

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (YAMK) SOTE-palvelujen ja -liiketoiminnan johtaminen

2025

Peter Hägg

# Tulevaisuuden ennakointi osana yrityksen strategiatyötä

– Yritysorganisaation kyky hyödyntää tulevaisuutta  
ennakoivaa strategiaa



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK) SOTE -palvelujen ja -liiketoiminnan johtaminen

2025 | 50 sivua

Peter Hägg

## Tulevaisuuden ennakointi osana yrityksen strategiatyötä

- Yritysorganisaation kyky hyödyntää tulevaisuutta ennakoivaa strategiaa

Tulevaisuuden epälineaarissa toimintaympäristöissä yrityksen selviytymisen kannalta strategialla on yhä suurempi merkitys. Uudet teknologiat sekä datan lisääntynyt saatavuus yhdessä digitaalisen vuorovaikutuksen nousun kanssa muokkaavat nopeasti toiminnan keskeisiä perustuksia, jotka tässä kyseisessä perustavanlaatuisessa siirtymässä tulevat tuhoamaan kokonaisia toimialoja, mutta myös synnyttämään uutta.

Strateginen ennakointi on tapa käsitellä näitä muutoksia ja luoda toimenpiteitä kohti tätä siirtymää. Tässä tutkimuksessa selvitettiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla, miten organisaatioiden johtoryhmät voivat huomioida tulevaisuuden ennakointia osana strategiatyötään.

Tutkimuksen tuloksissa esitetään, miten ennakointia voidaan integroida osaksi strategian suunnitteluprosessia sekä minkälaisia tulevaisuuden kehityssuuntia kirjallisuus esittää strategiatyöskentelyyn.

Asiasanat:

Strategia, strateginen ennakointi, tulevaisuuden ennakointi, skenaarioajattelu, johtaminen

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Management of Social and Health Services and Business

2025 | Total number on pages 50

Peter Hägg

## Future forecasting as part of a company's strategy work

- The company's ability to utilize a forward-looking strategy

In the future environments, strategy will play an increasingly important role in a company's survival and success. New technologies and increased availability of data with digital interaction will rapidly shape the core functions of operations, which in this fundamental transition will destroy entire industries, but also create new ones.

Strategic foresight is a way to deal with these changes and create measures towards this transition. This study examined through a systematic literature review, how executive teams can consider future foresight as part of their strategy work.

The results of the study show how foresight can be integrated into the strategy planning process and what future development trends the literature presents for strategy work.

Keywords:

Strategy, strategic foresight, future forecasting, scenario thinking, leadership

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>5</b>
1.1 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	8
1.2 Systemoitu kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä	10
<b>2 Strategia ja tulevaisuuden ennakointi</b>	<b>12</b>
2.1 Strateginen ennakointi	12
2.2 Skenaarioajattelu sekä tulevaisuuden ennakointi	13
<b>3 Aineiston keruu, valinta ja arviointi</b>	<b>17</b>
3.1 Aineiston valintakriteerit	18
3.2 Aineiston kuvaus ja arviointi	20
<b>4 Tulokset</b>	<b>22</b>
4.1 Strategisen ennakkoinnin työkalut sekä skenaarioajattelu osaksi yrityksen strategiaprosessia	22
4.2 Kirjallisuuden esittämiä tulevaisuuden näkymiä	31
<b>5 Yhteenveto</b>	<b>38</b>
<b>Lähteet</b>	<b>44</b>

## Liitteet

Liite 1. Tietojen pelkistäminen

# 1 Johdanto

Johtaminen sekä strategiatyö ovat molemmat yhdessä yritysorganisaation perustoimintoja. Hyvä, pitkäjänteinen ja jatkuva strategiatyö on mukautuvaa ja elävää prosessia, joka koskettaa yrityksen kaikkia toimintoja. Tämä sitouttaa sekä johtoa että työntekijöitä yrityksen visioihin ja tavoitteisiin, tuottaa arvoa omistajilleen ja lisää vaikuttavuutta eri aikaväleillä ja erilaisissa suhdanteiden tilanteissa.

Strategiatyöhön vaikuttavia tekijöitä on nyt sekä lähitulevaisuudessa yhä enenevässä määrin. Näitä ovat muun muassa äkilliset kriisit esimerkiksi toimintaympäristössä tai geopoliittisessa turvallisuustilanteessa, globaalit ilmiöt sekä erilaiset viraalit, sosiaaliset kehityskulut ja teknologiset harppaukset tai taustalla muodostuvat piilevät hiljaiset signaalit. Muutokset eivät ole pelkästään ulkoisia, vaan myös toimialaan tai yrityksen toimintaan liittyviä, kuten tuotteiden tai palveluiden lyhentyneet elinkaaret, koulutus- ja osaamisvaatimusten muutokset, työvoiman kansainvälistyminen sekä liikkuminen ja asiakkaiden lisääntyvä tietoisuus esimerkiksi ympäristöön tai eettisyyteen liittyen. (Ritakallio & Vuori 2018, 11-12)

Toimintaympäristön jatkuvaa epälineaarisuutta ei olla kaikilla toimialoilla vielä täysin tunnistettu eikä strategiatyössä osata varautua näihin nopeisiin muutoksiin tai yhä kompleksisempaan suuntaan muuttuviin keskinäisriippuvuuksiin. Tulevaisuuden ennakointi on keino valmistaa yritystä kohtaamaan tulevaisuus sekä vastaamaan sen edellyttämiin vaatimuksiin. Yritysorganisaatio, joka ei strategisessa ajattelussaan kykene huomioimaan tulevaisuuden ennakkoinnin hyödyntämistä, tulee häviämään globaalissa kilpailussa, joka aiempaa enemmän keskittyy datan hallintaan ja käyttöön, teknologiaan, tekoälyyn, alustatalous- ja palveluliiketoimintaan, kestävään kehitykseen ja organisaatioiden diversiteettiin sekä ennakkoinnin kyvykkyyteen. Epälineaarisesti kehittyvien toimintaympäristöjen takia strategiaa tulee muuttaa yhä useammin ja nopeammassa sykleissä. (Malmelin ym. 2021)

Monella toimialalla organisaatioiden välinen kilpailu sekä asiakkaista että osaajista, on siirtynyt yhä enemmän strategiselle tasolle. Näin ollen käytettävät strategian prosessit sekä näiden laadukkuus ratkaisevat menestymisen tai jopa kokonaisen yritysorganisaation olemassaolon. Epävakaas ja monimutkaisuus pakottavat yritykset muovautumaan sekä mukautumaan yhä uudelleen, ja niiden kykyä selviytyä tästä pidetään ratkaisevana tekijänä (Haarhaus & Liening 2020, 1-3). Etenkin teknologian alan yrityksissä ja startup-organisaatioissa strategiaa ei voida enää luoda vain määräajaksi eikä se voi perustua vain sen olemassa olevan, vallitsevan tilanteen ylläpitämiseen, vaan tämän tulisi ennemminkin olla jatkuvaa uuden strategian muotoilua, valintaa sekä sen toteuttamista ja uudistamista tehokkaina toimenpiteiden sarjoina. Vakaan ja pysyvän toimintaympäristön puuttuessa, potentiaalisena markkina-alueena, niin liiketoiminnallisesti kuin työvoiman saatavuudenkin näkökulmasta, toimii käytännössä koko maailma. (Ritakallio & Vuori 2018, 14)

Strategiatyössä, liiketoimintasuunnittelussa ja operatiivisessa toiminnassa luodaan usein yhä edelleen vahvasti vain omaan aikaansa sidottuja tai mahdolliset tulevat kehityssuunnat huomiotta jättäviä strategisia toimintamalleja, jotka valmistuessaan saattavat olla jo ainakin osin vanhentuneita. Harvoilla toimialoilla kysyntä ja tarjonta ovat niin vakiintuneita, että liiketoiminnan sekä markkinan ennustaminen ovat vuodesta toiseen suhteellisen yksikertaisia, jolloin strategian lähestymistapakin voi keskittyä pääosiltaan kannattavuuden ja skaalaedun ylläpitoon. (Tanner 2024. 38-40). Pitkäaikaisesta toimialan tuntemuksestakaan tai saavutetuista kilpailueduista huolimatta, muutoksien nopeutta sekä intensiteettiä voi olla vaikea ymmärtää ja hallita ajoissa, vaikka tulevaisuuden trendit havaittaisiinkin. Liiketoimintamallien, innovaatioiden sekä uusien markkinoiden kehityssykli on lyhentynyt, jolloin organisaatiolle on tärkeää tunnistaa seuraava sykli ajoissa ja toteuttaa sen edellyttämää muutosta omassa toiminnassaan, tuotteissaan, innovaatioissaan jne. (Abrahamsen ym. 2023, 11-12).

Asiakkaiden ja sijoittajien lisääntynyt tietoisuus yritysten ympäristövaikutuksista, luontokadosta sekä ilmastonmuutoksesta luovat kasvavaa painetta muuttaa myös strategisia lähestymistapoja kilpailukyvn ylläpitämiseksi ja yrityksen elinvoimaisuuden turvaamiseksi. Maapallon vähentyvien luonnonvarjojen aikakaudella kiertotalouden hyödyntäminen toiminnassa, materiaalitehokkuus, teollisuuden sivuvirtojen hyödyntäminen, ekologisemmat palvelumallit ja lopputuotteet tekevät kestävämmästä toiminnasta yhä oleellisempaan yrityksen arvonluonnin, brändin ja suorituskyvyn kannalta. Yrityksen arvonmuodostus ja suorituskyky tulevat tulevaisuudessa yhä enemmän muodostumaan positiivisista ympäristöllisistä, yhteiskunnallisista ja sosiaalisista vaikutuksista sekä osallistavammasta ja yhteisöllisemmästä toiminnasta yrityksen omassa ekosysteemissä. Eräistä yrityksistä saattaa löytyä jo omaa strategiaa yhteiskuntavastuulle tai ilmastonmuutoksen hillitsemiselle. (Agusta ym. 2024,1-2)

Tiukentuvat ympäristö- ja sääntelynormit sekä poliittiset interventiot ja ohjaus muun muassa verotuksellisilla keinoilla, pakottavat myös siihen, että liiketoimintamallien strategiaa on kyettävä tarpeen mukaan suunnittelemaan, muodostamaan ja muokkaamaan nopealla syklillä. Energiatehokkuuden, toiminnan vähäpäästöisyyden ja ekologisesti kestävämmän toiminnan vaatimukset edellyttävät syvällisempää toimintaa yrityksen sidosryhmien kanssa, joka osaltaan myös vahvistavat tämän merkitystä strategian luomisessa. Tulevaisuuden yritystoiminnan edellytyksiä ovat esimerkiksi myös tuotantoketjujen, alihankinnan ja toiminnan ympäristövaikutusten läpinäkyvyys ja yrityksen vastuullisuus huolehtia näistä. (Agusta ym. 2024,12)

Tekoälyn kehitys, metaversumin tulo sekä muut laajat teknologiset harppaukset ja datan aiempaa nopeampi ja parempi saatavuus, haastavat perinteiset toimintatavat strategiatyössä. Tiedon määrän räjähdysmäinen kasvu sekä sen saavutettavuuden edistyminen ovat osa uutta dynaamista ja systeemistä sääntöjärjestelmää, joka keskittyy tämän muuttamiseen tuotannon ja kasvun ajureiksi. (da Silva Nascimento ym. 2020, 275-276)

Nämä kehityskulut ovat tuoneet myös kokonaan uusia osa-alueita strategiatyöhön, jotka edellyttävät johtajilta uutta osaamista sekä rooleja, mutta toisaalta myös muovaavat ja tuovat tulevaisuudessa yhä lisää ulottuvuuksia ja työkaluja strategiatyöskentelyyn. Toimintaympäristön, työnteon, tuottavuuden sekä organisaatioiden ja teknologian muutokset tulevat yhä enemmän edellyttävään tulevaisuutta ennakoivaa strategista ajattelua. (Anjali ym. 2023, 12-15)

Strateginen ennakointi luo organisaatiolle edellytyksiä vahvistaa sen uudistumiskykyä muun muassa tunnistamalla uudet kehityssuunnat, mahdollisuudet ja markkinan trendit aikaisemmassa vaiheessa sekä antaa tilaisuuden muovata kehityssuuntia sitä kohti. Tämä kokonaisuudessaan myös lisää yrityksen elinkaarta. Strateginen ennakointi lisää kykyä vastata muutoksiin sekä toimia muutoksissa, kun näistä ollaan kokonaisvaltaisesti selvillä tai havaitaan vasta ensimmäisiä signaaleja tulevasta. (Haarhaus & Liening 2020, 10-12)

### 1.1 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksessa käsitellään strategisen ennakkoinnin merkitystä yritysorganisaation strategiatyöhön sekä strategiaprosesseihin. Yritysten toimialojen tai koon suhteen ei nähty tutkimuksen tulosten kannalta tarpeelliseksi asettaa määritelmiä näiden osalta, jolloin tutkimustuloksia voidaan lähestyä, tulkita sekä hyödyntää laaja-alaisemmin. Aiheen rajaus toteutui hakusanojen sekä käytettyjen hakukantojen määrittelyn kautta.

Käsitteinä strategia sekä strateginen ennakointi ovat hyvin laajoja, ja kirjallisuudessa esitetään lukuisia erilaisia koulukuntia, joita vuosikymmenien aikana on täydennetty tai pyritty jopa osin kumoamaan. Tässä työssä ei nähty aiheelliseksi määritellä strategiatyötä tietyn koulukunnan, tutkijan tai suuntauksen kautta, vaan aihetta haluttiin tutkia mahdollisimman laajasti. Strategisen johtamisen liittämistä tiettyyn kontekstiin, sitomista historialliseen ajanjaksoon tai rajoittamista maantieteelliseen alueeseen pyrittiin välttämään.

