Lotta Natunen

Strateginen ennakointi asiantuntijaorganisaatiossa

Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro Gradu -tutkielma
Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Lotta Natunen
Tutkielman nimi: Strateginen ennakointi asiantuntijaorganisaatiossa : Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine: Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma
Työn ohjaaja: Heini Pensar
Valmistumisvuosi: 2024 **Sivumäärä: 83**

TIIVISTELMÄ:
Työelämän murros tuo organisaatioille merkittäviä muutospaineita erityisesti osaamisen kehittämisen ja ennakoinnin näkökulmasta. Automatisoinnin ennustetaan hoitavan lähes puolet liiketoiminnan tehtävistä lähivuosina, mikä pakottaa organisaatiot ennakoimaan osaamistarpeiden muutoksia säilyttääkseen kilpailukykynsä ja vastatakseen tulevaisuuden muutosvoimiin. Muuttuvassa maailmassa ennakointiosaamisen merkitys korostuu, sillä organisaatioiden on paitsi reagoitava tulevaisuuden haasteisiin ja mahdollisuuksiin, myös aktiivisesti luotava itselleen suotuisia tulevaisuuden kehityspolkuja.

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, mitkä tekijät tukevat ennakointikyvykkyyden ylläpitämistä ja kehittämistä, sekä miten strateginen ennakointi toteutuu pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytetään dynaamisia kyvykkyyksiä, erityisesti niiden mikroperustaa, joka toimii ylemmän tason dynaamisten kyvykkyyksien pohjana.

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa haastateltiin kuutta asiantuntijaa teemahaastattelun avulla. Aineisto analysoitiin teema-analyysilla, joka auttoi tunnistamaan, miten strateginen ennakointi toteutuu pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa, ja mitkä tekijät edesauttavat ennakointiosaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä.

Tämän tutkimuksen keskeisin havainto on, että yrityksen ennakointikyvykkyydet rakentuvat niin yksilöiden kyvykkyyksien kuin organisaation kyvykkyyden varaan. Yksilötasolla ennakointikykyä rakentavat reagointiherkkyys, resilienssi ja strategisen tason osaaminen. Organisaatiotasolla ennakoinnin kyvykkyyttä rakentavat prosessit, johtamisjärjestelmä ja tiedonkulku. Erityispiirteiksi pienten ja keskisuurten organisaatioiden strategisessa ennakoinnissa tunnistettiin ennakoinnin hajanainen integrointi päätöksentekoon, jaetun vastuun ja heikon omistajuuden haasteet sekä kyvykkyys ketteryyteen ja reagointikykyyn.

Ennakointikyvykkyyden rakentaminen edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa, joka huomioi organisaation rakenteiden ja yksilötason kyvykkyyksien lisäksi yksilöiden valmentamisen ja voimaannuttamisen tärkeyden. Tämä lähestymistapa ei ainoastaan paranna organisaation kykyä reagoida muuttuviin olosuhteisiin, vaan myös merkittävästi vahvistaa sen valmiuksia tulevaisuudessa. Se luo perustan, jolla organisaatio voi menestyä ja sopeutua jatkuvasti kehittyvään liiketoimintaympäristöön, varmistaen asemansa tulevaisuuskyvykkäänä toimijana.

AVAINSANAT: Strateginen ennakointi, dynaamiset kyvykkyydet, pk-yritykset, asiantuntijat

Sisällys

1 Tulevaisuuteen valmistautuneet organisaatiot tarvitsevat dynaamisia kyvykkyyksiä 6
1.1 Tutkimustavoite 8
1.2 Tutkimuksen rakenne 9
1.3 Keskeiset käsitteet 10
2 Strateginen ennakointi rakentuu dynaamisista kyvykkyyksistä 12
2.1 Strateginen ennakointi 12
2.1.1 Strategisen ennakoinnin vaikutukset 18
2.1.2 Tieteellinen kritiikki ennakointitutkimuksessa 20
2.2 Dynaamisten kyvykkyyksien rooli strategisessa ennakoimisessa 23
2.2.1 Teecen kolmijakomalli 27
2.2.2 Strateginen ennakointi ja dynaamiset kyvykkyydet 30
3 Tutkimusmenetelmät 32
3.1 Tutkimusasetelma 32
3.2 Tutkimuksen filosofiset olettamukset 33
3.3 Aineiston kerääminen 35
3.4 Tapaustutkimus 37
3.5 Analyysimenetelmät 39
3.6 Tutkimuksen luotettavuus 42
3.7 Tutkimuksen eettiset periaatteet 43
4 Analyysi 44
4.1 Miten strateginen ennakointi toteutuu pk-yrityksissä 44
4.1.1 Ennakoinnin integrointi päätöksentekoon hajanaista 44
4.1.2 Jaettu vastuu ja heikko omistajuus 46
4.1.3 Ketteryys ja reagointikyky 47
4.2 Ennakointikyvykkyyden tukeminen 50
4.2.1 Reagointiherkkyys 50
4.2.2 Resilienssi 53
4.2.3 Strategisen tason osaaminen 54

4.2.4 Prosessit 55
4.2.5 Johtamisjärjestelmä 58
4.2.6 Tiedonkulku 58
5 Pohdinta 64
5.1 Tutkimuksen tuottama hyöty 71
5.2 Tutkimuksen rajallisuus 72
5.3 Käytännön suositukset 73
5.4 Johtopäätökset 74
Lähteet 75

Kuvat

Kuva 1. Strateginen ennakointi (Iden ja muut, 2017). 16

Kuva 2. Dynaamisten kyvykkyyksien mikroperusta (Teece, 2007). 28

Kuva 3. Ennakoinnin toteutuminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. 40

Kuva 4. Ennakointiosaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä edesauttavat tekijät. 41

Taulukot

Taulukko 1.Määritelmiä dynaamisille kyvykkyyksille (mukaillen DiStefano ja muut (2014, 314). 24

