien tai uusien tuotteiden ja palveluiden avulla. (Työ- ja elinkeinoministeriö)

VUCA-maailmaa käytetään kuvaamaan nykyistä toimintaympäristöä, jossa organisaatiot toimivat. Se toimii hyvänä viitekehyksenä niiden kohtaamille haasteille ja epävarmuuksille. VUCA on lyhenne englanninkielisistä sanoista volatiliiteetti, epävarmuus, monimutkaisuus ja monitulkintaisuus. Menestyäkseen VUCA-maailmassa organisaation on kyettävä sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin, navigoitava epävarmuudessa, käsiteltävä monimutkaisia järjestelmiä ja ymmärrettävä monitulkintaisuutta. Perinteinen pitkän aikavälin suunnittelu vaikeutuu, kun odottamattomat tapahtumat häiritsevät vakiintuneita kehityssuuntia. Epävarmuus edellyttää henkilöstöltä muutoksenhaallintaitoja ja kulttuuria, joka oppii haasteista ja vastaa ennakoiden odottamattomiin tilanteisiin. (Salun & Zaslavskaja 2024, 186)

Keskustelu VUCA-maailmasta on kuitenkin jo siirtynyt uuteen viitekehykseen, nimeltään BANI-maailma, joka on lyhenne englanninkielisistä sanoista hauras, ahdistava, epälineaarinen ja käsittämätön. Salun ja Zaslavskajan (2024, 187–188) mukaan BANI-maailma tarjoaa kattavan lähestymistavan nykyiseen ympäristöömme ja sen monimutkaisiin piirteisiin. Organisaatioiden menestyminen monimutkaisessa ympäristössä edellyttää vahvaa resilienssiä. Keskeistä resilienssissä on päätöksenteko, joka pohjautuu tietoon. Lisäksi organisaatioiden tulee kouluttaa henkilöstöä ja varustaa heidät tarvittavilla taidoilla vastata muuttuviin olosuhteisiin. Jotta organisaatio voi reagoida ennakoimattomiin tilanteisiin, on tärkeää rakentaa tiimejä monipuolisesti eri taidoilla ja taustoilla. Jatkuva palautteenanto on keskeisessä asemassa BANI-maailmassa. Palautteenanto mahdollistaa nopean sopeutumisen, edistää avointa viestintää ja jatkuvaa parantamista. Lisäksi organisaatioiden tulee strategisesti varautua joustavaan resurssien käyttöön, jotta ne voivat vastata dynaamisiin muutoksiin tehokkaasti.

Nykyään muutokset tapahtuvat nopeammin kuin koskaan, mutta monet organisaatiot edelleen keskittyvät suunnittelemaan strategioitaan pitkällä aikavälillä. Tamron toimitusjohtaja Kai Kaasalainen on tutkinut voisiko kuitenkin lyhyen ja keskipitkän aikavälin suunnittelu olla parempi tapa vastata näihin haasteisiin. Kaasalaisen mukaan organisaation on mietittävä tulevaisuuden tiedon hyödyntämistä kolmen keskeisen näkökulman kautta. Ensinnäkin organisaation on tärkeää määrittellä,

mihin tarpeisiin tulevaisuuden näkemyksiä ja ymmärrystä tarvitaan. Onko tavoitteena vastata pitkän aikavälin strategiaan päätöksiin vai ratkaista arkipäivän haasteita? Toiseksi toimintatapa ja prosessi on suhteutettava organisaation toimintaympäristöön ja tarpeisiin. Kolmanneksi organisaation on luotava selkeä toimintatapa tulevaisuuden tutkimuksen integroimiseksi osaksi arkea ja sen sisällyttämiseksi osaksi päivittäisiä prosesseja. (Haapakorva 29.3.2023, 14–18 min.)

Yhteiskunta on jatkuvassa muutoksessa, jota ajavat ihmisten uudet käyttäytymismallit, erityisesti informaatioteknologian kehitys. Muutokset ovat nykyään monimutkaisempia ja laajempia, kun eri kulttuurit ja ideat kohtaavat helpommin globaalissa ympäristössä. Organisaatioiden on kyettävä sopeutumaan nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön, johon vaikuttaa sekä sisäiset että ulkoiset tekijät. Asiakasymmärrys ja jatkuva uudistuminen ovat kriittisiä menestymisen edellytyksiä. Nykyisen BANI-maailman haasteiden keskellä korostuu työyhteisön diversiteetin tärkeys ja jatkuva palautteen antaminen. Organisaatiolta odotetaan joustavuutta, resilienssiä ja kykyä mukautua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin.

2.4 Ennakoinnin haasteet

Ihmisen aistit ovat rajalliset, mikä rajoittaa kykyämme havaita kaikkia ympärillämme tapahtuvia muutoksia. Tämä ei kuitenkaan yksin selitä sitä, miksi emme aina huomaa ilmeisiä merkkejä ympärillämme. Tähän on useita syitä, kuten valikoiva huomio, väärä tulkinta, informaatiotulva, aliarviointi tai kieltäminen. Tarkkailijan kiinnittäessä tiukasti huomiota toiseen asiaan, häneltä voi jäädä jotain oleellista huomaamatta. Tällöin voidaan puhua valikoivasta huomiosta. Tarkkailija voi myös kärsiä muutossokeudesta eli tilasta, jossa tarkkailija ei huomaa, että muutos on jo tapahtunut. Tämä voi tapahtua, kun henkilön huomio on kiinnittynyt toisaalle. (Hiltunen 2013, 32–33)

Strategisen ennakkoinnin keskeinen haaste on epäjatkuvuuksien havaitseminen. Tulevaisuus muuttuu jatkuvasti, mikä tekee ennakkoinnista äärimmäisen vaikeaa. Tulevaisuuden kehittyminen ennakoituun suuntaan ja sen tunnistaminen eivät automaattisesti takaa yrityksen menestystä. Muutoksen dynamiikan analysointi on haastava tehtävä, ja pitkän aikavälin muutoksia usein aliarvioidaan. Lisäksi harvoin ymmärretään, kuinka voimakkaasti uuden syntyminen vaikuttaa vanhaan. On myös haastavaa hahmottaa hidasteita, jotka vaikuttavat muutokseen. Esimerkiksi yhteiskunnan muodostamat instituutiot puolustavat yleensä omia etujaan, kuten työnantajat omiaan ja työntekijät omiaan. Instituutiot haluavat yleensä säilyttää nykytilan, eivätkä ne hae muutosta. Yritykset eivät yleensä ole valmiita merkittävään kasvuun tai jyrkkään laskuun, vaan odottavat lineaarista kehitystä. (Wilenius 2015, 221–222)

Ennakointi viittaa kykyyn hahmottaa asioita, jotka eivät ole vielä tapahtuneet tai olemassa. Tulevaisuutta ei voida ennustaa täysin varmasti, joten ei voida olla varmoja siitä, mitä se tuo tullessaan.

Tästä syystä organisaatio ei välttämättä näe varautumista mahdollisiin tulevaisuuksiin investoinnin arvoisena. Usein ennakkoinnin nähdään tuovan kiinnostavaa ”hyvä tietää” informaatiota. Ennakoinnin hyödyt eivät yleensä realisoidu nopeasti, mikä saattaa tehdä siitä haastavan perusteltavan taloudellisilla mittareilla. Organisaatioiden liiketoiminnasta saattaa usein puuttua pitkäjänteisyys, ja tavoitteita seurataan lyhyellä aikavälillä. Ennakointia saatetaan pitää tarpeettomana, kun organisaation asiat sujuvat hyvin. Yleensä sen tarve tiedostetaan vasta kriisin tai pakottavien tekijöiden, kuten lainsäädännön muutosten vaikuttaessa organisaation toimintaan. (Koskelo 2021, 67)

Organisaatiot eivät yleensä investoi ennakkointiin, joten kukaan ei tee sitä päätyönä. Tämän seurauksena ennakkointiin on varattu vain vähän aikaa, ja se suoritetaan muun työn ohessa. Jotta mahdolliset muutokset voitaisiin ymmärtää, toimintaympäristöä tulisi seurata jatkuvasti. Lisäksi ennakkointiin ei välttämättä ole tarvittavaa osaamista, joten ennakkointitiedon käsittely voi olla haastavaa, ja saatu tieto ei johda konkreettisiin toimenpiteisiin. (Koskelo 2021, 70)

Koskelon (2021, 73) mukaan on mahdollista, että organisaatiokulttuuri ja johtamistapa eivät tue ennakkointia. Johtajien ja päätöksentekijöiden rooli on ratkaiseva tekijä siinä, toteutetaanko organisaatiossa ennakkointia. Johtajien taidot, asenteet ja ominaisuudet vaikuttavat merkittävästi toimintatapoihin. Lisäksi organisaation ilmapiiri voi olla este ennakkoinnille. Ennakoinnissa mielikuvitus ja luovuus ovat avainasemassa, ja ilman niitä tulevaisuus saattaa näyttäytyä vain nykytilan jatkumona. Vaikka ennakkointi saattaa tuottaa uutta tietoa ja lisätä ymmärrystä, organisaatiolla voi puuttua valmiudet käsitellä ja omaksua nämä muutokset.

Tässä tutkimuksessa pyritään tunnistamaan kohdeorganisaation mahdolliset haasteet ennakkoinnille. Tutkijan omakohtaisen tiedon perusteella kohdeorganisaatiossa ei ole tehty merkittäviä investointeja ennakkointiin, ja ennakkointityö on suoritettu muun työn ohessa. Kokemuksen mukaan ennakkointitoiminta ei ole ollut näkyvää työntekijöille, eikä organisaation johto ole tehnyt siitä koko organisaation laajuista toimintaa. Ennakointi on jäänyt hajanaiseksi, eikä sen potentiaalia hyödynnetä täysimääräisesti.

2.5 Ennakoinnin menetelmät

Tulevaisuuden ennakkointia voidaan kehittää sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Seuraavaksi tarkastellaan ennakkoinnin menetelmiä, joita hyödynnetään erityisesti possibilistisessä lähestymistavassa. Nämä menetelmät ovat keskeisessä roolissa strategisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa, joissa valmistaudutaan tulevaisuuden vaihtoehtoihin skenaarioihin. Skenaariotyöskentelyn avulla luodaan erilaisia mahdollisia tulevaisuuden skenaarioita, jotka auttavat organisaatiota hahmottamaan erilaisia kehityskulkuja sekä niihin liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia.

Skenaarioita voidaan hyödyntää myös konstruktivisessa lähestymistavassa, jossa tulevaisuuden visiota ja kehitystä aktiivisesti muokataan ja rakennetaan.

Lisäksi näissä lähestymistavoissa hyödynnetään muita menetelmiä, kuten trendianalyysiä, megatrendien tunnistamista, heikkojen signaalien havaitsemista sekä PESTE-analyysia. Näiden menetelmien avulla organisaatio voi saada monipuolisen kuvan tulevaisuuden mahdollisista kehityskuluista ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Menetelmien avulla organisaatio voi valmistautua tuleviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

2.5.1 Skenaariotyöskentely

Skenaario on tulevaisuudenkuva, joka rakentuu oletuksille. Se tarjoaa näkemyksen yrityksen tulevaisuuden toimintaympäristöstä ja sen kehityspolusta nykyhetkestä eteenpäin. (Kuusi, Bergman & Salminen 2013, 179) Tulevaisuuskuvan päämääränä on auttaa yritystä tekemään strategisia valintoja ja päätöksiä. (Vuorinen 2013, 110.) Skenaariot luovat järjestelmällisen tapahtumasarjan, joka kuvaa, miten mahdollinen, todennäköinen, toivottu tai uhkaava tulevaisuus muotoutuu nykytilasta. Skenaariomenetelmiä ja lähestymistapoja on monia, mutta niiden tulee sisältää kolme keskeistä osaa: nykyisen toimintaympäristön analyysi, tulevaisuudentilan kuvaus ja kuvaus prosessista, joka yhdistää nämä kaksi osaa keskenään. (Mannermaa 1999, 57)

Skenaariotyöskentely käsittää vähintään kahden vaihtoehdoisen skenaarion esittämisen yrityksen toimintaympäristöstä. Työskentelyssä huomioidaan sekä kilpailuympäristö että laajempi konteksti, joka sisältää taloudelliset, tekniset, sosiaaliset, poliittiset ja ekologiset tekijät. (Kuusi, Bergman & Salminen 2013, 180) Skenaariotyöskentelyn tarkoituksena on parantaa strategista ketteryyttä ja mahdollistaa varautumisen erilaisiin tulevaisuuksiin. Työskentelyn tarkoituksena ei ole saada vastauksia siihen mitä tulee tapahtumaan, vaan se voi antaa vastauksen kysymykseen mitä tehdään, jos näin tapahtuu. (Vuorinen 2013, 110)

Skenaariotyöskentely yrityksessä ei rajoitu pelkästään uusien menetelmien käyttöönottoon, vaan se edustaa työskentelytapaa, joka hyödyntää monipuolisesti erilaisia menetelmiä ja työkaluja. Skenaariotyöskentelyn käyttöönotto yrityksessä vaatii kokonaisvaltaista muutosta johtamistavassa tai sen systemaattista kehittämistä. Kyse on vuorovaikutteisesta johtamistavasta, joka ottaa huomioon kaikkien tiedot ja näkemykset, samalla kun se noudattaa ylimmän johdon visiota. Skenaariotyöskentelyssä korostuu yhteistyö ja tiedon jakaminen, mutta samalla se säilyttää selkeän suunnan ja ohjauksen yrityksen ylimmältä johdolta. (Kuusi ym. 2013, 186–187)

Skenaariot voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan. Tutkivissa skenaarioissa analysoidaan menneisyyden ja nykyhetken trendejä ja jatketaan niitä tulevaisuuteen. Tässä lähestymistavassa erilaiset mahdolliset kehityskulut eli skenaariot syntyvät vaihtelemalla perusoletuksia, kuten politiikkaan

liittyviä teemoja, talouskasvua tai kilpailijoiden toimia. Samalla voidaan kehittää toisistaan poikkeavia skenaarioita, jotka huomioivat mahdolliset odottamattomat muutokset. Toisistaan poikkeavien skenaarioiden avulla pystytään tunnistamaan nousevia uhkia ja mahdollisuuksia organisaation toimintaympäristössä. Tavoitteellisissa eli normatiivisissa skenaarioissa puolestaan pyritään saavuttamaan tietyn vision mukainen tulevaisuuden tila. Tällainen skenaario rakennetaan tulevaisuudesta nykyhetkeen. Sen tarkoituksena on kuvata niitä tapahtumia, jotka mahdollistavat siirtymisen nykyisestä tilanteesta kohti haluttua tulevaisuuden tilaa. (Vuorinen 2013, 110–111)

Börjeson, Höje, Dreborg, Ekvall ja Finnveden (2006, 726) jakavat skenaariotyöskentelyn kolmeen eri lähestymistapaan, kuten kuvassa 3. on esitetty. Kahden pääkategorian lisäksi Börjeson ja muut ovat lisänneet skenaariojakaumaan ennustettavat skenaariot. Ennustettavat skenaariot sisältävät kaksi tyyppiä: Ennusteet (forecasts) ja Mitä-tapahtuu-jos-skenaariot (what-if). Ennusteet pyrkivät ennustamaan todennäköisiä kehityskulkuja, kun taas Mitä-tapahtuu-jos-skenaariot ottavat huomioon tietyt määritellyt tapahtumat. Ennustettavat skenaariot ennakoivat tulevia tapahtumia, jotka ovat todennäköisiä tai mahdollisia. Ne helpottavat sopeutumista ennakoitavissa oleviin tilanteisiin ja tukevat päättäjiä hallitsemaan haasteita ja hyödyntämään mahdollisuuksia. Ennusteet perustuvat usein menneeseen tietoon ja syy-seuraussuhteisiin. Ne voivat vaikuttaa tuleviin lopputuloksiin vahvistamalla olemassa olevia trendejä ja haastamalla muutosta. Ennusteet olettavat, että todennäköisin vaihtoehto toteutuu ja mitä-tapahtuu-jos-skenaariot tutkivat lopputuloksia tiettyihin lähitulevaisuudentapahtumiin perustuen. Nämä voivat liittyä ulkoisiin tekijöihin, sisäisiin päätöksiin tai moollempiin.



Kuva 3. Skenaariojakauma, jossa on kolme kategoriaa ja kuusi tyyppiä (Börjeson ym. 2006, 725)

Börjeson ja muut jakavat tutkivat skenaariot ulkoisiin ja strategisiin skenaarioihin. Ulkoiset skenaariot keskittyvät mahdollisiin kehityskulkuihin, jotka riippuvat ulkoisista tekijöistä, kun taas strategiset skenaariot tarkastelevat mahdollisia seurauksia tietyn toiminnan vaikutuksesta. Tutkivat skenaariot pyrkivät tarkastelemaan mahdollisia tilanteita monesta eri näkökulmasta ja eroavat mitä-tapahtuu-jos-skenaarioista käyttämällä pidempää aikajännettä ja keskittymällä tulevaisuuden näkökulmiin. Ne ovat erityisen hyödyllisiä strategisissa kysymyksissä, auttaen ymmärtämään päätöksenteon

vaikutuksia. Ulkoiset skenaariot keskittyvät tekijöihin, joihin yritys ei voi vaikuttaa, ja tarjoavat pohjan keskustelulle sekä vaihtoehtoisille ratkaisuille. Lisäksi ne edistävät strategista suunnittelua ja parantavat organisaation valmiutta havaita ja reagoida mahdollisiin muutoksiin ympäristössä. (Börjeson ym. 2006, 727–728)

Tavoitteelliset skenaariot Börjeson ja muut jakavat säilyviin ja muuttuviin skenaarioihin. Säilyttävät skenaariot keskittyvät tavoitteen saavuttamiseen muokkaamalla nykytilannetta, kun taas muuttuvat skenaariot pyrkivät ylittämään rakenteelliset esteet. Säilyttävät skenaariot pyrkivät saavuttamaan tavoitteen optimoimalla toimintaa tai tekemällä laadullisen analyysin. (Börjeson ym. 2006, 728–729)

OP ryhmän pääjohtajan Timo Ritakallion mukaan strategian tulee perustua asiakkaiden tarpeisiin ja kyseenalaistaa perinteisen määräaikaisen strategiakauden toimivuuden. Esimerkiksi OP on muuttanut strategiansa toistaiseksi voimassa olevaksi, jolloin strategiatyöskentely on jatkuvaa. Tämän ansiosta yritys pystyy reagoimaan nopeasti asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeisiin. Ritakallio näkee liiketoiminnan päättymättömänä pelinä, jossa myös säännöt muuttuvat matkan varrella. Sekä toimintaympäristö että säännökset voivat muuttua, ja kilpailijat voivat vaihtua. Tästä syystä strategiaa tulisi tarkastella jatkuvana prosessina, jota päivitetään jatkuvasti. Jatkuvassa strategiatyössä on tärkeää pitää mielessä iso kuva eli yrityksen missio. Kaiken yrityksen toiminnan tulee tähdätä loppu pelissä missioon. Ritakallio korostaa skenaarioajattelun merkitystä jatkuvassa strategiatyössä ja kannustaa tarkastelemaan maailmaa viiden näkökulman kautta: talous, asiakaskäyttäytyminen, kilpailuympäristö, teknologia ja regulaatiot. Näitä näkökulmia on tärkeää arvioida muutosten, uhkien ja mahdollisuuksien näkökulmasta. Skenaarioita luomalla yritys pystyy reagoimaan nopeasti ympäristön muutoksiin ja sovittamaan strategiansa vastaamaan muuttuvia olosuhteita. (Suomen strategisen johtamisen seura ry 25.10.2021, 11:30-16:50)

OP ryhmän strategiaprosessi on kuvattuna heidän sivuillaan ja tämä tukee Ritakallion ajatuksia strategiasta. Säännöllinen ja systemaattinen toimintaympäristön ja toimintamallin arviointi on olennaista jatkuvan strategisen päätöksenteon tukemiseksi. OP ryhmä tekee vaihtoehtoisia skenaarioita toimintaympäristön kehityksestä strategiatyön osana, mikä auttaa tunnistamaan mahdolliset tulevaisuuden kehityskulut ja varautumaan niihin. Tavoitteena on varmistaa menestys riippumatta ympäristön muutoksista. Jatkuva strategiaprosessi mahdollistaa nopean reagoinnin muuttuviin tarpeisiin, odotuksiin ja toimintaympäristön epävarmuuteen. OP ryhmän visio antaa pitkän aikavälin suunnan, sillä heidän tavoitteensa on olla johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa. (OP ryhmä)

Skenaarioita voidaan laatia monilla eri menetelmillä. Yksinkertaisella tavalla laadituissa skenaarioissa hyöty voi kuitenkin jäädä pienemmäksi. Toisaalta skenaarioiden tarkoitus on muuttaa

ajattelutapaamme, joten jopa yksinkertainen harjoitus voi avata uusia näkökulmia. Skenaarioiden laadinta edellyttää usein haastatteluja ja kirjallisuustutkimusta, jossa on tärkeää käydä läpi erilaisia raportteja ja aiheeseen liittyviä materiaaleja. Haastatteluista ja tutkimuksesta saadut ideat käsitellään yleensä työpajoissa, joissa osallistujat ovat strategisen työn kannalta olennaisia henkilöitä. Kun skenaariot on laadittu, on tärkeää myös soveltaa niitä käytäntöön ja viedä ne strategiaan. (Hiltunen 2013, 116–117)

Yhtenä hyvänä esimerkkinä toimii futuristi Peter Schwartzin näkemykset skenaarioiden suunnittelusta. Schwartz on tunnettu erityisesti Shellin skenaarioiden suunnittelusta, jotka toivat heille merkittäviä taloudellisia etuja 1980-luvulla. Schwartzin tiimi ennakoivat Gorbachevin valtaannousun kautta Neuvostoliitossa tapahtuvia suuria muutoksia, joista Shell lopulta hyötyi. Schwartz korostaa tiedon keräämisen tärkeyttä, nimeten muutamia aihealueita ja tiedon lähteitä, joiden jatkuvaa seurantaan hän pitää olennaisena. Näitä ovat erityisesti uudet ja nousevat tieteen ja teknologian alat, tapahtumat, jotka muuttavat ihmisten käsityksiä, sekä musiikki, jonka Schwartz näkee heijastavan ihmisten tunteita. Lisäksi Schwartz kannustaa seuraamaan marginaaliryhmiä ja eräviä mielipiteitä omaavia merkittäviä henkilöitä. Tärkeiksi lähteiksi hän mainitsee myös yllättävät tiedonlähteet ja uudet toimintaympäristöt, joissa erilaisten ihmisten toimia tarkkailemalla voi saada arvokasta tietoa. Verkostoituminen eri alojen ihmisten kanssa tuo myös usein uusia näkökulmia ja tietoa tulevaisuudesta. (Hiltunen 2013, 117–118)

Hiltunen kertoo (2013, 118) Schwartzin aloittavan skenaarioiden suunnittelun tunnistamalla ajurit, jotka voivat olla megatrendejä, trendejä tai yksittäisiä tapahtumia, joilla on merkittävä vaikutus. Ajurit voivat olla organisaation sisäisiä tai ulkoisia tekijöitä. Lisäksi on tärkeää huomioida tekijät, joita Schwartz kutsuu "ennalta määräytyiksi elementeiksi" ja "kriittisiksi epävarmuuksiksi". Ennalta määrätyt elementit ovat niitä asioita, joiden oletamme pysyvän samanlaisina. Kuten hitaasti muuttuvat ilmiöt, esimerkiksi väestön ikääntyminen. Kriittiset epävarmuudet ovat sen sijaan niitä asioita, jotka voivat yllättää meidät tulevaisuudessa. Schwartz näkee ajurit, epävarmuudet ja varmuudet skenaarioiden peruspilareina. Kun skenaariotiimi on koonnut kaikki keskeiset tekijät, on tärkeää antaa aikaa henkilökohtaiselle pohdinnalle. Tämä prosessi yleensä synnyttää uusia ajatuksia ja ideoita skenaarioihin. Schwartz suosittelee, että skenaarioiden valmistuttua tulisi seurata tarkasti erilaisia ennakkosignaaleja, jotka saattavat ilmaantua, jos kehitys suuntautuu tiettyyn skenaarioon. (Hiltunen 2013, 119)

Toinen mielenkiintoinen skenaariomenetelmä on TAIDA, joka perustuu englanninkielisiin sanoihin tracking, analyzing, imaging, deciding ja action eli suomeksi seuranta, analysointi, kuvittelu, päätöksenteko ja toiminta. Tämän menetelmän etu on, että strategia yhdistetään tiiviisti skenaarioiden suunnitteluun. Ensimmäisessä TAIDAn vaiheessa keskitytään ympärillämme olevien muutosten

seuraamiseen ja kuvailemiseen. Seurannan kohteena ovat trendit, ajurit ja epävarmuudet. Käytetyt menetelmät tähän vaiheeseen sisältävät erityiset fokusryhmät, median selaamisen, mielipidekyselyt, henkilökohtaiset verkostot, asiantuntijapaneelit ja haastattelut. Tämän vaiheen tuloksena syntyy monipuolinen lista havaittuja trendejä ja aihealueita. (Hiltunen 2013, 119–120)

Analysointivaiheessa tarkastellaan listaa tarkemmin ja etsitään nousevia aihealueita sekä syy-seuraussuhteita eli trendejä tai muutoksia trendeissä, jotka vaikuttavat toisiinsa. Analysointivaiheessa käytetään menetelmänä syy-seuraussilmukoita, jotka auttavat arvioimaan eri trendien vaikutuksia toisiinsa ja määrittelemään niiden merkityksen. Analyysiprosessin tuloksena saadaan tiivistetty lista mahdollisista muutoksista. Kuvitteluvaiheessa määritellään haluttu tulevaisuus tai visio. Päätöksentekovaiheessa tarkennetaan kehitysalueet ja strategiat, joiden avulla vältetään uhat ja saavutetaan tavoitteet. Strategian tehokkuutta voidaan testata WUS-analyysillä (Want-Utilize-Should), joka arvioi, miten ehdotettu strategia edistää yrityksen tavoittelemaa visiota (W). Tutkii, ovatko yrityksen sisäiset resurssit hyödynnetty strategiassa (U), ja miten ympäristön tulevaisuuden paineet vaikuttavat toimintaan (S). Toimintavaiheessa strategia konkretisoidaan ja operatiivista ympäristöä seurataan. Toisin sanoen tarkkaillaan nousevia kysymyksiä ja muutoksia, niiden vaikutuksia tulevaisuuteen sekä skenaarioihin. (Hiltunen 2013, 120–122)

Ennen TAIDA prosessin aloitusta, organisaation täytyy tehdä alustavia toimenpiteitä. Toimenpiteisiin kuuluu aihealueen määrittäminen ja tarkasteltavan ajanjakson päättäminen. On olennaista hahmottaa organisaation historia, nykytilanne ja sisäiset asenteet. Lisäksi tutkitaan operatiivisen ympäristön nykytila ja sen kehitys. Ennen skenaarioprosessin aloittamista listataan operatiivisen ympäristön tekijät, jotka oletetaan pysyvän vakaana tai muuttuvan hitaasti. Näitä tekijöitä voidaan tutkia esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla: Mikä on oma roolisi? Ketkä ovat liittolaisiamme? Ketkä kaipaavat muutosta? Millaisia mielikuvia meistä on? Mikä olisi pahinta, mitä voisi tapahtua? Mikä on toimialallamme trendikästä? (Hiltunen 2013, 119–120)

Skenaariot auttavat johtoa hahmottamaan vaihtoehtoisia tulevaisuuden mahdollisuuksia ja valmistautumaan erilaisiin tulevaisuuden riskeihin. Ne rohkaisevat luovaan ajatteluun ja toimivat tehokkaasti, kun ne esitetään kuvina tai tarinoina. Tämä tekee niistä helposti muistettavia ja uskottavia. Skenaariot pakottavat katsomaan asioita eri näkökulmista, mikä auttaa vähentämään asioiden monimutkaisuutta ja helpottaa päätöksenteon prosessia. Lisäksi ne edistävät viestintää ja keskustelua, ja niitä voidaan hyödyntää tehokkaina suunnitteluvälineinä eri aloilla, kuten tuotekehityksessä, strategiasuunnittelussa ja tuotesuunnittelussa. (Hiltunen 2013, 124–126)

Edellä esitetyn mukaan skenaariot ovat hyvin olennainen osa ennakointia. Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatiota arvioidaan skenaarioiden käytön perusteella. Skenaariot ovat ennakkoinnin

tärkein työkalu, ja yksinkertaisimmatkin skenaariot voivat tuoda uusia näkökulmia kohdeorganisaatiolle.

2.5.2 Trendit ja megatrendit

Hiltunen (2013, 53–54) määrittelee trendin heijastavan suunnanmuutosta lähimenneisyydestä tai nykyhetkestä, mikä saattaa jatkua myös tulevaisuudessa. Hiltunen korostaa, että vaikka asia olisi ollut yleinen, siitä ei välttämättä muodostu trendi. Trendit voidaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen: sosiaalisiin, teknologisiin, taloudellisiin, ympäristöllisiin ja poliittisiin trendeihin. Esimerkiksi sosiaaliset trendit kattavat muuttuneet arvot ja asenteet.