Tulevaisuuden ennakkoinnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yrityksen strategista kyvykkyyttä havaita ja ennakoida muun muassa kehittyviä markkinatilanteita, talouden suhdanteita, kilpailijoita ja asiakkaita. Toisin sanoen havaita ja prosessoida ennalta yrityksen liiketoimintaan sekä strategiatyöhön liittyvää toimintaa. Ennakkoinnilla ei tämän työn kontekstissa viitata esimerkiksi tulevaisuuden tutkimukseen.

Strategista ennakointia on sovellettu liiketaloudessa jo kauan, mutta tästä huolimatta valideja ja käyttöön vakiintuneita mittaustapoja sekä syy-seuraussuhteita tulevaisuuden ennakkoinnille ja strategiatyölle yritystoiminnassa on järjestelmällisemmin ryhdytty tutkimaan vasta 2010-luvun jälkipuoliskolla.

Tutkimus on suoritettu systemoituna kirjallisuuskatsauksena aiheen laajuuden sekä moninaisuuden vuoksi. Suuren ja kiihtyvästi kasvavan tietomäärän vuoksi kirjallisuuskatsaukset ovat perusteltuja tutkimusmenetelmiä laajojen aihealueiden kokonaiskuvan muodostamiselle. Tutkimus tehtiin ilman toimeksiantajaa, koska valitun tutkimusmenetelmän sekä aiheen laajuuden ja moninaisuuden johdosta ei tutkimuksen perustamisen katsottu soveltuvan tietyn yhden yritysorganisaation tilaamaksi. Toisaalta toimeksiantajattomuuden myös katsottiin mahdollistavan aineiston joustavamman, syvällisemmän käsittelyn sekä analysoinnin ilman rajoittavia tekijöitä ja mahdollisimman laajasti. Rajoittavia tekijöitä olisivat olleet esimerkiksi tutkimuksen koskeminen vain tiettyä organisaation toimintaa tai toimialaa. Lähtökohtana olisi myös mahdollisesti vaadittu toimeksiantava yrityksen toteuttavan ennakointia strategiatyössään tai tavoittelevan sitä toiminnassaan.

Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa looginen synteesi erilaisista tieteellisistä tutkimuksista, kirjallisuudesta ja teorioista sekä reflektoida näitä tähän mennessä tunnistettuihin tulevaisuuden kehityssuuntauksiin. Tämän synteessin pohjalta pyrittiin raportoimalla osoittamaan yritysorganisaation strategiasta vastaaville kokoonpanoille, kuten johtoryhmille tai hallituksille, erilaisia keinoja käyttää tulevaisuuden ennakointia osana strategiatyötä, tämän integroimista osaksi strategiaprosessia sekä kuvaamaan ennakkoinnin merkitys ja arvonluonti organisaatiolle. Lisäksi pyrittiin tunnistamaan mahdollisia yleisiä strategiatyöhön

vaikuttavia tulevaisuuden kehityssuuntauksia ja tulevaisuuden asettamia edellytyksiä tehokkaalle strategialle.

Tutkimuksen tuloksista hyötyvät yritysten ja järjestöjen päättävät elimet, kuten hallitukset tai johtoryhmät, jotka voivat sitä hyödyntää omassa strategisessa toiminnassaan, mutta myös keskitason johdon asiantuntijat, jotka työssään implementoivat strategiaa osaksi toimintaa tai osallistuvat suoraan strategian prosessiin. Tutkimus tulee edistämään strategista johtamista antamalla muun muassa keinoja strategiatyön muovaamiseen sekä viemiseen organisaation toimintaan alue- ja tiimitasolle.

Tutkimus kokoaa alalta aiheeseen liittyviä tieteellisiä ja vertaisarvioituja tutkimuksia, jotka auttavat muodostamaan käsityksen aihepiirin tiedon kehityksestä, puutoskohdista sekä jatkotutkimusten tarpeista.

Tutkimuskysymyksenä voidaan esittää: Miten organisaation johtoryhmät voivat huomioida tulevaisuuden ennakkoinnin osana strategiatyötä? Tutkimuskysymys voidaan jaotella alakysymyksiin:

1. Miten ennakointi integroidaan yrityksen strategiaan suunnitteluprosesseihin?
2. Mitä näkökulmia kirjallisuus esittää tulevaisuuden ennakkoinnin hyödyiksi yritysorganisaatioiden johtoryhmille?
3. Mitä tulevaisuuden kehityssuuntia kirjallisuus esittää yritysorganisaatioiden strategiatyöskentelyyn?

## 1.2 Systemoitu kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Kirjallisuuskatsauksessa kootaan yksittäisiä tutkimuksia yhteen kokonaiskuvan muodostamiseksi. Prosessina kirjallisuuskatsaus etenee systemaattisesti, tarkasti ja kurinalaisesti sekä läpinäkyvästi riippumatta kirjallisuuskatsauksen tyypistä.

Prosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, joissa:

- 1) Määritellään aihepiiri, käsitteet, kriteerit, hakukannat
- 2) Analysoidaan aineisto, vertaillaan, eritellään, täsmennetään hakua
- 3) Kirjoitetaan systemaattinen katsaus, muodostetaan synteesi

Tutkimuskysymykset, hakusanat sekä aihepiirin avainsanat määritellään tarkkaan edeltävästi ja hakukannat valitaan näiden jälkeen. Katsauksen läpinäkyvyyden sekä toistettavuuden osoittamisen kannalta on tärkeää, että tutkija tekee tutkimuksen aikana muistiinpanoja tutkimuksen prosessista sekä tehdyistä havainnoista. Itse hakuprosessin kuvaus on oltava kyllin tarkka, jotta sen pystyisi tarvittaessa tekemään tutkimuksen lukijan toimesta uudelleen. Kirjallisuuskatsaus edellyttää käytettävältä lähdeaineistolta laadukkuutta, tarkoituksenmukaisuutta sekä laajuutta. Systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa käytetään yleisesti vain vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita, joiden mukaan otto edellyttää sitä, että se vastaa tutkimuskysymykseen. Tutkimusongelma ohjaa lähdemateriaalin valintaa, ja sitä kautta määrittää vastauksia. (Vilka 2023, 27, 33, 38–39)

Kirjallisuuskatsauksen tarkoitus ei ole vain kuvata olemassa olevaa tietoa, vaan tuottaa uutta ja oivaltavaa. Katsauksen haasteina ovat aineiston pinnalliseksi jäävä kuvaaminen, kriittikittömyys valittua aineistoa kohtaan sekä katsauksen läpinäkyvyyden jääminen heikoksi. Näihin vaikuttavat yleensä aineiston jääminen riittämättömän laajaksi tai epätarkaksi, joka voi johtua epätarkoista tai määrittelemättömistä hakuaineiston mukaanotto- tai poissulkukriteereistä. Kirjallisuuskatsaus edellyttää ajankäytön suunnitelmallisuutta sekä hakusuunnitelmaa tärkeinä osatekijöinä prosessissa. (Hiebl 2021)

## 2 Strategia ja tulevaisuuden ennakointi

Organisaation strategista ajattelua sekä toimintaa on tutkittu hyvin paljon ja kauan. Edelleen aiheeseen vaikuttaa vahvasti 1900 – luvun puolivälin Pohjois-Amerikkalainen tai Eurooppalainen kirjallisuus. Tällä aikakaudella strateginen johtaminen sekä strategiatyö muodostuivat länsimaissa yhdeksi yritystoiminnan kulmakivistä, ja jokainen vuosikymmen on tuonut omat muutokset strategiatyöhön ja johtamiseen. (Kosonen & Santalainen 2022, 76). Strategian tutkimus sekä kirjallisuus kuvaavat usein aiheen historiaa tai nykyhetkeä, ja strategiatyön tulevaisuuden tutkimus on jäänyt vähemmälle huomiolle. (Åhman & Runola 2006, 154) Strategian tarkastelu toteutuu usein myös vain numeraalisten tai kvalitatiivisten faktojen kautta, jolloin huomio on erilaisissa segmenteissä, luvuissa ja raporteissa. (Åhman & Runola 2006, 85)

Strategian tutkiminen ja ymmärtäminen edellyttävät monitahoista lähestymistä. Strategiselle ajattelulle on vaikeaa kehittää pitävää tieteellistä perustaa, joka puolestaan aiheuttaa myös sen, että valideja mittaustapoja itse ajattelutyölle ei juurikaan ole. Etenkin pitkän aikajänteen strateginen ajattelu on osittain abstraktia ja ajattelun tulos on nähtävissä tulevaisuudessa strategian toteutuessa vasta vuosien kuluttua, joten ennustevaiheessa skenaarioiden toteutumisen osoittaminen on vaikeaa. Mahdollisimman tarkka onnistuminen strategiassa kuitenkin mahdollistaa myös tulevien kehityssuuntien ennakoinnin ajoissa. (Sivonen 2013. 127, 141)

### 2.1 Strateginen ennakointi

Euroopan komission määritelmän mukaan strategisella ennakoinnilla tarkoitetaan: *”Tulevaisuuden tutkimista, siihen valmistautumista ja sen muovaamista. Sen tavoitteena on synnyttää ja hyödyntää kollektiivista älykkyyttä jäsennellyllä ja järjestelmällisellä tavalla kehityskulkujen ennakoimiseksi.”* Strateginen ennakointi toimii organisaation strategiatyön pohjana. Tämän päämääränä on systemaattisesti kartoittaa kehityssuuntauksia,

riskejä, haasteita sekä mahdollisuuksia, joilla strategista päätöksentekoa tuetaan ja suunnitellaan sekä varaudutaan edeltävästi. Tämä luo organisaatioille edellytyksiä toimia paitsi nykyhetkessä, myös muovata halutunlaisia tulevia kehityssuuntia. (Euroopan komissio 2023)

Strateginen ennakointi on yksi strategiatyön sekä strategiajohtamisen keskeisistä osa-alueista. Strategiatyössä ennakointia voidaan hyödyntää monin tavoin. Liiketaloudessa strategista ennakointia on hyödynnetty jo 1940 – ja 1950 -luvulta alkaen, ja lukuisilla kansainvälisillä suuryrityksillä on tästä jo vuosikymmenien kokemuksia omassa toiminnassaan. Tulevaisuuden ennakkoinnilla yritys lisää kompetenssiaan havaita sekä muuttaa toimintaansa, lisätä kilpailuetuaan tai suorituskykyään. Tulevaisuuden ennakkoinnin valmiudet nostavat yrityksen arvostusta sijoittajien suuntaan muun muassa ennakoimalla omistajien arvon luontia lyhyen aikavälin hyötyjen tavoittelun sijaan. Vastaavasti taas tämän kyvykkyyden puutteet enteilevät mahdollisesti yrityksen keski- ja pitkän aikavälin kilpailukyvyyn sekä innovoinnin olevan uhattuina. (Rohrbeck & Kum 2018, 1-3)

Yritys hyötyy liiketaloudellisesti tulevaisuuden ennakkoinnista sekä valmiuksistaan kehittää kyvykkyyksiään. Tulevaisuuteen valmistautuneilla yrityksillä on suurempi todennäköisyys sijoittua alansa ylivoimaisten edelläkävijöiden joukkoon, ja aktiivinen tulevaisuustyö ennustaa myös korkeampaa kannattavuutta, onnistuneempaa innovaatiotyötä sekä suurempia markkina-arvoja. Vastaavasti puutteet näissä valmiuksissa laskevat edellä mainittuja osuuksia. Tulevaisuuskyvykkäät yritykset sijoittuvat myös sijoittajien mielikuvissa korkeammalle arvostuksessa. (Rohrbeck & Kum 2018, 10)

## 2.2 Skenaarioajattelu sekä tulevaisuuden ennakointi

Yksityiskohtainen ja käsitteellinen lähestymistapa strategisen ennakkoinnin käyttämiseen mm. liiketoiminnan johtamisen haasteisiin tai strategian luomiseen, vaikuttaa olevan puutteellista. Niin ikään myös strategisen ennakkoinnin menetelmille ei ole osoitettavissa yhtä selkeää menetelmään, jolla tämän integroiminen osaksi liiketoimintasuunnittelua sekä strategiatyötä olisi

mahdollista toteuttaa. Datan hallinnalla sekä tiekarttoja (roadmap) tai vastaavanlaisia kaavioita hyödyntämällä ennakoinnin tulokset ovat kuitenkin yrityksen käytettävissä sekä joustavasti sovellettavissa strategian ja liiketoiminnan eri vaiheissa. (Vishnevskiy ym. 2015, 470-471)

Strategiatyössä keskeistä prosessin osaa ovat erilaisten skenaarioiden luominen. Strateginen ennakointi edellyttää kerättyä dataa, sen analysointia sekä tämän perusteella tehtyjä tulkintoja. Tämän kerätyn tiedon pohjalta luodaan erilaisia potentiaalisia vaihtoehtoja tulevaisuuden kehityssuunnista, joita voidaan lisätä, poistaa sekä ylläpitää kerralla useita. Skenaarioita hyödynnetään organisaation ison mittakaavan ja pitkän aikavälin strategisissa tavoitteissa, mutta myös pienemmissä sekä yksittäisissä projekteissa, kehitystyössä tai strategian päivityksessä. Skenaarioiden kautta kyetään luomaan useampia vaihtoehtoisia kehityssuuntia, joissa ennakoidaan muun muassa uusien markkinoiden syntyä tai olemassa olevien katoamista, tulevia murroskohtia ja niiden ylimenoa, hiljaisia signaaleja, turvallisuusympäristön muutoksia, sidosryhmien toimintaa tai teknologian kehitystä. Strategiaa on mahdollista mukauttaa elävien sekä päivitettyjen skenaarioiden kautta, kun dataa analysoidaan ja kriittiset oletukset tarkentuvat sekä niitä tunnistetaan lisää. Tehokkaimmillaan skenaarioiden luominen on osana jatkuvaa toimintaa, integroituneena organisaation muihin toimintoihin sekä huomioi yhteistyön mahdollisten sidosryhmien kanssa. (Koskelo 2021, 45, 98–104)

Ominaisuuksiltaan skenaariot ovat selkeitä, perusteltuja ja loogisia visioita, ei niinkään tulevaisuuden ennusteita eikä organisaation strategiaan liittymättömiä epäolennaisia ajatuksia. (Koskelo 2021, 101). Skenaarioiden muodostamisessa perustan luovat toimialan sekä markkinan olemassa olevat lainalaisuudet, käytettävissä oleva teknologia sekä itse organisaation kyvykkyydet. Skenaariot muodostuvat myös organisaation oletuksista tulevaisuuden kehityskuluista ja teknologioista, ja nämä puolestaan usein voivat perustua sen käsitykseen menneisyydestä sekä nykyisyydestä. (Sivonen 2013, 128).