Taulukko 2. Yhteenveto haastateltavista. 38

1 Tulevaisuuteen valmistautuneet organisaatiot tarvitsevat dynaamisia kyvykkyyksiä

Työn murros luo organisaatioille merkittäviä muutospaineita erityisesti osaamisen kehittämisen ja ennakoinnin näkökulmasta. Automatisoinnin ennustetaan hoitavan lähes puolet liiketoiminnan tehtävistä lähivuosina, mikä asettaa organisaatioille vaatimuksia ennakoida osaamistarpeiden muutoksia, jotta ne säilyvät kilpailukykyisinä ja pystyvät reagoimaan tulevaisuuden tarpeisiin (World Economic Forum, 2023). Tämä tarkoittaa myös osaamisvaateiden muuttumista ja organisaatioiden tulee olla varautuneita reagoimaan tulevaisuuden muutoksiin, jotta oikeaa osaamista löytyy organisaatioista. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella strategista ennakointia erityisesti organisaation kyvykkyyksien näkökulmasta. Tutkimus lähtee siitä oletuksesta, että organisaatiot, jotka pystyvät ennakoimaan tulevaisuuden muutoksia ja mukautumaan niihin, ovat kilpailukykyisempiä kuin ne, jotka eivät tähän kykene (Rohrbeck & Kum, 2018). Muuttuvassa maailmassa ennakointiosaamisen merkitys korostuu, sillä organisaatioiden on oltava valmiita reagoimaan tulevaisuuden haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Ennakointi perustuu Bergerin ja muiden (Rohrbeck ja muut, 2015) mukaan käsitykseen siitä, että useat eri tulevaisuudet ovat mahdollisia, ja että muutosvoimia voidaan tunnistaa ja tutkia. Lisäksi ennakoinnin avulla voidaan pyrkiä vaikuttamaan toivottuihin kehityskulkuihin. Strateginen ennakointi vie ennakointitiedon soveltamisen askeleen pidemmälle: se tarkoittaa kykyä luoda ja ylläpitää laadukasta, eteenpäin katsovaa näkemystä ja käyttää sitä organisaation hyödyksi. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi epäsuotuisten olosuhteiden tunnistamista, strategian muotoilua tai uusien markkinoiden ja palveluiden löytämistä (Slaughter, 1997). On tärkeää huomata, että ennakointi ei ole sama asia kuin tulevaisuuden tarkka ennustaminen, vaan sen avulla organisaatiot voivat varautua ja muokata strategioitaan tulevaisuuden tarpeisiin.

Ennakoinnin kansainvälinen tutkimus ja kehitetyt mallit painottuvat isojen yritysten tutkimiseen (Rohrbeck & Kum, 2018). Sen sijaan aikaisemmissa tutkimuksissa pienten ja keskisuurten yritysten tutkiminen on jäänyt vähemmälle huomiolle (Kononiuk, 2022). Suomessa vuonna 2021 pienet ja keskisuuret yritykset eli alle 250 henkilöä työllistävät yritykset muodostivat yli puolet kaikkien suomalaisten yritysten liikevaihdosta (54,2 %) ja pk-yritykset kattavat bruttokansantuotteesta runsaat 40 % (Yrittäjät, 2024). Suomessa ennakointia pk-yrityksissä ovat tutkineet muun muassa Pouru ja muut (2019). Kononiuk (2022) suosittelee pk-yrityksiä koskeneen määrällisen tutkimuksensa jatkoksi laadullista tutkimusta yksittäisten haastattelujen muodossa pienten ja keskisuurien yritysten kontekstissa.

Ennakointia on tutkittu aiemmin enemmän ylemmän johdon keskuudessa, tämän työn kohderyhmäksi valikoitui haastateltavia henkilöitä organisaation joka tasolta. Strategisen ennakointitiedon kerääminen ja havainnointi ei ole vain johdon tehtävä. Tätä tukee myös Hamel ja Prahaladin (1994) näkemys, jonka mukaan koko organisaation kapasiteetin ja kyvykkyyden hyödyntämistä ennakoinnissa suositellaan.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu merkittävä puute siinä, että vaikka ennakointia on tutkittu enenevissä määrin viime vuosikymmeninä, useista ennakoinnin tutkimuksista on puuttunut selkeä teoreettinen viitekehys. Alan tutkijat ovat tunnistaneet tarpeen jatkotutkimukselle dynaamisten kyvykkyyksien teoriaa hyödyntäen (Marinković ja muut, 2022). Dynaamisilla kyvykkyyksillä tarkoitetaan kykyä aistia uhkia ja mahdollisuuksia, kykyä tarttua mahdollisuuksiin ja kykyä parantaa, yhdistää, suojella ja tarvittaessa uudelleen konfiguroida yrityksen aineellisia ja aineettomia pääomia ylläpitääkseen kilpailukykyä (Teece, 2007).

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys pohjautuu dynaamisten kyvykkyyksien teoriaan. Dynaamisten kyvykkyyksien teoria pyrkii vastaamaan monimutkaiseen haasteeseen siitä, kuinka yritys voisi saavuttaa kilpailuetua muuttamalla olemassa olevia resurssejaan vastauksena toimintaympäristön muutoksiin. Dynaamiset kyvykkyydet

viittaavat organisaation kykyyn yhdistää, kehittää ja muokata uudelleen näitä resursseja. Tutkielmassa tarkastellaan mitä ennakointi tarkoittaa, sen historiaa, hyötyjä sekä siihen kohdistuvaa kritiikkiä. Dynaamisten kyvykkyyksien teoria integroidaan ennakoinnin teoriaan, jolloin pyritään selventämään, miten nämä teoriat täydentävät toisiaan ja yhdessä tukevat organisaatioiden tulevaisuuteen varautumista. Ennakointia tarkasteltaessa kyvykkyysajattelun kautta voidaan konkretisoida helposti ylätasolle jäävää ennakoinnin ilmiötä. Strateginen ennakointi ajateltuna eri osaamisina ja dynaamisina kyvykkyyksinä auttaa yrityksiä hahmottamaan mitä ja millaista osaamista tarvitaan, jotta strategista ennakointia voidaan organisaatiossa toteuttaa.

Työn murros ei kosketa vain helposti korvattavissa olevia rutiinitehtäviä vaan myös asiantuntijatyö, kuten konsultointi, muuttuu tekoälyn laajemman käyttöönoton ja kehityksen myötä. Tämä tuo mukanaan uusia vaatimuksia työtapojen kehittämiselle yhteistyössä tekoälyn kanssa (Dell'Acqua ja muut, 2023; Bankins ja muut, 2024). Organisaatioiden on ennakoitava, minkälaista osaamista niiden tulisi vahvistaa, jotta ne pystyvät hyödyntämään digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia.