Jotta jostain uudesta voi tulla trendi, sen täytyy saavuttaa laaja tietoisuus suuren joukon keskuudessa. Trendin syntyminen alkaa, kun joku innovatiivinen ajattelija keksii jotain uutta. Trendin synnyttäjiä voidaan kutsua nimellä innovaattori tai trendin luoja ja heitä on 1 % väestöstä. Trendinasettajat, tunnetaan myös nimellä trendsetterit, seuraavat perässä. He ovat uteliaita ja avoimia uusille asioille ja muodostavat noin 5 % väestöstä. He ovat niitä, jotka päättävät, hyväksytäänkö uusi innovaatio osaksi käytäntöjä vai ei. Seuraava ryhmä, hyväksyjät tai trendinseuraajat, edustavat 10 % väestöstä. He ovat samanlaisia kuin trendsetterit, mutta hieman varovaisempia. Heidän täytyy ensin nähdä uutuus käytössä jollain muulla, ennen kuin ottavat sen käyttöön. Kun trendi leviää suuremmalle joukolle, se saavuttaa alkuvaiheen valtavirran, joka muodostuu noin 20 %:sta väestöstä. Tämä ryhmä ottaa uuden asian käyttöön juuri ennen kuin siitä tulee valtavirtaa. Valtavirta kattaa noin 40 % väestöstä, ja he ottavat uuden asian käyttöön vasta, kun se on vakiintunut ja saavuttanut tasaisen perustan. Lopuksi trendi löytää myöhäisen valtavirran, joka kattaa 15 % väestöstä. Nämä ovat ihmisiä, jotka vastustavat muutosta ja ovat epäileviä kaiken uuden suhteen. Heidän jälkeensä tulevat vielä konservatiivit, jotka eivät halua muutosta lainkaan, heitä on 10 % väestöstä. Lopuksi 1 % osuudella on anti-innovaattorit, jotka eivät hyväksy muutosta. (Hiltunen 2013, 56–57)

Hiltunen (2013, 58) mukaan Trendsetterit ovat keskeinen ryhmä trendien levittämisessä laajemmalle yleisölle. He toimivat ikään kuin portinvartijoina asioille, mitkä saavat tilaa trendikentässä. Tätä ryhmää kannattaa pitää silmällä, jos halutaan saada ennakkotietoa tulevista trendeistä. Trendsetterit ovat usein niitä, jotka omaksuvat uusia ideoita ja käytäntöjä ensimmäisinä ja heidän toimintaansa tarkkailemalla voi saada arvokasta tietoa siitä, mikä seuraava suuri suuntaus saattaa olla. Heidän roolinsa on ratkaiseva siinä, millaiset asiat saavat laajempaa hyväksyntää ja leviävät lopulta valtavirtaan. Potentiaalisia trendsettereitä ovat esimerkiksi nuoret, artistit ja rikkaat.

Raymondin (2019, 14) mukaan trendit toimivat yhtenä ennakkoinnin menetelmänä, kun tutkitaan mahdollisia tulevaisuuden skenaarioita. Trendit ilmentävät suuntaa, jonka kautta erilaiset voimat liikkuvat. Voimat voivat liittyä tuotteisiin, prosesseihin tai ihmisiin, mutta myös yhteiskunnallisiin

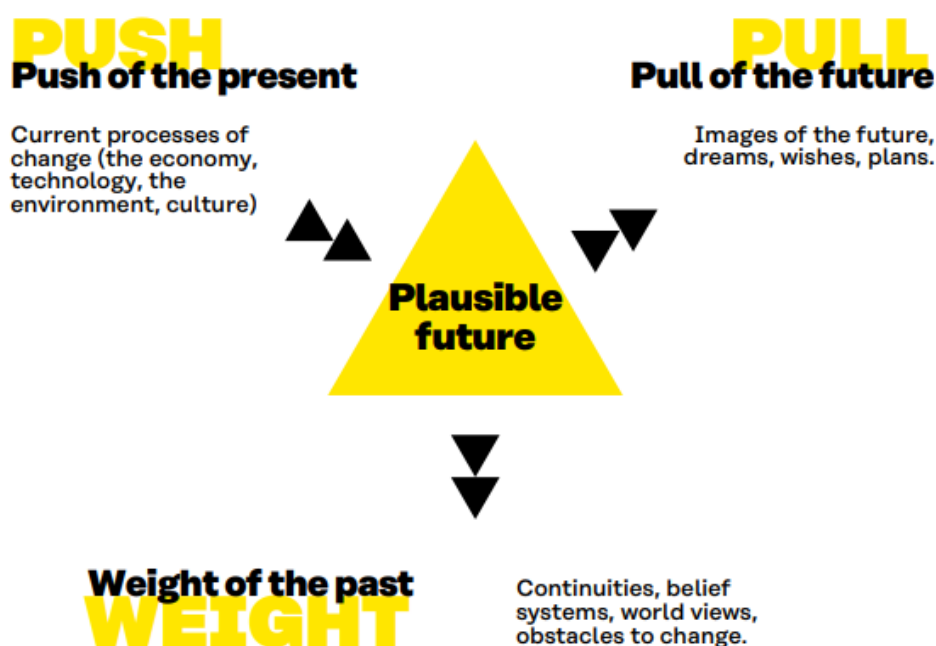
liikkeisiin tai kuluttajaryhmiin. Voimat voivat olla vaikuttavia, merkityksettömiä tai arkipäiväisiä, mutta ne muokkaavat joka tapauksessa tulevaisuutta, samalla kun ihmiset muokkaavat niitä.

Megatrendit ovat vallitsevia ilmiöitä, jotka ovat vahvasti läsnä ja vaikuttavat monilla elämänalueilla. Niiden vaikutus ulottuu laajalle maantieteellisesti, vaikka ne eivät aina ole täysin globaaleja ilmiöitä. Megatrendit ilmentävät sosiaalisia, poliittisia, teknologisia ja taloudellisia muutoksia, jotka kehittyvät hitaasti mutta vaikuttavat pitkään. Niiden vaikutus voi kestää 7–10 vuotta tai pidempään. Megatrendien ollessa pitkäkestoisia, niiden voidaan päätellä antavan viitteitä myös tulevaisuudesta. Megatrendit eivät ole ikuisia vaan ne voivat muuttua tai loppua ajan kuluessa. (Hiltunen 2013, 43)

Viimeaikaiset tapahtumat, kuten Covid-19-pandemia ja Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan, ovat korostaneet maailman keskinäisriippuvuutta entisestään. Ympäristöongelmat näkyvät kehittyvinä geopolittisina jännitteinä, heikentyvänä taloutena ja hyvinvointiongelmina. Valtataistelua käydään teknologian, talouden, tuotannon ja resurssien saralla. Teknologia muuttaa toimintatapojamme ja liittyy tiiviisti ihmisten hyvinvointiin, yhteiskunnan toimintaan ja ympäristöön. Uusia teknologisia ratkaisuja etsitään edistämään luonnon hyvinvointia. (Dufva & Rekola 2023, 10)

Dufva ja Rekola (2023, 10) mainitsevat megatrendejä tarkasteltaessa huomion kiinnittyvän usein sen hetken muutokseen, mutta niiden ymmärtämiseksi on olennaista tarkastella myös niiden juurisyytä ja jo tapahtuneita kehityskulkuja. Ilmasto lämpenee, ja biodiversiteetti on heikentynyt. Maailman varallisuus on kasaantunut harvoille, samalla kun köyhyys lisääntyy. Digitalisaatio vahvistaa muutamien teknologiayritysten ja niitä hallitsevien yksilöiden valtaa. Demokratiat kohtaavat haasteita autoritaaristen valtioiden määrän kasvaessa. Väestö ikääntyy ja työikäisen osuus väestöstä pienenee. Mielenterveysongelmat ovat lisääntyneet merkittävästi.

Kuvassa 4. on esitetty tulevaisuuden kolmio, joka on futuristi Sohail Inayatullahin kehittämä työkalu. Työkalun tarkoituksena on auttaa hahmottamaan tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Kolmion sivut symboloivat menneisyyttä, nykyhetkeä ja tulevaisuutta. Kolmion vasen sivu, nykyhetken työvoima ja alareuna, menneisyyden paino, perustuvat olemassa olevaan tietoon ja tiedostettuihin tekijöihin. Sen sijaan kolmion oikea sivu, tulevaisuuden vetovoima, perustuu näkemykseemme siitä, mitä pidämme mahdollisena tulevaisuudessa. Tämä kolmio toimii apuna tulevaisuuden mahdollisten kehityssuuntien ja niitä ohjaavien voimien hahmottamiselle. (Dufva & Rekola 2023, 10)



Kuva 4. Tulevaisuuden kolmio, jonka avulla hahmotetaan tulevaisuuksia. Sovellettu Inayatullahin vuoden 2008 näkemystä (Dufva & Rekola 2023, 11)

Nykyhetken työntövoimassa tarkastellaan tämän hetken muutosten keskinäistä yhteyttä. Selvitetään, mitkä muutokset tukevat toisiaan ja missä ilmenee ristiriitaisuuksia. Lisäksi tutkitaan muutoksen eri näkökulmia ja niiden vaikutuksia ihmisiin. Vaikka maailma näyttää myrskyisältä, suuret megatrendit eivät ole oikeastaan muuttuneet. Ilmastokriisi, nopeasti kehittyvä teknologia ja yllättävät demografiset muutokset pysyvät edelleen muutoksen keskiössä. Samalla kuitenkin jotkin muutokset, kuten etätöiden suosio, ovat vahvistuneet. Suuret megatrendit ovat voineet saada uusia ulottuvuuksia esimerkiksi tarpeen luopua fossiilisista polttoaineista sekä ilmastonmuutoksen että geopoliittisten syiden vuoksi. (Dufva & Rekola 2023, 11)

Nykyhetken työntövoima keskittyy muutokseen, kun taas menneisyyden paino tarkastelee sitä, mikä estää muutoksen. Esteet voivat olla konkreettisia, kuten toimintaympäristön asettamat rajoitukset, mutta muutosta voidaan estää myös totutuilla ajatusmalleilla ja oletuksilla, joita ei kyseenalaisteta. Menneisyyden paino ohjaa tutkimaan tekijöitä, jotka ovat tuoneet meidät nykyhetkeen. Tulevaisuuteen suuntautuneen ajattelun säännön mukaan, jos halutaan tarkastella tilannetta 10 vuoden päähän, on tärkeää tarkastella myös 20 vuoden taakse historiaan. Historian tuntemuksen avulla pystytään tunnistamaan riippuvuudet ja menneiden päätösten vaikutukset. (Dufva & Rekola 2023, 11–12)

Dufva ja Rekola (2023, 12) kertovat tulevaisuuden vetovoiman käsittelevän erilaisia näkemyksiä tulevaisuudesta, olivat ne sitten utopistisia, epätoivottavia tai jotain niiden väliltä. Toivotut

tulevaisuudenkuvat motivoivat eteenpäin, kun taas uhkakuvat saavat pohtimaan, mikä on tärkeää ja mitä ei haluta menettää. Tulevaisuus voi näyttää pelottavalta, sillä monet asiat kehittyvät usein ei-toivottuun suuntaan, ja lisäksi uskottavia vaihtoehtoja uhkakuvien torjumiseksi on vähän. On kuitenkin tärkeää välttää kuviteltujen tulevaisuuksien liiallista abstraktiutta tai niiden rajaamista pienen ryhmän näkemyksiin. Suurin riski on olettaa, että kuviteltu tulevaisuus on väistämätön ja todennäköinen. Vaikka tulevaisuusskenaario olisi huolellisesti harkittu ja periaatteessa mahdollinen, se ei takaa sen toteutumista.

Trendit, mukaan lukien ne, jotka tuntuvat oman toimialan kannalta toissijaisilta, vaikuttavat kuluttajien toiveisiin, asenteisiin ja käyttäytymiseen tavalla, joka ei välttämättä ole heti ilmeinen. Esimerkiksi digitaalisen vallankumouksen myötä ihmiset arvostavat innovaatioita, jotka tarjoavat heille välitöntä mielihyvää ja mahdollistavat monen asian tekemisen samaan aikaan. Trendien vaikutusten hallinta voidaan jakaa kolmeen erilaiseen strategiseen lähestymistapaan. Ensinnäkin vallitsevan trendin eri osa-alueiden integroiminen täydentämään perinteistä markkinointia. Toiseksi innovatiivisten ratkaisuiden yhdistäminen, joissa eri kategoriat ylittyvät ja menevät ristiin. Kolmantena trendien kielteisten vaikutusten vastustaminen kehittämällä tuotteita ja palveluita, jotka vahvistavat kategorian arvoja. (Ofek & Wathieu 2010, 126–127)

Integrointi -strategian tavoitteena on suunnitella uusi tuote tai palvelu, joka säilyttää suurimman osan perinteisen tuoteryhmän ominaisuuksista ja toiminnoista, mutta lisää niihin uusia osa-alueita, jotka vastaavat suuren trendin synnyttämiin tarpeisiin. Toisin sanottuna tämä strategia pyrkii vahvistamaan olemassa olevaa kategoriaa eikä luomaan täysin uutta. Esimerkiksi Tesco vastasi kuluttajien kasvavaan ympäristöhuoleen integrointistrategialla. Erityisesti Euroopassa suuri osa kuluttajista on kiinnostunut vastuullisuudesta ja haluaa päästä vaikuttamaan omilla teoillaan. Tesco esitelti Greener Living -ohjelman, joka kuvastaa yrityksen sitoutumista ympäristönsuojeluun ja osallistaa kuluttajat konkreettisiin toimiin. Asiakkaat voivat esimerkiksi vuokrata viljelypalstoja, hankkia osuuden kanalasta tai kerätä pisteitä erilaisista ympäristöystävällisistä teoista, kuten laukkujen uudelleenkäytöstä tai tölkki- ja tulostinkasettien kierrätyksestä. Asiakkaat voivat vaihtaa kerätyt ympäristöpisteet käteiseen. Tesco ei lopettanut perinteisiä kampanjoitaan, vaan vahvisti liiketoimintaansa uusilla toimilla, integroi arvolupaukseensa ympäristöystävällisen ulottuvuuden. (Ofek & Wathieu 2010, 126–127)

Ofekin ja Wathieun (2010, 127–128) mukaan yhdistä ja ylitä -strategia on huomattavasti rohkeampi kuin integrointistrategia. Siinä yhdistyvät tuotteen tai palvelun nykyinen arvolupaus ja ominaisuudet, jotka vastaavat trendistä tuleviin asenteisiin ja käyttäytymiseen. Tämän strategian tavoitteena on tuottaa innovatiivisia ratkaisuja, jotka voivat viedä yrityksen uusille markkinoille. Esimerkiksi Nike yhdisti alun perin amatööriurheilijoille suunnatun arvolupauksensa digitaalisten kuluttajien

tarpeisiin lanseeraamalla Nike+ -palvelun. Vaikka kengät ovat edelleen Niken päätoimiala ja yritys pyrkii palvelemaan samoja kuluttajien tarpeita, Nike+ tarjoaa kokemuksen, joka keskittyy tukemaan kuluttajan omia tavoitteita personoidulla ja vuorovaikutteisella tavalla.

Vastaa ja vahvista -strategiassa luodaan uusia tuotteita tai palveluita, jotka korostavat kyseiseen kategoriaan liittyviä arvoja. Tämän tarkoituksena on, että kuluttajat voivat vastustaa tai ainakin väliaikaisesti välttää näkemästä negatiivisia piirteitä. Esimerkkinä tällaisesta tuotteesta toimii ME2, Kanadan iToysin kehittämä käsikonsolipeli, joka rohkaisee pelaajia osallistumaan fyysiseen leikkiin. Videopelien ja muiden digitaalisten tuotteiden on todettu liittyvän lasten liikalihavuuden kasvuun. (Ofek & Wathieu 2010, 128)

Paras tapa ennustaa tulevia trendejä on etsiä nykyhetken heikkoja signaaleja, jotka viittaavat uusiin muutoksiin. Heikot signaalit ovat ennusmerkkejä tulevista suuntauksista. Näitä merkkejä koostamalla ja yhdistelemällä voidaan ennustaa tulevien trendien kehittymistä. Esimerkiksi juomakulttuuri alkoi muuttua 1990-luvulla, kun oluen kulutus alkoi laskea. Yhdysvalloissa oluen kulutus väheni 11 % vuosien 1992 ja 2005 välillä ja Saksassa jopa 20 % vuosien 1980 ja 2000 välillä. Heikkoja signaaleja tulevasta trendistä havaittiin jo 1990-luvulla, kun trendsetterit alkoivat suosia cocktaileja, laittomien huumeiden käyttö lisääntyi ja viinin suosio kasvoi. (Hiltunen 2013, 58–59) Heikkoja signaalien roolia muutoksen havainnoinnissa käsitellään tarkemmin seuraavassa osiossa.

2.5.3 Heikot signaalit

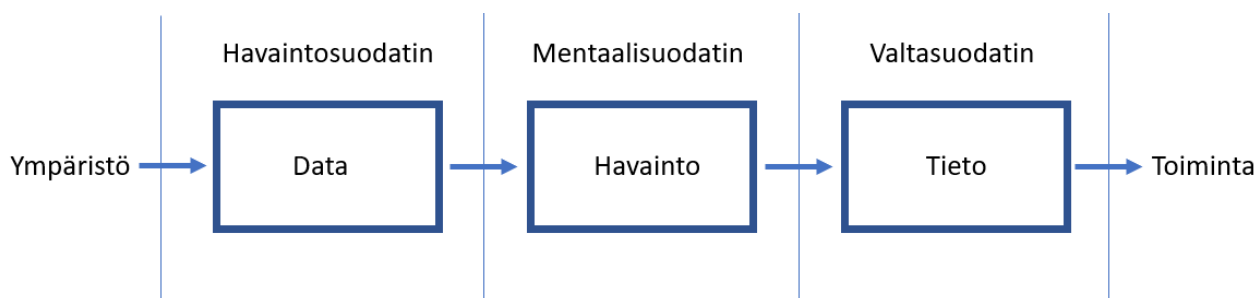
Heikko signaali on aina uusi asia tai se tuo esiin uusia näkökulmia vanhaan asiaan. Sen yllättävyys kiinnittää tulkitsijan huomion, ja se toimii haastajana vakiintuneille oletuksille. Heikon signaalin havaitseminen voi olla vaikeaa ja se on helppo jättää huomiotta. Merkityksellisyys on heikon signaalin keskeinen piirre, sillä se viittaa asiaan, joka saattaa vaikuttaa merkittävästi tulevaisuudessa. Heikko signaali ei ole vielä merkittävä, vaan vie aikaa ennen kuin se kehittyy merkittäväksi. (Dufva 2019, 5)

Hiltunen (2013, 73) toteaa, että heikkoja signaaleja voi havaita monissa eri tilanteissa ja ympäristöissä. Niiden tunnistaminen edellyttää avoimia silmiä, korvia ja muita aisteja. Toisin sanoen, heikkojen signaalien havaitsemiseksi niitä täytyy etsiä aktiivisesti. Ilman tahtoa ja valppautta heikot signaalit jäävät päivittäisen informaatio tulvan alle ja helposti huomaamatta. Heikkoja signaaleita havaitakseen ihmisen tulee olla avoin ja utelias ja kysyä kysymyksiä kritisoinnin sijaan. Lisäksi muutoksia etsittäessä on tärkeää laajentaa tarkastelualuetta ja ottaa huomioon myös oman toimintaympäristön ulkopuoliset tekijät.

Heikoilla signaaleilla pyritään arvioimaan tulevaisuuden muutoksia, erityisesti niitä, joita ei välttämättä havaita skenaariomenetelmien avulla. Heikot signaalit ovat epävarmempia ja

haasteellisemmin havaittavissa kuin skenaariot, mikä tekee niiden toteutumistodennäköisyydestä alhaisemman. Niiden tarkoituksena on ohjata strategiatyötä kohti "entä jos sittenkin" -pohdintaa. Heikot signaalit voivat vahvistua ajan kuluessa ja tulla helpommin havaittaviksi. Tällöin haasteena kuitenkin on, että myös kilpailijat huomaavat sen ja signaalin strateginen arvo menetetään. (Vuorinen 2013, 120)

Heikkojen signaalien varhainen tunnistaminen on keskeistä, minkä vuoksi jatkuva toimintaympäristön seuranta on tarpeen. Igor Ansoff on kehittänyt suodatinmallin, jonka avulla voidaan arvioida heikkoja signaaleja organisaatiossa. Ansoff jakaa tiedon suodattimet havaintosuodatin, mentaalisuodatin ja valtasuodattimeen. Havaintofilterissä keskitytään tiedon hankintaan, mentaalisuodattimessa käsitellään signaaleja ja valtasuodattimessa päätetään, miten kerätty tieto otetaan huomioon päätöksenteossa. (Ilmola & Kuusi 2006, 911–912) Ansoffin tiedon suodattimet on kuvattu kuvassa 5.



Kuva 5. Igor Ansoffin tiedon suodattimet (Ilmola & Kuusi 2006, 912)

Igor Ansoffin mukaan (1990) yritykset kohtaavat haasteita heikkojen signaalien havaitsemisessa ja käsittelyssä. Heikko signaali on ennen kokematon ja siksi vaikeasti havaittava. Ansoffin suodattimet muodostavat esteitä heikkojen signaalien tunnistamiselle ja käsittelylle. Havainnointisuodatin estää uuden tiedon hyödyntämisen, sillä se on havainnoijan näkökentän ulkopuolella. Mentaalisuodatin puolestaan estää havainnoijia hyödyntämästä havaittua tietoa, koska se ei tunnu merkitykselliseltä omien uskomusten perusteella. Voimasuodatin taas estää uuden tiedon hyödyntämisen organisaation käytäntöjen tai uskomusten vuoksi.

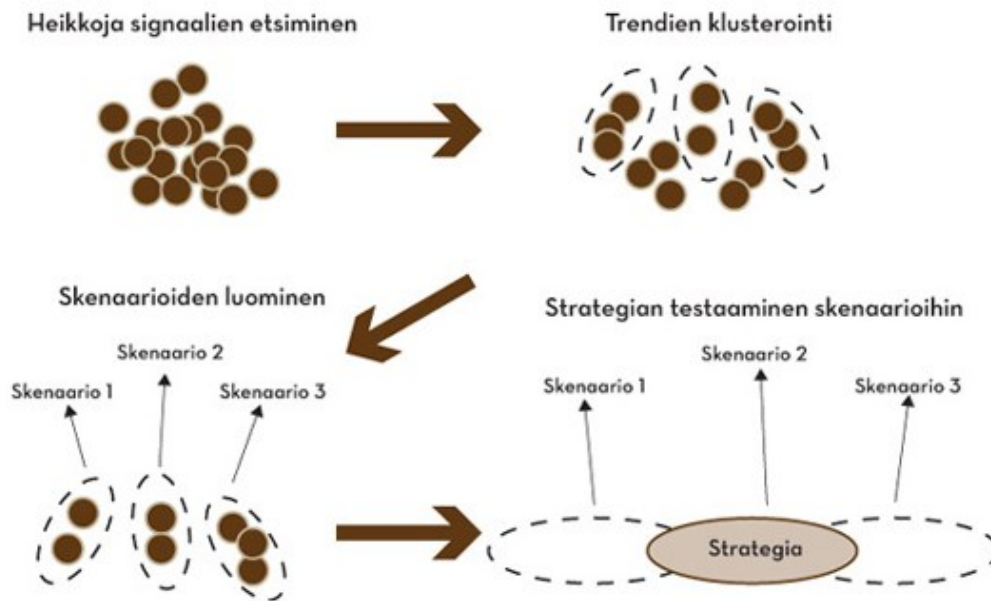
Tiedon on läpäistävä kaikki kolme Ansoffin suodatinta, jotta se johtaa toimiin. Organisaation on mahdollista vähentää tai jopa poistaa näiden suodattimien vaikutusta. Yksi keino on palkata työntekijöitä erilaisilla taustoilla vähentääksään mentaalisuodattimen vaikutusta. Erilaisilla taustoilla varustetut työntekijät tuovat mukaan uusia ja monipuolisia näkökulmia, mikä auttaa tarkastelemaan asioita monesta eri näkökulmasta. Myös havainnointisuodattimen vaikutusta voidaan vähentää antamalla eri työntekijöille vastuu eri aihealueista, mikä takaa, että tietoa etsitään monista eri lähteistä. Voimasuodattimen purkaminen on haastavinta, sillä se vaatii organisaatiolta avoimuutta ja

uudistumiskykyä. Yrityksen ympäristön on oltava sellainen, että uhkaavat tiedot voidaan silti sisällyttää prosessiin. (Hiltunen 2013, 77–78)

Joustavuus nousee keskeiseen rooliin, kun pyritään välttämään äkillisiä yllätyksiä ja hyödyntämään nopeasti ilmaantuvia mahdollisuuksia. Strategisten yllätysten välttämiseksi strategiaprosessin tulisi sisältää varhaisen tiedon havainnointia. Kilpailuedun saavuttamiseksi ja säilyttämiseksi yritysten on tärkeää tutkia liiketoimintaympäristöään ja havaita aikaiset mahdollisuudet heikoissa signaaleissa. Dynaamisen liiketoimintasuunnittelun edellytys on tämän tuntemattoman tiedon havaitseminen. Yritysten on kehitettävä systemaattisia menetelmiä signaalien ja ympäristön tarkkailuun. Näiden menetelmien avulla määritellään, mitkä tiedot suodatetaan pois ja mitkä otetaan huomioon organisaation päätöksenteossa. (Ilmola & Kuusi 2006, 909)

Yksittäinen heikko signaali ei vielä paljasta tulevaisuuden suuntaa, vaan niiden voima piilee massassa, ja yhdistelemällä useita heikkoja signaaleja voimme hahmottaa tulevia ilmiöitä. Siksi on tärkeää jatkuvasti etsiä ja ajoittain analysoida heikkoja signaaleja. Kun näitä signaaleja on kerätty riittävästi, niitä voidaan yhdistää nouseviksi trendeiksi. Trendien avulla on mahdollista luoda erilaisia tulevaisuuden kuvia eli skenaarioita. (Hiltunen 2013, 78–79)

Heikkojen signaalien hyödyntäminen strategiatyössä voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: havainnointiin, ryhmittelyyn ja ryhmiteltyjen signaalien analysointiin ja niiden huomioon ottamiseen päätöksenteossa. Heikkojen signaalien havaitsemiseen on kaksi lähestymistapaa: passiivinen ja aktiivinen. Passiivisessa muodossa tarkkaillaan yleisesti eri ympäristöissä tapahtuvaa toimintaa, kun taas aktiivinen lähestymistapa perustuu organisaation asettamaan kontekstiin, jossa etsitään uusia heikkoja signaaleja. Organisaatio voi esimerkiksi rajata tarkastelun viitekehukseen, kuten ruokailutottumukset ja niihin liittyvät terveysvaikutukset, ja ohjeistaa työntekijöitä etsimään uusia ilmiöitä tällä alueella. Signaalien havaitsemisen jälkeen organisaation tulisi luokitella ja jäsentää ne. (Vuorinen 2013, 123) Aistit ja mieli on pidettävä avoimina ja vastaanottavaisina uusille asioille, jotta heikkoja signaaleja voidaan havaita. Tämän saavuttamiseksi on tärkeää haastaa omia ajatuksia ja näkemyksiä, sillä usein huomataan vain sellaiset signaalit, jotka sopivat jo valmiiksi olemassa olevaan toimintaympäristöön. (Dufva 2019, 5) Kuvassa 6. on esitetty heikkojen signaalien rooli strategiatyössä.