Tulevaisuus on aina epävarmaa, ja tämän ennakointi edellyttää suuriakin panostuksia resursseihin. Organisaatioissa saattaa olla vaikeuksia nähdä strateginen ennakointi sekä skenaarioajattelu investoinnin arvoisena, jolloin tästä muodostuu yrityksille hyödyntämätöntä potentiaalia. Ennakoivan toiminnan tuottamat edut harvoin realisoituvat lyhyellä aikajänteellä, ja taloudellisilla mittareilla hyödyn saavuttamisen osoittaminen on haastavaa. Lisäksi organisaation käytettävät ennakoititoimet saattavat olla satunnaisia ja epäsystemaattisia, rajoittuen tiettyihin toimintoihin. Laaja ennakoinnin hyödyntäminen voi olla puutteellista ja organisaatiolta saattaa ylipäättänsä puuttua tarvittavat käytännön menetelmät ennakoinnin tekemiseen sekä sen hyödyntämiseen. (Malmelin ym. 2021)

### Strategisen ennakoinnin haasteet

Etenkin suuremman kokoluokan yrityksissä strategiaa ei luo ja omista yksistään yrityksen hallitus tai johtoryhmä yhdessä toimitusjohtajan kanssa, kuten perinteisesti strategiaan liittyvässä kirjallisuudessa mielletään, vaan tähän tulevat osallistumaan yhä suurempi joukko muun muassa sijoittajia, sidosryhmiä, asiakkaita sekä työntekijöitä. (Åhman & Runola 2006, 33-34)

Organisaation johdon tai johtoryhmien tehtävänä on luoda ei ainoastaan strategiaa toteutettavaksi koko organisaatioon, vaan myös tätä edistävää kulttuuria läpi sen rakenteiden. Jokelaa (2024) lainaten: *”Johtoryhmillä on suuri vastuu valmistella organisaatiota kohti tulevaa ja tästä syystä johtoryhmien tulee lunastaa paikkansa organisaatiossa joka päivä, myös tulevaisuudessa.”*

Strategiseen ennakointiin ja sitä seuraavaan johtoryhmän päätöksentekoon liittyy myös haasteita sekä riskejä. Strategian epäonnistumisen riskikohdat korostuvat muutosvauhdin tahdin sekä strategisen ajattelun ja käytännön toiminnan osa-alueilla. Johtoryhmissä saattaa muodostua kognitiivisia harhoja, ryhmäajattelua sekä vakiintuneiden ajatusmallien toistamista. Saman toimialan organisaatioilla on taipuvaisuutta strategioiden isomorfisuuteen eli samanmuotoisuuteen, johon ajattelumallien vakiintumisen lisäksi vaikuttavat

muun muassa johtoryhmän jäsenten samankaltaisuus esimerkiksi substanssin tai koulutustaustan osalta. Toimialan sisäinen vaihtuvuus saattaa olla pientä, jolloin monialainen osaaminen sekä laajempien ja toimialojen rajat ylittävien kokonaisuuksien ymmärtäminen korostuvat. Myös johtoryhmänkin rooli sekä tulevaisuuden kokoonpano elävät muutoksen kynnyksellä. (Jokela 2024)

Ennakointityöllä nähdään olevan suurin vaikutus yritykselle juurikin strategiatyön kautta. Ennakointityö ei välttämättä edellytä erityistä tehtävään nimettyä tiimiä tai strukturoituja ennakointijärjestelmiä, vaan tämä voi olla osa ajattelutapaa, yrityskulttuuria tai joukko arkipäiväistä työn suorittamisen metodeja. Toisaalta ennakointityön vaikuttavuutta ei saavuteta yksittäisillä, toisistaan irrallisista ja määrärajoiksi luoduista menettelytavoista, vaan pitkäjänteisistä ja systemaattisista, ajan ja ympäristön muutoksiin reagoivista, koko organisaation toimintaa koskettavista toiminnoista. Ratkaisevaa vaikuttavuuden kannalta on kuitenkin läheisyys päättäviin toimijoihin sekä sidosryhmien osallistaminen. Ennakointityö ei saa ajautua liian kauas ruohonjuuritason työstä. Ennakoinnilla ei tavoitella lyhyitä raportinomaisia ulosanteja lähivuosien kehityskuluista ja isojen mittakaavojen megatrendeistä, mutta toisaalta tulevaisuusajattelu ei saa karata liian kaukaiseen skenaarioihin. (Koivuniemi 2024, 50-54).

Strateginen ennakointi on yhdistelmä abstraktia ajattelua sekä kvalitatiivisen, mutta myös mitattavan datan analysointia, sen hallintaa ja ymmärtämistä. Yritykseltä tämä edellyttää kykyä myös nähdä aineettomat hyödyt, jotka eivät ole mitattavissa. Strategisen ennakoinnin toteuttamisen haasteina ovat järjestelmällisten arviointisysteemien ja -kriteeristön uupuminen yritysorganisaatioista. Etenkin suuret yritykset ovat monimutkaisia kokonaisuuksia useine eri toimintoineen, joilla on erilaisia tavoitteita erilaisine aikasykleineen. Nämä tuovat haasteita pitävälle, faktaan perustuville mittaustavoille ja edellyttävät yritysorganisaatioilta resilienssiä sietää sekä epävarmuutta että kykyä tuottaa intuition ja luovan ajattelun kautta päätöksiä. Tulokset näkyvät usein vasta vuosien päästä. (Koivuniemi 2024, 97-99).

### 3 Aineiston keruu, valinta ja arviointi

Käytettävien sähköisten hakukantojen valitsemiseen hyödynsin Turun ammattikorkeakoulun tiedonhaun opasta sekä kirjasto- ja tiedonhakupalveluiden informaattikolta huhtikuussa 2024 saamaani tiedonhallinnan ohjausta. Tiedonhaun oppaan sekä tiedonhaun ohjauksen kautta löysin lopullisessa haussa käyttämäni sähköiset tietokannat. Tiedonhaun aloitin kokeilemalla ensimmäisiä hakuja erilaisista hakukannoista touko-kesäkuussa 2024, ja jatkoin kokeiluja eri hakusanoilla ja näistä saatujen tulosten arvioimisella loka-marraskuussa samana vuonna. Hakusanojen muodostamiseen sekä ontologiaan perehtymiseen käytin Finto -palvelun sanastoa. Saman palvelun kautta sain myös englannin kieliset vastineet hakusanoille.

Tutkimuksessa käytettyjen tietokantojen valinnat ja tutkimusmateriaalien varsinaisen haun sekä aineiston valinnat suoritin loka-marraskuussa 2024. Tietokantoina tähän tutkimuksen vaiheeseen käytin yhteensä neljää erilaista sähköistä tietokantaa; Academic search elite, ProQuest, Elsevier: ScienceDirect ja Sage journals. Tietokantojen ensivaiheen kartoittamiseen hyödynsin Turun ammattikorkeakoulun tiedonhaun opasta, johon koulun hankkimien tietokantojen käyttöliittymät on listattu.

Tutkimuksessa käytetyt tietokannat valitsin sen mukaan, mitkä niistä antoivat haun kriteereillä parhaimmat tulokset ja olivat artikkeleiden käytön osalta maksuttomia kantoja. Turun ammattikorkeakoulun kautta tarjotut tietokantahaut ovat suppeampia kuin tiedeyliopistojen tietokannoissa. Tämä rajoitus tulee tiedostaa kirjallisuuskatsauksen tuloksia tarkasteltaessa. Tietokantoja poissuljin muun muassa sen johdosta, että niissä ei ollut mahdollisuutta hakea vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleita, näiden käyttö oli rajattua tai hakua ei pystynyt riittävällä tarkkuudella täsmentämään koskemaan pelkästään liiketalouden tai johtamisen artikkeleita.

Taulukkoon 2 on kuvattu aineiston haku- sekä valintaprosessit.

Tietokanta	Osumien määrä	Valittu otsikon ja tiivistelmän perusteella	Koko tekstin ja sisällön perusteella valittu
ProQuest	137	40	10
Academic search elite	11	0	0
Elsevier: Science direct	9	3	1
Sage journals	8	4	1

Taulukko 2

### 3.1 Aineiston valintakriteerit

Tyypillisesti kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan tieteellisiä, vertaisarvioituja tutkimuksia ja julkaisuja. Valitun aineiston analyysiä kuvataan yleensä taulukkomuodossa, josta on havaittavissa tutkimuksen keskeisten tulosten osoittaminen. Aineiston mukaanotto- ja poissulkukriteerit varmistavat fokuksen pysymisen tutkimusongelmassa, ja osa kriteereistä voi olla mukana käytännön syistä, kuten esimerkiksi julkaisuajankohdan määrittely aineiston koon hallintaan. Tutkijan on varmistettava myös oma objektiivisuutensa lähdeaineistoa valittaessa, ja ennalta määritellyt kriteerit mahdollistavan tämän varmistamisen. Ideaalitulanteessa katsauksen aineistoksi valitaan muuten kriteerit täyttäviä tutkimuksia millä tahansa kielellä. (Stolt ym. 2016, 9, 26-27).

Aineiston valintakriteereiksi valitsin englannin kielellä tehdyt vertaisarvioidut tieteelliset artikkelit. Vertaisarvioinneilla haettiin valittavien tutkimusten osalta luotettavuutta tutkimuksessa käytettäville aineistoille. Julkaisukielen valinnassa englanti valittiin käytännön syistä. Julkaisuajankohdan tuli olla alle viisi vuotta vanha, ja vastata tutkimuskysymykseen tai vähintään yhteen alakysymykseen,

jolla pyrittiin rajaamaan aineiston kokoa paremmin hallittavaksi. Aihe-alueen rajaukseksi asetin ”business” tai ”economy” eli liiketalouden. Hakukokeilujen aikana huomasin yli viisi vuotta vanhojen aineistojen vastaavan heikommin tutkimuskysymykseen tai jättävän huomioitta nyt ajankohtaisia makroilmiöitä sekä kehityskulkuja, ja tästä syystä valitsin aikarajaksi aineistolle korkeintaan viisi vuotta.

Aineistojen julkaisuajankohdan rajaamisella alle viiteen vuoteen oli myös käytännön syy, joka mahdollisti aineiston tarkemman rajaamisen ja ajankäytön sekä resurssien tehostamisen. Aineiston tuli olla myös saatavilla maksutta ja sähköisessä muodossa, vaikka kirjallisuuskatsauksen tutkimuskäytäntöjen periaatteiden mukaisesti nämä eivät saisi vaikuttaa kriteereihin ja sitä kautta hakujen tuloksiin. Tutkijan käytettävissä olevat resurssit kuitenkin pakottivat joustamaan tämän osalta.

Tutkimukseen valituista neljästä sähköisestä tietokannasta sain hakujen tulokseksi yhteensä 165 artikkelia, jotka kävin ensimmäisessä vaiheessa läpi vain otsikko- ja avainsanatasolla sekä poistin haussa syntyneitä duplikaatteja. Näistä valitsin sisällöllisesti lupaavimmat sekä kriteerit täyttäneet jatkotarkasteluun. Tässä vaiheessa luin näiden perusteluiden kautta valittujen artikkeleiden tiivistelmät, joita oli yhteensä 47 kappaletta. Mikäli tiivistelmä ja hakusanat vastasivat tutkimusongelmaan, niin luin koko artikkelin läpi. Lopulliseen aineistoon valikoitui koko prosessissa yhteensä kaksitoista artikkelia.