Nämä tosiasiat toimivat lähtökohtana tämän opinnäytteen laatimiselle. Tutkimusaiheen merkittävyys korostuu nopeasti muuttuvassa maailmassa ja muutospaineissa, joita organisaatiot ja asiantuntijatyö kohtaavat. Aiheen tarkastelu on tärkeää osaamisen johtamisen kentässä, sillä digitalisaatio muuttaa työnteon tapoja, työn sisältöä ja käsitystä työstä. Tämä tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena yhteistyöyrityksen kanssa, joka toimii henkilöstö- ja palvelualalla.

1.1 Tutkimustavoite

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, mitkä tekijät tukevat ennakointikyvykkyyden ylläpitämistä ja kehittämistä, sekä miten strateginen ennakointi toteutuu pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa. Teoreettisessa viitekehyksessä keskityttiin dynaamisiin

kyvykkyyksiin ja erityisesti niiden mikroperustaan, joka toimii perustana ylätason dynaamisille kyvykkyyksille.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

1. Miten strateginen ennakointi toteutuu pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa?
2. Mitkä tekijät edesauttavat organisaation ennakointiosaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Ensimmäisessä eli johdantokappaleessa esitellään opinnäytteen keskeinen aihe, joka käsittelee strategisesta ennakointia ja dynaamisia kyvykkyyksiä organisaatioissa. Lisäksi tarkastellaan, miksi strateginen ennakointi on olennainen tekijä organisaatioiden menestykselle ja kilpailukyvyn ylläpitämiselle. Kappaleessa korostetaan tutkimuksen ajankohtaisuutta nykyisten muutostekijöiden, kuten digitalisaation ja globalisaation, keskellä. Lopuksi esitellään tutkimuskysymykset, jotka ohjaavat tutkimuksen suuntaa ja tavoitteita.

Toisessa kappaleessa syvennytään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja keskeisiin käsitteisiin. Tässä kappaleessa keskitytään dynaamisten kyvykkyyksien ja strategisen ennakoinnin teorioihin. Kappaleessa esitellään aikaisempaa kirjallisuutta ja tutkimuksia, jotka liittyvät tutkimuksen aiheeseen, ja tarkastellaan, mitä asiasta jo tiedetään ja miten aiemmat tutkimukset ovat vaikuttaneet tämän tutkimuksen muotoiluun.

Kolmannessa kappaleessa esitetään tutkimusstrategia ja perustellaan käytettyjen menetelmien valinta. Kappaleessa käsitellään myös tutkimuksen filosofisia olettamuksia, kuvaillaan aineistoa sekä pohditaan tutkimuksen eettisiä periaatteita ja luotettavuutta.

Neljännessä kappaleessa raportoidaan teemahaastattelujen tulokset ja tuodaan esille aineistosta nousseet keskeiset teemat. Lisäksi analysoidaan tuloksia teoreettisen viitekehyksen avulla ja havainnollistetaan haastateltavien vastauksia sitaatein.

Viidennessä kappaleessa vedetään yhteen mitä tutkittiin ja minkälaisia löydöksiä tehtiin. Tässä kappaleessa tarkastellaan, miten tulokset suhteutuvat laajempaan kontekstiin ja kenelle tutkimuksesta on erityisesti hyötyä. Lopuksi annetaan ehdotuksia jatkotutkimukselle ja käytännön suosituksia tutkimustulosten perusteella.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tämä tutkimus perustuu Bergerin ja muiden (Rohrbeck ja muut, 2015) määritelmään **ennakoinnista** (*Foresight*)**,** joka perustuu kolmeen keskeiseen oletukseen: 1) useat eri tulevaisuudet ovat mahdollisia, 2) muutosvoimia voidaan tunnistaa ja tutkia, ja 3) tulevaisuuteen voidaan vaikuttaa. Tämä määritelmä on valittu, koska se korostaa ennakoinnin monimuotoisuutta, erityisesti mahdollisuutta vaikuttaa tulevaisuuteen ja sen merkitystä. Ennakointi ei rajoitu pelkästään muutosvoimien ennakoimiseen ja niihin varautumiseen, vaan se tarkoittaa myös tulevaisuuden muokkaamista nykyhetken päätöksillä.

Yritysten ennakoinnilla (*Corporate Foresight*) viitataan yritysten harjoittamaan ennakointiin. Tällä termillä on haluttu erotella ennakointitoimenpiteet julkisten toimijoiden ja hyväntekeväisyysjärjestöjen osalta ja tällä viitataan voittoa tavoittelevien yritysten harjoittamaan ennakointiin (Gordon ja muut, 2020).

Strateginen ennakointi (*Strategic Foresight*) määritellään kyvyksi luoda ja ylläpitää korkealaatuista, johdonmukaista ja eteenpäin katsovaa näkemystä sekä hyödyntää näitä näkemyksiä organisaation eduksi esimerkiksi tunnistamalla epäsuotuisia olosuhteita, ohjaamalla menettelytapoja, muotoilemalla strategiaa ja etsimällä uusia markkinoita, tuotteita ja palveluita (Slaughter, 1997). Näkökulma tähän työhön on johtamisen näkökulmasta, sillä työ käsittelee strategista ennakointia. Strateginen ennakointi eroaa yleisestä ennakoinnista siten, että ennakointitiedon soveltaminen kohdistuu strategisiin tarkoituksiin.

Heikoilla signaaleilla (*Weak Signals*) tarkoitetaan ensimmäisiä merkkejä mahdollisesta muutoksesta tulevaisuudessa, joiden voidaan tulkita olevan varoitusmerkkejä tai merkkejä uusista strategisista mahdollisuuksista (Ansoff, 1984).

Teoreettisen viitekehyksen keskeinen käsite on **dynaamiset kyvykkyydet** (*Dynamic Capabilities*). Dynaamiset kyvykkyydet voidaan jaotella yrityksen 1) kykyyn aistia uhkia ja mahdollisuuksia, 2) kykyyn tarttua mahdollisuuksiin, ja 3) kykyyn parantaa, yhdistää, suojella ja tarvittaessa uudelleen konfiguroida yrityksen aineellisia ja aineettomia pääomia ylläpitääkseen kilpailukykyä. Nämä kolme kykyä voidaan Teecen kolmijakoisen kapasiteettimallin mukaisesti ymmärtää dynaamisten kyvykkyyksien ylätasoksi (Teece, 2007). Dynaamisten kyvykkyyksien ylätaso muodostuu alemman tason mikrokyvykkyyksistä, joita ovat muun muassa taidot, prosessit, menettelytavat, organisaatiorakenne, päätöksentekosäännöt ja toimintaperiaatteet.