Kuva 6. Heikkojen signaalien rooli strategiatyössä (Vuorinen 2013, 122)

Tämän jälkeen organisaation tulee ryhmitellä keräämänsä heikot signaalit. Ryhmittely kannattaa tehdä jakamalla signaalit eri kategorioihin, kuten esimerkiksi ruoka, hyvinvointi ja teknologia. Signaaleita voidaan arvioida myös sen mukaan ovatko ne organisaatiolle positiivisia vai negatiivisia eli luokittelu voidaan tehdä myös sen mukaan, nähdäänkö ne enemmän uhkana vai mahdollisuutena. (Vuorinen 2013, 125)

Seuraavaksi organisaation on arvioitava löydetyt trendit vaikutusta strategiaansa. Tämä tarkastelu sisältää sekä trendin lyhyen että pitkän aikavälin vaikutukset. Lisäksi organisaatio voi jaotella trendin seurauksia eri ryhmiin. Esimerkiksi niihin, jotka ovat välttämättömä ottaa huomioon, ja niihin, jotka tarjoavat uusia mahdollisuuksia. Kun havainnot on tehty, ryhmitelty ja trendit muodostettu, organisaation on priorisoitava löydetyt trendit ja otettava ne huomioon päätöksenteossa. Heikkojen signaalien vaikutukset eivät usein rajoitu yhteen osastoon tai toimenkuvaan, niiden tehokkaaseen hyödyntämiseen tarvitaan organisaatio rajojen ylittävää toimintaa. (Vuorinen 2013, 126)

Esimerkiksi Finpro on ottanut käyttöön joukkoistamisen heikkojen signaalien keräämisessä. Toisin sanoen Finpro on ulkoistanut heikkojen signaalien keräämisen työntekijöilleen. Jokaista Finpron 375 työntekijää on rohkaistu osallistumaan ja havainnoimaan heikkoja signaaleja. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä etsii heikkoja signaaleja ja lähettää ne yhteiseen tietojärjestelmään. Tällä tavoin Finpro kerää vuosittain yli 10 000 heikkoa signaalia. Ennakointiin erikoistunut tiimi käy nämä läpi muutaman kerran vuodessa etsien nousevia trendejä. (Hiltunen 2013, 80–81)

Helppokäyttöisen työkalun lisäksi Finpro tarjoaa koulutusta uusille työntekijöilleen. Uusi työntekijä oppii orientaation aikana, miten tietojärjestelmää käytetään ja yritys motivoi työntekijää keräämään ja lähettämään heikkoja signaaleja. Heikkojen signaalien keräämisestä kannattaa tehdä pakollista. Pakollisuus synnyttää rutiineja ja opettaa, jolloin työntekijät tulevat ymmärtämään pakollisuuden positiiviset puolet. Työntekijöitä voidaan myös kannustaa pienillä kannustimilla keräämään signaaleja. Kannustimet voivat olla yksinkertaisia, kuten tunnustus siitä, että ovat huomanneet signaalin. Yrityksmaailmassa jonkin asian saavuttamiseksi tarvitaan johdon tukea ja sitoutumista. Ennakoivan ajattelutavan merkityksen on oltava selvä ylimmällä johdolla, jotta muut eivät aliarvioi sen tarpeellisuutta. (Hiltunen 2013, 82–83)

2.5.4 PESTE-analyysi

Toimintaympäristön analyysin avulla pyritään hahmottamaan kattavasti tutkittavaan aiheeseen liittyviä tapahtumia, kehityskulkuja, riippuvuuksia ja nousevia ilmiöitä. PESTE-analyysi on erinomainen työkalu toimintaympäristön ymmärtämisessä, koska se mahdollistaa monipuolisten näkökulmien huomioimisen. Lyhenne PESTE tulee sanoista Political, Economic, Social, Technological ja Environmental, ja sen avulla pyritään tunnistamaan poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia ja ympäristöön liittyviä muutoksia. Esimerkiksi, kun sovelletaan PESTE-analyysiä tulevaisuuden asumiseen, otetaan huomioon muun muassa rakennuslainsäädännön muutokset (poliittiset), talouden tilanne ja rakennusalan kilpailukyky (taloudelliset), väestörakenteen kehitys ja asukkaiden mieltymykset (sosiaaliset), uudet rakennusteknologiat (teknologiset) ja ilmastonmuutos (ympäristö). (Aalto ym. 2022, 105–108)

Seuraavaksi syvennetään PESTE-analyysin teemoja. Poliittisessa näkökulmassa tutkitaan puolueiden ohjelmia, säädöksiä, direktiivejä, lainsäädäntöä ja eri valtaapitävien intressejä. Taloudellisessa tarkastelussa keskitytään kansantalouden suuntaan ja vakauteen, kilpailukykyyn, ostovoimaan, työllisyyteen, toimialojen tilanteeseen, alueelliseen kehitykseen, lainansaantiin ja investointeihin. Sosiaalinen teema kattaa väestörakenteen, terveyden, kuluttajakäyttäytymisen, ihmisten asenteet, koulutuksen, uskonnot ja elämäkatsomukset. Teknologisessa tarkastelussa keskitytään teknologian kehitykseen, sen saatavuuteen, uusien teknologioiden nousuun ja niiden käyttöönottoon. Ympäristön teemassa tarkastellaan luonnon monimuotoisuutta, ilmastoa, resurssien käyttöä ja saataavuutta, rakennetun ympäristön tilannetta sekä infrastruktuuria. (Aalto ym. 2022, 107)

PESTE-analyysi on saanut osakseen kritiikkiä, ja siihen on vastattu kehittämällä erilaisia PESTEN variaatioita. Nämä variaatiot pyrkivät tarjoamaan vaihtoehtoisia tapoja hahmottaa toimintaympäristön kokonaiskuvaa. Esimerkiksi PESTLE-analyysissä poliittiset tekijät on jaettu lainsäädäntöön liittyviin tekijöihin, kun taas PESTEC-analyysissä on keskitytty kulttuurisiin muutoksiin. PESTEV-analyysissä taas on painotettu arvoihin liittyviä tekijöitä. Yksi edistyneempi PESTEN muunnos on

tulevaisuudentutkija Leah Zaidin luoma seitsemän perustan malli (Seven foundations), jossa PESTE-analyysi laajennetaan maailmanrakennuksen työkaluksi. Tässä mallissa poliittiset tekijät liittyvät yhteiskunnan ylläpitoon ja hallinnointiin, taloudelliset tekijät vaurauden ja resurssien hallinnointiin, sosiaaliset tekijät ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja organisaatioihin, ja ympäristöön liittyvät tekijät ekologisten järjestelmien toimintaan. Lisäksi malliin on sisällytetty filosofinen ja taiteellinen ulottuvuus. Näitä malleja voidaan käyttää sekä nykytilanteen ymmärtämiseen että erilaisen tulevaisuuden skenaarioiden hahmottamiseen, tarjoten kokonaisvaltaisen näkökulman eri tekijöiden välisiin suhteisiin. (Aalto ym. 2022, 108–109)

Sitra, Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, toimii sekä kotimaassa että kansainvälisesti vaikuttavana, vastuullisena ja riippumattomana tulevaisuuden kehittäjänä. Sitran ennakointityön päämääränä on tunnistaa tulevaisuuden suuntaukset Suomessa, edistää laajaa keskustelua erilaisten tulevaisuuden skenaarioiden ympärillä ja hyödyntää tulevaisuustietoa päätöksenteossa. Toimintaympäristön analyysi on keskeinen osa Sitran ennakointityötä, erityisesti keskittyen megatrendeihin ja heikkoihin signaaleihin. Tätä varten Sitra hyödyntää PESTEC-kategorisointia, joka kattaa poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset sekä ympäristöön ja kulttuuriin liittyvät kehityskulut. Tavoitteena on tunnistaa merkittävät suuntaukset ja niiden vaikutukset sekä tarjota välineitä tulevaisuuden skenaarioiden hahmottamiseen ja ennakointityön tukemiseen. (Aalto ym. 2022, 109–111)

Toimintaympäristön analyysi on keskeinen osa ennakointiprosessia, ja sen sisältö ja painotukset vaihtelevat riippuen asetetuista tavoitteista. Analyysin tekemiseen vaikuttavat myös sen tilaaja, tekijä ja valittu näkökulma, jotka määrittävät, mitkä muutokset ja ilmiöt katsotaan tärkeiksi. PESTE-jaottelu auttaa hahmottamaan eri näkökulmia, mutta on tärkeää olla avoin eri tekijöiden välisille yhteyksille. PESTE-analyysin tuloksia on hyödyllistä tarkastella kokonaisuutena ja pohtia, miten tunnistetut asiat ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Analyysin tekemisessä ja tulosten tulkinnaissa on tärkeää käydä vuoropuhelua muiden kanssa ja hyödyntää erilaisia näkökulmia. (Aalto ym. 2022, 111–112)

2.6 Strateginen ketteryys

Doz ja Kosonen (2008, 8) kertovat strateginen ketteryyden tarkoittavan kykyä ajatella ja toimia eri tavalla. Se on myös kykyä nopeaan reagointiin muuttuvissa tilanteissa, tehokkain päätöksiin sekä ripeään ja tehokkaaseen resurssien uudelleensijoitteluun. Strateginen ketteryys syntyy tasapainosta prosessien ja ihmisten välillä, arvojen ja tavoitteiden tasapainosta sekä herkästä havainnoinnista, joustavasta resurssien käytöstä ja johdon vahvasta sitoutumisesta.

Strategisen ennakkoinnin rinnalle tarvitaan strategisia oivalluksia. On keskeistä pystyä ennakoimaan trendejä ja tunnistamaan muuttujia varhain, sekä hyötyä niistä tai varautua niihin oikea-

aikaisesti. Kun muutos tapahtuu nopeasti, strategista ennakkointia täytyy täydentää strategisella oivalluksella. Strategisella ennakkoinnilla tarkoitetaan kykyä ennakoida tulevia tapahtumia ja trendejä, kun taas strateginen oivallus on syvällinen ymmärrys organisaation vahvuuksista, kilpailuympäristöstä ja asiakkaiden tarpeista. Näiden kahden yhdistelmällä organisaatio pystyy reagoimaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin ja saavuttamaan kilpailuetua. (Doz & Kosonen 2008, 18–20)

Strategiset oivallukset eivät synny tyhjästä, vaan ne muodostuvat vuorovaikutuksesta eri sidosryhmien kanssa. Doz ja Kosonen (2008, 55–60) painottavat tiedonvaihdon maksimoimisen merkitystä strategisen ketteryyden vahvistamisessa. Keskeistä tiedonvaihdossa on verkostoituminen ja yhteistyö eri sidosryhmien, kuten asiakkaiden, kuluttajien, toimittajien ja alan asiantuntijoiden kanssa. Rakentamalla avoimia viestintäkanavia ja kumppanuuksia näiden sidosryhmien kanssa organisaatiot voivat hyödyntää arvokkaita näkökulmia, asiantuntemusta ja markkinatietoa, jotka ohjaavat strategista päätöksentekoa. Yhteinen strategiasuunnittelu, kuten skenaarioiden, ideoiden ja oletusten jakaminen tulevaisuuden markkinoista ja teknologioista useiden sidosryhmien kanssa, auttaa organisaatiota vahvistamaan kilpailukykyään.

Ulkoisten sidosryhmien lisäksi organisaation tulee hyödyntää myös sisäisiä sidosryhmiä. Strateginen ketteryys edellyttää kokonaisvaltaisen lähestymistavan omaksumista ja kaikkien organisaatiossa olevien osallistumista strategia prosessiin. Perinteiset, ylhäältä alas suuntautuvat päätöksentekoprosessit eivät enää riitä nykyisessä monimutkaisessa toimintaympäristössä. Sen sijaan organisaation on omaksuttava osallistavampi lähestymistapa, joka hyödyntää kaikkien työntekijöiden osaamista ja asiantuntemusta. Yksi keskeinen keino kaikkien osallistamiseen on edistää yhteistyötä ja avointa kulttuuria organisaatiossa. Johtajien tulee luoda toimintaympäristö, jossa työntekijät uskaltavat tuoda esiin ideoitaan, oivalluksiaan ja näkemyksiään, riippumatta heidän asemastaan. Luomalla inklusiivisen kulttuurin organisaatiot voivat hyödyntää monipuolisia kyvykkyyksiä ja näkökulmia, mikä johtaa innovatiivisten ideoiden syntymiseen. Jotta organisaatio voi edistää monimuotoista yhteistyötä, sen tulee tuoda yhteen yksilöitä eri osastoilta ja asiantuntemusalueilta. Tällä tavoin organisaatio mahdollistaa kattavampien ja integroitujen strategioiden syntymisen. (Doz & Kosonen 2008, 61–71)

Avoimen strategian tavoitteena on luoda mahdollisuuksia kaikille työntekijöille ja onnistunut strategiaprosessi osallistuttaa ja innostaa yrityksen työntekijöitä kaikkialta organisaatiosta. Innostuneet työntekijät ovat sitoutuneempia ja sitoutuneet työntekijät kokevat merkityksellisyyden tunnetta vahvemmin. Avoimen strategian ytimessä on ajatuksien ja ideoiden jakaminen ja valmius keskustella myös vaikeista aiheista. Samalla yrityksen on oltava ketterä ja kyettävä tekemään nopeita päätöksiä muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategiaprosessi, joka ottaa kaikki mukaan on yleensä pitkä ja raskas, joten nämä tavoitteet voivat olla ristiriidassa toistensa kanssa. Liian raskas

strategiaprosessi haastaa yrityksen ketteryyttä. (Suomen strategisen johtamisen seura ry. 1.12.2021, 16:50-21:50)

Jotta strategiaprosessi ei olisi liian raskas, on tärkeää tarkastella strategiaa ja siihen liittyviä toimintoja jatkuvasti. Seuraavassa luvussa keskitytään jatkuvaan kehitykseen, jossa kokeilukulttuuri ja lean-toimintamalli ovat keskeisessä asemassa. Kokeilukulttuurissa korostetaan nopeaa ja jatkuvaa uusien ideoiden etsintää, kun taas lean-toimintamalli perustuu systemaattiseen parantamiseen ja henkilöstön osallistamiseen kehityshankkeissa. Strategian nopea muuttuminen edellyttää erityisiä osaamis- ja ketteriä organisaatorakenteita, jotka käsitellään tulevissa luvuissa. Ketterissä organisaatioissa ihmisten osaaminen on keskeisessä roolissa, ja niissä korostetaan luottamusta, avoimuutta sekä rohkeutta muutokseen. Perinteiset hierarkkiset organisaatorakenteet voivat olla jäykkiä ja hidastaa innovaatioita, kun taas ketterämpi rakenne mahdollistaa nopeamman päätöksen- ja toiminnan sopeuttamisen muuttuviin olosuhteisiin.

2.6.1 Jatkuva kehitys

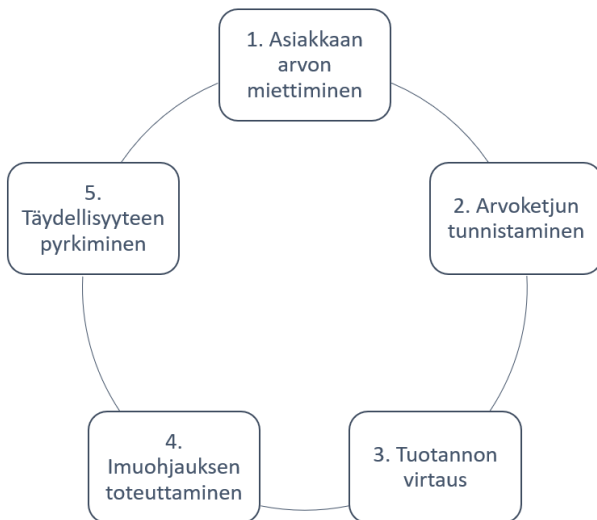
Organisaatioissa tapahtuu jatkuvaa kehitystä, mutta kehityssyklin pituus vaihtelee. Joissain organisaatioissa toimintatapoja uudistetaan harvoin, kun taas toisissa kehittäminen on osa normaalia liiketoimintaa. Vuonna 1993 W. Edwards Deming laati STTM-mallin (PDCA cycle), joka sisältää tärkeimmät jatkuvan kehityksen vaiheet. Suunnittele – tee – tarkista – muuta -malli on suunniteltu oppimisen ja jatkuvan parantamisen peruseriaatteeksi. Ensimmäisenä mallissa suunnitellaan mitä tehdään ja sen kohteena voi olla uusi tuote, palvelu, liiketoiminta tai yrityksen kehittäminen. Suunnitteluvaihe on avainasemassa, jotta tiedetään, mitä halutaan kokeilla. Mallia toistetaan useita kertoja, ja jokainen kierros tarjoaa uusia oppimismahdollisuuksia. (Heranen 2020, 17–18)

Suunnitteluvaiheen jälkeen siirrytään tekoihin. Hyvät suunnitelman jäivät usein toteuttamatta, joten tekemisen merkitystä ei pidä unohtaa. Tekemisellä tarkoitetaan konkreettista toimintaa suunnitelmien toteuttamiseksi. Esimerkiksi palvelun myyntiä kehitettäessä voidaan säännöllisesti toteuttaa uusia pieniä kokeiluja, kuten hinnoittelun tai myyntiprosessin muutoksia. Tarkistusvaihetta voidaan toteuttaa monilla eri tavoilla. Yleensä organisaatioissa tehdään päätöksiä tulosten perusteella, ilman syvempää analyysia niiden taustoista. Tarkistusvaiheessa voidaan soveltaa myös tieteellisempiä ja systemaattisempia tapoja, kuten viiden miksi-kysymyksen tekniikka. Tekniikka auttaa selvittämään juurisyytä kysymällä peräkkäin miksi. Tämän avulla voidaan ymmärtää syy-seuraussuhteita paremmin. (Heranen 2020, 19–20)

Heranen (2020, 22) mukaan kokeilukulttuuri on keskeinen osa jatkuvaa kehitystä ja sen ajatuksena on kokeilla asioita nopeasti ja edullisesti. Kokeillaan asioita ja, jos ne todetaan toimiviksi, toimintaa jatketaan ja, jos ei niin etsitään uusia ideoita ja kokeillaan niitä. Tätä voidaan soveltaa

organisaatioiden kaikkiin osiin, kuten tuotekehitykseen tai myyntiin. Muutosta tulee seurata ja mitata, jotta sen toimivuutta voidaan arvioida.

Lean on jatkuvan kehittämisen työkalu, joka yhdistää erilaiset näkemykset yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Sen tavoitteena on keskittyä tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa kustannustehokkaasti. Tähän pyritään vähentämällä hukkaa ja virheitä, jotka ovat toimintoja, jotka kasvattavat kustannuksia eivätkä lisää asiakkaan arvoa. Tunnetuimmassa esimerkissä, Toyotan Production System -mallissa, alkuperäiset seitsemän hukkaa olivat ylituotanto, odottelu, tarpeeton kuljettaminen, turha käsittely, ylimääräiset varastot, tarpeeton liikkuminen ja virheet. Eliminoimalla nämä hukat organisaatio voi tuottaa lisäarvoa, kuten laadukkaampia tuotteita ja laajempaa valikoimaa, kilpailukykyisempää hintaa ja lyhyempiä toimitusaikoja, käyttäen vähemmän resursseja. Myöhemmin on lisätty kahdeksas hukka, työntekijöiden luovuuden hyödyntämättä jättäminen, minkä on havaittu myös estävän kehittämistyötä. (Vuorinen 2013, 72)



Kuva 7. Leanin pääperiaatteet (Vuorinen 2013, 72)

Kuvaan 8. on kuvattu Leanin pääperiaatteet. Asiakkaiden tarpeiden huomioiminen on keskeisessä osassa Lean-filosofiaa. Organisaation tulee tunnistaa asiakkaan tarpeet ja odotukset, ja keskittyä tuottamaan lisäarvoa kustannustehokkaasti. Arvoketjun tunnistaminen on Leanin toinen vaihe, jossa yrityksen tulee kuvata arvoketjunsä selvästi, jotta se voi määrittää, mitkä toiminnot ovat asiakkaalle arvoa tuottavia. Arvo-ketjun tarkastelu kattaa kaikki vaiheet raaka-aineiden hankinnasta tuotteiden toimittamiseen. Kolmantena vaiheena on tuotannon virtauksen optimointi. Tuotannon tulee olla sujuvaa ja tehokasta, jotta materiaalivirta pysyy jatkuvana ja lyhyenä. Turhat odotusajat, käsittelyt ja siirtelyt tulee poistaa. Tämän lisäksi tulee varmistaa, että fyysisten tuotteiden virtauksen lisäksi myös informaatiiovirta on sujuvaa. Neljännessä vaiheessa, kun organisaatio on optimoinut arvoketjunsä ja virtauksena, se voi toteuttaa imuohjauksen. Tämä tarkoittaa, että tuotteita

valmistetaan vasta asiakkaan tilauksesta, eikä niitä varastoida ennalta. Tuotantoketjun reagoi suoraan asiakkaan kysyntään, jotta vältetään ylimääräisen varaston kustannukset ja hukka. Lean-ajattelu pyrkii koko ajan täydellisyyteen ja sen prosessien kehittämiseen osallistutetaan koko henkilöstö. Työntekijöillä on keskeinen rooli laadun ja tuottavuuden parantamisessa. Lean-ajattelussa täydellisyyttä ei koskaan tavoiteta, vaan jatkuva kehitys on avain menestykseen. (Vuorinen 2013, 73–74)

Lean-toimintamalli perustuu toiminnan jatkuvaan ja systemaattiseen parantamiseen ja on tämän vuoksi vahvasti sidoksissa yrityskulttuuriin ja henkilöstön osallistumisesta kehityshankkeisiin. Vastuu toiminnasta ja kehityksestä on jokaisella työntekijällä. Kehitys tapahtuu pienryhmissä, jotka perehtyvät ongelmiin, suunnittelevat ratkaisut ja toteuttavat ne. Työntekijöiden vastuu jatkuvassa kehityksessä on etsiä uusia kehityskohteita ja avustaa ongelmien ratkaisuisissa. Kehitysideoiden ei tarvitse olla suuria innovaatioita, vaan jokainen voi lähteä liikkeelle miettimällä, miten itse voisi tehdä työnsä paremmin. Yrityksellä tulee olla valmiudet tarttua esille tulleisiin ongelmiin ja ratkaista ne. Prosessien toimivuuden ja laadun kehittäminen parantaa koko yrityksen toimintaa ja laatua. (Kouri 2010, 14–15)

2.6.2 Tulevaisuuskyvykäs organisaatio

Strategia voidaan muuttaa nopeasti, mutta sitä varten tarvitaan tiettyä osaamista. Tätä varten työntekijöillä tulee olla valmius sopeutua uusiin tehtäviin ja kyky oppia nopeasti ja joustavasti. Ketterissä organisaatioissa ihmisten merkitys korostuu, jolloin heidän arvostamisensa ja osaamisensa hyödyntäminen ovat keskiössä. Kilpailu hyvistä osaajista ja ketteristä oppijoista on kovaa. (Ojala 2018, 132–133)

Luukan (2024, 119–121) mukaan tulevaisuuskyvykkään organisaation keskeiset ominaisuudet ovat inhimillisyys, luottamus, rohkeus ja tavoitteellisuus. Organisaation ihmiskäsitys eli miten organisaatio suhtautuu ihmisiin, kuten työntekijöihin, asiakkaisiin ja kumppaneihin vaikuttaa merkittävästi sen rakenteisiin ja päivittäiseen toimintaan. Organisaatiot ajattelevat ihmisiä yleensä joko resurssina tai psykofyysisenä kokonaisuutena. Resurssinäkökulma voi olla soveltuva tietyissä organisaatioissa, mutta inhimillisyyden huomioiminen usein edistää organisaation menestystä. Inhimillisyyden merkitys korostuu organisaatioissa, sillä se vaikuttaa toimintatapoihin ja kulttuuriin.

Toinen tärkeä ominaisuus tulevaisuuskyvykkäässä organisaatiossa on luottamus. Luottamus on psykologinen tila, jossa yksilö tai yhteisö uskaltaa antautua toisen toiminnalle odottaen, että toinen toimii sovittujen odotusten, sitoumusten ja eettisten sääntöjen mukaisesti. Luottamus rakentuu ja vahvistuu aiempien kokemusten perusteella, ja se voi perustua myös toisen asiantuntemukseen, maineeseen ja suosituksiin. Luottamus vie organisaatiota eteenpäin ja pitää sen koossa.

Neuroekonomisti Paul J. Zakin tutkimusten mukaan organisaatioissa, joissa vallitsee korkea luottamus, työskentelevät ovat havaitusti tuottavampia, energisempiä ja tekevät yhteistyötä paremmin kuin matalan luottamuksen organisaatioissa. Lisäksi luottavaiset työntekijät kokevat vähemmän stressiä ja ovat onnellisempia, mikä edistää heidän suorituskyykyään. (Luukka 2024, 128–130)

Luottamuksen rakentaminen liittyy olennaisesti avoimuuteen, joka merkitsee kaiken tiedon, ymmärryksen, tuntemusten ja suunnitelmien jakamista vastaanottajalle. Organisaatiotasolla avoimuuden lisäksi puhutaan usein läpinäkyvyydestä. Vaikka nämä käsitteet liittyvät toisiinsa, niillä on kuitenkin eroja. Läpinäkyvyys on enemmän passiivista toimintaa, kun taas avoimuus edustaa aktiivista tapaa tuoda asioita esiin ja viestiä niistä. (Luukka 2024, 143–145)

Luukka (2024, 166–168) kertoo kolmantena tulevaisuuskyvykkään organisaation ominaisuutena olevan rohkeus. Rohkeus edellyttää luottamusta työntekijöihin, kykyä toimia edelläkävijänä, taitoa olla seuraamatta trendejä sokeasti, uskallusta ottaa riskejä sekä rohkeutta olla erilainen. Lisäksi organisaation on uskallettava luopua vanhasta ja tarvittaessa muuttua. Organisaation taustalla on kulttuuri, jossa jokainen kantaa vastuuta, ehdottaa muutoksia ja kyseenalaistaa vallitsevia käytäntöjä. Tämän kulttuurin luominen ja ylläpitäminen vaativat johdon vahvaa sitoutumista, johdonmuokaista viestintää ja konkreettisia toimia. Organisaatioiden tulee luoda ympäristö, jossa psykologinen turvallisuus mahdollistaa rohkeuden. Turvallinen ilmapiiri rakentuu luottamukselle ja inhimillisyydelle, ja se on välttämätön edellytys menestykselle ja rohkeudelle.

Luukan mukaan neljäntenä ominaisuutena tulevaisuuskyvykkäälle organisaatiolle on tavoitteellisuus. Tulevaisuuteen suuntautuva organisaatio pyrkii olemaan sekä merkityksellinen että tavoitteellinen. Tämä erottaa sen muista organisaatioista, sillä se ei tyydy pelkkään olemassaoloon vaan pyrkii jatkuvasti kehittymään ja parantumaan. Organisaation jäsenten odotetaan haluavan olla relevantteja työnantajalleen, mikä vaatii tavoitteellisuutta, kasvuhakuisuutta ja sitoutumista tarkoitukseen tekemiseen. Vaikka tulevaisuuden ennustaminen voi olla haasteellista, organisaation on silti asetettava selkeitä tavoitteita ja suunta toiminnalleen. (Luukka 2024, 198–199)

Jatkuvassa muutoksessa organisaatiot tarvitsevat kyvyn oppia nopeasti. Perinteinen oppimismalli, jossa vastuu on tietyillä henkilöillä, väistyy ja tilalle tulee jatkuva, asteittainen oppiminen ja uusiutuminen. Koko henkilöstö voi osallistua tähän ketterään oppimisprosessiin eri toimintatavoilla samalla, kun toimintaa ja osaamista kehitetään. Organisaatorakenteiden avulla oppimista voidaan jakaa ja levittää koko organisaatioon, skaalautuen ja uudistuen ketterästi. (Ojala 2018, 125)

Ketterästi oppivan organisaation ytimessä ovat ihmiset ja heidän oppimisresurssinsa. Organisaatio oppii ihmisten oppimisen kautta, joten ihmisten kyky oppia ketterästi on keskeistä. Kasvun asenteen omaksuminen on olennaista ketterässä oppimisessa, ja organisaation tulee tukea työntekijöitä

valitsemaan tämä ajattelu- ja asennemuutos. Ketterästi oppivassa organisaatiossa työntekijät jakavat yhteisen tavoitteen ja osallistuvat keskusteluihin tulevaisuudesta, tavoitteista ja toimintaympäristön muutoksista. Näin heillä on valmius tunnistaa muutoksiin liittyvää tietoa ja ymmärtää uusia toimintatapoja. (Ojala 2018, 129)

Ketterä organisaatio on joustava ja pystyy nopeasti sopeuttamaan resurssinsa tarpeiden mukaisesti. Se koostuu pienistä tiimeistä, jotka voivat olla monialaisia, pysyviä tai tilapäisiä. Työntekijät voivat kuulua useisiin tiimeihin samanaikaisesti. Monet tiimit pyrkivät saavuttamaan itseohjautuvuuden, mikä mahdollistaa nopean reagoinnin erilaisiin tilanteisiin. (Ojala 2018, 130)

Kasvun ketterässä johtamisessa keskitytään luomaan luottamuksen ilmapiiri, joka kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. Epäonnistumisista ei rangaista, vaan niistä opitaan. Toimiva ohjausryhmä varmistaa suunnan oikeellisuuden, mutta reitin valinta jätetään työntekijöiden päätettäväksi. Lean-asiantuntijatyön johtamisessa korostetaan ketterän toiminnan periaatteiden, kuten itseohjautuvuuden, merkitystä. Organisaation kyky tehdä päätöksiä itseohjautuvasti vähentää perinteisen johtamisen tarvetta. (Heranen 2020, 93–97)

Strategian nopea muuttaminen vaatii erityistä osaamista, kuten kykyä sopeutua uusiin tehtäviin ja oppia joustavasti. Ketterissä organisaatioissa ihmiset ovat avainasemassa, ja heidän osaamisensa hyödyntäminen on ensisijaisen tärkeää. Tulevaisuuskyvykkäät organisaatiot korostavat inhimillisyyttä ja luottamusta, sillä luottamuksen rakentaminen edistää tuottavuutta, yhteistyötä ja työntekijöiden hyvinvointia. Lisäksi avoimuus ja rohkeus ovat keskeisiä tekijöitä, ja organisaation on oltava valmis muuttamaan ja kehittymään tavoitteellisesti.