Taulukkoon 3 on kuvattuna aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

Taulukko 3. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

<b>Sisäänottokriteerit</b>	Julkaisuaikajankohta 2019-2024 Tutkimuksen kieli: englanti Vertaisarvioitu tieteellinen artikkeli Avoin saatavuus, sähköisessä muodossa Vastaa tutkimuskysymykseen Aihealueena liiketalous JUFO-luokitus vähintään 2
<b>Poissulkukriteerit</b>	Julkaisuaikajankohta ennen vuotta 2019 Tutkimuksen kieli muu kuin englanti Ei vertaisarviointia, ei tieteellinen artikkeli Ei avointa saatavuutta, ei sähköisessä muodossa Ei vastannut tutkimuskysymykseen Ei liiketalouden aihealueelta JUFO-luokitus alle 2

### 3.2 Aineiston kuvaus ja arviointi

Kun alkuperäistutkimukset on systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa valittu, tulee niiden käsittelystä ajankohtaista. Käsittelyn tavoitteena on tuottaa mahdollisimman kattava sekä objektiivinen kokonaiskuva tutkittavasta kohteesta. On tärkeää myös huomioida, että aineiston käsittelyä pystytään kuvaamaan johdonmukaisesti ja esittämään visuaalisesti. Aineiston käsittelyn luotettavuutta lisää se, että tutkijoita on kaksi tai useampi. Aineistoa on tutkimuksessa käsitelty kuvailevalla tavalla, joka sopii ilmiön tai asiakokonaisuuden teoreettiseen kuvailuun. Ja aineistosta pyritään selvittämään se, mitä siitä kirjallisuudessa tiedetään. (Stolt ym. 2016. 80, 86).

Aineiston koko oli ennalta odotettua hieman pienempi (165 kappaletta), mutta lopulliseen lähdeaineistoon valitut vastasivat tutkimusongelmaan hyvin sekä kattavasti. Valtaosa artikkeleista oli kirjallisuuskatsauksia, mutta mukana oli myös muutamia case-tutkimuksia sekä kvalitatiivisia tutkimuksia. Artikkeleiden tekijät edustavat monikansallista joukkoa, ja alkuperäiset julkaisut ovat tapahtuneet journal tai review -tyyppisissä kokoelmissa. Tekstien lukemisessa ja kääntämisessä haasteita tuottivat lukuisat erilaiset termistöt sekä lyhenteet, joille oli vaikeaa löytää suomenkielisiä vastineita tai selitteitä.

Tutkimukseen valitun aineiston pohjalta muodostettiin tutkimuskysymykseen vastaavia tekstikokonaisuuksia, jotka esitetään luvussa 4. Aineiston kautta muodostetut keskeiset havainnot on pelkistettynä taulukkomuotoon liitteessä 1.

## 4 Tulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimusaineiston tuloksien kautta esiin nousseita käsitteitä, havaintoja sekä tutkimuskysymyksiin vastaavia aineistoja, joita tiedonhaku toi esiin. Aineiston keskeisimmät teemat ja huomiot on jaettu alaotsikkoihin. Tutkimuksen alakysymyksiin 1 ja 2 vastataan luvussa 4.1 ja alakysymykseen 3 luvussa 4.2.

### 4.1 Strategisen ennakkoinnin työkalut sekä skenaarioajattelu osana yrityksen strategiaprosessia

Huolimatta vuosikymmenien aikana tapahtuneesta tutkimuksesta, strategiselle ennakkoinnille on yhä vaikeaa asettaa tarkkoja määritelmiä tai mittaustapoja. Tutkimusmielessä haasteita tuovat muun muassa yhtenäisen ja selkeän terminologian puute, puutteellinen tai huono yhdistäminen perinteiseen johtamistutkimukseen sekä teoreettisen ja empiirisen osaamisen kehityksen puutteet tai näiden vakiinnuttaminen. Myös konsolidoinnin puute on ongelma, jos pienempiä kokonaisuuksia ei osata yhdistää isommiksi. Samat tekijät myös hidastavat ennakkoinnin käyttöönottoa sekä valtavirtaistumista yritysmaailman keskuuteen. Strateginen ennakointi on erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä vielä suhteellisen harvinaista. Tiedon etsinnän tekniikoita sekä menetelmiä on runsaasti, mutta niiden kautta tuotetut ja analysoidut päätökset voivat ilman yritykseen johdonmukaisesti rakennettua prosessia usein osoittautua vääriksi. (Demneh ym. 2023. 2-5)

Strateginen ennakointi mahdollistaa yritykselle monien eri näkymien sekä muuttujien arvioinnin ja huomioon ottamisen, mikä tekee siitä yhden tehokkaimmista strategisen päätöksenteon välineistä. Tästä huolimatta sen systemaattinen käyttö, tiedon kerääminen sekä analysointi ovat yritysorganisaatioille haastavia. Strategiatyön syklisyys hallitsee edelleen paitsi strategiaprosessia, niin myös siihen käytettyjä ennakkoinnin menetelmiä. Strategiatyön rajoittaminen rutiineihin ja sen ankkurointi määrättyihin muotoihin eivät välttämättä toimi parhaalla mahdollisella tavalla eikä tästä syntyvät suunnitelmat aina heijasta nykyisen liiketoimintaympäristön tai toiminnan

volatiliteettia. Johtajat kohtaavat toistuvasti monia ja toisiinsa linkittyviä haasteita, mutta myös mahdollisuuksia kehittyvistä trendeistä ja odottamattomista tapahtumista. Jossain suhteessa johtoryhmillä voi olla epärealistisia odotuksia siitä, mitä kaikkea voidaan saavuttaa verrattain pienellä ryhmällä hyvin samankaltaista osaamista sekä koulutustaustaa ja työkokemusta omaavilla ihmisillä. Johtoryhmän säännöllinen tarkastaminen sen suhteen, kuinka relevantti sen kokoonpano on, ja miten se vastaa kuhunkin tilanteeseen tai vaatimukseen, on perusteltua. (Coulson-Thomas. 2021. 22-24).

Ennakoinnin menetelmille ei näyttäisi olevan olemassa yhtä käsitteellistä lähestymistapaa tai menetelmään, jolla tämän sisällyttäminen osaksi liiketoimintasuunnittelua sekä strategiatyötä olisi mahdollista toteuttaa. Roadmap-tyyppinen soveltaminen kuitenkin mahdollistaa strategisen suunnittelun integroimisen, ja vaikuttaisi olevan keskeinen tekniikka yrityksen ennakoititoiminnalle ja näin ollen myös strategian luomiseen, jatkokehittämiseen sekä yleisesti liiketoiminnassa päätöksenteon tueksi. Roadmap-kaaviot mahdollistavat esimerkiksi teknologisen kehityksen yhdistämisen liiketoiminnan suunnitteluun, ja markkinakehityksen vaikutuksiin yritykselle. Datan hallinnalla ja analysoinnilla sekä roadmap-kaavioita hyödyntämällä ennakoinnin tulokset ovat yrityksen käytettävissä ja joustavasti sovellettavissa strategian ja liiketoiminnan eri vaiheissa. Riskinä erilaisten tekniikoiden hyödyntämisessä on niiden liian hallitseva merkitys tai huomion osoittaminen vääränlaisiin tulevaisuuksiin ja kehityssuuntiin, jolloin oikeanlaiset tulevaisuuden jäävät huomaamatta. (Vecchiato 2019. 258, 264-265, 268).

Ennakointiprosessien oleellisuudesta huolimatta ne ovat edelleen huonosti systematisoituja organisaatioissa, ja niiden arvoa ei täysin tunnisteta tai yksittäisten ennakoitikäytäntöjen vaikutusta sekä arvoa kyseenalaistetaan. Ennakointiprosesseista puuttuvat usein rakenteellisuus, nämä tapahtuvat tiedostamatta ja yksilöiden toimesta, ilman erikseen määriteltyjä vaiheita tai toiminnan raameja. Yksilöllinen tulkinta ilman siihen liittyviä organisaatioprosesseja sekä päätöksentekoa monimutkaisissa kokonaisuuksissa voi johtaa spontaaniin toimintaan, joilla saattaa olla

negatiivisia vaikutuksia strategiselle työlle. Tehdessään strategisia päätöksiä epävarmuudessa ja paineessa, johtajat altistuvat kognitiivisille harhoille, jotka rajoittavat strategisen prosessin lopputulemaa ja päätöksenteon laadukkuutta. (Borges & Janissek-Muniz 2021. 522).

Tiedon kollektiivisen tulkinnan sekä organisaatioprosessin puutteet johtavat yksilölliseen päätöksentekoon monimutkaisissa ja epävarmoissa tilanteissa, joka puolestaan luo ja ylläpitää johtajien kognitiivisia harhoja. Epävarmuudessa ja paineessa yksilöt yrittävät yksinkertaistaa päätöksiään ja käyttää tiedon sijaan liikaa intuitiota sekä kokemustensa tuomia assosiaatioita päätöksenteossaan. Borges & Janissek-Muniz kuvaavat tätä tutkimuksessaan teorialla ”*illusion of control*” (IOC), jossa organisaation päättäjät yliarvioivat omaa vaikutustansa tapahtumiin, ja joka osaltaan heikentää analyyttistä päättelyä sekä vaikuttaa strategian prosessiin. IOC synnyttää päättäjissä vääränlaista varmuutta hallinnan ja päätöksenteon rationaalisuuden tunteista sekä saattaa aiheuttaa riskien aliarviointia ja vääränlaisia harhoja esimerkiksi yksilön kyvyistä ennustaa esimerkiksi tulevia markkinoita. Yksilö uskoo kontrolloivansa tilanteen, datan ja kokonaisvaltaisen tilannekuvan. Mitä suurempi on hallinnan illuusio, niin sitä suuremmaksi yksilön yliarviointi omista kyvyistä kasvaa. Organisaation ennakkointiprosessien tulisi tätä ohjata ja estää. (Borges & Janissek-Muniz 2021. 517–518).

Ennakkointiprosessit tuottavat organisaatioille myönteisiä tuloksia korostaen niiden merkitystä strategian johtamisen kannalta, mutta IOC puolestaan vaikuttaa näihin hyötyihin negatiivisesti, kun spontaani yksilöllinen toiminta heikentää tai kyseenalaistaa prosesseja. Johtajien suorittamien yksittäisten ennakkointikäytäntöjen suorittaminen vähentää muodollisten ennakkointiprosessien koettua arvoa organisaatiossa sekä vaikeuttaa uusien prosessien omaksumista. Hallinnan illuusiota oli tutkimuksessa eniten yli 60-vuotiailla miesvastaajilla. Alttiutta lisäsivät esihenkilö- ja neuvonantajatehtävät, organisaation jäykkä hierarkkisuus sekä pitkäaikainen työkokemus. (Borges & Janissek-Muniz 2021. 525–529).

Kirjallisuuden mukaan skenaarioiden määrittely on päällekkäistä; ne ovat joko lähestymistapoja tai työkaluja. Skenaarioiden tarkoitus ei ole toimia tulevaisuuden ennustuksina, vaan ennemminkin rakentaa sekä luovasti että analyttisesti monta narratiivista tulevaisuudessa mahdollisista kehityskuluista, jotka on rakennettu epävarmuuksiin perustuvilla tekijöillä. Näiden tavoite on parantaa tietoisuutta mahdollisista tulevaisuuksista osana strategian muodostamista, ja sitä kautta parantaa yrityksen suorituskykyä sekä varautumista tulevaan. Pääkomponentteina ovat tulevaisuuteen suuntautuneisuus, yrityksen toiminnan kannalta uskottava ja toteutumiskelpoinen. Haasteina ja rajoitteina kaikelle ennakointityölle on se, että nykyinen tietomme perustuu nykyiseen ymmärrykseemme maailmasta, jolloin tulevaa ja todennäköisyyksiä sekä niiden taustalla vaikuttavia mekanismeja ei ymmärretä hyvin. Tämän lisäksi skenaariot ovat tyypillisesti sisäisen pienen ryhmän tai ulkoisten asiantuntijoiden varassa. Tämä mahdollisesti rajoittaa rakentamisen aluetta ja altistaa kognitiivisille harhoille. (Cordova-Pozo & Rouwette. 9-11. 2023).

Luovuuden ja analytiikan välillä tarvitaan hyvää tasapainoa, jotta saadaan riittävän johdonmukaisia, mutta samalla laajoja ja yrityksen toimintaan sekä tavoitteisiin kytkettyjä näkemyksiä. Prosessiin on suunniteltava ja valittava osallistujat, havaittu ongelma tai ongelmat, prosessin tavoitteet sekä noudatettavat menetelmät. Tuloksien osalta on tärkeää kuvattava myös ongelmat eikä keskittyä pelkästään saavutuksiin ja tavoitteiden täyttymiseen.

Skenaariomenettelyssä on osoitettava sen vaikutus tehtyihin päätöksiin, joka auttaa tuloksien osoittamisessa muulle organisaatiolle sekä edistää päätöksentekoa. (Cordova-Pozo & Rouwette. 13-15. 2023).

Skenaariosuunnittelun pääpiirteitä ovat dialogi sekä toimintaympäristön syvälinen analysointi, jotka tulisi jakaa osallistujien kesken. Suunnittelun ja kehittämisen kannalta keskeistä on valita luovia sekä innovoivia yksilöitä organisaation eri työtehtävistä, joilla on tuoda suunnitteluun erilaisia näkökulmia ja henkilökohtaisia kokemuksia. Yritysorganisaatio myös hyötyy siitä, että osallistujat edustavat eri sukupolvia ja kokemuksia oman toimialan ulkopuolelta.

Aikakehykseltään skenaariosuunnittelu vaihtelee yritysorganisaation tarpeiden mukaan, mutta yleisesti keskipitkän ja pitkän aikavälin skenaariot osoittautuvat tehokkaiksi, mutta samalla aikajänteen pitkittyessä kauemmaksi tulevaisuuteen, niiden tarkuus vähenee ja ympäristön riskitekijät ovat vielä havaitsematta. Lyhyen aikavälin skenaarioajattelu on yleisesti tunnustettu olevan tehokkaimmillaan, kun rakennetaan strategista kyvykkyyttä tai valmiuksia normaaleissa toimintaympäristöissä lähitulevaisuuteen. Äkillisissä kriiseissä, kuten globaaleissa pandemioissa tai turvallisuusympäristön muutoksissa esimerkiksi geopoliittisen konfliktin, pandemian tai talouden romahduksen seurauksena, painopiste strategiassa siirtyy selkeästi selviytymiseen. Näissäkin tilanteissa tulisi organisaation saada silti laadittua strategiaa myös pidemmälle aikajänteelle, kuin vain hieman kriisin yli katsovaa suunnittelua, ja strategisessa ennakkoinnissaan huomioida ylipäättänsä uhkien ja kriisien mahdollisuudet sekä vaikutukset omaan toimintaan (Sparks & McCann. 2021. 26-28).