2 Strateginen ennakointi rakentuu dynaamisista kyvykkyyksistä

Tässä osiossa käsitellään strategisen ennakoinnin ja dynaamisten kyvykkyyksien teorian historiaa, nykytilaa ja tärkeimpiä käsitteitä. Tutkimuskohteen hyödyt tuodaan esille sekä kritiikki, jota aihetta kohtaan on osoitettu. Näkökulma ennakointiin rakentuu dynaamisten kyvykkyyksien teorian kautta, jota käytetään tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä. Tässä osiossa esitellään synteesi ennakoinnin ja dynaamisten kyvykkyyksien teorioiden välillä.

2.1 Strateginen ennakointi

Strateginen ennakointi on organisaatioiden toiminnan jatkuvuudelle elintärkeä prosessi, jossa arvioidaan systemaattisesti tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia. Tavoitteena on kehittää joustavia ja kestäviä strategioita (Vecchiato & Roveda, 2010), jotka auttavat organisaatiota sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin ja saavuttamaan tavoitteensa.

Ennakointi tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden tulevaisuuden kilpailuedun luomiseksi (Rohrbeck ja muut, 2015). Ennakointi on muutosta aiheuttavien tekijöiden tunnistamista, havainnointia ja tulkintaa, mahdollisten organisaatiospesifien seurauksien määrittämistä ja tarkoituksenmukaisten organisaatioreaktioiden käynnistämistä. Ennakointi sisältää useita eri sidosryhmiä ja luo lisäarvoa tarjoamalla pääsyn kriittisiin resursseihin ennen kilpailijoita, valmistellen organisaatiota muutoksiin ja ohjaten sitä kohti haluttua tulevaisuutta.

Viime vuosikymmeninä ennakoinnin tutkimus on lisääntynyt, mutta terminologian selkeys on yhä haasteena tutkimuksen kehittyessä. Erilaisia termejä kuten ennakointi (*Foresight*), strateginen ennakointi (*Strategic Foresight*), yritysten ennakointi (*Corporate Foresight*) ja tulevaisuuden tutkimus (*Futures Research*) käytetään kuvailemaan

samanmerkityksisiä tai päällekkäisiä käsitteitä. Käsitteitä ei ole tarpeeksi selkeästi eroteltu toinen toisistaan (Rohrbeck ja muut, 2015). Tutkijoilla ei ole täysin yhteneväistä näkemystä siitä mitä ennakointi on. Ennakointia on tutkittu eri tieteenalojen näkökulmasta, jolloin myös termin tulkinta on vaihdellut valitun näkökulman mukaisesti.

Tässä tutkimuksessa ennakointia lähestytään Bergerin ja muiden (Rohrbeck ja muut, 2015) määritelmän pohjalta, jossa ennakointi perustuu kolmeen keskeiseen oletukseen: 1) *Useat eri tulevaisuudet ovat mahdollisia:* Tulevaisuus ei ole ennalta määrätty, vaan se voi kehittyä monin eri tavoin riippuen nykyisistä päätöksistä ja kehityskuluista, 2) *Muutosvoimia voidaan tunnistaa ja tutkia:* On mahdollista ja tarpeellista analysoida tekijöitä, jotka vaikuttavat tulevaisuuden kehityskulkuihin, jotta voidaan ymmärtää niiden vaikutuksia ja valmistautua niihin, ja 3) *Tulevaisuuteen voidaan vaikuttaa:* Ennakoinnin avulla organisaatiot voivat suunnitella ja toteuttaa strategioita, jotka ohjaavat kehitystä haluttuun suuntaan ja parantavat niiden valmiuksia sopeutua muutoksiin. Tämän määritelmän avulla ennakointia voidaan tarkastella aktiivisena prosessina, jossa organisaatiot eivät pelkästään reagoi tulevaisuuden muutoksiin, vaan myös ennakoivat, muokkaavat ja ohjaavat niitä.

Yritysten ennakoinnin tutkimus on kehittynyt aina 1950-luvulta lähtien. Ennakoinnin tutkimuksessa jo varhaisessa vaiheessa erottui kaksi pääsuuntausta; Gaston Bergerin kehittämä ranskalainen ”la prospective” (tulevaisuuden) koulukunta, joka on rakentunut systeemiajattelun ympärille ja amerikkalainen Herman Kahnin ja RAND yrityksen yhteistyössä kehittynyt ”foresight” (ennakointi) koulukunta. Termi ennakointi esiintyi ensi kertaa 1933 Alfred North Whiteheadin kirjassa. 1960-1970 luvulla skenaarioanalyysit vakiinnuttivat paikkansa ennakointimenetelmänä, jota hyödynsi menestyksekkäästi muun muassa Shell ennakoidessaan öljykriisin mahdollisuuden. 1980-1990 luvulla maailman muuttuessa yhä kompleksisemmaksi ennakoinnin lähestymistapaa hyödynnettiin strategisen päätöksenteon lisäksi myös innovaatiojohtamisessa. Innovaatiojohtamisen myötä teknologia- ja markkinatrendejä ennakointiin yhä systemaattisemmin satunnaisten ennakointiprojektien sijaan ja teknologiaroadmapit yleistyivät. 2000-lukua kuvaa ennakoinnin integrointi

organisaation toimintaan, sen nykyisiin prosesseihin ja johtamisjärjestelmiin (Rohrbeck ja muut, 2015).

Tutkijat ovat tunnistaneet tarpeen rakentaa ennakointikyvykkyyttä sekä yksilö- että organisaatiotasolla (Hines ja muut, 2017). Yksilötasolla ennakoinnilla viitataan erityisesti johdon kykyyn ennakoida tulevaisuuden kehityskulkuja ja hyödyntää ennakoinnin työkalujen tarjoamia mahdollisuuksia päätöksenteossa (Vásquez ja muut, 2022). Tämä tarkoittaa, että johtajien on kehitettävä taitojaan ja osaamistaan, jotta he pystyvät tehokkaasti arvioimaan ja valmistautumaan tulevaisuuden haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Organisaatiotasolla ennakoinnissa korostuu puolestaan prosessikyvykkyys ja organisaation kypsyysaste (Grim, 2009; Rohrbeck, 2010). Tämä tarkoittaa, että organisaatioiden on rakennettava ja kehitettävä ennakointiprosesseja ja -rakenteita, jotka tukevat systemaattista tulevaisuuden arviointia ja strategista suunnittelua.