2.6.3 Ketterä hierarkkinen organisaatio

Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä yritysten tulee keksiä innovatiivisia aloitteita kiihtyvällä tahdilla, jotta se pystyy kasvamaan kannattavasti ja pysymään kilpailun edellä. Tämä on haastavaa nykyisissä hierarkkisissa yrityksissä, joissa kommunikaatio eri ryhmien välillä on yleensä hidasta ja tehotonta. Yrityksien politiikka, säännöt ja ohjeet ovat esteinä strategiselle nopeudelle. (Kotter 2014, 7–8)

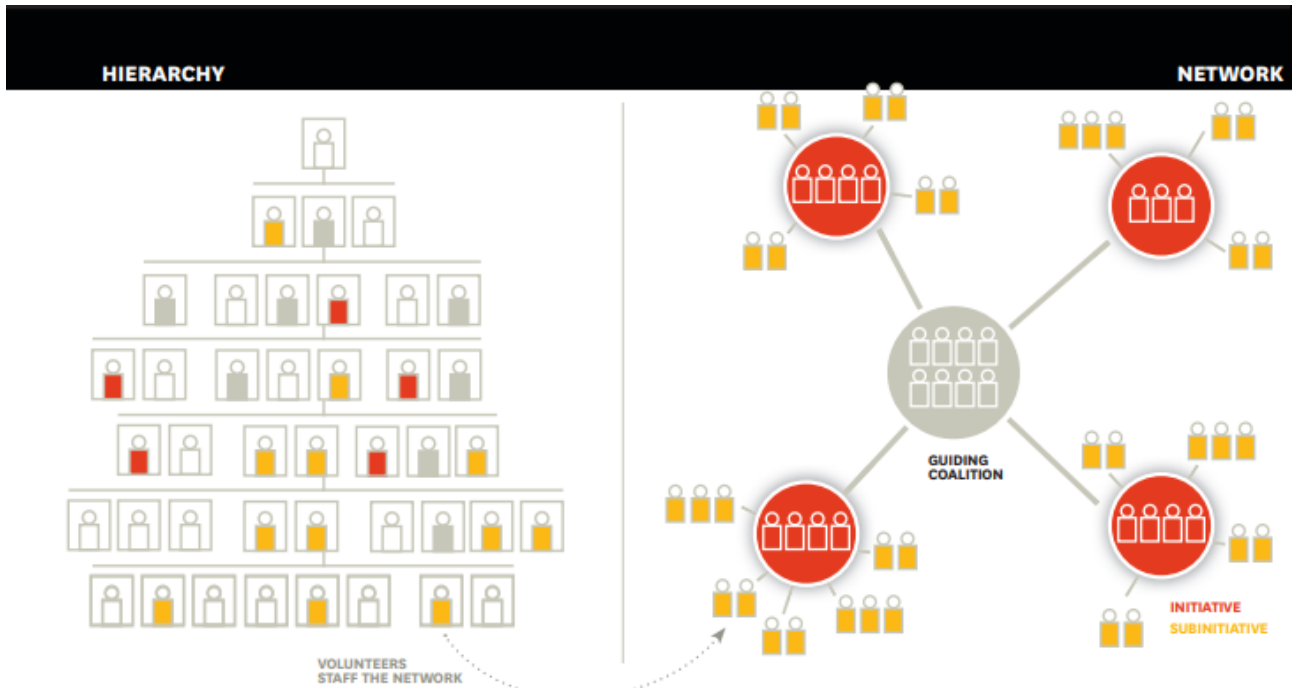
Hierarkioiden merkitys ilmenee työtehtävien tehokkaassa organisoinnissa ja monen eri roolin omaavan työntekijän panosten koordinoinnissa. Hierarkia kuitenkin osoittautuu tehottomaksi, kun pyritään parantamaan työn sujuvuutta tai motivoimaan työntekijöitä ylittämään nykyiset suoritusastot. Voimakas yhteisöllisyyden tunne tekee työryhmästä huomattavasti tehokkaamman ja toimivamman verrattuna byrokraatiaan. Byrokraattisessa ympäristössä työskennellessä vaihdon psykologinen perusta on sopimuksellinen, kun taas yhteisöllisessä työympäristössä vaihdon psykologinen perusta sisältää myös vapaaehtoisuutta. Yhteisössä sitoutuminen ja omistautuminen perustuvat

siihen, että työntekijä kokee ryhmän tavoitteet myös omiksi tavoitteikseen. Byrokratiassa yksittäisten työntekijöiden rooli rajoittuu ja eriytyy, esimerkiksi markkinointiosaston työntekijät keskittyvät vain markkinointitehtäviin ja talousosaston henkilöstö talousasioihin. Yhteisössä sen sijaan korostuvat taito, monipuolisuus ja valmius auttaa. (Hamel 2007, 84)

Amerikkalainen päivittäistavarakauppa Whole Foods on tunnettu ääripään yhteisöllisyydestään, jossa demokraattisuus ja kurinalaisuus yhdistyvät. Luottamus ja avoimuus ovat keskeisiä osa-alueita yrityksen toiminnassa, jossa tiimit tekevät päätökset yhdessä, esimerkiksi rekrytoinneista ja hankinnoista. Työntekijäehdokkaat suorittavat koeajan, ja vakituiseksi työntekijäksi pääseminen vaatii tiimin kahden kolmasosan hyväksynnän. Tällainen toimintamalli luo vastuullista ja luottamuksellista ilmapiiriä, missä jokainen tiimin jäsen kantaa vastuun omista päätöksistään. Lisäksi Whole Foodsilla korostetaan, että kaikkea voidaan mitata. Tämän ansiosta yrityksessä vallitsee tiedonjakamisen kulttuuri, joka kannustaa sisäiseen kilpailuun ja vastuunkantoon. Tiimien odotetaan asettavan kunnianhimoisia tavoitteita ja kilpailevan keskenään eri mittareilla, mikä edistää jatkuvaa kehittymistä ja parhaiden käytäntöjen jakamista organisaation menestyksen edistämiseksi. (Hamel 2007, 94–96)

Tällaisen äärimmäisen yhteisöllisyyden toteuttaminen voi olla haastavaa hierarkkisessa organisaatiossa, ja sen saavuttaminen vaatisi koko organisaation uudelleenmuotoilua. Hierarkkiset organisaatiot, jotka pyrkivät lisäämään ketteryttä ja innovatiivisuutta, voivat ottaa käyttöön toisen käyttöjärjestelmän perinteisen järjestelmän rinnalle. Tämä toinen järjestelmä perustuu verkostomaiseen rakenteeseen, mikä mahdollistaa jatkuvan strategisen suunnittelun ja toteutuksen. Yhdistämällä hierarkkisen ja verkostomallin, organisaatio voi luoda kaksoiskäyttöjärjestelmän, joka tukee tehokkaasti erilaisia toimintatapoja ja tavoitteita. (Kotter 2014, 11–13)

Kotterin (2012, 47–48) näkemyksen mukaan strategian tulisi toimia dynaamisena voimana, joka keskittyy jatkuvaan mahdollisuuksien etsimiseen, oppimiseen ja työtapojen sopeuttamiseen. Mitä enemmän organisaatio harjoittelee strategisia taitojaan, sitä taitavammaksi ja sopeutumiskykyisemmäksi se kehittyy vaativassa kilpailuympäristössä. Vaikka perinteiset hierarkiat ja prosessit voivat vastata monien organisaatioiden tarpeisiin, ne saattavat olla liian jäykkiä sopeutumaan markkinoiden nopeisiin muutoksiin.



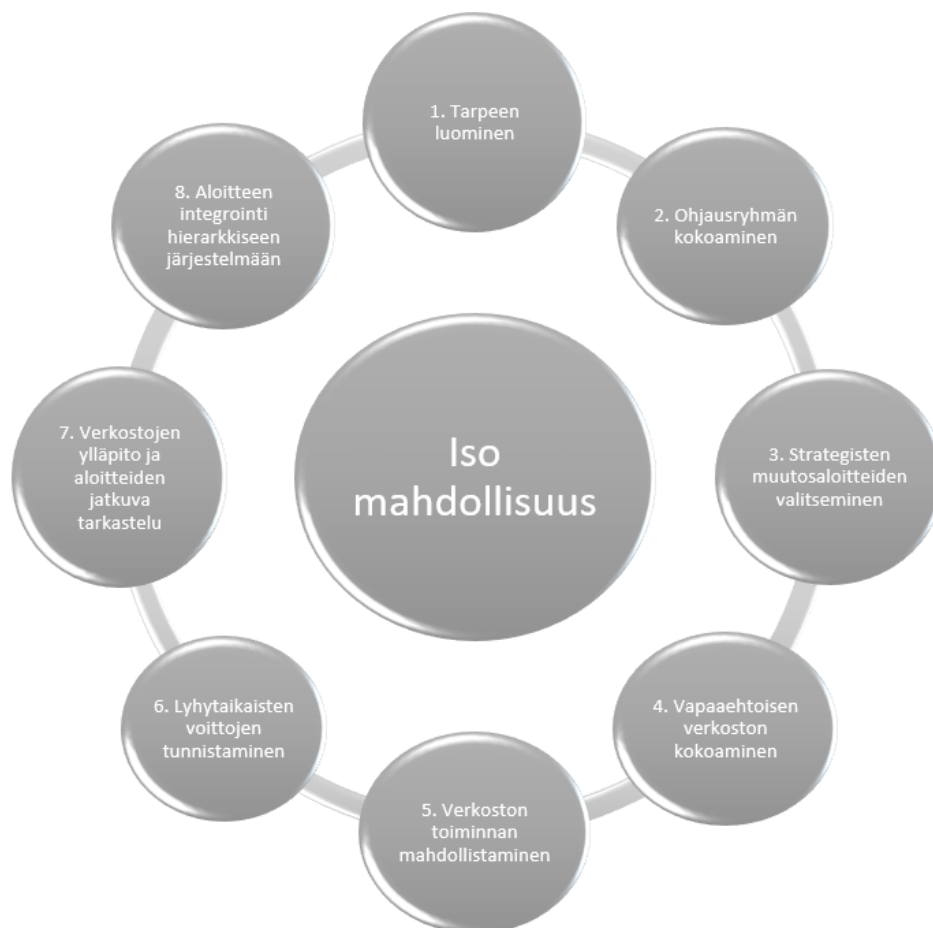
Kuva 8. Kotterin kaksoiskäyttäjärjestelmän rakenne (Kotter 2012, 49)

Kaksoiskäyttäjärjestelmää hyödynnetään strategisten aloitteiden eteenpäin viemiseen, mahdollisuuksien tunnistamiseen ja riskien minimoimiseen. Verkoston rakenne ei ole lineaarinen vaan muistuttaa ennemminkin jatkuvasti muuttuvaa aurinkokuntaa. Dynaaminen järjestelmä muotoutuu ja hajoaa tarpeen mukaan. Verkosto tarjoaa työntekijöille yksilöllisyyttä, luovuutta ja innovatiivisuutta, ominaisuuksia, joita hierarkkinen järjestelmä harvoin kykenee tarjoamaan. Yrityksen johdolla on merkittävä rooli verkoston käynnistämisessä ja ylläpitämisessä. (Kotter 2014, 19–21)

Jotta organisaatio voi saavuttaa ketteryyden, sen on kehitettävä monipuolisia tapoja tiedon keräämiseen, päätöksentekoon ja päätösten toteuttamiseen. Tämä edellyttää henkilöstön osallistumista eri organisaation osista. Organisaation on rohkaistava työntekijöitä kokemaan, että osallistuminen on etuoikeus eikä velvollisuus. Työntekijöiden on myös koettava, että heidän panoksillaan on suurempi merkitys ja tarkoitus, jotta heidän ponnistelunsa ovat motivoivia. Yrityksen on pyrittävä vetoamaan työntekijöiden tunteisiin saavuttaakseen nämä tavoitteet. (Kotter 2014, 23–24)

Kuvassa 10. esitellään Kotterin kaksoisjärjestelmän prosessin vaiheet. Organisaation johto aloittaa verkoston prosessit luomalla tarpeen (1) ja määrittelee sille ohjausryhmän (2). Tämän jälkeen ohjausryhmä valitsee strategisia muutosaloitteita, jotka edistävät muuttunutta visiota (3). Ohjausryhmä esittelee sitten muuttuneen vision ja strategiset aloitteet laajalle joukolle. Onnistunut esitys motivoi monia yksilöitä osallistumaan, mikä luo pohjan verkoston muotoutumiselle (4). Organisaation on luotava edellytykset verkoston toiminnalle (5). Kaksoiskäyttäjärjestelmässä on olennaista tunnistaa lyhytaikaiset voitot, sillä ne vaikuttavat positiivisesti ihmisiin ja mahdollistavat kestävän

toiminnan (6). Verkostojen ja aloitteiden ylläpito on kaksoisjärjestelmän keskiössä, ja mahdollisuuksia sekä uhkia on tarkasteltava jatkuvasti (7). Viimeisessä vaiheessa aloitetaan muutos ja integroidaan aloite hierarkkiseen järjestelmään (8).



Kuva 9. Kotterin kaksoisjärjestelmän prosessin vaiheet (Kotter 2014, 28)

Kaksoiskäyttöjärjestelmän hyödyntämisessä on omat haasteensa. Ensinnäkin kahden järjestelmän yhdistäminen ja niiden saumaton yhteistyö vaativat aikaa. On tärkeää, että verkoston keskeiset toimijat, kuten ohjausryhmä ja ylimmän johdon edustajat, oppivat kehittämään ja ylläpitämään tehokkaita suhteita. Toiseksi kaksoiskäyttöjärjestelmän tehokkuus perustuu sen nopeuteen. Oleellista on viestiä pienistäkin onnistumisista heti alusta alkaen. Suurimpana haasteena on kuitenkin saada ihmiset, jotka ovat tottuneet perinteiseen hallintokeskeiseen hierarkiaan, vakuuttuneiksi siitä, että kaksoisjärjestelmä on mahdollinen. (Kotter 2014, 38–39)

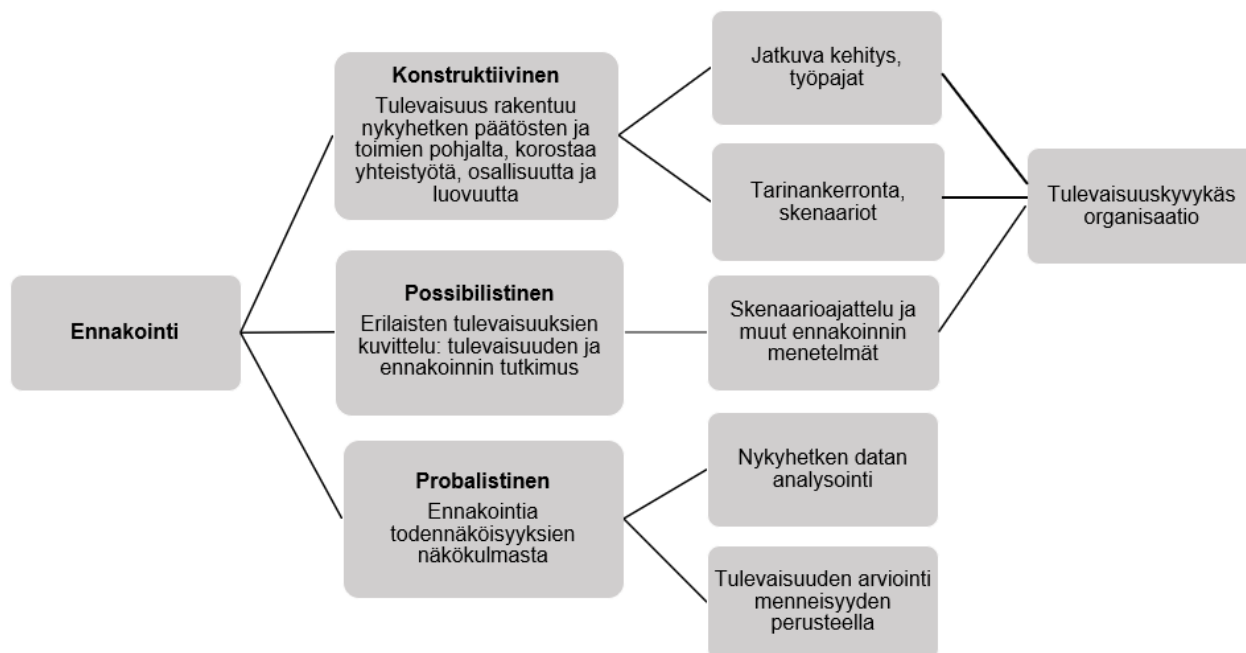
Perinteiset hierarkkiset organisaatorakenteet saattavat olla jäykkiä ja hidastaviksi, mikä vaikeuttaa innovaatioiden ja uusien ideoiden syntymistä sekä niiden toteuttamista käytännössä. Ketterämpi organisaatorakenne mahdollistaa nopeamman päätöksenteon ja toiminnan sopeuttamisen muuttuviin olosuhteisiin. Tiimipohjaiset, itseohjautuvat rakenteet kannustavat työntekijöitä

ottamaan vastuuta ja aloitteellisuutta. Lisäksi ketterä organisaatorakenne voi edistää avoimempaan tiedonkulkuun organisaation eri osien välillä. Yhteenvetona voidaan todeta, että ketterämpi organisaatorakenne mahdollistaa nopeamman päätöksenteon, innovaatioiden syntyminen ja toteuttamisen sekä parantaa työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota. Toimiakseen se tarvitsee kuitenkin yrityksen johdon tuen ja toiminnan opastusta.

2.7 Teoreettinen viitekehys tutkimuksessa

Tässä luvussa esitellään teoreettinen kehys, jonka avulla pyritään luomaan perusta lopullisille tuloksille ja tukemaan tutkimuskysymyksiä. Yleisesti ottaen tämä tutkimus ja kaikki sen tutkimuskysymykset keskittyvät tulevaisuuden ennakkointiin ja sen hyödyntämiseen kilpailukyvyin saavuttamiseksi. Kuten edellä esitetystä ennakkoinnin teoreettisesta viitekehystä nähdään, ennakkointi on monimutkainen prosessi, jonka mahdollistaa tulevaisuuskyvykäsorganisaatio. Seuraavaksi tarkastellaan ennakkoinnin teorian keskeisiä elementtejä ja yhdistetään ne tämän tutkimuksen teoreettiseksi viitekehyyksi.

Ennakkointi voidaan jaotella kolmeen eri tapaan ymmärtää tulevaisuutta: probalistiseen, possibilistiseen ja konstruktivistiseen. Tämän tutkimuksen ensisijainen tavoite on selvittää, miten kohdeorganisaatio ennakoit toimintaympäristönsä muutoksia. Tähän pyritään tarkastelemalla näitä kolmea lähestymistapaa ja päättämällä, mikä niistä on kohdeorganisaatiolle kaikkein ominaisinta.



Kuva 10. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuvassa 10. esitellään tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka jaetaan aluksi kolmeen eri lähestymistapaan. Tämän jälkeen tarkastellaan ennakoinnissa käytettäviä työkaluja ja toimintatapoja. Tulevaisuuden ennakoinnin teoria kattaa joukon menetelmiä ja lähestymistapoja, joiden avulla pyritään ymmärtämään, ennakoimaan ja muokkaamaan tulevaisuutta. Tärkeimmät tulevaisuuden ennakoinnin teoriat ja menetelmät tässä tutkimuksessa ovat: skenaariomenetelmä, trendianalyysi, PESTE-analyysi ja heikot signaalit. Tulevaisuuskyvykäs organisaatio nähdään konstruktivisen ja possibilistisen lähestymistavan mahdollistajana. Tässä tutkimuksessa tulevaisuuskyvykäs organisaatiota ei nähdä probalistisen ennakoinnin kannalta välttämättömänä, sen keskittyessä nykyhetken datan analysointiin ja tulevaisuuden arviointiin menneisyyden perusteella.

3 Tutkimuksen metodologia

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2013, 136–140) mukaan tutkimuksia voidaan lähestyä kahdella eri tavalla: kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella tai kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella. Näitä lähestymistapoja voidaan käyttää myös yhdessä tutkimuksen tarpeiden mukaan. Määrällisellä tutkimuksella saadaan laaja kuva ilmiöstä, kun taas laadullista tutkimusta voidaan käyttää syventämään ymmärrystä. Määrällisen tutkimuksen piirteitä ovat tilastollinen analyysi ja tulosten yleistettävyyys. Tämä lähestymistapa soveltuu esimerkiksi tutkimuksiin, joilla halutaan mitata ja analysoida ilmiötä numeraalisesti.

Laadullisen tutkimuksen piirteitä ovat syvällinen ymmärrys tutkimusaiheesta ja pienten, mutta rikkaiden aineistojen käyttö. Laadullinen tutkimus sopii erityisesti, kun tavoitteena on ymmärtää ilmiötä syvällisesti sen omassa kontekstissa. (Hirsjärvi ym. 2013, 163–164) Tämän vuoksi tähän tutkimukseen valikoitui laadullinen lähestymistapa. Laadulliseen tutkimukseen tutustutaan syvällisemmin seuraavassa alaluvussa.

Tämä tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, joka on yleinen lähestymistapa liiketaloustieteissä, erityisesti kehittämis ehdotusten tuottamisessa. Tapaustutkimusta käytetään, kun tutkitaan yksittäistä kohdetta, kuten yritystä, sen osaa, palvelua, toimintaa tai prosessia. Tutkimus pyrkii tuottamaan tietoa nykyisistä ilmiöistä niiden todellisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimus antaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkimusaiheesta ja pyrkii kehittämiskohteen kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Sen päämääränä on selvittää laajasti yhden kohteen ominaispiirteitä ja tutkia syitä ja seurauksia. Tapaustutkimuksella pyritään vastaamaan kysymyksiin "miten" ja "miksi". (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 53)

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin tutkimushaastattelut. Haastattelut ovat laadullisen tutkimuksen yleisimmin käytetty menetelmä, sillä niiden avulla voidaan kerätä aineistoa joustavasti ja mukautua tilanteeseen. Haastattelujen avulla pyritään antamaan osallistujille mahdollisuus ilmaista vapaasti itseään ja tuoda esiin omia näkemyksiä. Tiedostetaan jo etukäteen, että tämän tutkimuksen aihe tuottaa monipuolisia vastauksia, ja tutkijan on vaikea ennakoida, mihin suuntiin keskustelut voivat edetä. (Hirsjärvi ym. 2013, 204–205) Tutkimushaastatteluihin ja niiden avulla kerättyyn aineistoon palataan myöhemmin tässä luvussa. Tarkastelussa käsitellään, kuinka haastattelut toteutettiin ja millä menetelmillä aineistoa analysoitiin, jotta tutkittavasta ilmiöstä saatiin syvällinen ymmärrys.

3.1 Laadullinen tutkimus

Puusan ja Juutin (2020, 127–128) mukaan laadullisen tutkimuksen keskeinen piirre on henkilöiden subjektiivisen kokemuksen ja näkemyksen tutkiminen. Tämä tuo tutkimukseen omat haasteensa, ja sen uskottavuutta ja luotettavuutta arvioidaan ajoittain. Tutkimuksessa tarkastellaan teorian, empirian ja käytännön välistä yhteyttä. Teoriassa käsitellään yleisiä lainalaisuuksia, kun taas käytäntö voi vaihdella kontekstista toiseen. Toisin kuin luonnontieteissä, laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä luoda teorioita. Sen sijaan esitetään esimerkinomaisia tietoja tai tehdään tyypittelyä, jotka toimivat malleina ilmiön esiintymisestä organisaatioelämässä. Näitä malleja voidaan käyttää tutkimuksessa samalla tavoin kuin teoriaa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan myös tulkintaan ja ymmärtämiseen liittyviä prosesseja, kuten sitä, miten tutkijan omat näkemykset vaikuttavat havaintoihin ja miten hänen ennako-oletuksensa aiheesta vaikuttavat tutkimukseen.

Laadullisen tutkimuksen yksi keskeinen piirre on sen painotus todellisuuden luonnollisiin olosuhteisiin ja tutkimuskohteen syvälliseen tarkasteluun. Siinä tutkitaan yksittäisiä tapauksia, ja keskiössä ovat tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkemykset sekä tutkijan vuorovaikutus ilmiön kanssa. Laadullisen tutkimuksen päätehtävänä on antaa teoreettinen tulkinta tutkittavasta ilmiöstä, korostaen tutkittavien omia kokemuksia ja näkökulmia. (Puusa & Juuti 2020, 169)

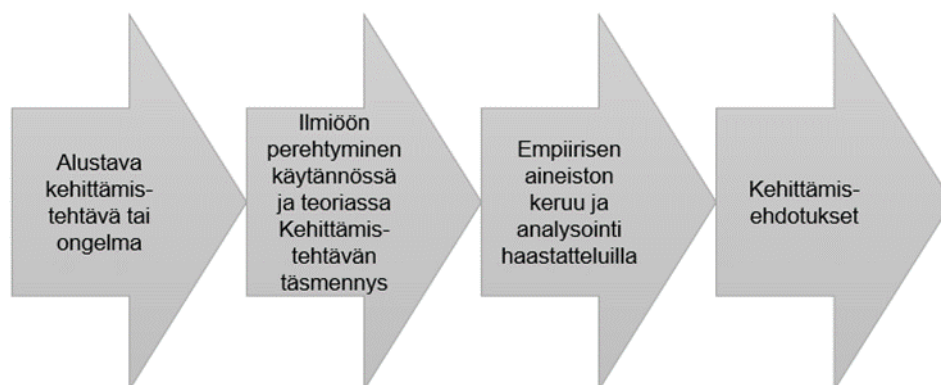
Laadulliseen tutkimukseen valitaan huolellisesti pieni määrä tutkittavia. Olennaista on perustella, miksi juuri kyseinen näyte eli haastateltava joukko on valittu ja millä perusteella se on tarkoituksenmukainen. Tarkoituksenmukaisuusperustelu viittaa siihen, että tutkimukseen valitaan henkilöitä, joilla on syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, kokemusta aiheesta tai jotka edustavat tiettyä ryhmää, joka on merkityksellinen tutkimuksen tavoitteen kannalta. (Puusa & Juuti 2020, 192)

Laadullisen aineiston keruussa hyödynnetään saturaatiokäsitettä, joka viittaa aineiston riittävyteen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija aloittaa aineiston keräämisen ilman ennalta määriteltyä haastateltavien määrää. Haastattelut jatkuvat, kunnes uusi tieto ei enää merkittävästi lisää tutkimuksen ymmärrystä. Kun haastatteluista alkaa toistua samankaltaisia teemoja tai näkökulmia, voidaan todeta aineiston olevan riittävä eli saturoitunut. Tällöin tutkimus on kerännyt tarpeeksi aineistoa, joka tukee teoreettisesti merkittävien tulosten saavuttamista. (Hirsjärvi ym. 2013, 182)

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2013, 182) mukaan tähän ajattelutapaan liittyy myös ongelmia. He painottavat, että tutkijan oma oppineisuus vaikuttaa siihen, kuinka paljon uusia näkökulmia hän pystyy löytämään aineistoa kerätessään. Laadulliseen tutkimukseen liittyy usein myös ominaisuus, jossa jokainen tapaus on ainutlaatuinen. Ei ole olemassa ihmisiä, jotka ajattelisivat asioista täysin samalla tavalla. Tämä seikka on osaltaan ristiriidassa saturaatioajattelun kanssa.

3.2 Tapaustutkimus

Tätä tutkimusta lähdettiin toteuttamaan Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015,54) tapaustutkimuksen vaiheilla, jotka on kuvattu tarkemmin kuvassa 12. Liikkeelle lähdettiin tutkittavasta tapauksesta. Tulevaisuuden ennakointi on ajankohtainen aihe, jonka avulla yritys pystyy selviämään muuttuvassa toimintaympäristössä. Maailman nopeat muutokset korostavat entisestään ennakoinnin tärkeyttä. Esimerkiksi koronaviruspandemia ja Venäjän hyökkäys Ukrainaan ovat osoittaneet, miten yllättävät tapahtumat voivat muuttaa maailmaa. Tulevaisuus ei enää näyttäydy itsestään selvänä jatkumona, vaan monia asioita varjostaa epävarmuus. Ennakoinnilla viitataan organisoituun työhön, jonka tavoitteena on tulevaisuuden skenaarioiden hahmottaminen ja ymmärtäminen. Tämän avulla pyritään vahvistamaan päätöksentekoa. Vaikka ennakointi on tärkeää kriisitilanteissa, vielä olennaisempaa on ennakoida mahdollisia kriisitilanteita ja toimia ennakoivasti niiden ehkäisemiseksi.



Kuva 11. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2015, 54)

Tutkimusaiheen alustavan valinnan jälkeen ryhdyttiin perehtymään ennakointiin teoriassa. Tutkimusaineiston keräämisessä tutustuttiin laajaan valikoimaan podcasteja, kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia. Näiden avulla saatiin syvällisempi ymmärrys valitusta aiheesta. Aiheeseen perehtymällä saatiin selville, mitä ennakoinnista kannattaa kysyä. (Ojasalo ym. 2015, 54)

Teoreettisesta näkökulmasta ennakointi sisältää monia tekijöitä, jotka auttavat ymmärtämään tulevaisuuden tutkimusta ja ennakoinnin käsitettä sekä sen soveltamista muuttuvassa toimintaympäristössä. Teorian puitteissa tarkastellaan myös niitä haasteita, jotka voivat estää tai hidastaa organisaation kykyä toteuttaa ennakointia. Lisäksi teoriassa esitellään strategisen ennakoinnin viitekehys, joka osoittaa sen olevan jatkuva työskentelytapa eikä vain vuosittain tehtävä harjoitus. Teoria keskittyy ennakoinnin keskeisiin menetelmiin, kuten skenaariotyöskentelyyn ja trendianalyysiin, näin teoria pyrkii antamaan käytännön työkaluja tulevaisuuden haasteiden ratkaisemiseen. Strateginen ketteryyys korostaa jatkuvaa kehitystä ja organisaation kykyä sopeutua muutoksiin nopeasti ja

tehokkaasti. Tulevaisuuskyvykkään organisaation ominaisuuksiin kuuluu kyky hahmottaa tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia sekä reagoida niihin joustavasti. Ketterä hierarkkinen organisaatio puolestaan pyrkii luomaan rakenteita, jotka tukevat nopeaa päätöksentekoa ja reagoitua muutoksiin.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset muotoutuivat teorian ja tutkimuksen tavoitteiden pohjalta. Tutkimuskysymykset kehittyivät teoreettisen viitekehyksen avulla, kun tutkittavaa ilmiötä alettiin ymmärtämään paremmin. Tutkimuskysymykset ohjasivat tutkimuksen etenemistä ja auttoivat muotoilemaan haastattelukysymykset sekä varmistivat, että tutkimus vastaa sille asetettuja tavoitteita.