Ennakkoinnin työkalut tunnistavat ympäristön muutoksia sekä kehityskulkuja, mutta eivät yksistään käytettynä riitä tuottamaan riittävää ja hyväksyttävää luotettavuutta, jotta todennäköisyyksistä ja vaikutuksista organisaatioon voitaisiin tehdä johtopäätöksiä. Pelkkä intuitiivinen luottaminen strategiseen ennakkointiin ei näin ollen toimi ilman joustavaa organisaatiota prosessin ympärillä sekä rakennettua kyvykkyyttä ennakkointimenetelmiin ja strategisen kulttuurin luomista läpi organisaation. Lyhyen aikavälin ennusteet eivät todennäköisesti ole pitkälle aikavälille luotettavia, koska jo poliittiset, teknologiset ja taloudelliset muutokset voivat osoittautua ennalta arvaamattomiksi sekä kehittyä jo muutamassa vuodessa merkittävästi eteenpäin. Näin ollen organisaation reaktiiviset lähestymistavat sekä strateginen joustavuus ja ketteryys voivat osoittautua näissä tilanteissa strategisen suunnittelun ja ennakkoinnin lähestymistapoja tehokkaimmiksi. (Vecchiato. 2019. 257-259).

Ennakointia on kuvattu historian painon ja tulevaisuuden vetovoiman väliseksi dialektiikaksi. Vaihtoehtoiset skenaariot sekä ympäristön realiteetit haastavat juurtuneita oletuksia. Demneh ym. 2023 toteuttamassa tapaustutkimuksessa pienyrityksille osoitettiin, että ennakkoinnilla kyetään osoittamaan yrityksen strategisten tavoitteiden haurautta sekä näiden taustalla vaikuttavaa hiljaista optimismia, joka saattaa vääristää todellisen tilannekuvan. Ennakointia voidaan käyttää strategian tavoitteiden muotoiluun sekä esimerkiksi tähän liittyvään overflowing-plate-ilmion hillitsemiseen. Ilmiössä on kyse useiden työtehtävien sekä sosiaalisen elämän suoritteiden samanaikaisesta suorittamisesta ja ylläpitämisestä, jolloin paitsi tehtävistä suoriutuminen, niin myös henkinen kognitiivinen kapasiteetti laskevat. Ennakoinnin menetelmillä strategian fokusta pystytään keskittämään. (Demneh ym. 2023. 13-15).

Tutkittaviin yrityksiin muodostettiin järjestelmälliset ja osallistavat strategisen ennakkoinnin tiimit organisaation sisälle. Kooltaan tiimit vaihtelivat 8-10 hengen välillä, osassa hyödynnettiin ulkopuolisia fasilitaattoreita. Ennakoinnin kyvykkyyksiä rakennettiin PESTEL- analyysillä, heikkojen signaalien säännönmukaisilla keräämisillä ja tulkitsemisella, CIB – analysoinnilla, skenaarioiden rakentamisella sekä näiden testaamisella muun muassa bisnesotapeleillä. PESTEL – analyysillä ennakoidaan ulkoisia muutoksia sekä signaaleja eri osa-alueista, joita ovat poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ympäristön sekä lainsäädännölliset tekijät. Analyysi toimii yhtenä osa-alueena strategisessa suunnittelussa, riskienhallinnassa ja nopeassa reagoimisessa muutoksiin. CIB (cross-impact balances) – analyysiä käytetään skenaarioiden välisten vuorovaikutussuhteiden käsittelyyn sekä visualisointiin, joissa kvalitatiivisesta informaatioista muodostetaan vaikutusverkostoja kuvaamaan näitä suhteita. (Demneh ym. 2023. 9, 13-15).

Tulevaisuuden näkymät voidaan kääntää ”informaation asymmetrioiksi”, joita voidaan valjastaa teollisuuden toimintaperiaatteiden uudelleenkirjoittamiseen ja uuden kilpailukyvyyn luomiseen. Tutkimuksessa osoitettiin näiden menetelmien mahdollisuuksia, joita olivat muun muassa markkina-aseman vahvistaminen, valmistautuminen skenaarioiden kautta tuleviin ympäristön muutoksiin ja

dynaamisten ominaisuuksien rakentaminen epävakassa maailmassa. .  
(Demneh ym. 2023. 14-15).

Strategisella ennakkoinnilla ei ole hegemonista asemaa suhteessa muihin strategiaprosessin konstruktioihin. Tiedolla johtamisella, strategisella ennakkoinnilla ja kehittyvillä teknologioilla ovat kaikki hyvin tutkittuja aloja, mutta näiden keskinäisistä dynaamisista vuorovaikutussuhteista on vähän tutkittua kirjallisuutta. Tiedolla johtaminen ja strateginen ennakointi nähdään toisiaan luontaisesti tukevin kokonaisuuksina, ja molemmat ovat erityisesti uusien teknologioiden sekä kilpailuedun saavuttamisen kannalta hyvin oleellisia. Kuitenkaan kirjallisuudessa yhteyttä ei ole vahvasti ja johdonmukaisesti toistaiseksi osoitettu. Strateginen ennakointi sekä tiedonhallinta ovat vahvasti sidoksissa suoraan kehittyviin uusiin teknologioihin, koska niiden avulla yritykset voivat ylläpitää ja luoda uutta innovatiivista suorituskykyä sekä kilpailuetua. Ja toisaalta kehittyvät teknologiat auttavat yrityksiä ennakkoinnin ja tiedonhallinnan dynamiikassa. (da Silva Nascimento ym. 2021. 275-277).

Tiedon analysointi on strategisen päätöksenteon ytimessä, ja tämän merkitys kasvaa yhä suuremmaksi tiedon määrän lisääntyessä valtavasti. Keskittymällä ainoastaan jo tunnettuun tietoon, voidaan tahtomattaan luoda kuolleita kulmia tai laiminlyödä piileviä mahdollisuuksia. Tiedon prosessoinnissa tunnettujen riskien ja kuolleiden kulmien tunnistukseen ja luokitteluun voidaan hyödyntää mukautettua Joharin ikkunaa työkaluna, jota muun muassa tiedusteluanalyttikot käyttävät uhkien ymmärtämiseen ja strategisten vastausten kehittämiseen. Tässä tapauksessa riskilähtöinen versio Joharin ikkunasta on mukautettu liiketoiminnan riskien sekä mahdollisuuksien visioimiseen ja arviointiin, ja voi toimia hyödyllisenä lähtökohtana strategian muotoilulle. Ikkunassa on neljä tietoruutua, horisontaalisella akselilla on tieto ja pystyakselilla tietoisuus. Ruudut koostuvat ”tunnettu”, ”tunnettu tuntematon”, ”tuntemattomat tunnetut” sekä ”tuntemattomat” osa- alueista. Kuva 1. (Welch. 2023. 30-31).

<p><b>”Tunnetut” / ”Known knowns”</b></p> <p>Tiedostetut ja ymmärretyt asiat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esim. kilpailijoiden kyvyt, toiminta, tavoitteet</li> <li>• Uudet toimijat, sisäiset &amp; ulkoiset</li> </ul>	<p><b>”Tunnetut tuntemattomat” / ”known unknowns”</b></p> <p>Tiedostetut asiat, joita ei vielä ymmärretä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedostetut uhat ja mahdollisuudet</li> <li>• Teknologian kehitys, suhdanteet, poliittinen päätöksenteko, yhteiskunnan muutokset</li> </ul>
<p><b>”Tuntemattomat tunnetut” / ”Unknown knowns”</b></p> <p>Asiat, joita ymmärrämme, mutta emme vielä tiedosta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ymmärretyt, mutta huomiotta tai tunnistamatta jätetyt asiat</li> </ul>	<p><b>”Tuntemattomat” / ”Unknown unknowns”</b></p> <p>Asiat, joita emme ymmärrä, emmekä ole vielä tiedostaneet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiat ja ilmiöt, joista ei tiedetä mitään tai ei ole tunnistettu</li> <li>• Esim. pandemiat, katastrofit, sodat</li> </ul>

Kuva 1: Joharin ikkuna, riskien ja datan analysointiin. Mukailleen Welch 2023.

Tulevaisuutta koskevissa hypoteeseissa strategian muotoiluun liittyy monimutkaisesti näiden tunnettujen ja tuntemattomien alueiden tutkiminen. Näiden alueiden tutkiminen voi paljastaa keskeisiä aukkoja organisaation tiedossa sekä osoittaa epävarmuustekijöitä, jotka vaikuttavat strategiseen päätöksentekoprosessiin. ”Tunnettu” osa-alueen esimerkkejä voivat olla vahvistetut tiedot kilpailijan kyvyistä, toiminnasta ja tavoitteista tai vaikka uusista kilpailijoista. Strategian muotoilun näkökulmasta tämä tarkoittaa sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka organisaatio on tunnistanut, ja joita tyypillisesti käytetään päätöksenteon ja suunnittelun perustana. Strategian tarkastelu tämän ikkunan kautta auttaa tunnistamaan ja järjestämään jo tunnetun tiedon. ”Tunnettuja

tuntemattomia” ovat mahdollisuuksia ja uhkia, joista olemme tietoisia, mutta näistä on vain vähän tietoa tai se on puutteellista. Näitä voivat olla kilpailijoiden toiminta, teknologinen kehitys, ilmaston muutos, talouden suhdanteet tai lainsäädäntö. Oleellista näille on, että ne edustavat väistämättömyyksiä ja näiden kehitystä tulee aktiivisesti seurata ja ratkoa. Nämä tekijät tunnistamalla yritys voi kehittää valmiuksiaan muodostaakseen ennakoivia toimia reagoidakseen esiin nouseviin tapahtumiin ja tilanteisiin sekä varmistaakseen strategiansa muokkauksen ja joustavuuden näitä varten. Tunnistamisessa voidaan hyödyntää PESTLE-viitekehystä. (Welch. 2023. 32)

Tuntemattomat tunnetut ovat asioita, jotka tiedetään tai pitäisi tietää, mutta joista ei olla tai ei haluta olla tietoisia. Tällä viitataan tietoihin, jotka ovat yksilöiden tai organisaation hallussa, mutta ei tunnusteta, jätetään huomiotta tai ei tunnusteta laajalti. Tällaiset ”tuntemattomat” voivat sisältää olettamuksia tai kognitiivisia harhoja, jotka vaikuttavat tietojen tai tapahtumien tulkintaan ja johtavat väriin johtopäätöksiin. Työstämällä kattavasti tätä osa-aluetta organisaatio saattaa löytää sellaista tietoa, jota se ei aikaisemmin ole huomionnut, on aliarvioinut havaitun mahdollisuuden tai selventää huomioidun heikkouden seurauksia. ”Tuntemattomat tuntemattomat” ovat asioita, ilmiöitä tai tapahtumia, joista meillä ei ole tietoa tai tietoisuutta. Näitä kutsutaan usein Musta joutsen – tapahtumaksi, jotka ovat luonteeltaan ainutlaatuisia ja arvaamattomia. Tämän kaltaisia tapahtumia voivat olla luonnonkatastrofit, pandemiat, konfliktit ja globaalit kriisit. Kattava ja ennakoiva analyysi voi kuitenkin auttaa yritystä varautumaan odottamattomiin tapahtumiin osoittamalla ne alueet, jotka voivat olla erityisen haavoittuvia tai alttiita toimintahäiriöille. Tällaisia voivat olla esimerkiksi vahvat keskinäisriippuvuudet, yksipuoliset tulovirrat tai teknologisesta kehityksestä jälkeen jääminen. Kun ”tunnnettujen tuntemattomien” skenaariot on muodostettu, on tärkeää kehittää valmiussuunnitelmia tai protokollia, jotka voidaan tarvittaessa aktivoida, jos jokin skenaarioista alkaa toteutumaan. Näitä voivat olla esimerkiksi vaihtoehtoiset strategiat tai muutokset yrityksen toiminnassa, joihin johtoryhmän perehdyttäminen ja testaaminen, harjoittelu ja simulaatiot ovat tärkeitä. (Welch. 2023. 33).

Simulaatiot ovat tavallisia sotilaallisessa käytössä, ja olleet tässä yhteydessä pitkään käytössä erilaisten strategioiden testaamisessa. ”Bisnessotapelit” koetaan myös liikemaailmassa olennaisena työkaluna strategian muodostamisessa. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi liiketoimintatilanteen simulaationa, jossa organisaation johtohenkilöstöä jaetaan ryhmiin. Jokainen ryhmä edustaa omaa yritystään omalla strategiallaan, ja muut ryhmät toimivat kilpailijoina, sidosryhminä tai asiakkaina. Roolit määritellään kunkin testattavan strategian tai skenaarion mukaan. Muilta ryhmiltä saadun palautteen perusteella simulaatio kehittyy ja strategiaa muokataan tarpeen mukaan. Simulaation valmistelut voivat kestää viikoista kuukausiin, mutta itse ”bisnessota” käydään yleensä muutamassa päivässä. Osallistujien sitouttaminen sekä uppoutuminen rooleihin ovat tärkeitä päätavoitteita itse tulosten ohella. Usein simulaatioiden konteksti on vahvasti kilpailutilanteen ulottuvuuksissa, joissa käsitellään kilpailijoiden välistä muuttuvaa vuorovaikutusta, mutta metodia voidaan käyttää myös esimerkiksi potentiaalisten sidosryhmien tai rahoittajien sitouttamisessa. (Schwarz, J. 2020. 296-297).