Ennakointia voidaan myös tarkastella resurssiperusteisesta näkökulmasta, mikä tarkoittaa, että huomio kiinnitetään erityisesti siihen, miten yksilöiden ja organisaation kyvykkyydet vaikuttavat ennakointiprosessiin. Tällaisesta näkökulmasta asiaa ovat lähestyneet muun muassa Ahuja ja muut (2005), jotka korostavat yksilön kyvykkyyden merkitystä ennakoinnissa. Yksilöillä viitataan johtajien ennakointikyvykkyyteen ennustaa miten johtajien toiminta voi luoda kilpailuetua. Prosessinäkökulmassa korostuu prosessin ja organisaation rooli ympäristön monitoroinnissa. Yritysten tulisi rakentaa tulkintajärjestelmiä, jotka mahdollistavat ympäristön monitoroinnista saadun datan jalostamisen edelleen johtamistoiminnaksi (Daft & Weick, 1984). Näkemyksessä korostuu organisaation rooli, johon tämä tieto ajan myötä kerääntyy yksilön sijaan.

Organisaation rooli korostuu myös Hamel ja Prahaladin, (1994) määritelmässä, jossa toimialan ennakointi perustuu syvällisiin näkemyksiin teknologian, väestörakenteen, sääntelyn ja elämäntapojen trendeihin liittyen, jotka voidaan valjastaa toimialan käytäntöjen uudelleenkirjoittamiseksi ja täten luoda uutta kilpailukykyistä tilaa.

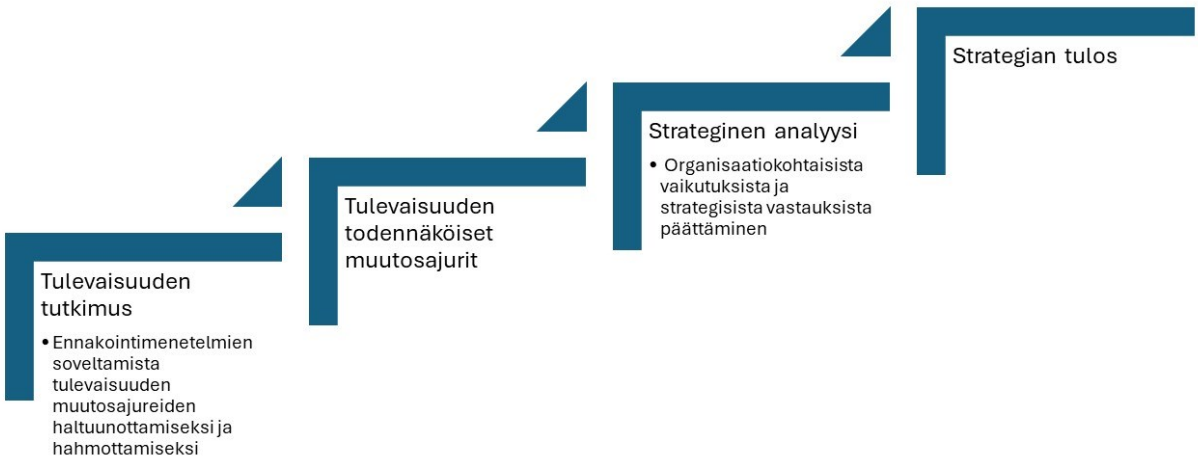
Ennakointi voidaan nähdä myös osana yrityksen päätöksentekoprosessia. Ennakointi osallistavana tulevaisuustietoa keräävänä visiointiprosessina, joka keskittyy keskipitkälle ja pitkälle aikavälille, ja joka systemaattisesti hyödyntää tieteen, talouden ja yhteiskunnan tulevaisuutta tukeakseen tämänhetkistä päätöksentekoa ja mobilisoidakseen yhteisiä voimavaroja näiden toteuttamiseksi (Becker, 2002) on yksi määritelmä ennakoinnille. Yritys voi käyttää ennakointimenetelmiä, kuten tulevaisuuden skenaarioiden laatimista, arvioidakseen, miten esimerkiksi digitaalinen kehitys saattaa vaikuttaa sen liiketoimintaan. Näiden ennusteiden perusteella yritys voi tehdä päätöksiä, kuten investoida uusien teknologioiden kehittämiseen tai muuttaa strategiaansa varmistaakseen, että se pysyy kilpailukykyisenä ja pystyy hyödyntämään uusia mahdollisuuksia.

Ennakointi on Whiteheadin (Tsoukas & Shepherd, 2004) mukaan siis kykyä nähdä ilmeinen epäselvyys, havaita kehityskulkuja ennen kuin ne kehittyvät vallitseviksi trendeiksi, hahmottaa kaavamaisuutta ennen niiden ilmestymistä ja käsittää sosiaalisten virtauksien (yhteiskunnalliset trendit) merkityksellisiä piirteitä, jotka todennäköisesti ohjaavat tulevaisuuden tapahtumien kulkua. Tsoukas ja Shepherd jatkavat, että organisaation ennakointi on myös organisaation kykyä tarkkailla, hahmottaa ja havaita hienovaraisia eroavaisuuksia ympäristössä. Ennakointia ei pidä sekoittaa ennustamiseen, joka tähtää tulevaisuuden tarkkaan ennustamiseen. Ennakointi eroaa ennustamisesta, sillä sen tavoitteena ei ole tarkkojen ennusteiden laatiminen esimerkiksi taloudellisten avainlukujen perusteella. Sen sijaan ennakoinnissa otetaan huomioon useita mahdollisia tulevaisuudenkuvia, ja tulevaisuuteen voidaan vaikuttaa tämän päivän valinnoilla ja päätöksillä.

Ennakointi voidaan nähdä myös strategisena työkaluna, joka auttaa organisaatioita luomaan ja ylläpitämään selkeää, tulevaisuuteen suuntautunutta näkemystä. Strateginen ennakointi (*Strategic Foresight*) määritellään kyvyksi luoda ja ylläpitää korkealaatuista, johdonmukaista ja eteenpäin katsovaa näkemystä sekä hyödyntää näitä näkemyksiä organisaation eduksi esimerkiksi tunnistamalla epäsuotuisia olosuhteita,

ohjaamalla menettelytapoja, muotoilemalla strategiaa ja etsimällä uusia markkinoita, tuotteita ja palveluita (Slaughter, 1997).