Empiirisen aineiston keruumenetelmäksi valittiin haastattelut. Ojasalon ym. (2015, 54) mukaan haastattelut ovat tyypillinen valinta tapaustutkimuksissa, sillä ne ovat tehokas tapa tutkia ihmisen toimintaa erilaisissa tilanteissa. Haastateltavat, jotka ovat yleensä kehitettävän ilmiön asiantuntijoita, voivat kuvata ja selittää ilmiötä tarvittaessa tarkemmin. Lisäksi asiantuntijat voivat haastattelutilanteessa selittää syitä siihen, miksi tiettyjä tilanteita on syntynyt.

Tutkimuksen haastattelukysymykset ovat muotoutuneet esitetystä teoriasta. Kun kohdeorganisaation ennakkoinnin lähestymistapa ja menetelmät on tunnistettu, keskitytään selvittämään, miten kohdeorganisaation ennakkointia tulisi kehittää. Tähän pyritään selvittämällä ennakkoinnin menetelmien lisäksi millaisia resursseja kohdeorganisaatio käyttää tai tarvitsee tukeakseen ennakkointia. Tätä tukee teoreettinen viitekehys strategisesta ketteryydestä, joka kattaa teorian jatkuvasta kehittämisestä ja tulevaisuuskyvykkästä organisaatiosta. Kolmanneksi tutkimuksessa tarkastellaan, mitä osa-alueita ennakkoinnissa olisi syytä kehittää. Tätä varten etsitään parannusehdotuksia tai kehityskohteita kohdeorganisaation nykyisestä ennakkointityöstä. Neljänneksi pyritään selvittämään, millaisia hyötyjä ennakoivasta työskentelytavasta on organisaatiolle.

Haastattelukysymykset muovautuivat tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten ja teoreettisen pohdinnan tuloksena. Kun tutkimuksen tavoitteet oli hahmoteltu, niiden pohjalta voitiin laatia haastattelukysymykset, jotka auttoivat hankkimaan vastauksia tutkimuksen kannalta olennaisiin aihealueisiin. Tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys ohjasivat haastattelukysymysten muodostumista varmistaen, että haastatteluissa käsitellään juuri niitä aiheita, jotka ovat merkityksellisiä tämän tutkimuksen näkökulmasta. Alla olevasta taulukosta on nähtävissä, miten haastattelukysymykset muodostuvat tutkimuskysymyksistä.

Taulukko 3. Tutkimuskysymyksistä haastattelukysymyksiksi

Tutkimuskysymykset	Haastattelukysymykset
1. Miten kohdeorganisaatiossa ennakoidaan toimintaympäristön muutoksia?	1. Miten kohdeorganisaatiossa ennakoidaan toimintaympäristön muutoksia?
2. Miten ennakointia kannattaa kehittää? (Mitkä ovat työkalut ja toimintatavat, jotka tukevat ennakointia ja parantavat yrityksen toimintakykyä?)	2. Millaisia työkaluja tai toimintatapoja kohdeorganisaatio käyttää ennakointiin? 3. Minkälaisia resursseja kohdeorganisaatio käyttää tai tarvitsee tukeakseen ennakointia?
3. Mitä ennakoinnissa kannattaa kehittää?	4. Millaisia parannusehdotuksia tai kehityskohteita näet nykyisessä ennakointityössä? 5. Tunnistatko tiettyjä alueita, joissa parempi ennakointi voisi tuoda hyötyä?
4. Mitä hyötyä ennakoivasta työtavasta on organisaatiolle?	6. Miten näet ennakoivan työtavan vaikuttavan organisaation toiminta- ja suorituskykyyn?

Tutkimuskysymykset jaettiin teemoihin, joita haluttiin tutkia tarkemmin. Sen jälkeen jokaiseen teemaan liitettiin kysymyksiä, jotka avasivat aiheita ja ohjasivat keskustelua haluttuun suuntaan. Näin tutkimuskysymykset toimivat suuntaviivoina haastattelukysymysten muodostamisessa ja pystytään varmistamaan, että haastattelut tuottavat tietoa, joka vastaa tutkimuksen tavoitteisiin ja auttaa syventämään ymmärrystä tutkittavasta aiheesta.

3.3 Tutkimushaastattelu

Haastattelu on keskustelua, jossa haastattelijalla on ohjat keskustelun etenemisestä. Tutkimustarkoituksessa haastattelu toimii yhtenä systemaattisen tiedonkeruun muotona, joka pyrkii keräämään mahdollisimman luotettavaa tietoa. Tästä syystä sitä kutsutaan tutkimushaastatteluksi. Tutkimushaastatteluja voidaan jaotella eri ryhmiin riippuen siitä, kuinka strukturoitua haastattelu on. Toisessa ääripäässä on strukturoitu haastattelu, jossa ennalta suunnitellut kysymykset esitetään tiettyssä järjestyksessä ja toisessa päässä on strukturoimaton haastattelu, jossa haastattelijalla on ennalta mietittynä vain aihe, ja keskustelua käydään vapaasti tämän aihealueen sisällä. (Hirvijärvi ym. 2013, 207–208)

Haastattelu on monipuolinen ja joustava tutkimusmenetelmä, joka mahdollistaa syvemmän ymmärryksen monimutkaisista ilmiöistä. Tämän vuoksi se soveltuu moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelutilanteessa tutkija ja tutkittava ovat suorassa vuorovaikutuksessa, mikä mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen tilanteen mukaan. Haastattelussa ihminen nähdään subjektina, joka antaa tutkittaville mahdollisuuden tuoda esille omia kokemuksiaan ja näkökulmiaan. Haastattelu soveltuu erityisesti tuntemattomien alueiden tutkimiseen ja tarjoaa mahdollisuuden selvittää vastausten taustalla olevat motiivit. (Hirsijärvi & Hurme 2022, 72–73)

Vaikka haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä, sen käyttöön liittyy myös haasteita. Jotta ai-
neiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen mukaan, haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta. Haastattelut sisältävät usein myös monia virhelähteitä, kun sekä haastattelijan että

haastateltavan toimintaan liittyvä virheiden mahdollisuus. Esimerkiksi haastattelun luotettavuutta voi heikentää haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Tällaiset virheet voivat vääristää tutkimustuloksia ja heikentää tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsijärvi & Hurme 2022, 73–74)

Yhteenvedon voidaan todeta, että vaikka haastattelussa on monia etuja, sen käytössä on myös haasteita. Tarvitaan huolellista suunnittelua ja toteutusta, jotta haastattelun mahdolliset haitat voidaan minimoida ja sitä pystytään hyödyntämään tutkimuksessa. Kokonaisuudessaan haastattelu on tehokas ja monipuolinen tutkimusmenetelmä, joka avulla pystytään syventämään ymmärrystä tutkimusaiheesta ja tuoda esiin uusia näkökulmia.

Strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto on puolistrukturoitu haastattelu. Tästä haastattelu muodosta ei ole vain yhtä määritelmää. Yksi näkemys puolistrukturoidusta haastattelusta on, että kysymysten muoto on kaikille haastateltaville sama, mutta haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä. Toisen näkemyksen mukaan kysymykset on ennalta määritelty, mutta haastattelija voi vaihdella sanamuotoja. Voidaan siis todeta, että puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että jokin osa haastattelusta on ennalta määrätty, mutta ei kaikki. (Hirsijärvi & Hurme 2022, 105)

Puolistrukturoitua haastattelua voidaan kutsua myös teemahaastatteluksi. Teemahaastattelun, jota kutsutaan myös kohdennetuksi haastatteluksi, keskeinen piirre on, että tutkija on alustavasti tutkinut ilmiön olennaisia osatekijöitä, prosesseja ja kokonaisuutta. Tämän sisältöanalyysin avulla päädytään tiettyihin oletuksiin aiheesta. Analyysin perusteella tutkija kehittää haastattelurungon, jonka jälkeen haastatellaan tutkittavien henkilöiden subjektiivisia kokemuksia aiheesta. Teemahaastattelun nimi korostaa tämän haastattelutyyppin keskeistä piirrettä: sen sijaan, että käytettäisiin yksityiskohtaisia kysymyksiä, keskustelu etenee tietyn teeman ympärillä. Tällä tavoin haastattelu vapautetaan tutkijan näkökulmasta ja haastateltavan ääni pääsee paremmin kuuluviin. Teemahaastattelu on lähellä strukturoimatonta haastattelua, mutta samana pysyvä teema tekee siitä puolistrukturoidun. (Hirsijärvi & Hurme 2022, 106–109)

Tämän tutkimuksen menetelmänä käytettiin yksilöhaastatteluja, joka on haastatteluiden yleisin muoto. Muita haastattelujen muotoja voidaan käyttää toisiaan täydentävinä. Parihaastatteluja hyödynnetään erityisesti kasvatustieteellisissä tutkimuksissa, kun haastatellaan lapsia ja heidän vanhempiaan. Ryhmähaastattelu on tehokas muoto, erityisesti silloin kun voidaan ennakoita haastateltavien tunneiden arkuutta haastattelutilanteessa. Ryhmän kontrolloiva vaikutus voi olla sekä positiivinen että negatiivinen: ryhmä voi auttaa korjaamaan väärinymmärryksiä tai ehkäistä kielteisten asioiden esiintuloa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että useiden henkilöiden osallistuminen haastatteluun voi tehdä haastateltavista luontevampia ja vapautuneempia. Toisaalta tutkimukset myös

osoittavat, että yksilöhaastattelut voivat tarjota samanlaisen luontevan ja vapautuneen ilmapiirin. Tutkijan on harkittava, mikä menetelmä tuottaa parhaan lopputuloksen. Valinta riippuu siitä, keitä haastatellaan ja mikä on tutkimuksen aihe. (Hirvijärvi ym. 2013, 210–211)

Yksilöteemahaastattelu valittiin tämän tutkimuksen menetelmäksi monista syistä. Ensinnäkin se soveltuu erinomaisesti käytettäväksi koko väestöä koskevassa satunnaisotoksessa, kuten tässä tutkimuksessa, joka kohdistuu koko organisaatioon. (Hirsijärvi & Hurme 2022, 76) Toiseksi yksilöteemahaastattelu tarjoaa suuremmat mahdollisuudet saada vastauksia ja motivoi henkilöitä enemmän verrattuna esimerkiksi strukturoituun lomaketutkimukseen. Lisäksi haastatteluilla on yleensä parempi edustavuus ja ne tavoittavat vastaajat tehokkaammin. Teemahaastattelu antaa haastateltaville tilaisuuden tuoda omat kokemuksensa ja näkökulmansa esiin, samalla kun heillä on mahdollisuus tulkita kysymyksiä. Joustava menetelmä mahdollistaa täydennykset ja syventymisen vastauksiin. Lisäksi haastatteluilla voidaan saada hyviä esimerkkejä erilaisista tilanteista. (Hirsijärvi & Hurme 2022, 76–77)

Haastateltavien määrä vaihtelee tutkimusaiheen mukaan. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa puhutaan otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä, sillä siinä pyritään syvempään ymmärrykseen, paikallisen ilmiön tuntemiseen tai uusien teoreettisten näkökulmien löytämiseen. Jo muutama haastattelu voi tuottaa merkittävää tietoa. (Hirsijärvi & Hurme 2022, 137) Yleensä laadullinen tutkimus etenee niin, että lähtökohtana voi olla vain karkea suunnitelma ja mahdollisten haastateltavien kanssa keskustellaan kokeilevasti. Näin voidaan kokeilla alkuperäistä ideaa, jonka jälkeen tutkimusta voidaan vielä suunnata uudelleen ja päättää vasta sitten ketä haastatellaan. Ensimmäiseksi siis kartoitetaan, mitä haastateltavat ymmärtävät aiheesta ja miten he sen käsittävät. (Hirsijärvi & Hurme 2022, 138)

Tutkimuksen on tärkeä sisältää riittävä määrä haastateltavia tarvittavan tiedon saamiseksi. Haastateltavien lukumäärä riippuu tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on haastatteluiden laatu ja syvyys, ei haastateltavien lukumäärä. Olennaista on, että tutkijalla on kyky tulkita haastatteluita ja tehdä niistä päätelmiä. (Puusa & Juuti 2020, 192)

Kaikki haastateltavat työskentelivät tutkimuksen teko hetkellä kohdeorganisaatiossa ja olivat olleet nykyisissä tehtävissään 6 kuukaudesta 16 vuoteen. Monella heistä oli aiempaa kokemusta eri työtehtävistä kohdeorganisaation sisällä, joissa he olivat työskennelleet ennen nykyistä tehtäväänsä. Jotkut olivat työskennelleet välissä toiselle työnantajalle, mutta palanneet sitten takaisin kohdeorganisaatioon. Tutkimuksen monipuolisuuden varmistamiseksi tutkimukseen haastateltiin kahdeksaa henkilöä eri liiketoiminnan osa-alueilta. Näistä viisi haastateltavaa oli osa organisaation johtoryhmää, jotka samalla edustivat eri liiketoimintayksiköitä. Lisäksi haastateltavina oli kolme ylemmän tason toimihenkilöä eri liiketoimintayksiköistä. Haastateltavat edustivat seuraavia

liiketoimintayksiköitä: talous, markkinointi, food service, vähittäiskauppa, henkilöstö, liiketoiminnan kehittäminen, tuotanto sekä logistiikka ja varasto. Haastateltavista viisi oli miehiä ja kolme naisia. Valitsemalla haastateltavat eri liiketoimintayksiköistä haluttiin varmistaa, että tutkimukseen saadaan kattava ja monipuolinen näkökulma. Haastateltavien henkilöllisyyden ja henkilötietojen suojaamiseksi työsuhteen pituuteen tai sukupuoleen liittyviä yksityiskohtia ei suoraan yhdistetä vastaavaan haastateltavaan. Kaikki olennaiset tiedot haastatteluihin osallistuneista henkilöistä esitetään taulukossa 4.

Taulukko 4. Haastateltavien tiedot

Haastateltava	Status	Liiketoimintayksikkö
Haastateltava 1	Johtaja	Myynti, Food Service
Haastateltava 2	Johtaja	Talous
Haastateltava 3	Johtaja	Myynti, vähittäiskauppa
Haastateltava 4	Johtaja	Liiketoiminnan kehitys
Haastateltava 5	Johtaja	Henkilöstö
Haastateltava 6	Ylempi toimihenkilö	Logistiikka ja varasto
Haastateltava 7	Ylempi toimihenkilö	Tuotanto
Haastateltava 8	Ylempi toimihenkilö	Markkinointi

Jokainen haastateltava kutsuttiin osallistumaan tutkimukseen sähköpostitse, missä esiteltiin työn aihe ja tarkoitus. Jokainen haastattelu toteutettiin suomeksi. Keskustelujen pohjana käytettiin puolistrukturoitua haastattelurunkoa apukysymyksineen. Jokainen haastattelu aloitettiin aiheen ja tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteen esittelyllä. Haastattelukysymykset jaettiin neljään osioon tutkimuskysymysten perusteella, ja ne ovat nähtävillä liitteessä 1. Haastattelut päättyivät yhteenvetokysymykseen, joka antoi haastateltavalle mahdollisuuden jakaa vielä vapaasti ajatuksiaan ennakoinnista tai mistä tahansa muusta aiheesta, mistä he halusivat keskustella ennen haastattelun päättämistä.

Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina sensitiivisen aiheen vuoksi, joka koski organisaation työtapoja ja mielipiteitä sen toiminnasta. Yksilöhaastatteluissa on taipumus tuoda esiin enemmän omia mielipiteitä ja henkilökohtaisempia ajatuksia ja tunteita aiheesta. Jokaiselle haastattelulle varattiin yksi tunti, ja vain kaksi haastattelua ylitti tämän ajan muutamalla minuutilla. Näin ollen annettu aika oli yleisesti ottaen riittävä haastatteluille. Viisi haastattelua toteutettiin fyysisesti samassa tilassa kohdeorganisaation neuvotteluhuoneessa, kun taas kolme haastattelua pidettiin Teams-videopuhelun välityksellä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin jälkikäteen.

3.4 Aineiston analysointi

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2013, 224) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät vaihtelevat ja sille ei ole yhtä oikeaa tapaa. Usein tutkija tekee alustavia valintoja tutkiesaan aineistoa ja työstäessään sitä teemoittain. Analyysitavat voidaan kuitenkin karkeasti jakaa selittämiseen ja ymmärtämiseen. Selittämistä korostavassa lähestymistavassa käytetään usein tilastollista analyysiä ja pyritään tekemään päätelmiä. Ymmärtämistä painottavassa lähestymistavassa puolestaan hyödynnetään laadullista analyysiä ja pyritään syvällisempään ymmärtämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa analyysi koetaan kuitenkin haastavaksi.

Laadullisen aineiston tutkimuksessa voidaan toki hyödyntää tilastollisia menetelmiä, mutta yleisemmät lähestymistavat ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönanalyysi ja keskusteluanalyysi. Laadullisen tutkimuksen aineiston monimuotoisuus asettaa haasteita analyysille. Tutkijalle voi olla vaikeaa jäsentää ilmiöitä ja tulkita haastateltavien vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2013, 224–225)

Puusan ja Juutin mukaan (2020, 333) laadullisen tutkimuksen aineiston analyysin ja sen hankinnan välillä on kiinteä yhteys. Tutkijan ennakkokäsitykset vaikuttavat olennaisesti aineiston keruuseen ja siten myös sen analyysiin. Tätä vaikutusta ei voida täysin välttää, vaan tutkijan on tunnistettava omat ennakkokäsityksensä eli se, mitä hän jo tietää aiheesta ja mihin usko ennen tutkimuksen aloittamista.

Puolistrukturoidulla haastattelulla kerättyä aineistoa analysoidaan sisällönanalyysin menetelmällä. Tuomen ja Sarajärven (2018, 217) mukaan sisällönanalyysi mahdollistaa haastattelujen systemaattisen ja objektiivisen analyysin. Tämä analyysimenetelmä soveltuu hyvin myös strukturoimattoman aineiston tutkimukseen, ja sen avulla pyritään tiivistämään ja yleistämään tutkittavan ilmiön kuvaus.

Laadullisessa analyysissä käytetään termejä induktiivinen ja deduktiivinen sisällönanalyysi, jotka viittaavat eri lähestymistapoihin aineiston analysoinnissa ja teorioiden kehittämisessä. Induktiivinen analyysi etenee aineistosta kohti teorian muodostamista. Tämä tarkoittaa, että analyysi aloitetaan ilman ennako-oletuksia, ja tutkimuksen edetessä aineistosta nousee esiin teemoja ja teorioita. Deduktiivinen analyysi puolestaan lähtee liikkeelle olemassa olevista teorioista, joita tarkennetaan aineiston avulla. Tässä lähestymistavassa tutkimuskysymykset ja analyysirakenne ovat määriteltä jo ennen aineiston keruuta. Näitä lähestymistapoja voidaan käyttää myös yhdistelmänä eli abduktiivisena lähestymistapana, jolloin teoria ja aineisto keskustelevat keskenään analyysin aikana. Tässä tutkimuksessa käytettiin deduktiivista lähestymistapaa, jolloin aineisto kerättiin ennalta määritellyn teorian pohjalta ja aineistoa analysoitiin sen perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 197–202)

Sisällönanalyysi aloitetaan päätöksenteolla, jossa tutkija valitsee, mikä aineistossa kiinnostaa ja keskittyy siihen. Tämän jälkeen aineisto käydään läpi, ja tutkija erottaa ja merkitsee ne asiat, jotka liittyvät kiinnostukseen. Kaikki muu aineisto jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Merkitykselliset asiat kootaan yhteen ja erotetaan muusta aineistosta. Tämän jälkeen ne luokitellaan, jaetaan teemoihin tai tyypitellään. Viimeisenä vaiheena laaditaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 192–193)

Luokittelu on yksinkertaisin tapa järjestää aineistoa. Yksinkertaisimmillaan se tarkoittaa, että aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan, kuinka monta kertaa kukin luokka esiintyy. Luokiteltu aineisto voidaan esittää taulukkona. Teemoittelu muistuttaa luokittelua, mutta siinä korostetaan sitä, mitä kustakin teemasta sanotaan. Teemoittelussa määrillä ei ole merkitystä, vaan tärkeää on laadullisen aineiston ryhmittely erilaisten aihepiirien mukaan. Näin voidaan vertailla eri teemojen esiintymistä aineistossa. Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään tietyiksi typeiksi. Tällöin etsitään esimerkiksi tiettyjen teemojen sisältä yhteisiä ominaisuuksia ja muodostetaan näistä yleistyksiä eli tyypiesimerkkejä. Tässä vaiheessa tutkijan on myös päätettävä, etsiikö hän aineistosta samankaltaisuuksia vai erilaisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 195–196)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaation ennakkoinnin nykytila ja käytetyt menetelmät. Tutkimuksessa pyrittiin myös kartoittamaan, millaisia resursseja organisaatio käyttää tai tarvitsee ennakkoinnin tueksi. Lisäksi haluttiin tunnistaa haasteet ja esteet, jotka vaikeuttavat ennakkoinnin hyödyntämistä. Samalla tutkittiin, miten ennakointia voitaisiin kehittää ja mitä hyötyjä siitä voisi olla. Näin ollen tutkimuksen pääkiinnostuksen kohteiksi valittiin kuusi teemaa: ennakkoinnin nykytila, menetelmät ja työkalut, haasteet, resurssit ja tuki sekä kehitystarpeet ja hyödyt. Aineiston analysointi aloitettiin järjestelemällä haastatteluista saatuja tietoja näiden teemojen alle. Kun aineistosta oli kerätty tiedot, jotka sopivat näihin kuuteen teemaan, aloitettiin aineiston tarkempi tyypittely. Kunkin teeman alla etsittiin yhteisiä ominaisuuksia ja muodostettiin näistä yleistyksiä. Tutkimuksessa keskityttiin löytämään aineistosta samankaltaisuuksia ja yhtenäisiä tekijöitä.

Haastattelujen jälkeen aloitettiin aineiston analysointi, jossa haastatteluvastaukset teemoiteltiin käyttäen Exceliä työvälineenä. Excel-taulukkoon kirjattiin ne teemat, johon päädyttiin tämän työn tavoitteiden pohjalta. Tämän jälkeen aineistosta etsittiin teemoihin sopivia asioita ja listattiin ne näiden teemojen alle. Jotta mahdollisia eroja organisaation toimintojen välillä pystyttiin havaitsemaan, vastaukset jaettiin kaupallisiin ja ei-kaupallisiin toimintoihin seuraavasti: Kaupallisiin toimintoihin kuuluvat myynti, markkinointi ja talous, kun taas ei-kaupallisiin toimintoihin kuuluvat henkilöstö, liiketoiminnan kehittäminen, logistiikka ja varasto sekä tuotanto. Vastausten erotteluun käytettiin värikoodausta, jossa kaupallisen ryhmän vastaukset kirjattiin punaisella ja ei-kaupallisen ryhmän vastaukset sinisellä.

4 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksessa kävi ilmi, että kohdeorganisaation ennakointityö on pääosin probabilistista ja keskittyy olemassa olevan tiedon analysointiin. Konserni tuottaa merkittävän osan ennakointitiedosta organisaation käyttöön, ja kohdeorganisaation oma ennakointityö on vähäistä ja lyhytjänteisempää. Ennakointia tehdään perustuen menneeseen ja nykyhetken tietoon. Laajempi tulevaisuuden ennakointi toteutettiin koko henkilöstön voimin viimeisimmän strategiaprosessin yhteydessä. Johtoryhmän tasolla toimintaympäristöä tarkastellaan säännöllisesti eri sidosryhmien näkökulmista ja hyödynnetään osittain PESTE-analyysia. Kuitenkaan strukturoituja ennakointiprosesseja ei juurikaan ole, eikä ennakointi ole jatkuvaa.

Tulevaisuuden aistiminen perustuu enimmäkseen megatrendien ja trendien seurantaan, ja suuri osa näistä tiedoista saadaan konsernitasolta. Tutkimuksessa todettiin, että skenaarioita ei käytetä kattavaan tulevaisuuden tarkasteluun, vaan niitä voidaan käyttää jonkun tietyn asian ja sen mahdollisuuksien tai uhkien selvittämiseksi. Skenaariotyöskentelyä tehdään pääasiassa strategisissa projekteissa.

Tietoa ja havaintoja jaetaan tiimien sisällä, mutta systemaattinen tiedon kerääminen puuttuu. Heikkojen signaalien havaitseminen tapahtuu satunnaisesti ja epävirallisesti, eikä se ole integroitu organisaation prosesseihin. Näiden signaalien havaitsemisen koetaan olevan jokaisen työntekijän omalla vastuulla, ja työntekijöitä kannustetaan jakamaan tietoa yli tiimirajojen. Eri toiminnot hyödyntävät ajoittain sekä sisäisiä että ulkoisia tietolähteitä, mutta ennakointimenetelmät eivät ole systemaattisia. Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien osallistaminen tulevaisuuden suunnitteluun nähtiin kehityskohteenä.

Kokonaisuutena ennakoinnin systemaattisuus ja työkalut jäävät vähäisiksi ja kaipaavat kehittämistä. Systemaattisen heikkojen signaalien havainnoinnin ja keräämisen puute estää organisaatiota hyödyntämästä organisaatiossa olevaa tietoa. Tiedon jakamisen yli tiimirajojen nähtiin mahdollistavan uusia näkökulmia ja lisäävän tietoisuutta organisaatiossa. Seuraavaksi tutkimuksen tulokset esitetään teemoittain: ennakoinnin nykytila, menetelmät ja työkalut, haasteet, resurssit ja tuki sekä kehitystarpeet ja hyödyt.

4.1 Ennakoinnin nykytila

Ensimmäisen teeman avulla haluttiin selvittää kohdeorganisaation ennakoinnin nykytila. Tähän teemaan nousseita haastatteluvastauksia lähdettiin analysoimaan ennakoinnin lähestymistapojen avulla, jotka käsiteltiin luvussa ennakoinnin käsite ja tutkimus. Nämä kolme lähestymistapaa ovat probalistinen, jossa tulevaisuutta tarkastellaan todennäköisyyksien näkökulmasta, ja se nähdään

menneisyyden jatkumona. Possibilistinen lähestymistapa keskittyy hahmottelemaan erilaisia mahdollisia skenaarioita, ilman todennäköisyyksien painotusta. Konstruktivisessa lähestymistavassa tulevaisuus muovataan itse.

Kohdeorganisaatio on osa globaalia konsernia ja toimii omana liiketoimintayksikkönä Suomessa. Aineiston perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaatio luottaa ennakkoinnissa suurimmaksi osaksi globaalin konsernin varaan. Alla suoria lainauksia haastatteluista.

”Tulee hyvin pitkälti annettuna, Group strategia ja group review tulee tosi annettuna Suomeen. Valmiit taustaoletukset ja suunta mihin mennään. He tekevät skenaariotyöskentelyä, katsovat vaihtoehdot ja mihin uskovat”

”Kohdeorganisaatio saa konsernilta tietoja pureskeltuna tai puoli pureskeltuna. Konsernissa on omia insight tiimejä, joiden työtehtävänä on tuottaa tietoa markkinasta, trendeistä ja maailman muutoksista. Tämä tieto välittyy sieltä alaspäin eri markkinoille ja sitä pyritään ymmärtämään Suomen näkökulmasta.”

Tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa siihen, miten kohdeorganisaation konserni ennakoi tulevaisuutta, vaan keskitytään Suomen toimintoihin. On kuitenkin olennaista ymmärtää, että kohdeorganisaatio saa annettuina konsernin strategian ja näin ollen valmiit taustaoletukset ja suuntaviivat mihin mennään. Kohdeorganisaatio kuitenkin tekee oman markkinakohtaisen strategiansa. Kohdeorganisaatio noudattaa viiden vuoden strategiakautta, jota täsmäytetään vuosittaisilla liiketoimintasuunnitelmissa.

Kaikesta kerätystä aineistosta nousi vahvasti esiin konsernin rooli, ja monet näkivät puutteita Suomi fokuoituneesta tulevaisuuden näkymästä. Kohdeorganisaation ennakointityö rakentuu pitkälti olemassa olevan sisäisen tiedon analysoimiseen. Eri toiminnoilla on käytössään paljon erilaisia sisäisiä tietolähteitä, jotka peilaavat menneitä ja nykyaikaa. Näiden tietolähteiden ja työkalujen avulla pyritään muodostamaan näkemystä tulevasta. Asioiden tarkastelu sisäisen tiedon avulla nähtiin olevan helpompaa, mutta aineiston perusteella koetaan, että se ei yksinään ole riittävää. Tässä ei ollut eroa kaupallisen ja ei-kaupallisen ryhmän välillä. Alla suora lainaus haastattelusta.

”Katsotaan historian kautta tulevaisuuteen, miten kuluttajakysyntä muuttuu. Tarkastellaan lain-säädäntöä, onko tulossa sokerivero, luksusvero. Vaikuttavat mihin suuntaan kääntää fokusta.”

Kohdeorganisaatio, erityisesti sen kaupallinen ryhmä, hyödyntää ennakkoinnissa myös monipuolisia ulkoisia tietolähteitä. Näihin lukeutuvat valmiit taloudelliset suhdannenäkymät, kuluttajatrendianalyysit ja erilaiset tutkimukset. Lisäksi kohdeorganisaation toimintaan vaikuttavat merkittävästi erilaiset säädökset, ja toimintaympäristöä seurataan tarkasti yhteiskunnan ja politiikan asettamien raa-mien puitteissa. Ulkoisten tietolähteiden hyödyntäminen korostuu johtoryhmätason työskentelyssä. Kohdeorganisaation johtoryhmä käy säännöllisesti läpi strategisia fokusalueita, kuten vastuullisuutta, asiakkaita tai tuottajia. Nämä tarkastelut eivät rajoitu pelkästään operatiiviseen näkökulmaan vaan ne tehdään kokonaisvaltaisemmin. Alla suora lainaus haastattelusta.