Strategian kehittäminen edellyttää, että organisaatiot tekevät perusteltuja oletuksia ja ennusteita muun muassa tulevasta liiketoiminnan ympäristöstä, markkinoiden kehityksestä, asiakkaiden käyttäytymisestä sekä teknologian kehityksestä. Pätevät hypoteesit voivat keskittää ja kehittää yrityksen kilpailukykyä ja innovointia oikeanlaisen sekä todennäköisen kehityksen suuntaan. Laatumalla tietoisesti ja prosessinomaisesti pitkäjänteisyydellä skenaarioita tulevasta, yritys mahdollistaa navigoinnin sekä menestyksekkään strategisen päätöksenteon tulevaisuuden epävarmuudessa. Skenaarioiden kohteena ei tule olla pelkästään tulevaisuuden kehitys ja mahdollisuudet, vaan myös yrityksen omat heikkoudet sekä asema, itsetietoisuus ja valmiudet kilpailijoihin sekä tulevaan kehitykseen nähden. Ydinosaamisen ja haavoittuvuuksien tunnistaminen parantavat mahdollisuuksia ennustaa edessä olevaa tulevaisuutta, mutta liiallista keskittymistä ”tunnettuihin” osa-alueisiin tulisi välttää, jotta tämän ei liikaa rajoita innovoinnin ja mukautumisen kyvykkyyttä. (Welch. 2023. 33-34).

#### 4.2 Kirjallisuuden esittämiä tulevaisuuden näkymiä

Strateginen suunnittelu sekä strateginen prosessi on perinteisesti mielletty ylimmän johdon tehtäväksi. Strategian prosessi alkaa, kun johtajat pyrkivät ennakoimaan tulevaa toimintaa ja määrittelevät tavoitteet, vision ja keinot näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Usein tämä kyseinen määrittely tapahtuu tietyissä sykleissä, jolloin myös strategiaa luodaan tietyille määräajalle, ja mahdollisesti omaan aikaansa sidottuina sekä muuttumattomina. Ero sen välillä, minne johtajat toivovat pääsevänsä (tavoitteet) ja mihin ympäristö johtaa (ennusteet), määrittelevät siten kriittiset strategiset kysymykset. Seuraava looginen askel on esittää vaihtoehtoisia strategioita ja erilaisia skenaarioita sekä arvioida, kuinka hyvin kukin niistä todennäköisesti pärjää tässä ympäristössä ja kuinka ne edistävät tavoitteisiin pääsyä. Tämän jälkeen valitaan houkuttelevin strategia, ja tätä toteutetaan määritellyillä taktiikoilla. (Halal ym. 2021.38-39).

Tulevaisuudessa strategian prosessi ei ole vain ylimmän johdon suljettu prosessi, vaan tähän tulisi sisällyttää organisaation kaikki yksiköt alhaalta ylöspäin suuntautuen sekä ulkopuolisten sidosryhmien, myös asiakkaiden, aktiiviseen osallistuttamiseen organisaation ulkopuolelta sisäpuolelle. Tutkimuksessaan Halal ym. 2021 selvittivät yli neljäkymmenen kansainvälisen yritysorganisaation johtajilta, mitkä organisaation eri yksiköiden tulisi osallistua strategiaprosessiin. Tulokset osoittivat, että selvästi lähes kaikkia osa-alueita pidettiin nykyään välttämättöminä. Valtaosa otoksesta (70 %) oli myös sitä mieltä, että jopa markkinoinnin, immateriaalioikeuksien hallinnan sekä henkilöstöressurssien (HR) pitäisi olla järjestelmällisesti mukana. Tuntemattoman tulevaisuuden suunnittelu on erityisen hankalaa yrityksille, koska näitä on vaikea ymmärtää ja hahmottaa jopa vuosia etukäteen. Avoimuuden ja osallistavuuden kulttuuri, jossa ideoita voidaan jakaa ja vallitseva tilanne sekä oletukset kyseenalaistaa, voivat kuitenkin edistää tämän hallintaa.

Palautteen kerääminen asiakkailta ja sidosryhmiltä sekä ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö voivat tarjota arvokasta näkemystä asiakokonaisuuksista, joita yritys ei ehkä ole osannut havainnoida. (Halal ym. 2021.44-48)

Strategia on aikaisemmin ollut lähinnä pienen johtoryhmän ja korkeintaan sisäisten tai ulkopuolisten konsulttien välistä suunnittelua, suljettua ja luottamuksellista. Avoimen strategian keskeisenä tavoitteena on saada organisaatiossa suuremmat ryhmät osaksi kehittämisprosessin vaiheita tai sisällyttää siihen jopa ulkopuolisiakin, sidosryhmät mukaan lukien. Ottamalla laajempi kirjo ihmisiä mukaan strategian muotoiluun, tiedon laajuus kasvaa. Keski johdolle strategian avoimuus edesauttaa kollektiivisesti ymmärtämään strategiaa paremmin sekä viestimään ja toteuttamaan tätä eteenpäin. Ylemmälle johdolle mahdollistuu organisaation strategisten kykyjen havainnointi ja laajemmat näkökulmat. (Schwarz, J. 2020. 292-294).

Tekoäly sekä yleinen teknologinen kehitys ovat asioita, joita ei voi strategiassa sivuuttaa. Meneillään oleva teknologinen vallankumous jo itsessään tulee muokkaamaan, synnyttämään uusia tai tuhoamaan kokonaisia toimialoja, ja tätä pidetään tässä ajanhetkessä jopa tärkeimpänä strategisena osa-alueena. Tekoälyn käyttö tulee lähitulevaisuudessa liittymään arvioiden mukaan jopa puoleen työpaikoista, automatisoiden rutiininomaisia tietotehtäviä. Massiivisten muutosten jatkuessa strategiaa tullaan hajauttamaan nopeasti liikkuville, ketterille yksiköille, ja näin ollen hierarkkisia rakenteita korvataan paremmin mukautuvilla ja innovatiivisilla kulttuureilla. Strategian taakka tulee jakautumaan läpi organisaation. Strategian prosessin ja muotoilun keskittäminen vain harvojen keskuuteen rajusti digitalisoituvassa maailmassa näyttäytyy vanhanaikaiselta. Päävastuu strategiasta toki säilyy johtoryhmillä ja hallituksilla, jotka edelleen määrittelevät laajat sekä kattavat näkemykset, mutta strategian painopiste tulee kuitenkin siirtymään operatiivisiin yksiköihin. (Halal ym. 2021.49-51).

Yritysten tärkeitä prioriteetteja on ymmärtää työn tulevaisuuden muodot, jossa työsuoritus tai palvelun tuottaminen eivät ole paikkaan sidottuja ja toimialat ovat jatkuvassa muutoksessa. Myös työntekijät, osaamisen painopisteet sekä työurat itsessään kokevat nopeita muutoksia. Perinteiset johtamisopit ja -teoriat eivät välttämättä vielä käsittele näitä meneillään olevia muutoksia tulevaisuuden tarpeet huomioiden, eikä vahvojen strategioiden laatiminen kriiseissä ja epävarmuustilanteissa sisälly perinteisiin strategiamenetelmiin.

Organisaatioiden rakenteet, työnteon tavat ja hallinto eivät myöskään optimaalisesti vastaa vielä muutosten edellyttämällä tavalla, vaan ovat yhä edelleen johdettu vanhoista hierarkisista, pääsääntöisesti isoille pörssiyrityksille luoduista malleista. (Sparks & McCann. 2021. 24-26)

Uusilla teknologioilla voi olla kaksiskertainen vaikutus tiedonhallintaan ja strategiseen ennakkointiin mahdollistamalla paremman päätöksenteon ja suorituksen hallinnan toimintoja. Toisaalta teknologia auttaa luomaan markkinaratkaisuja ongelmiin, jotka edellyttävät transformatiivisia muutoksia, jotka erityisesti tietopohjaisessa taloudessa ovat erittäin tärkeitä. Kyky valjastaa tieto on tuotannon peruselementti, ja kilpailuedun sekä innovaatioiden kannalta tämän eksistentiaalista. Tiedontuotannon hierarkiasta on tullut yrityksille perustavanalaatuinen strateginen elementti. Ympäristön raakadatan jalostuminen informaatioksi edellyttää organisaatiolta kokemusta ja harkintaa. Pitkäjänteisyydellä ja päätöksenteolla tämä muodostuu organisaation käytettäväksi tiedoksi. Johtoryhmällä on vastuu tiedon luomisesta organisaatiossa, sen johtamisesta osaksi toimintaa sekä mahdollisimman tehokkaan käytön eri aikavälien tuloksien saavuttamiseen ja hyötyyn. Olennaisen tärkeää tiedon hankinnan ja soveltamisen lisäksi on myös sen levittäminen paitsi organisaation sisällä, niin myös sidosryhmille ja asiakkaille. Tehokkaat tiedon hankkimis- ja jakamisprosessit lisäävät tiedon saatavuutta yrityksissä, ja näin edistävät yrityksen suorituskykyä. (da Silva Nascimento ym. 2021. 278-280)

Tulevaisuuden ennakointi sekä skenaarioajattelu aiheuttavat yritykselle korkeita kustannuksia johtuen siihen panostettavasta inhimillisestä pääomasta. Yrityksellä tulee olla henkilöitä luovaan työhön, mutta mahdollisesti täydennettävä tätä myös ulkopuolisilla konsulteilla, jotka tarjoavat ehdotuksia halutun painopisteen mukaisille tulevaisuuden visioille. Yksi tärkeimmistä tuloksista on organisaation oppiminen. Tämä on tärkeä osatekijä rakennettaessa kilpailuetua oppivalla organisaatiolla. Oppiva organisaatio luo jatkuvia kehitysmahdollisuuksia, edistää keskustelua ja oppimista, rohkaisee yhteistyöhön ja luo järjestelmiä tiedon hallintaan ja jakamiseen, antaa mahdollisuuden yhdistää organisaatio ympäristöön ja tarjoaa strategista johtajuutta oppimiselle. Strategisen ennakkoinnin tehokkuus edellyttää yrityksen organisaatiolta tulevaisuuteen suuntautuneiden ratkaisujen luomista, joka voi tapahtua tiedon dynaamisella ja tuloksellisella soveltamisella. Tiedon hallinta edistää strategisen ennakkoinnin kehittämisen kannalta oleellista organisaation luovuutta, ja juurikin luovuus on olennaisen tärkeitä teknologisille innovaatioille. (Sparks & McCann. 2021. 27-28).

Itsessään pelkkä strategian muotoilu voidaan nähdä joustamattomana, rutiinomaisena yrityksen suunnan ja ohjauksen virallistajana, joka ohjaa sekä investoinnit, päätöksenteon että resurssit ja toimenpiteet tavoitteisiin pääsemiseksi. Tiukka prosessi tämän ympärillä voi lopulta syödä luomisen ja innovoinnin tehokkuutta, ja tästä näkökulmasta katsottuna rutiineista ja standardisoiduista prosesseista tulee jäykkä rakenne, joka tukahduttaa uutta ajattelua. Uuden tiedon omaksumisen ollessa estettynä, mahdollisuudet tämän hyödyntämiseen ja sopeutumiseen tai innovointiin vaikeutuvat, jolloin esimerkiksi kilpailukykyä ei synny. Strateginen suunnittelu edellyttää yritykseltä dynaamisia kykyjä. Dynaamisilla kyvyillä tarkoitetaan ominaisuuksia, jotka mahdollistavat ympäristön havainnoinnin, toiminnan sekä kulttuurin joustavan muutoksen ja ennakoivan asennoitumisen uhkiin ja mahdollisuuksiin sekä yrityksen sopeuttamiseen markkinoille. (Araújo ym. 1116–1118. 2022).

Yrityksen tulee hakea säännöllisesti uutta tietämystä, ja erityisesti uusi ja arvokkaaksi osoittautuva tieto näyttäisi yhä useammin olevan organisaation ulkopuolella. Oppimisprosessi ja tiedon integroituminen tapahtuvat usein erilaisten organisaation sisäisten yhteentörmäyksien sekä sosiaalisten vuorovaikutusten kautta, joita on vaikea hallita tai suunnitella. Opittu tieto ei kuitenkaan yksistään riitä ja yrityksen tuleekin varmistaa myös uuden tietämyksen hakeminen organisaation ulkopuoleltakin. Uuden tiedon hankkiminen sekä oppiminen auttavat johtoryhmää välttämään sokeita kohtia tai yksipuolista tarkastelua. Tietoisella menneisyyden tarkkailulla on mahdollista erottaa onnistuneet ja epäonnistuneet strategiat, ja liittää nämä kulloiseenkin kontekstiin, jolloin saadaan synnytettyä arvokasta tietovarastoa. Epäonnistumisten ymmärtäminen auttaa tuottamaan uutta oppimista. (Araújo ym. 1123–1125. 2022).