Strategisessa ennakoinnissa hyödynnetään tietoa tulevaisuuden tutkimuksesta todennäköisten tulevaisuuden muutosajureiden hahmottamiseksi ja haltuun ottamiseksi (Iden ja muut, 2017). Tulevaisuustietoa hyödynnetään strategiseen analyysiin siitä, minkälaisia organisaatiokohtaisia vaikutuksia näillä on ja kuinka strategian tulisi huomioida nämä. Lopputulemana strategian painopisteet rakentuvat näiden osa-alueiden päälle. Alla oleva kuva havainnollistaa strategista ennakointia.



Kuva 1. Strateginen ennakointi (Iden ja muut, 2017).

Esimerkiksi digitalisaatio on merkittävä tulevaisuuden muutosajuri, joka vaikuttaa erityisesti pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Digitalisaation tuomat teknologiset innovaatiot voivat muuttaa liiketoimintamalleja, asiakaspalvelukanavia ja operatiivisia prosesseja. Strategisessa ennakoinnissa pk-yritykset voivat arvioida, miten digitalisaatio vaikuttaa niiden markkinoihin ja kilpailuasetelmaan. Tällöin strateginen analyysi keskittyy siihen, miten yritys voi integroida digitaalisia ratkaisuja, kehittää uusia palveluja tai tuotteita ja sopeuttaa liiketoimintaprosessejaan digitalisaation edellyttämällä tavalla. Esimerkiksi, pk-yritys voi päätellä, että digitalisaation myötä se tarvitsee investointeja

uusiin teknologioihin ja koulutukseen, mikä puolestaan vaikuttaa sen strategisiin painopisteisiin ja pitkän aikavälin suunnitelmiin. Tämä koskee myös osaamisen johtamista, jolloin tarvitaan uudenlaista osaamista, jotta teknologiaa osataan hyödyntää organisaatiossa.

Heikkojen signaalien tunnistaminen ja tulkinta kuuluvat ennakoinnin menetelmiin kuten ympäristön skannaus ja Delfoi-menetelmä (Holopainen & Toivonen, 2012). Tarkasteltaessa heikkojen signaalien teoreettista taustaa Ansoffia (1984) voidaan pitää ensimmäisenä, joka esitteli ajatuksen heikoista signaaleista. Ansoff kaipasi strategiseen suunnitteluun joustavampaa tapaa havainnoida ja reagoida muutoksiin nopeasti, sillä hän koki strategisen suunnittelun keskittyvän historiatietoon ja sen arviointiin. Kaivattiin tulevaisuuteen vahvemmin nojaavaa suuntausta, joka reagoi muutoksiin nopeasti. Ansoff määritteli heikon signaalin olevan ensimmäisiä merkkejä mahdollisesta muutoksesta tulevaisuudessa, joiden voidaan tulkita olevan varoitusmerkkejä tai merkkejä uusista strategisista mahdollisuuksista. Heikot signaalit viestivät strategisesta epäjatkuvuudesta.

Sittemmin Ansoffin mallin jälkeen heikkojen signaalien määritelmä on täsmentynyt ja teoreettinen viitekehys on kehittynyt. Hamel ja Prahalad (1994) viittavat Ansoffin filtterimalliin ja suosittelevat, että koko organisaation kapasiteettia ja kyvykkyyttä tulisi hyödyntää ennakoinnissa ottaen huomioon päätöksentekoon liittyviä valtasuhteita (Ansoffin filtterimalli). Holopaisen ja Toivosen (2012) mukaan heikkojen signaalien havaitsemiseen kannattaa osallistaa demografisesti ja kognitiivisesti monimuotoinen joukko ihmisiä, sillä henkilökohtaiset mielenkiinnon kohteet vaikuttavat siihen, miten ympäristöä skannataan ja millaisia signaaleja huomataan. Heikot signaalit ovat kontekstiriippuvaisia; ihmiset tulkitsevat signaaleja sen ympäristön kautta, jossa he elävät ja toimivat (Kearney & Kaplan, 1997). Heikkojen signaalien tulkinnan merkitys siis korostuu, sillä monet pystyvät tunnistamaan heikkoja signaaleja, mutta eivät ymmärrä niiden merkitystä. Organisaatioiden kontekstissa johtajat mieltävät tällaisia heikkoihin signaaleihin liittyviä tunteita intuitiiviseksi ja kuvaavat näitä pehmeiksi taidoiksi (Uskali,

2005). Holopainen ja Toivonen esittävätkin, että näihin pehmeisiin taitoihin panostaminen triggeröi ja vahvistaa työntekijöiden tulevaisuusajattelua. Tulevaisuusajattelu voidaan nähdä oppimisprosessina, jota voidaan opetella (Masini, 2006; Miller, 2007).

Tulevaisuuteen liittyvä tieto voidaan Dufvan ja Ahlqvistin (2015) mukaan jakaa neljään kategoriaan; koodattu tieto, artikuloitu tieto, kehollistunut tieto ja tutkan ulkopuolella oleva tieto. Koodattu ja artikuloitu tieto edustavat sitä, mitä yleisesti kuvataan eksplisiittiseksi tiedoksi. Koodattu tieto on tallennettu dokumentteihin, joko kirjoitettuun tai visuaaliseen muotoon. Artikuloitu tieto on sellaista tietoa, joka ilmaistaan keskusteluissa tai ilmenee koodattuna tietona, joka on kontekstualisoitu. Kehollistunut ja tutkan ulkopuolinen tieto edustavat tiedon hiljaista tai implisiittistä puolta, ja ne sisältävät ihmisten sisäistämät taidot, kompetenssit ja mentaaliset mallit. Tutkan ulkopuolinen tieto on kaikkein tulevaisuussuuntautuneinta ja kattaa aavistukset, vaistot, visiot ja ideat, jotka haastavat vallitsevan ajattelun ja sen, mikä koetaan normaaliksi.