”Kaikki strategiset fokus alueet ovat pöydällä tietyn väliajoin, on sustis, asiakkaat, tuottajat ja niihin on syväsukelluksia. Niitä katsotaan enemmän kokonaisvaltaisemmin eikä vaan operatiivisesta näkökulmasta. Puhutaan mahdollisuuksista ja mihin on menossa mutta kokonaisvaltainen markkinan tarkastelu puuttuu. Tätä tehdään nimenomaan enemmän strategisissa projekteissa, jotka mainitsin aiemmin, niissä yleensä yritetään ratkaista jotain ongelmaa.”

Johtoryhmä kutsuu säännöllisesti eri alojen asiantuntijoita vierailemaan kokouksissaan, jotta voidaan lisätä tietoisuutta oman toimialan ulkopuolisista näkökulmista. Aineistosta nousi kuitenkin esiin, että kokonaisvaltaisen markkinan tarkastelu ja skenaariotyö sen osilta puuttuu. Tätä kokonaisvaltaista tarkastelua tehdään enemmän strategisissa projekteissa, joissa yleensä pyritään ratkaisemaan tiettyä ongelmaa.

Joistakin haastatteluista kävi ilmi, että ennakointia tehdään pääasiassa korkeammalla konsernitasolla, kun taas Suomessa ennakointityö on vähäisempää ja lyhytjänteisempää. Suomen tasolla ei käytännössä suoriteta ennakointia esimerkiksi 5–10 vuoden aikajänteellä niin, että se olisi systemaattista ja jatkuvaa työtä. Aineistosta nousi esiin myös havainto, että tietyissä kohdeorganisaation osissa ennakointi perustuu usein itsestäänselvyksiin ja megatrendeihin. Ennakoinnin tulisi sisältää enemmän "mitä jos" -ajattelua ja rohkeaa ideoiden esiintuomista. Lisäksi ennakointityötä tulisi tehdä aktiivisemmin yhteistyössä sekä ulkoisten että sisäisten sidosryhmien kanssa, eikä pelkästään sisäisen tiedon varassa. Alla suora lainaus haastattelusta.

”Jos nyt suoraan sanotaan niin tulevaisuuden ennakointi on aika lyhyt. Ja hyvin niin kun itsestäänselvyksiin perustuvaa elikkä paljon puhutaan megatrendeistä, mitkä on jo aikalailla todistettavasti täällä.”

Kohdeorganisaatio noudattaa viiden vuoden strategiakautta ja viimeksi, kun strategiaa lähdettiin työstämään siihen, haluttiin osallistuttaa koko organisaatio. Tällöin tulevaisuutta mietittiin monitoiminnallisissa ryhmissä, jotka koostuivat organisaation eri osien työntekijöistä. Ryhmien aiheet tulivat kohdeorganisaation ylimmältä johdolta ja valittu johtoryhmänjäsen toimi ryhmän tukena prosessin edetessä. Kohdeorganisaatio on reilussa puolessa välissä strategiakauttaan ja on juuri päivittänyt strategian. Johtoryhmä tarkastelee strategiaa joka toinen kuukausi arvioidakseen sen täsmällisyyttä ja konkreettisuutta. Alla suoria lainauksia haastatteluista.

”Sitä tehdään, kun tehdään strategiaa ja strategia tehdään aina viiden vuoden välein. Strategiaprosessin yhteydessä yritetään ymmärtää isoimmat trendit ja ennakoida mihin suuntaan maailma menee. Katsotaan datan perusteella mihin historiassa menty. Voidaan katsoa alan asiantuntijoita ja heidän arviointeja. Siinä luotamme aika paljon konserniin koska se vaatii tosi paljon resursseja, se vaatii aivokapasiteettia tai rahaa.”

”Olemme joka toinen kuukausi katsottu strategiaa syvemmin, miten sitä pitää täsmentää, onko se riittävän konkreettinen. Koen että se on johtoryhmän tarkastelussa riittävän usein.”

Kohdeorganisaatiossa laaditaan vuosittaiset liiketoimintasuunnitelmat, joissa määritellään seuraavan vuoden tavoitteet ja strategiat niiden saavuttamiseksi. Suunnitteluprosessissa arvioidaan markkinaolosuhteita, kilpailuympäristöä, asiakastarpeita ja muita ulkoisia tekijöitä, jotka voivat

vaikuttaa liiketoimintaan. Samalla tarkastellaan myös organisaation sisäisiä resursseja ja toimintaprosesseja. Jokainen liiketoimintayksikkö, kuten markkinointi, HR ja myynti, laatii omat suunnitelmansa ja esimerkiksi markkinointitiimi kehittää tuotekategoriakohtaisia suunnitelmia.

Vaikka vuotuisessa liiketoimintasuunnitteluprosessissa ei erityisesti oteta mukaan ulkoisia sidosryhmiä, organisaatio pyrkii arvioimaan toimintaympäristöä sisäisesti. Aineistosta nousi esille, että kohdeorganisaation prosessi ei aina sovi yhteen asiakkaiden aikataulujen kanssa, ja tuotannon näkökulmasta suunnitelmat tehdään liian myöhään. Liiketoimintasuunnitelmien laadinnassa ei arvioida tulevaisuutta yhtä laajasti kuin strategiatyössä. Alla suoria lainauksia haastatteluista.

”Väittäisin että meillä asiakas on suht hyvin antamassa tietoa, mutta se että pystytäänkö me hyödyntämään sitä tietoa tarpeeksi hyvin esimerkiksi tuotannollisten asioiden näkökulmasta. Väittäisin että meillä on halutila pitää asiakas keskiössä ja kuunnella niitä mutta on siinä vielä parantamista. Otan esimerkiksi meidän business plan prosessin joka käynnistyy meillä kesän jälkeen niin se tarkoitetaan että asiakkaiden huomioiden me olemme puolivuotta jäljessä.”

”Kun seuraavan vuoden business plan aloitetaan niin siinä kohtaa se ei ole niin tarkalla tasolla kuin pitäisi jotta voisimme tuotanto ja toimitusketjussa siihen vastata ja ylipäättään kaupalliset toimenpiteet, joita tehdään niin puhutaan muutaman viikon päähän tapahtuvista tapahtumista, kun tuotannon näkökulmasta se on aivan liian myöhästä esimerkiksi pakkausmateriaalien osalta.”

Edellä kuvaillun kohdeorganisaation ennakoitityön perusteella voidaan todeta sen noudattavan pääosin probalistista lähestymistapaa. Ennakointityö keskittyy pääasiassa olemassa olevan tiedon analysointiin. Organisaation ennakointi perustuu vahvasti menneeseen tietoon ja olemassa oleviin trendeihin.

4.2 Ennakoinnin menetelmät

Toinen teema, jonka avulla aineistoa analysoitiin, oli ennakoinnin menetelmät. Tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan aineistosta esitettyjä ennakoinnin menetelmiä ja arvioimaan niiden tunnettuutta ja konkreettista käyttöä. Aineistosta kävi ilmi, että kohdeorganisaation mielestä ennakointia kyllä tehdään, mutta siihen ei ole vakiintunutta tai järjestelmällistä tapaa. Alla suoria lainauksia haastatteluista.

”Tässä on kipupiste kohdeorganisaatiossa, ei ole strukturoitua se yksilöityy henkilöihin ja riippuu heistä, että kuinka ne näkevät. Impulssi näihin tulee yleensä ulkomaailmasta somesta, asiakkailta, uutisista, tavarantoimittajilta. Liian vähän Suomi spesifeja ja lokaaleja signaaleja tunnistetaan ja työkalut niiden tunnistamiseen ovat vähissä.”

”Mulle soittaa koko ajan strategiakonsultteja ja se voisi olla järkevää mutta miksi me ei hyödynnetä niitä, niin meillä tulee lähes yhtä hyvin näkemystä konsernista. Mun näkemyksen mukaan pitää luottaa konserniin, mutta pitää varmistaa, että konsernilla on myös Suomen paikallinen näkökulma. Mutta meillä ei ole paikallisesti muita systemaattisia työkaluja tai toimintatapaa, joilla me tehtäisiin ennakointia täällä Suomessa.”

Kohdeorganisaation näkemyksen mukaan varsinaisia ennakkoinnin työkaluja ei ole, vaan ennakointi perustuu olemassa olevan tiedon analysoimiseen ja ajatusten vaihtoon. Erityisesti Suomen paikallisten signaalien tunnistaminen ja työkalut niiden havaitsemiseen koettiin vähäisiksi. Ennakkoinnin todettiin perustuvan kohdeorganisaation sisäiseen dataan, asiakkailta saatuun dataan ja erilaisiin tutkimuksiin sekä analyysiin. Työkaluina mainittiin käytettävän Excelliä ja esimerkiksi SAP:n tarjoamia työkaluja. Aineiston perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaatio ennakoi tulevaisuutta pääosin menneen tiedon pohjalta. Alla suoria lainauksia haastatteluista.

”Meidän ennakoitimme ja seuranta juurtaa exceliin ja paljon työkaluja on rakennettu vankan osaamisen pohjalta.”

”Varsinaisia työkaluja ei ole. pyritään saamaan ulkopuolista sparria ja kuunnellaan erilaisia asiantuntijoita ja edelläkävijöitä, jotta saamme inspiraatiota. Tärkeää että se tulee erilaisilta toimialoilta, että saamme laajempaa kokonaiskuva.”

”Varsinaisia työkaluja ei ole, se on ennemminkin tiedon ja ajatusten vaihtoa ja toki olemassa olevan datan analysointia.”

”Riippuu mitä ennakoit, meillä on paljon eri datalähteitä ja tietoa mitä voidaan käyttää. Katsoa esimerkiksi menneisyyden trendejä, mutta ei ole työkaluja, joita aktiivisesti käytetään.”

Kohdeorganisaatio kertoi hyödyntävänsä erilaisia sidosryhmiä ennakoidessaan tulevaisuutta. Johtoryhmätasolla inspiraatiota ja tietämystä laajennetaan säännöllisesti eri toimialojen asiantuntijoilla. Viime strategiatyöhön otettiin ulkopuolisia puhujia inspiroimaan koko henkilökuntaa, näihin lukeutui eri alojen asiantuntijoita ja asiakkaiden edustajia. Aineistoa analysoitaessa huomattiin, että johtoryhmän jäsenet kokivat sidosryhmien hyödyntämisen olevan hyvällä tasolla. Sen sijaan ylemmät toimihenkilöt eivät maininneet sidosryhmien hyödyntämistä tai niiden roolia ennakoitityössä. Kohdeorganisaatio pyrkii ottamaan asiakkaita säännöllisesti mukaan tulevaisuuden ennakointiin, mutta tässä ei ole systemaattisuutta tai tiettyä tapaa. Asiakkaiden mukaan ottaminen tapahtuu pääasiassa heidän kuuntelemisenansa ja vuorovaikutuksen kautta. Alla suoria lainauksia haastatteluista.

”Kun teimme strategiaa niin meillä oli ulkopuolisia virikkeitä, meillä oli asiakkaita ja tulevaisuus experttejä puhumassa, varmistamaan että meillä ei ole vain yhtä näkökulmaa. Varmasti voisi tehdä enemmän paikallisesta näkökulmasta. Meidän pitää löytää tasapaino globaalin ja suomen näkökulman kanssa. Pitää miettiä, että onko maailman trendit oikeasti erilaisia eri maissa esimerkiksi, vastuullisuus on globaaliteema. Siinäkin on eroja mutta teemana kaikille sama. Olemme saaneet sen virikkeen ja näkökulman globaalista mutta haaste tulee siinä, miten teemme sen paikallisesti.”

”Jos lähdetään toimintatavoista liikkeelle niin meillä on tietyt tahot, jotka meillä on säännöllisesti luopissa kuten ETL tai kauppaliikkeiden johto. Miten strukturoitua työ on ja miten hyvin jaamme tietoa niin siinä voisimme olla systemaattisia ja parempia.”

Kaupallisen ryhmän aineistosta nousi vahvasti esiin, että toimintaympäristöä tarkastellaan erilaisien tahojen näkökulmista. Aineiston perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaatio tarkastelee toimintaympäristöään poliittisten, taloudellisten, sosiaalisten, teknologisten ja ympäristöön (PESTE) liittyvien muutoksien avulla, mutta tässäkään ei tuntunut olevan erityistä

systemaattisuutta. Talouden mittarien seuraaminen tapahtuu kuukausittain ja tarkasti. Ennakointi on erityisen tärkeää hinnoittelussa ja sen optimoimiseksi seurataan jatkuvasti esimerkiksi maailmanmarkkinoiden, tuottajakentän ja energiahintojen kehitystä. Johtoryhmä tasolla toimintaympäristöä tarkastellaan usein etenkin poliittisten raamien ja mahdollisten muutosten avulla. Kohdeorganisaatio toimii toimialalla, johon vaikuttaa vahvasti erilaiset säädökset, lait ja poliittiset päätökset. Kaupallisen ryhmän aineistosta pystyttiin havaitsemaan, että on erittäin tärkeää seurata uutisointia ja erilaisia poliittisia päätöksiä eli kerätä heikkoja signaaleja esimerkiksi tuotteisiin vaikuttavista asioista, mutta todettiin, että tämän kaltainen työ on jokaisen omalla vastuulla ja tapahtuu yksilön omassa päässä. Toimintaympäristön muutosten havainnointi ei ole strukturoitua. Alla suoria lainauksia haastatteluista.

”Meidän pitää olla tarkka siitä mitä yhteiskunta ja politiikka meille asettaa eli mitä raameja se meidän toiminnallemme asettaa. Meidän raaka-aineellamme on pitkä historia maatalouteen ja sen takana olevaan politiikkaan. Jos mietimme toimintaympäristöä niin helposti ajattelemme kauppaa tai asiakasta mutta meidän toimintaympäristömme edellytykset lähtevät siitä mitkä sääntelyt liittyvät raaka-aineen tuottamiseen. Siinä meillä on (kohdeorganisaatiossa) henkilö, joka katsoo asiaa yhteiskunnallisten asioiden läpi, tämä on tosi kriittinen rooli.”

”Jos ajattelee hinnoittelua, jossa ennakointi on tosi tärkeää niin sitä katsotaan kuukausittain, mitä on tapahtumassa maailman markkinassa, mitä on tapahtunut tuottajakentässä, mitä on tapahtumassa energiahinnoissa ja niin edelleen. Tämän tiedon perusteella arvioimme mihin markkinaan on menossa, ja heillä on olemassa kompleksisia malleja, miten näitä voidaan mallintaa.”

Aineistosta ei noussut esiin konkreettisesti heikkojen signaalien havainnointia tai niiden keräämistä. Kohdeorganisaatiolla ei ole strukturoitua tapaa heikkojen signaalien tunnistamiseen, ja tämä työ yksilöityy henkilöihin. Impulssit tulevat usein ulkopuolelta, kuten sosiaalisesta mediasta, asiakailta, uutisista ja tavarantoimittajilta. Suomi-spesifien ja lokaalien signaalien systemaattinen tunnistaminen on vähäistä, ja siihen ei ole työkaluja tarjolla. Aineiston mukaan kohdeorganisaatiossa työskentelee uteliaita ihmisiä ja koettiin, että erilaista tiedon jakamista tiimeittäin on paljon, esimerkiksi tiimichatteihin linkkaillaan erilaisia uutisia. Ongelmaksi koettiin tiedon valtava määrä, jonka äärelle ei välttämättä ole aikaa pysähtyä. Organisaatiossa on erilaisia palaverikäytäntöjä ja foorumeita, mutta keskustelu on usein strukturoitua, eikä vapaamuotoiselle keskustelulle löydy aikaa. Alla suora lainaus haastattelusta.

”Näen että meidän talossamme ihmiset ovat uteliaita ja ihmiset jakavat tietoa esimerkiksi, jos näemme mielenkiintoisia uutisia, mutta ehkä se haaste mikä siinä on, niin ehdimmekö pysähtymään sen tiedon äärelle, kun sitä tulee niin paljon. Sille pitäisi varata aikaa ja ylipäättään keskustelulle. Keskustelun merkitystä ei voi aliarvioida.”

Skenaarioiden hyödyntäminen jakoi mielipiteitä etenkin johtoryhmän vastauksissa. Osan mielestä skenaarioita hyödynnettiin ja niiden avulla pyrittiin valmistautumaan muutoksiin ja virittää aivot erilaisiin vaihtoehtoihin. Osan mielestä taas niiden käyttö on vähäistä. Kohdeorganisaatio tekee kyllä ennustuksia, mutta sitä ei nähty tulevaisuuden kokonaisvaltaisena havainnointina tai tulevaisuuden

skenaariotyönä. Skenaariotyö liitettiin erilaisiin strategisiin projekteihin, joissa tutkitaan tiettyä aihetta tai ongelmaa. Eräessä organisaation osassa skenaarioiden työstäminen oli otettu tämän vuoden tavoitteeksi, ja niiden avulla pyritään parantamaan resilienssiä laatimalla valmiussuunnitelmia erilaisia mahdollisia tapahtumia varten. Joissain organisaation osissa skenaariotyötä ei mainittu lainkaan. Vastaukset olivat sekalaisia, riippumatta siitä oliko kyseessä kaupallinen tai ei-kaupallinen ryhmä. Alla suoria lainauksia haastatteluista.

”Katsomme myös kerran kvartaalissa, miten meidän liikennetoimintasuunnitelmamme suorittaa, jonka avulla pyritään ennakoida ja reagoida jos joku muuttuu. Kerran vuodessa teemme business planin ja siinä prosessissa yritetään ennakoida miltä ensi vuosi näyttää ja minkälaisessa toimintaympäristössä ollaan. Joka on aika vaikeaa, kun katsomme vuosi- puolitoista vuotta eteenpäin. Välillä käytetään skenaarioita ja mietitään että jos tapahtuu jotain draamatista niin mitä sitten tehdään. Yritetään virittää aivot erilaisiin vaihtoehtoihin.”

”Toinen mihin meidän pitää käyttää skenaariotyötä on meidän resilienssi. Meidän pitää tehdä skenaarioita, että esimerkiksi jos hissit menevät rikki. Eli pitää tehdä valmiussuunnitelmia mitä pitää tehdä, jos jotain tapahtuu. Tällaisia asioita olemme tehneet tämän vuoden tavoitteisiin, että näitä aletaan tehdä. Tässä tulee vaan se kysymys, että jätetäänkö aikaa strategiseen työhön?”

Aineiston perusteella voidaan todeta, että skenaariotyöskentely on kohdeorganisaatiolle jossain määrin tuttua, mutta sitä käytetään lähinnä selvittämään ja havainnoimaan jotain tiettyä asiaa, eikä niinkään tulevaisuuden aistimiseen. Skenaariotyö ei ole jatkuvaa, vaan sitä tehdään satunnaisesti tarpeen mukaan.

Kohdeorganisaatiossa nähdään, että megatrendit ovat keskeisiä tulevaisuuden suunnan määrittäjiä. Megatrendit ohjaavat vahvasti kohdeorganisaation toimintaa ja tiedot niistä tulevat pääasiassa kohdeorganisaation konsernilta. Kuitenkin haasteeksi voi nousta, miten globaalista trendistä saadaan paikallisesti toimiva ratkaisu. Esimerkiksi vastuullisuus on globaali teema, johon vaikuttaa maakohtaiset erot, mutta sen perusperiaate on sama kaikkialla. Siksi organisaatio korostaa tasapainon löytämistä globaalin ja Suomen näkökulman välillä. Kohdeorganisaation perinteinen tapa havaita trendejä on tarkastella menneisyyttä ja analysoimalla organisaation sisäistä dataa. Sisäisen datan todettiin olevan tässä suhteessa kuitenkin hyvin laaja, sillä sen avulla päästään tarkastelemaan koko konsernin dataa. Historiallinen data voi tarjota viitteitä tulevista trendeistä. Tarvittaessa tulevaisuuden trendien ennakointiin käytetään myös kuluttajatutkimuksia. Alla suora lainaus haastattelusta.

”Peräpeiliin katsominen on se klassisin tapa. Meillä on työkaluja millä näemme dataa eri maiden lanseerauksista, raaka-aineista yms. Sieltä voidaan spotata jotain tiettyjä trendejä, joka voi antaa meille indikaatiota kehityksestä ja on signaali meille ottaa sellaiset työkalut käyttöön, jotka katsovat tulevaisuuteen. Konkreettisia työkaluja siihen ovat kuluttajatutkimukset, kuluttajien kanssa keskusteleminen on avainroolissa.”

Keskusteluissa tuli esiin myös pohdintaa siitä, että vaikka trendejä voidaan seurata, vahvimmat toimijat voivat myös luoda niitä. Tämä kuitenkin edellyttää enemmän resursseja ja pitkäjänteisyyttä.

Trendien luominen voi tarkoittaa kuluttajakysynnän muokkaamista, lobbausta ja tulevaisuuteen vaikuttamista. Aineistosta kuitenkin ilmeni, että kohdeorganisaatiolla ei välttämättä ole tarvittavaa asemaa markkinoilla tai riittäviä resursseja trendien luomiseen. Alla suora lainaus haastattelusta.

”Ennakoinnissa on tietyn tyyppistä epävarmuutta, joka vähän liippaa asiaa on, että voit seurata trendejä mutta jos olet kova pelaaja niin voit myös luoda niitä. Meidän asiakkaamme voivat myös luoda niitä. Luo tietyn kuluttajakysynnän, lobbaus, vaikutetaan tulevaisuuteen – tämä on vaikeampi, pidempi ja vaatii enemmän resursseja. Aina ei kannata taistella trendiä vastaan.”

Ennakoinnin menetelmien arvioinnista ilmenee, että kohdeorganisaatiossa ei ole vakiintunutta lähestymistapaa ennakoinnin toteuttamiseen. Ennakointi perustuu pääasiassa olemassa olevan tiedon analysointiin ja keskusteluun, eikä varsinaisia ennakoinnin työkaluja ole käytössä. Paikallisten signaalien tunnistaminen ja niihin liittyvät työkalut koetaan puutteellisiksi. Erilaisia sidosryhmiä hyödynnetään, erityisesti johtoryhmätasolla, mutta systemaattisuutta kaivataan tässäkin enemmän. Toimintaympäristön tarkastelu nojaa vahvasti erilaisiin muutostekijöihin, kuten poliittisiin ja taloudellisiin tekijöihin. Heikkojen signaalien havaitseminen ei ole systemaattista ja työ tapahtuu yksilön omalla vastuulla. Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaatiossa kaivataan selkeämpää rakennetta ja työkaluja ennakoinnin toteuttamiseen ja heikkojen signaalien havainnointiin.

4.3 Ennakoinnin resurssit ja tuki

Kolmantena teemana ennakointia tarkasteltiin ennakoinnin resurssien ja tuen näkökulmasta. Resurssien rajallisuus on merkittävä haaste kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaatiolla ei ole määrättyä resurssia ennakoinnille, joten sen ajatellaan olevan kaikkien vastuulla. Tämän vuoksi organisaatio nojaa pitkälti konsernilta tulevaan tietoon, jossa ennakointiin on omia tiimejä. Kohdeorganisaatiossa on lähiaikoina tehty suuria organisaatiomuutoksia ja esimerkiksi logistiikka organisaatioon on perustettu oma kehitysorganisaatio, jonka nähdään olevan askel oikeaan suuntaan. Kaupallista organisaatiota on myös muutettu vastaamaan paremmin tulevaisuuden tarpeisiin ja sinne on perustettu oma kehitystiimi, joka pohjaa havaintonsa olemassa olevaan dataan. Alla suora lainaus haastattelusta.

”Logistiikassa olemme menneet oikeaan suuntaan, olemme tehneet rekrytointeja ja nyt meillä on oma kehitysorganisaatio.”

Ennakointi nähdään jokaisen roolina organisaatiossa, joten organisaationkulttuurin nähdään olevan tässä suuressa asemassa tukemassa uteliaisuutta ja ajatusten jakamista. Aineistosta nousi esiin, miten monet esihenkilöt kehottavat alaisiaan aktiiviseen tiedon jakamiseen, uteliaisuuteen ja vuorovaikutukseen muiden tiimien kanssa. Alla suoraa lainauksia haastatteluista.

”Sanoisin että meidän tapamme on, että se toimii oman roolin ohessa. Itse koko ajan kysyn kaikilta tasapuolisesti mitä kuulette markkinasta. Meillä ei ole keskitettyä henkilöä, mielestäni pitäisi olla aika iso konserni, jotta se olisi kannattavaa. Meillä kaikkien pitää olla uteliaita ja jakaa ajatuksia tiimille ja muille. Tämä ei ole systemaattista ja se helposti jää kiireen alle.”

”Paljon asioita tapahtuu johtoryhmässä mutta meillä on talossa paljon viisaita ihmisiä ja paljon tietämystä talossa. Meidän pitää rohkaista ihmisiä tuomaan omaa tietämystään paremmin esille. Se voi olla joku malli, tapa tai foorumi tai joku, josta pystymme nostamaan niitä asioita keskusteluun. Muuten on riskinä, että hyvä insight jää huomaamatta.”

Näkemykset ulkopuolisen resurssin tarpeesta vaihtelivat. Osa kannatti ennakkoinnista vastaavaa henkilöä organisaatiossa, joka integroisi ennakkoinnin osaksi päivittäistä toimintaa. Toiset taas katsoivat, että organisaatio ei ole tarpeeksi suuri, jotta erillinen ennakkoinnin resurssi olisi kannattavaa. Alla suoria lainauksia haastatteluista.

”Tällä hetkellä emme käytä ulkopuolisia resursseja. Tällä hetkellä ne ovat yksittäisiä inspiraation lähteitä, benchmarkkia jos niitä käytetään.”

”Ehdottomasti tarvittaisiin, meillä ei ole sitä osaamista täällä ja tarvitsisimme siihen kumppania miettimään.”

”Tuon voi ajatella kahdella eri tavalla – onko ennakkoinnille oma vastuullinen henkilö, funktio organisaatiossa, joka syöttää sitä muihin organisaatioihin vai onko se sisään syötetty jokaiseen talentiin. Ehkä se voisi olla molempia, mutta jos se on funktioihin leivottu niin henkilöiden pitää ymmärtää, että ennakkointi on jokaisen vastuulla. Hybridi homma voisi olla fiksu, että joku katsoo isoa kuvaa”

Kohdeorganisaation rakenteen ei nähty olevan este ennakkoinnille, ennemminkin mietittiin sen johtamisen vaikeutta. Nähtiin, että uusien asioiden luomisen johtaminen on vaikeampaa. Aineistosta pystyttiin havaitsemaan, että kohdeorganisaation pitäisi pystyä rohkaisemaan ihmisiä tuomaan omaa tietämystään paremmin esille. Aineistosta nousi myös esille pohdintaa siitä, kuinka ennakkoinnin prosessia voitaisiin tehostaa ja sitoa osaksi päivittäistä työtä. Alla suora lainaus haastattelusta.

”En ole huolissani rakenteesta mutta olen huolissani siitä, että sen johtaminen on vaikeaa. Jos puhumme uusien asioiden luomisesta niin sen johtaminen on vaikeampaa. Olemmeko siihen valmiita niin ei varmasti.”

4.4 Ennakkoinnin haasteet

Neljäntenä analysoinnin teemana käytettiin ennakkoinnin haasteita. Tulevaisuuden ennakkoinnissa merkittävä haaste on tasapainottelu globaalin konsernin ja paikallisen näkökulman välillä. Kohdeorganisaation rajalliset resurssit ohjaavat toimintaa, ja on tärkeää luottaa siihen, että konsernilta saadaan tarvittavat tiedot ja suuntaviivat tulevaisuutta varten. Samalla kuitenkin tunnistettiin, että kohdeorganisaatio toimii omanlaisessa toimintaympäristössä, mikä vaatii myös paikallista ennakkointia. Globaali konserni koettiin usein hitaaksi ja byrokraattiseksi, mikä hidastaa päätöksentekoa ja rajoittaa nopeiden kokeilujen mahdollisuutta. Lisäksi organisaation haasteena on ekosysteemien rakentaminen ja ylläpito, erityisesti asiakkaan pitäminen keskiössä tunnistettiin tärkeäksi, mutta myös haasteelliseksi. Alla suoria lainauksia haastatteluista.

”Työn pitäisi olla koko ajan jatkuvaa, peilaus siihen, että miten me odotetaan toimintaympäristön muuttuvan ja miten meidän pitäisi ajaa muutosta jotta se olisi meille suotuisaa. Sitä

tehdään johtoryhmätasolla, globaalilla tasolla ja tiimitasolla. Koen että ennakkointia kyllä tehdään mutta meidän haasteena koska olemme haastaja tässä markkinassa on resurssointi.”

”Ei suoraa vastausta mitä pitäisi muuttaa, mutta yksi asia missä pitäisi olla parempi on nopeus. Me tehdään ja mietitään asioita aika pitkään. Pitää miettiä mitkä olisivat oikeat skilsit eri rooleissa, että voidaan toimia agiilimmin. Ja osastojen väliset rajat. Meidän pitää pystyä hyödyntämään myös ulkoisia tekijöitä ja resursseja. Esim. kilpailijat voivat ulkoistaa esim. tuotekehityksen, jolloin voivat tehdä asioita nopeastikin. Ekosysteemi on tosi lastenkengissä vielä, se on varmaankin tulevaisuutta.”