Ympäristön kestävyyshuolet sekä ilmastonmuutoksen negatiiviset vaikutukset ovat luoneet paitsi haasteita ja uhkakuvia, niin myös ennennäkemättömiä mahdollisuuksia innovaatioihin ja uudenlaiseen arvon luontiin. Yhä kasvavassa tietoisuudessa ilmastollisista tekijöistä sekä eksistentiaalisista haasteista, tulevaisuuden skenaariot voivat olla erityisesti johtoryhmille sekä johtajille haastavia ja painetta luovia, mikäli nämä haluavat omaksua sosiaaliset ja ympäristölliset vastuut sekä muut sidosryhmien, henkilöstön ja asiakkaiden huolenaiheet. Ja toiminnallaan osoittaa tähän huomiota ja allokoita resurssejaan. (Coulson-Thomas. 2021. 13-15).

Liiketoiminnan arvon ja sosiaalisten tulosten yhteensovittamiseksi organisaation strategiasta vastaava henkilöstön on tunnistettava tietonsa olevan rajalliset, ja sekä sidosryhmät että suhdeverkostot olisi pidettävä yhdessä. Erityisesti yhteiskuntavastuullisissa ongelmissa, jotka voivat edellyttää ympäristön tai politiikan osaamista esimerkiksi ilmastoasioissa, sidosryhmien mukaanotto strategian muodostamiseen, olisi tärkeää. Sidosryhmien näkökantoja tulee kuunnella tarkasti sekä heidän etunsa tulee huomioida päätöksenteossa. Johtajien on kuitenkin myös havainnoitava, mikäli sidosryhmien edut kilpailevat keskenään tai ovat ristiriidassa.

Strategian toimimattomuus voi vieraannuttaa nämä ryhmät, joista yritysten tulevaisuudet kuitenkin yhä enemmän tulevat riippuvaisiksi. Ja yhä enemmän sidosryhmät voivat odottaa yritykseltä näkyvämpää strategiaa ympäristön ja ilmastonmuutoksen asioissa sekä yhteiskuntavastuussa. Johtoryhmän strategiatyöskentelyssä on oltava standardit sidosryhmien kanssa työskentelyyn. (Coulson-Thomas. 2021. 16-18).

## 5 Yhteenveto

Systemaattinen tulevaisuuden ennakointi vakiintuneena osana yritysten strategiatyötä laajassa mittakaavassa antaa vielä odotuttaa itseään. Johtamisen yksittäisillä osa-alueilla teorit kehittyvät suuntaa näyttävästi tulevaisuuteen suuntautuvalle edelläkävälle ajattelulle, mutta käytäntöjä hallitsevat yhä jopa vuosikymmeniä vanhat koulukunnat ja opit. Ongelmana ei siis niinkään vaikuttaisi olevan teorian ja käytännön metodien puutteet, vaan syvälle juurtuneiden yrityskulttuurien sekä toimintatapojen muuttamisen haasteet. Muutos on hidasta. Kirjallisuuden perusteella voidaankin esittää, että strategisen ennakkoinnin systemaattisten prosessien kehittämiseen sekä implementointiin osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa, on selkeää tarvetta. Selkeä haaste yrityksille on siis strategisen analyysin muuttaminen suoraksi toiminnaksi tai käytännön liiketoimintasuunnitelmiksi, joiden ohella myös ennakointimenetelmien arvon osoittamisen puutteet vaikeuttavat siihen panostettavien investointien perusteluita. Tulevaisuuden skenaarioiden mahdollisimman tarkalle ja tehokkaalle optimoinnille ei tutkimuksen aineistossa esitetty yksiselitteisiä metodeja.

Tutkimuksessa esitetyt käytännön keinot, kuten roadmap -tyyppiset kaaviot skenaariotyöskentelyssä, PESTLE- viitekehys, CIB-analysoinnin verkkokaaviot tai Joharin ikkunan kaltaiset nelikentät voivat tuoda yksinkertaisia, mutta matalan kynnyksen monikäyttöisiä keinoja tulevaisuuden ennakkoinnin hyödyntämiseen strategiatyössä yrityksen toimialoista tai mittaluokasta riippumatta. Joharin ikkunan tai vastaavan nelikentän käyttöä voidaan soveltaa myös yrityksen sisäisten esteiden ja puutteiden tunnistamiseen, joilla saattaa olla rajoittavia vaikutuksia skenaarioiden luomiseen tai kognitiivisten harhojen ehkäisemiseen. Aineisto osoitti myös tiedolla johtamisen sekä strategisen ennakkoinnin välisen dynaamisen vuorovaikutuksen olevan yllättävän vahva. Tämä tukee näkemystä siitä, että tiedon jalostuksella sekä sen levittämisellä läpi organisaation, on valtava merkitys paitsi yrityksen toiminnalle ja uusille innovaatioille, niin myös koko strategiatyön laadukkuulle ja onnistumiselle.

Ennakoinnin käytännön keinojen käytössä on tiedostettava riskit, että nämä saattavatkin toimia päätöksentekoa hidastavalla tavalla tai luovat kokonaan vääränlaisen kuvan tulevaisuudesta, jolloin huomiot keskittyvät näihin ja oikeanlainen tulevaisuuden kehitys jää huomioitta.

Tulevaisuuden ympäristöissä tarvitaan strategisessa ajattelussa sellaisen johtajuuden ja organisaation kyvykkyyden nostamista keskiöön, jotka tukevat luomisen, innovoinnin ja oppimisen kulttuuria organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Ennakoinnin kautta saadaan lisättyä ymmärrystä ja näköaloja siitä, minkälaista osaamista organisaatio tarvitsee ja kokonaisuus tukee strategista johtajuutta. Epävarmuus on keskeinen haaste systemaattiselle strategiselle suunnittelulle. Valmiutta edistävät toiminnot sekä erilaiset simulaatiot luovat myös uudelleenlaiselle osaamiselle tarvetta tai ulkopuolisen konsultaation hankintaa yritysten johtoryhmiin.

Työelämän muuttuminen asettaa johtoryhmille uusia vaatimuksia. Uusien sukupolvien saavuttaessa työelämän, myös johdon tulee pohtia, minkälainen ja kuinka monimuotoinen kulttuuri asetetaan etusijalle, ja tehdäänkö se vanhojen rakenteiden kustannuksella. Voiko johtoryhmän kulttuuri puolestaan jo itsessään rajoittaa strategisen ajattelun toteutumista? Monissa yrityksissä hallinto ja johtaminen on järjestelty soveltumaan paremmin vakauden ja jatkuvuuden, kuin nopeiden muutosten ja kriisien aikakaudella. Riskit ja uhat ovat globaaleja ja tämä voi edesauttaa kansainvälisten verkostojen ja yhteenliittymien nousua monikansallisissa korporaatioissa, joissa tavoitteena on ratkoa näitä ongelmia.

Tehokkaat menetelmät ja käytänteet edellyttävät prosessilta paitsi kykyä kerätä ja tulkita riittävästi dataa ympäristöstä, niin myös toistettavuutta ja formalisoituja lähestymistapoja. Nämä hioutuvat ajan kanssa. Organisaation kyky selviytyä ulkoisen ympäristön muutoksista on riippuvainen sen aiemmin hankkimasta kokemuksesta ja tiedosta. Nämä tarjoavat alustaa yrityksen strategiselle vastaukselle ilmaantuviin tilanteisiin, mutta menneisyyden paino ja uskomukset eivät saa olla pääpainossa strategian suunnittelussa sekä luomisessa.

Päätäjien tulisi korostaa strategista joustavuutta ja jatkuvaa oppimista sekä omaksua alan uudet avaintekijät, muutokset ja toimijat heti kun ne ilmaantuvat sekä sopeutua nopeasti muuttamalla strategiaansa tilanteen vaatimalla tavalla.

Tulevaisuuden muutokset yritysmaailmassa ja organisaatorakenteissa tulevat olemaan suuria ja myös strategiatyö tulee olemaan muutoksen kohteena. Perinteisesti yrityksen hallituksen tai johtoryhmien sekä toimitusjohtajan väliseksi mielletty strategiatyö tulee vaatimaan prosessin avaamista moninaisemmalle ja laajemmalle asiantuntijuudelle. Asiantuntijuutta ja näköaloja on haettava entistä enemmän yrityksen toimialan ulkopuolelta, esimerkiksi yhteiskunnan tai politiikan muutoksien havaitsemiseen ja tulkintaan. Strategisen ennakkoinnin ylläpitäminen antaa organisaatioille mahdollisuuksia selviytyä odottamattomista haasteista joustavammin ja tilanteen edellyttämällä reagoinnilla. Kaikkeen on mahdotonta varautua, mutta muuttuvat tilanteet sekä haasteet eivät myöskään tarkoita automaattisesti esimerkiksi maailmanlaajuisista kriisiä tai ilmastokatastrofia, vaan yritys voi toimintansa riskejä hahmottaa vaikka havainnoimalla tulovirtojensa yksipuolisuutta tai riippuvuuttaan tietystä toimittajasta.

Ylhäältä alas tähän asti johdetut organisaatiot tulevat olemaan yhä enemmän orgaanisempia ja verkostoituneempia kokonaisuuksia, joiden lisäksi markkinat, sijoittajat, yrityksen työntekijät sekä asiakkaat asettavat omat yhä suuremmaksi kasvaneiden tietoisuuksien ja valveituneisuuden kautta uudenlaista vaatimustasoa yritysten liiketoiminnalle. Nämä luovat omanlaisiaan uusia tarpeita yrityksen omia organisaatiota enemmän osallistavammalle strategiatyölle, jonka on huomioitava paitsi sidosryhmät ja yhteistyökumppanit, niin myös eettisyys, sosiaalinen yhteiskuntavastuu sekä ilmastoystävällisyys. Henkilökohtaisen ylhäältä alas – ohjauksen sekä hierarkian tilalle on muodostunut horisontaalinen digitaalinen vuorovaikutus. Sama pätee myös strategian muodostamiseen, jolloin organisaation itseohjautuvien toimintayksiköiden verkosto mukautuu paitsi muuttuviin olosuhteisiin, niin lähettää myös tietoa ja innovaatioita strategian tueksi.

Tulevaisuudessa johtoryhmien ja hallitusten ennakointikyvykyys tulee olemaan vahva edellytys yrityksen toiminnan jatkuvuudelle ja kilpailuedulle, mutta muutosvauhdin ollessa viimeisten vuosien aikana hyvin nopeaa, moni yritys lähtee tähän kehitykseen varmasti auttamattomasti takamatkalta ja osa mahdollisesti myös peruuttamattomasti myöhässä. Hallituksilla sekä johtoryhmillä tulee kuitenkin todennäköisesti jatkossakin olemaan yhä suurin vastuu sekä parametrit strategian muodostamiseen ja lopulliseen hyväksymiseen, että sen saattamiseen osaksi organisaation toimintaa ja kulttuuria. Tulevaisuudessa strategiatyötä tehdään yhä enenevässä määrin tekoälyn avustuksella, ja osia prosessista voidaan ulkoistaakin organisaation ulkopuolelle aikaisempaa enemmän ja tehokkaammin, kun toimintaympäristöt muuttuvat nopeissa sykleissä ja teknologian kehittyminen muuttuu eksponentiaalisesti avaten yhä uusia mahdollisuuksia innovaatioille ja esiin nouseville markkinoille. Uudet teknologiat tulevat varmistamaan johtoryhmien ajantasaisempaa tietoa sekä parantaa ajan ja muiden resurssien riittävää ja oikeanlaista allokoitua strategiatyölle.

Jo pelkästään tiedon määrä tulevaisuudessa tulee olemaan nykyistä suurempi ja yhä haastavammin hallittavissa, joten strategiassakin on luotettava aikaisempaa enemmän myös intuitioon, ei ainoastaan mitattaviin lukuihin ja todennäköisyyksiin. Uuden teknologian mahdollistamien mahdollisuuksien, uusien markkinoiden ja tuotteiden sekä sitä kautta myös kilpailun ja uhkakuvien tunnistamisen sekä hallitsemisen ohella strategiaa tulevat määrittelemään tekoälyn hyödyntäminen, datan hallinta ja virtuaalitekнологia. Globaalissa työvoiman saatavuuden kamppailussa strategian on kyettävä huomiomaan myös yrityksen brändin arvo, työnantajamielikuva sekä kestävä, ilmastoystävällinen ja eettinen toiminta. Kattavampien ja tuloksellisten strategioiden muotoiluun tarvitaan dynaamista lähestymistapaa, joka pitää sisällään jatkuvaa oppimista, kokeiluja sekä muutokseen liittyviä sopeutumisprosesseja.

Tutkimuksen aikana haasteita muodosti selkeän ja yksiselitteisen kansainvälisen termistön puuttuminen. Tämä puolestaan hankaloitti paitsi hakusanojen, niin myös artikkeleiden kääntämisessä haasteita. Jo pelkästään jopa saman julkaisijan artikkeleissa oli havaittavissa monia erilaisia sanastoja ja näiden variaatioita, jotka ovat kylläkin synonyymejä toisilleen, mutta näiden käyttötarkoituksessa oli hienovaraisia eroja. Osalle näistä suomenkieliset vastineet puuttuivat. Myös yritysorganisaation rakenteet eroavat kansainvälisesti verrattuna kotimaisiin vastaaviin rakenteisiin, jolloin esimerkiksi liiketoimintajohdon johtoryhmää tarkoittavaa kokoonpanoa oli haastavaa löytää tutkimuksista, vaan nämä keskittyivät isolta osin suurien korporaatioiden hallitukseen sekä tätä vastaaviin kokoonpanoihin. Näin ollen esimerkiksi keskitason johtoon liittyvää tutkimusta oli verrattain vähän löydettävissä.