2.1.1 Strategisen ennakoinnin vaikutukset

Ennakoinnin vaikuttavuutta tutkiessa Rohrbeckin ja Kumin (2018) pitkittäistutkimus on yksi eniten ennakoinnin uskottavuuteen vaikuttaneista tutkimuksista. Rohrbeck ja Kum tutkivat ennakoinnin vaikuttavuutta yrityksen suorituskykyyn ja totesivat, että tulevaisuusvalmiutuneet yritykset olivat kilpailukykyisempiä kuin ei-tulevaisuusvalmiutuneet verrokkiyritykset. He kehittivät mallin, joka arvioi yrityksen tulevaisuusvalmiutta arvioimalla yrityksen ennakointitarvetta ja vertaamalla sitä yrityksen ennakoinnin kypsyyden tasoon. Tulevaisuusvalmiutta oli mitattu tutkimuksen alkaessa vuonna 2008 ja sen vaikutusta yrityksen tulokseen vuonna 2015. Yrityksen suorituskyvyn mittareina käytettiin kannattavuutta (EBITDA) ja markkina-arvon kasvua. Ennakoinnin odotettiin auttavan yrityksiä poikkeamaan strategisista polkuriippuvaisuuksista, auttamaan päättäjiä määrittelemään tulevaisuuden

suuntaviivoja ja lopulta mahdollistamaan yrityksen ylivoimaista suorituskykyä. Tutkimustulos osoitti, että yrityksen tulevaisuusvalmiuden aste on vahva ennuste siitä, tuleeko yrityksestä toimialan menestyjä, saavuttaako se ylivoimaista kannattavuutta ja markkina-arvon kasvua. Tulevaisuusvalmiutuneilla yrityksillä oli merkittävästi parempi todennäköisyys olla toimialansa menestyjä. Tulevaisuusvalmiutuneilla yrityksillä oli 33 % suurempi kannattavuus ja 200 % suurempi markkina-arvon kasvu verrattuna tutkimuksen otoksen keskiarvoon.

Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa herää kysymys, miten ennakoiminen on mahdollista, kun muutoksen suunta ja luonne ovat jatkuvasti vaihtelevia. Tutkimus onkin ehdottanut, että tarkan tulevaisuuden ennustamisen sijaan ennakointimenetelmät tehostavat oppimista ja joustavuutta, mikä puolestaan edistää organisaation kyvykkyyttä havaita muutoksia ulkoisessa toimintaympäristössä (Vecchiato, 2015). Ennakointia harjoittavien yritysten odotetaan olevan kyvykkäitä omaksumaan uusia toimintatapoja, jotka poikkeavat totutusta tavasta tehdä asioita ja jotka voivat mahdollistaa disruptioiden syntymisen toimialoilla (Gavetti & Menon, 2016; Rohrbeck & Kum, 2018). Ennakointiin panostamisella on merkittävä positiivinen vaikutus yrityksen kyvykkyyteen havaita muutoksia aiemmin ja reagoida niihin (Schoemaker & Day, 2020). Pidemmän aikahorisontin hyödyntäminen vähentää johtamisen likinäköisyyttä (Flammer & Bansal, 2017). Strateginen ennakointi (Rohrbeck & Schwarz, 2013) parantaa organisaation kykyä havaita muutoksia, tulkita sekä reagoida niihin ja vaikuttaa muihin toimijoihin. Lisäksi ennakointi edistää organisaation oppimisprosesseja.

Strategisella ennakoinnilla on tunnistettu olevan kolme erilaista roolia organisaatiossa; aloitteentekijän rooli, strategin rooli ja vastustajan rooli (Rohrbeck & Gemünden, 2011). Aloitteentekijän roolissa ennakointi tunnistaa uusia innovaatioaloitteita tunnistamalla uusia asiakastarpeita, nousussa olevia teknologioita ja kilpailijoiden konsepteja. Strategin roolissa ennakointi tukee strategista johtamista luomalla visioita, tarjoamalla strategista ohjausta, yhdistämällä mielipiteitä, arvioimalla ja uudelleenasemoimalla tutkimus- ja kehitysportfolioita, tunnistaa uusia liiketoimintamalleja ja muutoksia

liiketoimintalogiikassa. Vastustajan roolissa ennakointi haastaa perusolettamuksia asiakastarpeisiin, teknologiseen kehitykseen, poliittiseen ja säätelyn haasteisiin liittyen. Tässä roolissa myös nykyisiä tutkimus- ja kehitysprojekteja haastetaan sekä skannataan disruptioita, jotka voivat vaarantaa nykyisiä tai tulevia yrityksen innovaatioita.

Ennakoinnin vaikutukset voidaan jakaa Dufvan ja muiden (2015) mukaan kolmeen luokkaan: 1) uuden tiedon ja näkemysten tuominen tulevaisuudesta päätöksentekoon, 2) uusien yhteyksien ja verkostojen luominen sekä olemassa olevien verkostojen parantaminen ja uudelleenjärjestäminen, ja 3) yksilöllisten ja organisatoristen kyvykkyyksien parantaminen, jotka ovat olennaisia vahvalle tulevaisuussuuntautuneisuudelle.

2.1.2 Tieteellinen kritiikki ennakointitutkimuksessa

Rohrbeck ja muut (2015) argumentoivat, että ennakoinnin akateeminen kenttä on yhä pirstaloitunut, eikä ole olemassa yhtä tieteenalaa, joka yhdistäisi tämän kentän. Myös Marinković ja muut (2022) ovat viitanneet ennakointia tutkittaneen strategisen johtamisen, päätöksenteon, organisaation oppimisen ja tulevaisuuden tutkimuksen näkökulmasta. Rohrbeckin ja muiden (2015) mukaan ennakointi on heikosti linkittynyt yleiseen johtamiskeskusteluun ja sitä on kehitetty erillään siitä.

Ennakoinnin tutkimuksen haasteena on, että mahdollisia positiivisia vaikutuksia ei voida odottaa lyhyellä aikavälillä. Mikäli ennakoinnin vaikuttavuutta halutaan tutkia pitää tutkimusasetelmaksi valita pitkittäistutkimus (Rohrbeck & Kum, 2018). Käytännön haaste johtotasolla on tasapainoilla lähitulevaisuuden operatiivisen kyvykkyyden turvaamisen ja pidemmän aikajänteen tulevaisuuden ennakoinnin välillä. Ennakoinnin on kritisoitu pahimmillaan tuottavan ylemmän johdon kyvyttömyyttä nähdä selvästi lähellä olevia kohteita ja keskittyvän liikaa pitkän aikavälin toimintaan (Burt ja muut, 2015). Toisaalta pidempää aikahorisonttia hyödyntävät yritykset pystyvät torjumaan johdon likinäköisyyttä (Flammer & Bansal, 2017).