Monessa haastattelussa nousi esille tiedon keruun haasteellisuus ja sen tehokas hyödyntäminen. Tähän kohdeorganisaatioissa ei ole työvälineitä, eikä omaa fasilitaattoria. Tämä johtaa siihen, että tiedon kokoaminen ja analysointi jäävät usein hajanaiseksi, eikä ennakkointiin tai päätöksentekoon pystytä välttämättä hyödyntämään organisaatioissa olevaa tietoa. Alla suora lainaus haastattelusta.

”Ei saada, meillä ei ole siihen työvälineitä. Se ehkä vaatisi fasilitaattoria, joka sitä ohjaisi. Jos se on vaan kanava mihin kaikki dumpaa niin se ei toimi. Mutta se olisi kyllä hyvä, jos meillä olisi mahdollista saada kerättyä tietoa esimerkiksi eri aihealueittain ja näitten ympärillä voitaisiin käydä fasilitoitua keskustelua ja havainnoja niistä. Havainnot eivät jäisi pieniin tiimeihin.”

Tulevaisuuden ennakkoinnin irrallisuus ja systematisoinnin puute nousivat esiin haastatteluissa. Organisaation siiloutuminen rajoittaa eri liiketoiminta-alueiden näkökulmien yhdistämistä ja monimuotoisuuden hyödyntämistä. Vaikka organisaatio koettiin tulevaisuuskyvykkääksi, haasteena on saada ihmiset muuttamaan ajattelutapaansa ja herättämään ajatuksia muutokseen. Lisäksi korostettiin tarvetta parempaan perehdytykseen, jotta kaikki tiimit organisaation sisällä ymmärtäisivät sisäiset prosessit ja voisivat toimia tehokkaammin yhdessä. Alla suoraa lainauksia haastatteluista.

”Ja siiloutuneisuus, vaikka me otetaan organisaatiota siihen mukaan ja mun mielestä ehdottoman hieno tapa tehdä asioita tää age, niin kyllä se tosiasia on, että sitten me sulkeudutaan sinne huoneeseen.”

”Systemaattisuutta lisää, se on tärkeintä. Toiminnan pitäisi jatkua, vaikka henkilöt vaihtuisivat. Systemaattisuuden avulla voidaan varmistaa, että tieto on ajan tasalla. Toinen on, että meidän pitää systemaattisemmin olla vaikuttamassa konsernin näkemyksiin. Ihmisten pitää olla tarpeeksi utelaita ja olla hereillä, tässä tullaan johtamisasiaan.”

4.5 Kehitystarpeiden tunnistaminen

Aineiston perusteella ennakkointi edellyttää systemaattisuutta ja parempaa tiedon jakamista organisaatioissa. Viidentenä teemana aineiston analysointiin käytettiin kehitystarpeiden tunnistamista. Ennakkointiprosessia voitaisiin parantaa hyödyntämällä organisaation koko potentiaalia tehokkaammin; yhteistyö yli organisaatorajojen havaittiin edistävän parviälyä ja tuovan uusia näkökulmia. Lisäksi korostettiin hiljaisen tiedon hyödyntämistä eri tiimeissä ja sen tehokkaampaa jakamista muiden tiimien kanssa. Alla suoraa lainauksia haastatteluista.

”Voisimme hyödyntää enemmän koko taloa. Meillä ei ole lähiaikoina ollut koko taloa hyödyntävää tekemistä. Meillä oli muutamia vuosia sitten strategiatyön yhteydessä projekti missä mietittiin asioita cross-functional ryhmissä, mutta tämä on vähän jäänyt. Uskon parviälyajatteluun,

missä tulee haastoja kun ihmiset, jotka tulevat eri toiminnoista näkevät asioita eri tavalla. Tämä tarvitsee tiettyä fasilitointia ja miten johdat erilaisuutta.”

Aineistosta nousi esiin tarve ymmärtää asiakasta paremmin ennakoinnin parantamiseksi. Organisaatioissa on jo tehty muutoksia tähän suuntaan, ja työ jatkuu kohti entistä enemmän dataan perustuvaa lähestymistapaa. Asiakkaiden tarkempi kuunteleminen ja heidän tarpeiden syvällisempi hyödyntäminen tulevaisuuden suunnittelussa koettiin keskeisenä. Lisäksi keskusteluissa tulisi korostaa enemmän mahdollisuuksia uhkien sijaan. Strategian implementointi ja sen konkretisointi työntekijöille koettiin myös haasteellisina. Alla suoria lainauksia haastatteluista.

”Tämä on yhteinen kehitysmatka asiakkaan kanssa. Jotta voimme tunnistaa tulevaisuuden tarpeet niin meidän pitää pystyä ymmärtämään asiakasta paremmin. Siinä näen, että meillä on backlog.”

”Tämä on kaksisuuntainen peli, organisaation pitää olla mukana syöttämässä tietoa mutta myös vastaanottamassa sitä. Meidän pitäisi pystyä olemaan responsiivisempi ja saada enemmän dialogia käyntiin ja organisaationa meidän pitää pystyä tämä mahdollistaa ja tarjota forumit missä tätä voidaan toteuttaa. Meidän pitää pystyä tukemaan ihmisten ajattelua. Meidän pitää osata konkretisoida strategiaa paremmin henkilöstölle ja mitä se tarkoittaa jokaisen työtehtävässä. Meidän pitää huolehtia, että työntekijät osallistetaan mukaan. Meidän pitää osata kanavoida se tieto joka talossa on koko organisaation käyttöön.”

4.6 Ennakoinnin hyödyt

Viimeisenä teemana aineistosta etsittiin ennakoinnista saatavia hyötyjä. Kohdeorganisaatio tunnistaa, että tehokkaampi ennakointi voi tuottaa monia liiketoiminnallisia etuja. Ennen kaikkea se voi tukea tarkempaa hinnoittelua ja trendien havaitsemista, mikä voisi vahvistaa kohdeorganisaation kilpailuasemaa markkinoilla. Alla suora lainaus haastattelusta.

”Hinnoitteluun, se on täysin selvä. mitä paremmin ennakoidaan, sitä paremmin voidaan hinnoitella ja sitä kilpailukykyisempiä olemme. Toinen on reagoiminen trendeihin ajoissa, siinä missä voidaan parantaa, niin miten pystymme valitsemaan oikeat näkemykset asioista, miten tunnistamme oikeasti tärkeät jutut ja reagoida niihin.”

Lisäksi havaittiin, että parempi ennakointi olisi voinut auttaa ratkaisemaan nykyisen keskeisen haasteen, työvoiman saatavuuden. Erityisesti asiakkaiden tarpeiden ja kuluttajien mieltymysten ymmärtäminen ennakoinnin avulla voi vaikuttaa positiivisesti organisaation kilpailukykyyn, ja auttaa kehittämään tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat entistä paremmin kuluttajien muuttuviin tarpeisiin. Alla suoria lainauksia haastatteluista.

”Työvoiman saatavuus, joka on meille aika iso kipupiste, minkä kanssa olemme myöhässä.”

”Näen että kaikki lähtee asiakkaista ja jos haluamme olla ykkönen niin meidän tunnistaa mitä kuluttajien päässä liikkuu. Ja tämä on esisijainen asia mitä meidän pitää pystyä ymmärtämään.”

5 Ennakointi kohdeyrityksessä

Aiemmin tämän tutkimuksen teoriaosuudessa käytiin läpi strategisen ennakkoinnin suorituskyvyn kuvaus. Professori René Rohrbeckin kehittämä kypsyyden malli arvioi organisaation strategista ennakointikyvykkyyttä ja suorituskykyä viiden ulottuvuuden kautta: tiedon hyödyntäminen, menetelmien kehittyneisyys, henkilöstö ja verkostot, organisaation rakenne sekä yrityskulttuuri. Malli auttaa arvioimaan organisaation valmiutta havaita ja reagoida muutoksia.

Koskelo (2021) esittelee Schreiberin ja Bergen mallin, joka kuvaa tulevaisuusajattelun kehittymistä organisaatiossa neljällä tasolla. Ensimmäisellä tasolla ennakointi on satunnaista ja projektiluontoista, ilman kytköstä strategiaan. Toisella tasolla ennakointimenetelmät ovat systemaattisempia ja niitä tukevat monipuoliset tiimit ja ammattimainen signaalien keruu. Kolmannella tasolla ennakointi on organisoitua, ja selkeät tavoitteet, johtaminen ja viestintä tukevat toimintaa. Neljännellä tasolla ennakointi on vakiintunut osa organisaation toimintaa, ja se on joustava ja valmiina kohtaamaan tulevaisuuden haasteet.

Arvioitaessa organisaation ennakointikyvykkyyttä näiden suorituskyvyn kuvauksien avulla, havaittiin sen olevan satunnaisella tasolla. Ensimmäisen ulottuvuuden osalta organisaatio kerää ja analysoi ulkoista tietoa päätöksenteon tueksi epäsäännöllisesti, ilman systemaattista lähestymistapaa. Menetelmiä arvioitaessa todettiin, että ennakointia tehdään epäsäännöllisesti ja organisaation menetelmäosaaminen on rajallista. Skenaariotyöskentelyä hyödynnetään satunnaisesti yksittäisissä projekteissa, eikä sitä sovelleta kokonaisvaltaiseen tulevaisuuden tarkasteluun. Tulevaisuutta tarkastellaan johtoryhmätasolla keskittyen ulkoisiin tekijöihin, mutta koko organisaatiota ei oteta mukaan prosessiin. Organisaation menetelmät ovat kehittymättömiä ja rajoittuvat perusanalyysiin.

Kolmatta ulottuvuutta arvioitaessa voidaan todeta, että henkilöstön osaaminen on rajallista, eikä sisäisiä tai ulkoisia verkostoja hyödynnetä tehokkaasti. Organisaation työntekijöillä ei ole riittävästi kokemusta ennakointimenetelmistä ja -käytännöistä, mikä rajoittaa heidän kykyään tunnistaa ja analysoida tulevaisuuden trendejä ja signaaleja. Tämä näkyy sisäisesti tiimien välisen yhteistyön ja tiedonjaon vähäisyytenä. Organisaatiosta puuttuvat systemaattiset työkalut ja käytännöt, jotka edistäisivät yhteistä tulevaisuuden tarkastelua.

Ulkoisesti organisaatio ei ole luonut vahvoja suhteita sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin tai muihin yrityksiin, jotka voisivat tarjota arvokasta tietoa ja näkemyksiä. Ulkopuolisia asiantuntijoita käytetään satunnaisesti tuomaan inspiraatiota ja laajentamaan näkökulmaa, mutta nämä yhteistyöt eivät ole systemaattisia tai jatkuvia. Tämän seurauksena kohdeorganisaatio jää usein reaktiiviseksi sen sijaan, että se ennakoisi aktiivisesti tulevaisuuden muutoksia ja mahdollisuuksia.

Neljäs ulottuvuus osoittaa, että ennakkointia ei ole integroitu kunnolla organisaation rakenteisiin, vaan sitä tehdään erillisinä projekteina. Tämä tarkoittaa, että ennakkointiprosessit ovat satunnaisia ja yleensä irrallisia kokonaisstrategiasta. Organisaatio ei ole määritellyt selkeitä toimintamalleja tai tavoitteita, jotka koskisivat koko organisaatiota tai yksilöitä. Ennakkointia ei ole otettu systemaattisesti mukaan strategiaan prosesseihin, kuten pitkän aikavälin suunnitteluun tai innovaatiotyöhön.

Ilman selkeää yhteyttä strategiaan ennakkointitoimet jäävät projektikohtaisiksi, eikä niiden tuottamaa tietoa hyödynnetä laajemmin päätöksenteossa. Kun ennakkointia ei ole integroitu systemaattisesti organisaation rakenteisiin, kaikki relevantit sidosryhmät eivät välttämättä ole mukana ennakkointiprosessissa, eivätkä tulokset näin ollen välity eteenpäin organisaatioon. Tämä voi johtaa siihen, että ennakkoinnista saatu tieto jää kokonaisuudessaan hyödyntämättä.

Viidennen ulottuvuuden arvioinnin perusteella voidaan todeta, että organisaatiokulttuuri tukee osittain ennakkointia ja pitkän aikavälin suunnittelua, mutta se ei ole systemaattista. Aineiston mukaan esihenkilöt kehottavat työntekijöitä olemaan uteliaita ja jakamaan tietoa, mutta loppupelissä se jää jokaisen yksilön varaan. Kohdeorganisaation työntekijät voivat osittain tunnistaa ennakkoinnin tärkeyden, mutta sitä ei tehdä olennaisena osana päivittäistä työtä. Ennakkointiin liittyviä aloitteita ilmenee, mutta niihin ei ole resursseja tarttua, eikä niihin näin ollen suhtauduta vakavasti. Kohdeorganisaation johto ei erityisesti tue tai edistä ennakkointiprosesseja riittävästi. Ilman johdon tukea ennakkointi ei saa riittävää huomiota, eikä sen tuloksia hyödynnetä päätöksenteossa.

5.1 Ennakkoinnin haluttu tila kohdeyrityksessä

Tutkimusta tehdessä ei noussut esiin, että kohdeorganisaatiolla olisi suuri huoli ennakkoinnin nykytilasta tai sen kehittämiseen tulisi tarttua. Aineiston perusteella kaikki tunnistivat selkeästi ennakkoinnin tärkeyden ja osa koki, että kohdeorganisaatiolla on siihen selkeät prosessit ja tavat. Osa haastatelluista korosti konsernin vastuuta ennakkoinnissa ja katsoi, että kohdeorganisaation tulisi voida luottaa konsernin tuottamaan tietoon. Koettiin, että tämän kokoisella organisaatiolla ei ole tarvittavia resursseja, kuten aikaa, panostaa ennakkointiin. Suuri osa haastatelluista kuitenkin näki, että ennakkoinnissa on paljon parannettavaa ja sen kehittäminen voisi tuoda hyötyjä organisaatiolle.

Aineiston perusteella on kuitenkin tärkeää, että jokainen organisaation jäsen ymmärtää tulevaisuuden ennakkoinnin merkityksen ja on yksilönä aktiivinen tiedon jakamisessa organisaatiossa. Tämä herättää kysymyksen siitä, ovatko organisaation jäsenet todella sisäistäneet ennakkoinnin merkityksen ja ymmärtävät, mitä heiltä odotetaan tässä prosessissa? Onko tätä mahdollista toteuttaa ilman asianmukaista ohjausta tai tarvittavia työkaluja?

Ennakkointiprosessien tulisi olla selkeitä, systemaattisia ja integroituja osaksi organisaation päivittäistä toimintaa. Organisaatiossa tulisi olla selkeät ja johdonmukaiset toimintamallit ja tavoitteet,

jotka koskevat kaikkia organisaation jäseniä. Ilman näitä tekijöitä ennakointi saattaa jäädä epäselväksi ja hajanaiseksi, mikä vaikeuttaa sen tehokasta toteuttamista ja hyödyntämistä organisaatiossa.

Organisaation johdon tulee tukea ja edistää ennakointiprosesseja aktiivisesti, jotta tulevaisuuden ennakointi on mahdollista. Ennakointia tulee hyödyntää organisaation päätöksenteossa ja toiminnan suunnittelussa. Jatkuvan oppimisen ja kehittämisen kulttuuri tukee organisaation kykyä tunnistaa heikkoja signaaleja ja auttaa sopeutumaan muutokseen nopeasti.

Mikäli kohdeorganisaatio tavoittelee ketteryttä ja muutosvalmiutta, ennakoinnin haluttu tila tulisi olla vakiintunut. Schreiberin ja Bergenin mallin neljännellä tasolla ennakointi on integroitu kiinteäksi osaksi organisaation toimintaa, ja sitä toteutetaan ammattimaisesti. Organisaation johto ja prosessit tukevat ennakointia, ja organisaatio on joustava ja valmis kohtaamaan tulevaisuuden haasteet.

5.2 Tulosten yhteenveto

Tutkimuksessa havaittiin, että kohdeorganisaation ennakointityö on pääosin perustunut olemassa olevan tiedon analysointiin ja on ollut lyhytjänteistä. Konserni tuottaa merkittävän osan ennakointitiedosta, kun taas kohdeorganisaation oma ennakointityö on vähäisempää ja keskittyy pääasiassa nykyhetken ja menneisyyden tietoon. Laajempi tulevaisuuden ennakointi toteutettiin viimeisimmän strategiaprosessin yhteydessä koko henkilöstön voimin, mutta strukturoituja ennakointiprosesseja ei juuri ole, eikä ennakointi ole jatkuvaa.

Ennakointityö perustuu enimmäkseen megatrendien ja trendien seurantaan, ja suuri osa tiedosta saadaan konsernitasolta. Skenaarioita käytetään pääasiassa strategisissa projekteissa tarvittaessa, eikä niitä hyödynnetä laajamittaisessa tulevaisuuden tarkastelussa. Organisaatiossa tiedon jakaminen tiimien välillä on tapahtunut epävirallisesti, ja heikkojen signaalien havaitseminen on ollut jokaisen työntekijän vastuulla.

Organisaation ennakointikyvykkyyden arviointi viiden ulottuvuuden kautta osoittaa, että ennakointi on satunnaisella tasolla. Ensinnäkin organisaatio kerää ja analysoi ulkoista tietoa epäsäännöllisesti ja asiakkaiden ja muiden sidosryhmien osallistaminen tulevaisuuden suunnitteluun nähdään kehityskohteenä. Toiseksi organisaation menetelmäosaaminen on rajallista, mikä haastaa ennakoinnin toteuttamista. Skenaariotyöskentelyä hyödynnetään hajautetusti ja projektiluonteisesti ilman kokonaisvaltaista tulevaisuuden tarkastelua. Heikkojen signaalien havainnointi ja kerääminen ei ole systemaattista.

Kolmanneksi henkilöstön ennakointi osaaminen on vähäistä, sillä tutkimuksen mukaan heillä on rajallisesti kokemusta ennakointimenetelmistä. Tiimien välinen yhteistyö ja tiedon jakaminen on

vähäistä, ja se tunnistettiin kehitysalueeksi. Henkilöstöllä ei ole yhteisiä systemaattisia työkaluja tulevaisuuden tarkasteluun. Neljänneksi ennakointi ei ole integroitu organisaation rakenteisiin, vaan se toteutetaan erillisinä projekteina ilman selkeitä toimintamalleja ja tavoitteita. Viidenneksi organisaatiokulttuuri tukee osittain ennakointia, mutta johdon tuki ennakointiprosesseille on rajallista.

Kokonaisuudessa havaitut tulokset osoittavat, että organisaatiossa on selkeitä kehittämistarpeita ennakointikyvyn vahvistamiseksi. Vaikka ennakkoinnin merkitys on tiedostettu, sen tehokas toteuttaminen edellyttää selkeitä toimintamalleja, vahvaa johdon tukea sekä riittäviä resursseja. Kulttuurin, jossa korostetaan jatkuvaa oppimista, nähdään olevan keskeinen tekijä heikkojen signaalien tunnistamisessa. Yhteenvetona voidaan todeta, että ennakkoinnin systemaattisuutta ja asianmukaisia työkaluja tarvitaan lisää, jotta organisaatio pystyy tehokkaammin varautumaan tuleviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

6 Johtopäätökset

Epäsäännöllisyys ja systemaattisuuden puute voi heikentää kohdeorganisaation kykyä reagoida nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Ilman selkeitä prosesseja ja johdonmukaisuutta ennakointi jää reaktiiviseksi ja irralliseksi, eikä se ole mukana päätöksenteossa. Organisaation rajoittunut menetelmäosaaminen ja kehittymättömät käytännöt voivat heikentää ennakoinnin tehokkuutta. Ilman tarvittavaa osaamista ja työkaluja organisaatio ei välttämättä pysty hyödyntämään ennakoinnin tuomia etuja.

Jotta ennakoinnista tulisi tehokas ja strateginen työkalu, se tulisi integroida tiiviimmin organisaation rakenteisiin ja prosesseihin. Tämä tarkoittaa, että ennakointityön tulisi olla osa strategista suunnittelua ja päätöksentekoa, ja sen tulisi olla selkeästi liitetty organisaation tavoitteisiin. Lisäksi organisaation tulisi kehittää mittareita, joilla ennakoinnin tuloksia seurataan, arvioidaan ja hyödynnetään systemaattisesti. Integroimalla ennakointi osaksi organisaation toimintaa voidaan varmistaa sen johdonmukaisuus ja jatkuvuus, mikä puolestaan parantaa organisaation kykyä reagoida muuttuvaan toimintaympäristöön.

Ilman riittäviä resursseja, kuten henkilöstöä tai aikaa, ennakointiprosessit eivät ole perusteellisia. Tämä rajoittaa prosessien hyötyä organisaatiolle. Organisaation tulee luoda kulttuuri, jossa arvostetaan ennakointia ja työntekijöitä kannustetaan siihen. Tätä voidaan tukea esimerkiksi tarjoamalla koulutusta ja lisäämällä tietoisuutta ennakoinnin merkityksestä. Lisäksi voidaan määritellä erilaisia kannustimia ennakointiin osallistumiseen ja sisällyttää se organisaation arvoihin sekä päivittäiseen toimintaan. Kun ennakointi on osa organisaatiokulttuuria, siitä tulee luonnollinen osa jokapäiväistä työtä ja päätöksentekoa.

Johtoryhmätason keskittyminen ulkoisiin tekijöihin antaa vain osittaisen kuvan tulevaisuuden mahdollisuuksista ja riskeistä, sillä se ei hyödynnä riittävästi organisaation sisäistä osaamista ja tietoa. Puutteellinen kokonaisvaltainen tulevaisuuden tarkastelu voi johtaa siihen, että organisaatio ei ole riittävän varautunut mahdollisiin toimintaympäristön muutoksiin. Ennakointikyvyn nostaminen uudelle tasolle vaatii investointeja henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja prosessien rakentamiseen.

Seuraavaksi tarkastellaan tutkimustuloksia tutkimuskysymysten pohjalta ja mietitään, vastaavatko ne asetettuihin kysymyksiin. Tämän jälkeen analysoidaan tutkimusprosessia ja siihen käytettyjä menetelmiä. Lopuksi esitetään kehitysehdotuksia, joilla kohdeorganisaatio voi parantaa ennakointikykyään.

6.1 Vastaukset tutkimuksen kysymyksiin

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli vastata neljään kysymykseen, jotka ovat olennaisia kohdeorganisaation toimintakyvyn parantamisessa dynaamisessa toimintaympäristössä. Ensimmäinen kysymys tarkastelee, miten organisaatio ennakoi ympäristön muutoksia, ja pyrkii kartoittamaan organisaation nykyiset ennakointikäytännöt ja -valmiudet. Toinen kysymys keskittyy siihen, miten ennakoointia tulisi kehittää, painottaen ennakoinnintyökaluja. Kolmas kysymys käsittelee erityisiä kehityskohteita ennakoinnissa, ja neljäs tutkii ennakoivan toimintatavan hyötyjä organisaatiolle. Näiden kysymysten avulla tutkimus pyrki saamaan kokonaisvaltaisen katsauksen organisaation ennakointikyvystä.

Voidaan todeta, että tutkimuksen avulla saatiin vastaukset kaikkiin esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Samalla myös tunnistettiin kehityskohteita kohdeorganisaation strategisen ennakoinnin vahvistamiseksi. Seuraavaksi tutkimuskysymykset käydään yksitellen läpi.

6.1.1 Miten kohdeorganisaatiossa ennakoidaan toimintaympäristön muutoksia?

Tämän tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys pyrki selvittämään, miten kohdeorganisaatiossa ennakoidaan toimintaympäristön muutoksia. Tulokset osoittivat, että kohdeorganisaation ennakoointi on probabilistista ja perustuu olemassa olevan tiedon analysointiin. Schwarzin (2024, 35) mukaan strateginen ennakoointi koostuu neljästä vaiheesta: havaitsemisesta, etsinnästä, tulkitsemisesta ja muuttamisesta. Havaitsemisvaiheessa ympäristön muutoksia tunnistetaan systemaattisesti heikkojen signaalien avulla. Kohdeorganisaatiolta puuttuu kuitenkin systemaattinen tapa havaita näitä muutoksia.

Aineistosta kävi ilmi, että kohdeorganisaatiolla ei ole strukturoitua tapaa heikkojen signaalien tunnistamiseen, vaan tämä tehtävä henkilöityy pitkälti yksilöihin. Signaaleja saadaan usein ulkopuolelta, kuten sosiaalisesta mediasta, asiakkailta ja uutisista, mutta erityisesti Suomen ja paikallisten signaalien järjestelmällinen tunnistaminen on vähäistä, eikä siihen ole käytössä työkaluja. Vaikka organisaatiossa työskentelee uteliaita ihmisiä, jotka jakavat tietoa aktiivisesti esimerkiksi tiimichatteissa, tiedon valtava määrä ja ajan puute estävät sen perusteellisen käsittelyn. Palaverissa ja foorumeilla keskustelu on usein strukturoitua, eikä vapaalle keskustelulle ja tiedon syvälliselle tarkastelulle ole riittävästi aikaa.

Strategisen ennakoinnin etsintävaiheessa käytetään erilaisia menetelmiä, kuten skenaarioita, strategioiden muodostamiseen kilpailuedun saavuttamiseksi. Tutkimusvaiheessa kehitetään ja testataan prototyyppisiä, esimerkiksi asiakkaiden avulla, ja muuttamisvaiheessa resursseja ja kyvyksiä uudelleen järjestetään vastaamaan uusia tavoitteita. (Schwarz, 2024, 35–36) Kohdeorganisaatiossa skenaarioiden hyödyntäminen jakoi mielipiteitä, erityisesti johtoryhmän keskuudessa.

Osa koki skenaarioiden auttavan valmistautumaan muutoksiin ja virittämään ajattelua eri vaihtoehtojen varalle, kun taas toiset katsoivat niiden käytön olevan vähäistä. Organisaatio tekee ennusteita, mutta tätä ei nähdä kokonaisvaltaisena tulevaisuuden havainnointina tai skenaariotyönä, vaan skenaarioita hyödynnetään lähinnä strategisissa projekteissa, joissa keskitytään tietyn ongelman ratkaisuun. Joissain organisaation osissa skenaarioiden laatiminen oli tavoitteena, mutta muualla niiden käyttö oli vähäisempää. Aineistosta kävi ilmi, että skenaariotyötä tehdään satunnaisesti tarpeen mukaan, eikä sitä ole integroitu jatkuvaksi osaksi organisaation toimintaa.

6.1.2 Miten ennakointia kannattaa kehittää?

Tutkimuksen toisella tutkimuskysymyksellä pyrittiin selvittämään, miten ennakointia kannattaa kehittää. Tällä pyrittiin selvittämään, mitä työkaluja ja toimintatapoja kohdeorganisaatio käyttää ennakointiin ja sen tukemiseen. Tutkimus osoitti, että kohdeorganisaation tulisi rakentaa prosesseja heikkojen signaalien havaitsemiseksi ja tehdä siitä järjestelmällistä. Tämä edistää organisaation yhteistä näkemystä tulevaisuudesta ja parantaa työyhteisön yhtenäisyyttä. Systemaattinen heikkojen signaalien havaitseminen toimii pohjana skenaariotyölle, joiden avulla voidaan edistää strategista keskustelua ja tarjota oppimismahdollisuuksia organisaatiolle.

Aineiston perusteella kohdeorganisaation ennakkoinnin menetelmät eivät ole systemaattisia, ja ennakointi perustuu olemassa olevan tiedon analysointiin ja ajatusten vaihtoon. Varsinaisia ennakkoinnin työkaluja ei käytetä, ja erityisesti paikallisten signaalien tunnistaminen sekä siihen liittyvät työkalut ovat puutteellisia. Heikkojen signaalien tunnistaminen jää yksilön vastuulle. Johtoryhmätasolla hyödynnetään sidosryhmiä, mutta systemaattisuutta kaivataan tässäkin enemmän. Ennakointi perustuu vahvasti sisäiseen dataan, asiakkaiden antamaan tietoon ja tutkimuksiin. Kokonaisuudessaan organisaatiossa tarvitaan selkeämpiä rakenteita ja työkaluja ennakointiprosessin tueksi.

Ennakointiprosessin systemaattisuus olisi tärkeää, jotta tieto ei jää hajanaiseksi tai siiloutuneeksi eri tiimeihin. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi parempien toimintamallien, fasilitoidun keskustelun ja tiedonkeruun avulla. Lisäksi olisi hyödyllistä luoda selkeitä rooleja ja prosesseja tiedon jakamiselle ja analysoinnille, ja kehittää integroituja tietojärjestelmiä, jotka mahdollistavat tiedon jakamisen. Näin voidaan varmistaa, että kaikki tiimit saavat tarvittavan tiedon ajankohtaisesti ja voivat hyödyntää sitä päätöksenteossa.

6.1.3 Mitä ennakoinnissa kannattaa kehittää?

Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, mitä ennakoinnissa kannattaa kehittää. Tutkimus osoitti, että ulkoisten sidosryhmien lisäksi organisaation tulisi hyödyntää paremmin sisäisiä resursseja. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi parempia tiedonkeruun ja analysoinnin työvälineitä sekä prosessien systematisointia. Teoreettisessa viitekehysessä todettiin, että

tiimipohjaiset, itseohjautuvat rakenteet kannustavat työntekijöitä ottamaan vastuuta ja olemaan aloitteellisia. Ketterä organisaatorakenne voi edistää avointa tiedonkulkua organisaation eri osien välillä. Jotta ketterä organisaatio toimisi tehokkaasti, se tarvitsee kohdeorganisaation johdon tuen ja toiminnan opastusta.