Jossain määrin tulevaisuuden tutkimus ja ennakointi tuntuvat olevan vielä vahvasti yhdistämättä liiketalouteen, ja sekä tulevaisuuden ennakointi että johtamisopit liikkuvat vielä omina irrallisina tutkimusaloina. Kirjallisuuden kautta oli löydettävissä suhteellisen vähän ainestoa, joka suoraan liittäisi ennakkoinnin varsinaisesti yrityksen taloudellista sekä strategista toimintaa tukevaksi, vaan ennemminkin johtamisen kehittämisen välineeksi. Case-tyyppisiä tutkimuksia ennakkoinnin vaikutuksille yrityksen toimintaan, ilmaantui myös yllättävän vähän jopa viimeisen kymmenen vuoden ajanjaksolta. Valtaosa ainestosta vaikutti olevan kirjallisuuskatsauksia, ja yleensä tiettyä toimialaa koskevaa. Toki koronapandemia toi tutkimuksiin muutamien vuosien hiljaiseloa, ja alati muuttuva ympäristö tekee tutkimuksista nopeasti vanhenevia, mutta tieteelliselle tutkimukselle on varmasti tarvetta tulevaisuudessa nykyistä enemmän. Erityisesti käytännön ja empiirinen tutkimus vaikuttivat lukumäärältään heikoilta aineiston haun tuloksissa, etsinnän tekniikoita puolestaan tuntui löytyvän. Mahdollisesti myös yhtenäisen tieteellisen perustan puutteellisuus jarruttavat uuden tutkitun tiedon syntymistä.

Todennäköisesti muutokset sekä hiljaiset signaalit osataan tulevaisuudessa tulkita paremmin ja keinoja tämän toteuttamiseen on enemmän, kun tulevaisuuden tutkiminen sekä ennakoinnin menetelmät kehittyvät.

Tekoälyavusteisen strategian luomiseen löytyi hyvin vähän viittauksia tutkimuksessa käytetystä aineistosta, mutta hyvin todennäköisesti tämän käyttö tulee todennäköisesti tulevaisuudessa olemaan valtavirtaa erityisesti skenaarioiden luomisessa ja ylläpitämisessä. Lähitulevaisuudessa koko strategiaprosessista voi vastatakin yksistään tekoäly, jota ihmiset vain täydentävät tarvittaessa ja toteuttavat yrityksen toiminnassa. Mahdollisesti tämä ei kuitenkaan veisi johtoryhmältä vastuuta ja päätäntävaltaa strategiatyön kokonaisuudesta, sillä muussa tapauksessa tämä saattaisi luovuttaa ne merkittävässä määrin tekoälyä operoivalle taholle. Ongelmaksi voisi muodostua myös johtoryhmän asteittainen vieraantuminen strategisesta prosessista, ympäristön tapahtumista ja kehityskuluista sekä varsinaisen ajatustyön hiljainen näivettyminen. Erilaisiin strategian ja valmiuden testaamisiin sekä tilanteiden simulaatioihin tekoäly voi osoittautua erinomaiseksi apuvälineeksi. Jatkotutkimuksien osalta tekoäly tulee olemaan merkittävänä aihealueena lähitulevaisuudessa.

Tutkimus keräsi yhteen yhteen tietoa tulevaisuuden ennakoinnin käytöstä ja mahdollisuuksista organisaation strategiatyöhön. Käytännön metodeista huolimatta, aineistosta puuttuivat pitkän aikavälin tieteelliset ja vertaisarvioidut tutkimukset strategisesta ennakoinnin vaikutuksista erityisesti pienten ja keskisuurien yritysten arvon ja suorituskyvyn kehittymiseen sekä toiminnan menestymiseen ja tuottavuuteen. Toinen huomiota herättävä seikka oli se, että alan tutkimus on keskittynyt harvojen tutkijoiden käsiin, jolloin vaikutus uusiin tutkimuksiin on suuri. On validia esittää jatkotutkimusten aiheiksi tulevaisuuden yritysten ennakointijärjestelmät sekä miten tekoälyä voidaan hyödyntää strategiatyössä. Näiden tulevaisuuden järjestelmien ja strategian prosessin muutosten lisäksi tulevaisuudessa vaadittavat johtamisopit tulevat olemaan hyvin perustavanlaatuisen muutoksen edessä, ja tutkimuksen aineiston kautta tähän oli löydettävissä hyvin vähän tutkimuksia viimeisten vuosien ajalta.

## Lähteet

Abrahamsen, M., Halinen, A. & Naudé, P. 2023. The role of visioning in business network strategizing. *Journal of business research*. 154 (2023).

Agusta, T., Johansdottir, L. & Davidsdottir, B. 2024. Systematic literature review on system dynamic modeling of sustainable business model strategies. *Cleaner environmental systems*. 13 (2024).

Anjali, S., Weng, M., Sumi, J., Satish, K. & Ciasullo, M. 2023. The state of the art of strategic leadership. *Journals of Business research*. 158 (2023).

Araújo, G., Heitor, T. & Jansen, M. 2022. Dynamic capabilities, strategic planning and performance: a virtuous and mutually reinforcing cycle. *Journal of management & organization*. 28. (2022).

Borges, N. & Janissek- Muniz, R. 2021. Perceived value of organizational foresight processes: effects of the illusion of control and individual foresight. *Brasilian business review*. 7/2021.

Cordova-Pozo, K. & Rouwette, E. 2023. Types of scenario planning and their effectiveness: A review of reviews. *Futures*. 149. (2023).

Coulson-Thomas, C. 2021. Strategic Thinking and Corporate Governance. *Effective executive*. 24. (2021).

Coulson-Thomas, C. 2021. Responsible Business Strategy and Corporate Leadership. *Effective executive*. 24. (2021).

da Silva Nascimento, L., Reichert, F., Janissek-Muniz, R. & Zawislak, P. 2020. Dynamic interactions among knowledge management, strategic foresight and emerging technologies. *Journal of knowledge management*. 25. (2021).

Demneh, M., Zackery, A. & Nouraei, A. 2023. Using corporate foresight to enhance strategic management practices. *European journal of futures research*. 11. (2023)

Euroopan komissio. 2023. Strateginen ennakointi. Viitattu 23.3.2024.  
[https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-planning/strategic-foresight\\_fi](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-planning/strategic-foresight_fi)

Haarhaus, T. & Liening, A. 2020. Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological forecasting & social change* 155 (2020).

Halal, W., Garretson, J. & Davies, O. 2021. Updating strategy for a high-tech world: constant change from the bottom up and the outside in. *Foresight*. 24. (2021).

Hiebl, M. 2023. Sample Selection in Systematic Literature Reviews of Management Research. *Organizational research methods*. Sage journals 4/23. Viitattu 26.3.2024. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.turkuamk.fi/doi/full/10.1177/1094428120986851>

Jokela, K. 2024. Tulevaisuudenkestävä johtoryhmä: Miten johtoryhmät voivat ennakoita tulevaisuuden johtamisen tarpeita?

Koivuniemi, V. 2024. Measuring strategic foresight impact in global firms. Pro gradu. Turku school of economics. *Futures studies*. Viitattu 14.09.2024. [https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/176830/Koivuniemi\\_Viivi\\_Thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/176830/Koivuniemi_Viivi_Thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Kosonen, M. & Santalainen T. 2022. Elinvoimaetu. Missiona kestävän kasvun edelläkävijyys. Jyväskylä: Docendo Oy.

Malmelin, N., Pihlajamaa, M. & Komonen, P. 2021. Building a future-proof company. Four cornerstones of transformative corporate foresight. Viitattu 24.3.2024. <https://www.europeanbusinessreview.com/building-a-future-proof-company-four-cornerstones-of-transformative-corporate-foresight/>

Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. Elävä strategia. Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen. Helsinki: Alma talent.

Rohrbeck, R. & Kum, M. 2018. Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological forecasting & social change* 129 (2018)

Sivonen, P. 2013. Tulevan ennakointi strategian tutkimuksen kohteena. Teoksessa Sivonen, P. (toim.) *Suomalaisia näkökulmia strategian tutkimukseen*. Tampere: Juvenes print. 127–141.

Sparks, B. & McCann, J. 2021. Scenario Planning for a Post-Pandemic Workplace. *International management review*. 17. (2021)

Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopiston hoitotieteellisen laitoksen julkaisuja ja tutkimuksia ja raportteja. Turku 2016.

Swcharz, J. 2020. Revisiting Scenario Planning and Business Wargaming From an Open Strategy Perspective. *World futures review*. 12. (2020).

Tanner, R. 2024. Strategiasta käytäntöön. 80/20 -sääntö uudistamisen vaihdittajana. Helsinki. Alma talent.

Vecchiato, R. 2015. Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments. *Foresight*. 17. (2015)

Vilkka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Helsinki. Art House.

Vishnevskiy, K., Meissner, D. & Karasev, O. 2015. Strategic foresight: state-of-the-art and prospects for Russian corporations. *Foresight*. 17 (2015).

Welch, J. 2023. Visioning strategy through the “Johari window”: discovering critical “unknowns” in a rapidly evolving context. *Strategy & leadership*. 5. (2023).

Åhman, H. & Runola, J. 2006. Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus. Edita Prima Oy.

## Aineiston pelkistäminen

Tekijä(t)	Artikkelin nimi	Julkaisuvuosi	Keskeinen sisältö	Tutkimusmetodi
Demneh, M., Zackery, A. & Nouraei, A.	Using corporate foresight to enhance strategic management practices	2023	Ennakoinnin merkitys mm. strategian heikkouksien osoittamisessa ja saavutettavat hyödyt pk-yrityksille. Käytännön metodit PESTEL ja CIB.	Case-tutkimus
Halal, W., Garretson, J. & Davies, O.	Updating strategy for a high-tech world: constant change from the bottom up and the outside in	2021	Strategian muotoiluun tulisi sisällyttää organisaation kaikki yksiköt. Siirtyminen lineaarisesta strategiasta joustavampaan ja ketterään, läpi organisaation kulkevaan strategiaan.	Kirjallisuuskatsaus
Vecchiato, R.	Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments	2019	Roadmap keskeisenä metodina yrityksen ennakoititoimille, esim. teknologisen kehityksen yhdistäminen suunnitteluun. Ennakoinnin ympärille tarvitaan joustavaa organisaatiota ja strategista kyvykkyyttä.	Case-tutkimus

# LIITE 1

da Silva Nascimento, L., Reichert, F., Janissek-Muniz, R. & Zawisla, P.	Dynamic interactions among knowledge management, strategic foresight and emerging technologies	2020	Strateginen ennakointi ja tiedolla johtamisen vuorovaikutus ja keskinäinen dynamiikka vahva. Tiedontuotannon hierarkia perustavanlaatuinen strateginen elementti.	Kirjallisuuskatsaus
Welch, J.	Visioning strategy through the “Johari window”: discovering critical “unknowns” in a rapidly evolving context	2023	Tiedon prosessointiin, ennakoinnin ja skenaarioiden testaamiseen Joharin ikkunan hyödyntäminen. Tulevaisuuden hypoteeseissa tuntemattomien osa-alueiden määrittely olennaista.	Kvalitatiivinen
Araújo, G., Heitor, K. & Jansen, M.	Dynamic capabilities, strategic planning and performance: a virtuous and mutually reinforcing cycle	2022	Strateginen suunnittelu määrämuotoisena ja standartisoituna jäykkää ja joustamatonta, rinnalle tarvitaan organisaation dynaamisia kykyjä esim. innovaatioihin ja uuteen ajatteluun. Epäonnistuneet strategiat tärkeä tiedon lähde.	Kirjallisuuskatsaus

LIITE 1

Coulso-Thomas, C.	Strategic Thinking and Corporate Governance	2021	Johtoryhmän kokoonpanoa tarkasteltava kriittisesti. Vastuullisuus, ympäristö ja yhteiskunnallinen merkitys yhä merkittävämpää strategian muodostamisessa ja ennakkoinnissa huomioitava tämä.	Kvalitatiivinen
Coulso-Thomas, C.	Responsible Business Strategy and Corporate Leadership	2021	Sidosryhmien merkitys ja osallistuminen strategiatyöhön yhä suuremmassa roolissa tulevaisuudessa. Erityisesti yhteiskunnallisten ja sosiaalisten kysymysten ratkaisuisissa.	Kvalitatiivinen
Borges, N. & Janissek-Muniz, R.	Perceived value of organizational foresight processes: effects of the illusion of control and individual foresight	2020	Yritysten ennakkointiprosesseista puuttuvat usein rakenteellisuus sekä säännöllisyys. Yksilön tulkinta ilman toiminnan raameja voi olla jopa strategialle haitallista. Päättäjät voivat yliarvioida omat kykynsä ja kuvitelevat kontrollia tilanteesta	Kirjallisuuskatsaus

## LIITE 1

Sparks, B. & McCann, J.	Scenario Planning for a Post-Pandemic Workplace	2021	Strategiatyössä sekä skenaarioajattelussa yritys hyöttyy ryhmän moninaisuudesta, kuten eri ikäpolvista ja erilaisista kokemuksista, myös toimialan ulkopuolelta.	Case-tutkimus
Cordova-Pozo, K. & Rouwette, E.	Types of scenario planning and their effectiveness: A review of reviews	2023	Skenaario ei ole ennuste, vaan enneminkin luova ja analyyttinen narratiivi. Pieni sisäisen ryhmä strategiatyössä altistaa kognitiivisille harhoille.	Kirjallisuuskatsaus
Schwarz, J.	Revisiting Scenario Planning and Business Wargaming From an Open Strategy Perspective	2020	Bisnessotapelit olennainen keino testata strategiaa ja skenaarioita sekä sitouttaa henkilöstöä. Strategian näkökulmasta johtoryhmän moninaisuus on kannattavaa.	Kirjallisuuskatsaus