Kohdeorganisaatiossa ennakointiin ei ole erikseen varattu resursseja, vaan sen nähdään olevan kaikkien vastuulla. Viime aikoina tehdyt organisaatiomuutokset, kuten logistiikan kehitysorganisaation perustaminen, on nähty askelina oikeaan suuntaan. Ennakoinnin rooli ja vastuu jakautuvat kaikille, joten kulttuuri, joka tukee tiedon jakamista ja uteliaisuutta, koettiin haastatteluiden perusteella tärkeäksi.

Kohdeorganisaation olisi hyvä vahvistaa tiimipohjaista ja itseohjautuvaa rakennetta. Johdon tulisi aktiivisesti tukea ja ohjata organisaatiota kohti ketterää organisaatorakennetta, joka kannustaa tiimejä itsenäiseen vastuunottoon ja avoimeen tiedonjakoon. Organisaation tulisi edistää kulttuuria, jossa uteliaisuus ja tiedon jakaminen ovat luonnollisia osia päivittäistä työtä. Tämä vaatii johtajuudelta jatkuvaa tukea ja rohkaisua. Esihenkilöiden rooli tiedon jakamisessa ja ennakoinnin tukemisessa on hyvin keskeinen. Heitä tulisi kouluttaa ja kannustaa tukemaan aktiivista ennakointia.

6.1.4 Mitä hyötyä ennakoivasta työtavasta on organisaatiolle?

Tutkimuksesta nousi esiin useita konkreettisia asioita, joissa parempi ja tehokkaampi ennakointi voisi tuoda hyötyä kohdeorganisaatiolle. Neljännellä tutkimuskysymyksellä pyrittiin löytämään vastauksia näihin asioihin. Tehokkaamman ennakoinnin nähtiin tuovan hyötyä erityisesti asiakkaiden tarpeiden ja kuluttajien mieltymysten ymmärtämisessä eli trendien paremmassa tunnistamisessa. Lisäksi ennakoinnin avulla voidaan parantaa oikea-aikaista hinnoittelua. Näiden avulla kohdeorganisaatio voi pärjätä paremmin muuttuvassa toimintaympäristössä, vahvistaa kilpailukykyään ja erottautua kilpailijoistaan.

Toinen keskeinen hyöty, joka nousi esiin, on kyky ratkaista työvoiman saatavuuteen liittyviä haasteita. Parempi ennakointi voi auttaa ennakoimaan ja reagoimaan työvoiman tarpeisiin aikaisemmin, mikä parantaa organisaation kykyä houkuttaa ja säilyttää osaavaa henkilöstöä. Lisäksi ennakoinnin tehostaminen voi parantaa sisäistä tiedonjakamista ja yhteistyötä eri tiimien välillä.

6.2 Prosessin ja käytettyjen menetelmien arviointi

Tutkimuksessa pyritään minimoimaan virheiden mahdollisuus, mutta tulosten luotettavuus voi silti vaihdella. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään erilaisia mittareita. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta eli kykyä tuottaa samankaltaisia tuloksia satunnaisissa olosuhteissa. Reliabiliteetin arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, kuten kahden

tutkijan tulosten vertailua tai saman henkilön tutkimista uudelleen ja saman tuloksen saamista. Toinen käsite, jota käytetään arvioitaessa tutkimusta, on validiteetti eli pätevyys. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä ilmiötä tai asiaa, jota on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2013, 231)

Reliaabelius ja validius ovat alun perin määrällisen tutkimuksen arvioinnin menetelmiä, ja niistä on muotoutunut erilaisia tulkintoja laadullisiin tutkimuksiin. Tapaustutkimuksen tutkija voi ajatella, että kaikki ihmisiä koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia, eikä kahta samanlaista tapausta ole. Tästä syystä perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvoinnit eivät sellaisenaan sovellu laadulliseen tutkimukseen. Sen sijaan luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kontekstissa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös sen tarkkuudella, millä tavoin tutkimusta ja sen eri vaiheita on kuvailtu. (Hirsjärvi ym. 2013, 232)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan tutkimusmenetelmän valinnalla, tiedonkeruun ja analyysin tarkkuudella sekä tulosten yleistettävyydellä. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui haastattelut, sillä ne ovat yleinen ja tehokas tapa kerätä syvällistä tietoa tapaustutkimuksissa. Haastatteluihin valittiin henkilöitä organisaation eri osista, jotta saataisiin mahdollisimman laaja ja kattava käsitys koko organisaation toiminnasta. Mukana ei ollut ainoastaan johtoryhmätason henkilöitä, vaan myös kolme ylempää toimihenkilöä, mikä mahdollisti kokonaisvaltaisemman näkemyksen saannin työntekijöiden ajatuksista.

On kuitenkin huomioitava, että tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää se, että jokaisesta organisaation osasta haastateltiin vain yhtä henkilöä. Tämä rajoittaa näkökulmien moninaisuutta ja voi johtaa yksipuolisiin tulkintoihin, sillä tutkimus nojaa yksittäisten henkilöiden näkemyksiin tulevaisuuden ennakkoinnista. Laajempaa näkökulmaa varten tarvitaan lisätutkimuksia, joissa haastateltaisiin suurempaa otantaa kohdeorganisaation työntekijöistä.

Tutkimuksessa annettiin riittävä kuvaus sen dokumentoinnista ja haastatteluiden olosuhteista. Haastattelujen ympäristö ja kesto esiteltiin, mutta haastatteluiden ajankohtia ja mahdollisia häiriötekijöitä olisi voitu avata tarkemmin. On tärkeää huomata, että haastatteluiden analysoinnissa on aina riski virhetulkintoihin. Tässä tutkimuksessa virhetulkintojen riskiä saattoi korostaa tutkijan työskentely kohdeorganisaatiossa ja hänen mahdolliset ennakkokäsityksensä ennakkoinnin tilasta kyseisessä organisaatiossa.

Tutkijan työskentely kohdeorganisaatiossa ei kuitenkaan aiheuttanut eturistiriitaa, sillä tutkimuksen ei katsottu vaikuttavan tutkijan asemaan organisaatiossa. Tämä on kuitenkin voinut vaikuttaa tutkijan objektiivisuuteen, sillä tutkija valitsi tutkimusaiheen havaittuaan ennakkoinnissa kehittämistarpeita. Tutkija on tiedostanut tämän ja pyrkinyt välttämään siitä johtuvia ennako-oletuksia. On

kuitenkin mahdollista, että tämä on vaikuttanut tutkimuksen suunnitteluun. Tutkimuksen teorian ja aineiston pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että se tukee tutkijan ennakkokäsitystä ennakkoinnintilasta. Tutkimuksen asetelma tulee kuitenkin huomioida, kun lukija pohtii tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen pätevyyttä arvioitiin tutkimuskysymysten ja aineiston vastaavuuden perusteella. Tutkimus vastasi hyvin asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kysymykset olivat selkeästi määriteltyjä, ja haastatteluiden avulla saatiin kattavaa tietoa siitä, miten organisaatiossa ennakoidaan toimintaympäristön muutoksia ja mitä kehittämistarpeita on havaittavissa. Teoreettinen viitekehys tarjosi selkeän perustan tutkimukselle, mikä vahvisti tulosten pätevyyttä. Tutkimus tarjosi konkreettisia kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle, mikä lisää tutkimuksen käytännön arvoa. Tulokset eivät kuitenkaan ole yleistettävissä muihin organisaatioihin, sillä tutkimus keskittyi nimenomaan tietyn kohdeorganisaation tilanteeseen. Laajempien johtopäätösten tekemiseksi tarvitaan lisätutkimuksia eri organisaatioista ja toimialoilta.

Kokonaisuudessaan tutkimus on kohtuullisen luotettava ja pätevä, mutta tietyt asiat kuten haastatteluvien yksipuolisuus ja tutkijan työskenteleminen kohdeorganisaatiossa voivat heikentää sen luotettavuutta. Haastattelujen yksityiskohtia olisi voitu käsitellä myös tarkemmin. Tutkimuksen vahvuuksia ovat selkeä teoreettinen viitekehys ja konkreettiset kehitysehdotukset. Tulosten yleistettävyys on kuitenkin rajoitettua tapaustutkimuksen luonteen vuoksi. Parantamalla dokumentaatiota ja huomioimalla mahdollisia virhetulkintoja tulevissa tutkimuksissa voitaisiin lisätä tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

6.3 Oma kokemus ja oppiminen

Oma käsitykseni ennakkoinnista kohdeorganisaatiossa pohjautuu vuosien mittaan kertyneeseen kokemukseen ja tekemiini havaintoihin. Olen työskennellyt kohdeorganisaatiossa vuodesta 2015 lähtien, ja viimeiset neljä vuotta olen toiminut roolissa, jossa olen osallistunut uuden strategian luomiseen ja erilaisiin strategisiin projekteihin. Tämä on avannut minulle ainutlaatuisen näkökulman siihen, miltä ennakkointi on näyttäytynyt kohdeorganisaatiossa.

Oman työkokemukseni pohjalta olen huomannut, että tulevaisuuden ennakkointi kohdeorganisaatiossa jää usein vähäiseksi osaksi päivittäistä työtä. Kiireiden ja operatiivisten tehtävien keskellä ennakkointi jää helposti taka-alalle. Strukturoituja ennakkointiprosesseja ei juurikaan ole, eikä ennakkointi ole ollut jatkuvaa. Oma kokemukseni tulevaisuuden ennakkoinnista liittyy lähinnä uuden strategian työstämiseen. Organisaatiomme noudattaa tällä hetkellä viiden vuoden strategiakautta, ja viimeisin päivitys tehtiin vuonna 2021. Uutta strategiaa laatiessamme mietimme enemmän tulevaisuuden näkymiä, mutta mielestäni tässäkin prosessissa puuttui strukturoitu tapa hahmottaa erilaisia tulevaisuuden skenaarioita. Oma ennakkokäsitykseni perustuu tähän kokemukseen, jossa

ennakointi on ollut vähemmän näkyvässä roolissa. Tämä asetti omat haasteensa tutkimukselle, sillä on tärkeää tunnistaa, miten omat kokemukset ja roolini organisaatiossa vaikuttavat näkemyksiini ja tulkintoihini ennakoinnista.

Opinnäytetyön aikana olen syventynyt strategisen ennakoinnin teoriaan ja työkaluihin, joiden avulla organisaatio pystyy varautumaan tulevaisuuden epävarmuuksiin ja mahdollisiin muutoksiin. Opin, kuinka skenaariotyöskentely, trendianalyysit ja heikkojen signaalien tunnistaminen muodostavat keskeiset ennakoinnin työkalut. Näiden menetelmien avulla organisaation on mahdollista hahmottaa erilaisia kehityskulkuja ja arvioida, miten ne voivat vaikuttaa organisaation liiketoimintaan. Perehtyminen näihin menetelmiin on auttanut minua ymmärtämään, kuinka organisaatio voi hyödyntää ennakointia päätöksenteossaan ja strategisessa suunnittelussaan varmistaakseen joustavuuden ja kilpailukyvyn nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Ennakointimenetelmiin tutustuminen kohdeyrityksen kontekstissa on syventänyt osaamistani strategisen ajattelun ja suunnittelun alueilla.

Haastatteluiden avulla sain arvokkaita näkemyksiä, jotka syvensivät ymmärrystäni tutkimusaiheesta. Ne tarjosivat tilaisuuden kerätä syvällistä ja monipuolista tietoa suoraan käytännön toimijoilta, mikä vahvisti käsitystäni ennakoinnin nykytilasta kohdeorganisaatiossa. Opin suunnittelemaan haastattelukysymyksiä siten, että ne suuntasivat keskustelua mutta samalla jättivät tilaa haastateltavien omille näkemyksille. Aktiivinen kuuntelu osoittautui tärkeäksi taidoksi, sillä se auttoi minua tarkentamaan kysymyksiä ja seuraamaan keskustelun sävyä. Haastattelujen kautta ymmärsin myös, että eri taustaiset ja eri asemassa olevat ihmiset näkevät tutkimusaiheen eri tavalla.

6.4 Kehitysehdotukset

Tutkimus osoitti, että kohdeorganisaation strateginen ennakointi ei ole kovin järjestelmällistä tai jatkuvaa, eikä siihen käytetä ennakoinnin työkaluja systemaattisesti. Tutkimus toi esille konkreettisia kehittämiskohteita, kuten heikkojen signaalien järjestelmällisen havaitsemisen ja organisaation sisäisten resurssien paremman hyödyntämisen. Nämä parannukset voisivat vahvistaa organisaation strategista ennakointia ja sen kykyä sopeutua tuleviin muutoksiin.

Schwarz (2024, 151–152) tuo esiin sudenkuoppia, joita voi esiintyä strategisen ennakoinnin prosessissa. Jos strateginen ennakointi aloitetaan skenaariolla, niiden on oltava vaihtoehtoisia tulevaisuuden kuvia eikä vain erilaisia liiketoiminta-analyysseja (business case). Tämä sudenkuoppa rajoittaa toimintaympäristön havainnointia. Toisena sudenkuppina Schwarz mainitsee yksinäisen ennakointijohtajan. Jotta voidaan pysyä ajan tasalla organisaatiossa tapahtuvista muutoksista ja toimintaympäristön heikoista signaaleista, laajat verkostot ovat ennakointijohtajalle välttämättömiä. Erilaisien näkökulmien huomioiminen ennakointityössä on ehdoton edellytys. Kolmantena Schwarz

mainitsee trendien käsitteellistämisen. On tärkeää kiinnittää huomiota trendin käsitteellistämiseen ja siihen, miten trendi kehittyy heikosta signaalista vahvaksi. Mikäli tätä ei tehdä, on vaara, että sokeat pisteet jäävät huomaamatta ja organisaatiot täyttyvät epäolennaisella tiedolla. Schwarz myös muistuttaa, että määrällisten tutkimusten sisällyttäminen strategiseen ennakointi prosessiin täytyy tehdä huolellisesti, sillä tulevaisuutta ei voida ennustaa.

Schwarz (2024, 152–153) listaa asioita, jotka mahdollistavat strategisen ennakkoinnin aloittamisen ja onnistumisen organisaatiossa. Teoria saattaa tuntua vähemmän merkittävältä liike-elämässä, mutta organisaation on hallittava strategisen ennakkoinnin perusteoria onnistuakseen. Ennakkoinnin kehittäminen on monimutkaista ja vaatii taitoja trendien tunnistamiseen ja ymmärtämiseen, tulevaisuuden kuvien luomiseen ja päätöksentekoon. Tämä edellyttää organisaation työntekijöiden uskottomusten haastamista.

Schwarzin mukaan johdon osallistuminen ennakointiprosessiin on ratkaisevan tärkeää. Vaikka strategisen ennakkoinnin prosessin tulokset tulevat jossain vaiheessa johdon päätettäväksi, johdon on myös tuettava tätä työskentelytapaa. Schwarz suosittelee aloittamaan ennakkoinnin pienin askelein, erityisesti mahdollisten resurssirajoitusten vuoksi. Ennakointiprosessin voi aloittaa esimerkiksi perustamalla pienimuotoisen tulevaisuuden lukutaidon koeympäristön tai järjestämällä yksinkertaisen trendityöpajan, jossa osallistujat tutkivat useita trendejä ja pohtivat niiden vaikutuksia yritykseen sekä yhteistä ymmärrystä trendien merkityksestä. Yrityksen johdon lisäksi koko organisaation sitoutuminen ennakointiprosessiin on ratkaisevan tärkeää. Näkökulmien monipuolisuus ja sitoutuminen prosessiin ovat avainasemassa ennakkoinnin onnistumisen kannalta. Siksi on tärkeää, että prosessiin osallistuu henkilöitä eri organisaation osista ja jopa eri teollisuudenaloilta, jotta saavutetaan mahdollisimman monipuolisia näkökulmia ja ajatuksia. (Schwarz 2024, 154–155)

Kuten aiemmin todettiin strategisesta ennakkoinnista, skenaarioiden avulla voidaan edistää työyhteisön yhtenäisyyttä ja osallistuttaa sidosryhmiä strategiaprosessiin. Kohdeorganisaatiossa työskentely on antanut minulle näkemyksen siitä, että yksi kehittämiskohde on strategian käytäntöön vieminen. Vuosittainen henkilöstökysely osoitti, että työntekijät eivät tunnista omaa rooliaan strategiassa. Skenaarioiden avulla voidaan rakentaa yhteistä näkemystä tulevaisuudesta ja vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Näin työntekijät voivat paremmin samaistua strategiaan ja löytää oman roolinsa siinä.

Kohdeorganisaatio voisi aloittaa skenaariotyöskentelyn Schwarzin ehdottamalla tavalla pienin askelein. Kohdeorganisaatio voisi ensin järjestää pienimuotoisen trendityöpajan, johon kannustetaan osallistumaan kaikkia organisaation eri osista. Tämä trendityöpaja voisi toimia ensimmäisenä askeleena skenaariotyöskentelyssä, jossa osallistujat voisivat yhdessä tunnistaa ja keskustella nykyisistä ja tulevista trendeistä. Työpajan avulla voidaan luoda yhteinen ymmärrys organisaation

toimintaympäristöstä ja sen vaikutuksista tulevaisuuteen. Samalla se tarjoaisi mahdollisuuden osallistujille kokea skenaariotyöskentelyn hyödyt ja sitoutua tuleviin ennakoititoimenpiteisiin. Tämä kevyt lähestymistapa auttaisi organisaatiota aloittamaan skenaariotyöskentelyn vähäisellä resursoinnilla ja sitouttamaan työntekijöitä ennakointiprosessiin.

Tätä harjoitusta voitaisiin myöhemmin laajentaa ottamalla mukaan myös muita sidosryhmiä, kuten asiakkaita. Laajempi osallistujajoukko mahdollistaisi monipuolisemman näkökulman ja syvemmän ymmärryksen toimintaympäristöstä ja sen mahdollisista muutoksista. Asiakkaiden osallistuminen skenaariotyöskentelyyn tarjoaisi arvokasta tietoa heidän tarpeistaan ja tulevaisuuden odotuksista. Tämän avulla organisaatio voisi suunnata strategioitaan ja tuotteitaan vastaamaan entistä paremmin asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Lisäksi asiakkaiden osallistuminen skenaariotyöskentelyyn voisi lisätä heidän sitoutumistaan organisaatioon ja luoda vahvempia asiakassuhteita.

Tässä tutkimuksessa on tuotu esiin heikkojen signaalien systemaattisen havainnoinnin tärkeys. Ilmolan ja Kuusen (2006, 909) mukaan joustavuus on keskeistä äkillisten yllätysten välttämiseksi ja nopeasti ilmaantuvien mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. Strategiaprosessiin tulisi sisällyttää varhaisen tiedon havainnointia, jotta voidaan tunnistaa heikot signaalit ja saavuttaa kilpailuetu. Dynaaminen liiketoimintasuunnittelu edellyttää tuntemattoman tiedon havaitsemista, mikä vaatii systemaattisia menetelmiä signaalien ja ympäristön tarkkailuun. Näiden menetelmien avulla organisaatio voi määrittellä, mitkä tiedot suodatetaan pois ja mitkä otetaan huomioon päätöksenteossa.

Hiltusen (2013, 78–79) mukaan heikot signaalit eivät yksinään paljasta tulevaisuutta, vaan niiden voima piilee määrässä. Yhdistämällä useita heikkoja signaaleja voidaan hahmottaa tulevia ilmiöitä. Siksi on tärkeää jatkuvasti etsiä ja analysoida heikkoja signaaleja. Kun signaaleja on kerätty tarpeeksi, ne voidaan yhdistää nouseviksi trendeiksi, joiden avulla luodaan erilaisia tulevaisuuden skenaarioita. Tämän vuoksi kohdeorganisaation on tärkeää löytää tapa kerätä näitä heikkoja signaaleja koko organisaatiolta yli tiimirajojen.

Kohdeorganisaatio voisi ottaa mallia aikaisemmin esitetystä Finpron tavasta kerätä heikkoja signaaleja. Jokainen Finpron työntekijä on perehdytetty etsimään ja aistimaan heikkoja signaaleja, jonka jälkeen ne lähetetään yhteiseen tietojärjestelmään. Helppokäyttöisen työkalun lisäksi Finpro tarjoaa koulutusta uusille työntekijöilleen ja motivoi työntekijöitä keräämään heikkoja signaaleja. Heikkojen signaalien keräämisestä suositellaan tehdä pakollista, sillä sen avulla tästä muodostuu rutiini ja opettaa työntekijöitä ymmärtämään sen positiiviset puolet. Työntekijöitä voidaan tarvittaessa myös kannustaa pienillä kannustimilla esimerkiksi erilaisilla tunnustuksilla.

Ennakointiin erikoistunut tiimi käy kerätyt heikot signaalit läpi muutaman kerran vuodessa etsien nousevia trendejä. Tämä tarvitsee tietysti johdon vahvan tuen ja sitoutumista ennakointiin. Ennakoivan ajattelutavan merkitys pitää olla selvä kohdeorganisaation ylimmällä johdolla.

Kohdeorganisaation johdolla on keskeinen rooli ennakoivan työtavan käyttöönotossa. Johto toimii mahdollistajana uusien työtapojen ja menetelmien käyttöönotolle. On myös tärkeää muistaa, että työntekijät tarvitsevat ohjausta tulevaisuuden ennakoinnin ja sen menetelmien käytössä, joten organisaation on varauduttava tarjoamaan koulutusta tai hankkimaan ulkopuolista apua sen toteutukseen. Johdon tulee edistää ennakoivaa kulttuuria ja inspiroida työntekijöitä omaksumaan uusia toimintatapoja.

Johdon mietittäväksi tulee myös ennakoinnin resurssointi. Vaikka prosessi lähtisikin liikkeelle pienin askelin, sen onnistunut toteutuminen vaatii sille omistautuneen vetäjän, joka ohjaa ja koordinoi toimintaa. Tämä vetäjä on vastuussa ennakoinnin vakiinnuttamisessa organisaatioon sekä henkilöstön osallistamisessa ja sitouttamisessa. Lisäksi on tärkeää huomioida, että ennakoinnin toteuttamiseen tarvitaan muitakin resursseja, kuten työaikaa ja mahdollisia teknisiä välineitä.

Ennakoinnin käynnistäminen edellyttää sen merkityksen tunnistamista ja priorisoimista kohdeorganisaatiossa, erityisesti sen ylimmän johdon taholta. Toivottavasti tämä tutkimus herättää keskustelua ja tietoa ennakoinnin merkityksestä ja ajankohtaisuudesta nykypäivän nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. On tärkeää, että johto ymmärtää ennakoinnin tarpeen ja sitoutuu sen edistämiseen organisaatiossa. Lisäksi tarvitaan aktiivista keskustelua ja yhteistyötä eri sidosryhmien välillä, jotta ennakointi saadaan osaksi organisaation strategista päätöksentekoa ja toimintakulttuuria.

Lähteet

Aalto, H-K., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. 2022. Tulevaisuudentutkimus tutuksi – perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisu 1/2022. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun yliopisto.

Ansoff, I. & McDonnell, E. 1990. Implanting strategic management. Second edition. Prentice Hall.

Börjeson, L., Höjer, M., Dreborg K.-H., Ekvall, T. & Finnveden, G. 2006. Scenario types and techniques: towards a user's guide. Futures 38:729-739.

Day, G. & Schoemaker, P. J. H. 2005. Scanning the Periphery. Harvard Business Review November 2005.

Dufva, M. 2019. Heikot signaalit tulevaisuuden avartajina. Sitran selvityksiä 142. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/01/heikot-signaalit-tulevaisuuden-avartajina.pdf>. Luettu: 21.1.2024

Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Mega Trends 2023: Understanding an era of surprises. Sitra Studies 225. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/app/uploads/2023/03/sitra-megatrends-2023.pdf>. Luettu: 21.1.2024

Doz, Y., Kosonen, M. 2008. Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game, Wharton School Publishing imprint, Pearson Education Ltd., Harlow.

Haapakorva, A. 29.3.2023. Kai Kaasalainen – Tulevaisuuden ennakointi. Pelastetaan strategia. Kuunneltavissa: <https://open.spotify.com/episode/0pUiHxaTJZ7esywR3SOTm>. Kuunneltu 1.3.2024.

Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Talentum.

Heranen, K. 2020. Ketterä kasvu. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Luettu: 1.2.2024

Hiltunen, E. 2013. Foresight and Innovation - How Companies Are Coping with the Future? Palgrave Macmillan.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudamus.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

- Ilmola, L. Kuusi, O. 2006. Filters of weak signals hinder foresight: Monitoring weak signals efficiently in corporate decision-making. *Futures*: Volume 38, issue 8, s. 908-924. Elsevier.
- Kettunen, J. & Meristö, T. 2010. Seitsemän tarinaa ennovaatiosta- rohkea uudistaa ennakoiden. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. E-kirja. Luettu: 15.1.2024
- Koskelo, M. 2021. Tehtävänä tulevaisuus: Tulevaisuusmuotoilu päätöksenteossa. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 2.3.2024
- Kotter, J. P. 2012. The Big Idea: Accelerate. How the most innovative companies capitalize on today's rapid-fire strategic challenges – and still make their numbers. *Harvard Business Review*.
- Kotter, J. P. 2014. Accelerate: Building strategic agility for a Faster-Moving World. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kouri, Ilkka (2010). Lean taskukirja. Teknologiateollisuus.
- Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. 2013 Miten tutkimme tulevaisuuksia? Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry.
- Luukka, P. 2024. Tulevaisuuskyvykäs organisaatio. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 1.4.2024
- Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta – skenaariot strategiatyöskentelyssä. WSOY.
- Ofek E. & Wathieu, L. 2010. Are You Ignoring Trends That Could Shake Up Your Business? *Harvard Business Review*.
- OP ryhmä. Strategia. Luettavissa: <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia>. Luettu: 2.3.2024.
- Ojala, L. 2018. Ketterä oppiminen – Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari. Helsingin kamari Oy. E-kirja. Luettu: 1.4.2024
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro. E-kirja. Luettu: 15.5.2024
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus. E-kirja. Luettu: 15.5.2024
- Raymond, M. 2019. The Trend Forecaster's handbook, 2. painos. Laurence King Publishing, London.

Rohrbeck, R. 2011. Corporate foresight: towards a maturity model for the future orientation of a firm. Berlin: Physica-Verlag.

Rohrbeck, R. & Bade, M. 2012. ISPIM Annual conference: Environmental scanning, futures research, strategic foresight and organizational future orientation: a review, integration, and future research directions. Luettu: 20.5.2024

Salun M, Zaslavska K. 2024. Strategies for resilience in a dynamic world: from VUCA to BANI. Proceedings of Socratic Lectures. 185-189.

Schwarz, J. O. 2024. Strategic Foresight – An Introductory Guide to Practice. Routledge.

Suomen strategisen johtamisen seura ry. 25.10.2021. Timo Ritakallio – Business on päättymätön peli. Strategian seurassa. Kuunneltavissa: <https://open.spotify.com/episode/0kCTIACON-BeEFWNZIFbtON>. Kuunneltu: 28.1.2024.

Suomen strategisen johtamisen seura ry. 1.12.2021. Eero Vaara – kertomus strategisesta vallankumouksesta. Strategian seurassa. Kuunneltavissa: <https://open.spotify.com/episode/41EpDtX3umMZ9voa2B81bM> Kuunneltu: 28.1.2024.

Suomen strategisen johtamisen seura ry. 31.3.2022. Saku Mantere – Strategiatyön tulevaisuus. Strategian seurassa. Kuunneltavissa: <https://open.spotify.com/episode/1dkmHbY8FskV3e4Uo8i94v>. Kuunneltu: 28.1.2024.

Tuomi, I. 2019. Chronotopes of foresight: Models of time-space in probabilistic, possibilistic and constructivist futures. Luettavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/ffo2.11>. Luettu: 14.5.2024.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. Luettu: 15.5.2024

Työ- ja elinkeinoministeriö. Elintarvikeala on kasvu- ja uusiutumishakuinen toimintaympäristön myllerryksessä. Luettavissa: <https://tem.fi/-/elintarvikeala-on-kasvu-ja-uusiutumishakuinen-toimintaympariston-myllerryksessa>. Luettu: 13.1.2024.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki. Talentum. Luettu: 15.1.2024

Wayland, R. 2015. Strategic foresight in a changing world. Luettavissa: <https://www.proquest.com/docview/2085673537/fulltextPDF/7636B337801D4F16PQ/1?accountid=27436&source-type=Scholarly%20Journals>. Luettu: 13.1.2024.

Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja. Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki: Otava.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Miten kohdeorganisaatiossa ennakoidaan toimintaympäristön muutoksia?
2. Millaisia työkaluja tai toimintatapoja kohdeorganisaatio käyttää ennakointiin?
3. Minkälaisia resursseja kohdeorganisaatio käyttää tai tarvitsee tukeakseen ennakointia?
Onko kohdeorganisaatio tulevaisuuskyvykäs organisaatio? Rakenne, osaaminen jne.
4. Millaisia parannusehdotuksia tai kehityskohteita näet nykyisessä ennakointityössä?
5. Tunnistatko tiettyjä alueita, joissa tehokkaampi ja tarkempi ennakointi voisi tuoda hyötyä yritykselle?
6. Miten näet ennakoivan työtavan vaikuttavan organisaation toiminta- ja suorituskyykyyn?