Ennakoinnin vaikuttavuuden ja mittaamisen osalta on esitetty paljonkin kritiikkiä. Ennakointia on kritisoitu sen vaikutusten vähäisyydestä. Tähän vastatakseen on kehitetty muun muassa ennakoinnin kypsyyttä mittaava maturiteettimalli (Rohrbeck, 2010), jonka elementit ovat konteksti, kyvykkyydet ja arvonluonti. Kyvykkyyksien osa-alueet ovat 1) tiedon käyttö, 2) menetelmien hienotunteisuus, 3) ihmiset ja verkostot, 4) organisaatio, ja 5) kulttuuri. Grimin Foresight Maturity model -mallia (2009) on kehitetty Hines ja Biskopin (2006) viitekehystä hyödyntäen. Day ja Schoemaker (2006) ovat kehittäneet ympäristön luotaamiseen ääreisnäkömallin ja Hines ja muut (2017) tutkivat futuristin kompetenssimallia, joka sisältää ydinkompetenssit yksilötasolla toimivalle futuristille (Vásquez ja muut, 2022).

Ennakointitiedon soveltaminen organisaatioissa asettaa haasteita. Resurssien vähyys ennakointitoimintaan liittyen on yksi rajoite (Hines & Gold, 2015). Voidaan myös ajatella, että vallitsevat ajatusmallit ja strategia rajoittavat näkökulmaa liiaksi, jolloin ympäristöstä etsitään itseään vahvistavia, tuttuja signaaleja ja poikkeavat havainnot sivuutetaan. Tämä koskee varsinkin pk-yrityksiä, joita Oikarinen ja muut tutkivat (2012). Organisaation rakenteiden on tunnistettu olevan yksi hidastava tekijä tulevaisuustiedon liikkumisen osalta. Joissakin yrityksistä ennakointiyksikkö voi olla erillään toimiva elin ja tieto ei kulkeudu sitä tarvitseville henkilöille (Becker, 2002; Schwarz, 2005). Artikkelissaan Mortensen ja muut (2021) tutkivat tulevaisuuslukutaitoa ja ennakoinnin käyttöönoton esteitä organisaatiossa ja suosittelivat tutkimaan lisää ryhmädynamiikkaa ja tiedonsiirron puutetta organisaation sisällä. Ennakointitiedon abstraktius ja haaste yhdistää se olemassa olevaan hetkeen ja tietoon ovat merkittäviä haasteita organisaatioille (Andersen & Andersen, 2014; Sotarauta ja muut, 2002). Yksi konkreettinen haaste on osaamisen puute ennakointitiedon hyödyntämiseen ja jalostamiseen liittyen. Tietoa pystytään kyllä havaitsemaan ympäristöstä, mutta ymmärrys siitä, mitä tämä juuri meidän organisaatiollemme tarkoittaa tai voisi tarkoittaa puuttuu sekä ymmärrys toisen asteen vaikutuksista (Hines & Gold, 2015; Schwarz, 2005). Ennakointia koskevat negatiiviset asenteet ovat merkittävä este sekä ennakoinnin

tuottamat uhkakuvat tulevaisuudesta voidaan kokea epämotivoivina (Hines & Gold, 2015). Muutosvastarinta organisaatioissa voi hidastaa tulevaisuustiedon hyödyntämistä organisaatiossa, jolloin tarvittavaa rohkeutta ja sinnikkyyttä muutosten eteenpäin viemiseksi ei ole (Schwarz, 2005; Sotarauta ja muut, 2002). Odotusarvo ennakointitietoon liittyen voi olla myös virheellinen; yritykset olettavat, että pelkkä tulevaisuustieto riittää inspiroimaan toimintaa, mutta todellisuudessa yritykset eivät tiedä kuinka viestiä, hallita ja hyödyntää tulevaisuustietoa omassa liiketoiminnassaan (Sotarauta ja muut, 2002). Puutteellinen ohjeistus organisaatiossa ennakointitietoa koskien hidastaa myös sen hyödyntämistä (Sotarauta ja muut, 2002).

Ennakoinnin tutkimus on ollut pirstaloitunutta ja selkeä teoreettinen viitekehys on puuttunut useasta tutkimuksesta (Marinković ja muut, 2022). Iden ja muut (2017) tutkivat kirjallisuuskatsauksessaan 59 strategista ennakointia käsittelevää tutkimusartikkelia vuosilta 2000–2014 ja totesivat, että aiheen ympärillä on ollut vähän teoreettista edistystä, vaikkakin aihe on herättänyt lisää kiinnostusta tutkijoiden keskuudessa näinä vuosina julkaisujen lukumäärien osalta. Useita teoreettisia näkökulmia on hyödynnetty, mutta yhtä luotettavaa teoriaa ei ole löydetty selittämään strategista ennakointia. Marinković ja muut (2022) tutkivat kirjallisuuskatsauksessaan viimeisen 20 vuoden ajalta (2000–2020) julkaistut tieteelliset artikkelit ennakoinnista ja koonnissaan tiivistivät löydökset 73 artikkelista. He havaitsivat, että useasta tutkimusartikkelista koskien ennakointia puuttui selkeä teoreettinen perusta. Tutkimusartikkeleissa, joissa selkeä teoreettinen tausta löytyi, olivat dynaamisiin kyvykkyyksiin, verkostoteoriaan ja organisaation oppimiseen liittyvät teoriat. Marinković ja muut suosittelivatkin, että erityisesti dynaamisten kyvykkyyksien ja verkostoteoriaa hyödynnettäisiin tulevissa ennakoinnin tutkimuksissa. Myös Rohrbeck ja muut (2015) suosittelivat dynaamisten kyvykkyyksien teorian integroimista strategisen ennakoinnin tutkimukseen, sillä yhdistämällä kummatkin tutkimussuuntaukset voidaan saavuttaa uutta tietoa siitä, kuinka yritykset pystyvät ponnistelemaan epävarmassa ja hyperkilpailukykyisissä ympäristöissä (Haarhaus & Liening, 2020).

2.2 Dynaamisten kyvykkyyksien rooli strategisessa ennakoimisessa

Dynaamisten kyvykkyyksien teoria tarjoaa keskeisen näkökulman strategisessa ennakoinnissa. Teorian kehittämisessä merkittävän panoksen on antanut Teece, jonka tutkimukset aiheesta vuosilta 1997–2018 ovat edistäneet teorian kehittymistä (Teece ja muut, 1997, 2007, 2012 2018). Dynaamisia kyvykkyyksiä on tutkittu paljon (Di Stefano ja muut 2014; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece ja muut, 1997; 2012; 2018). Dynaamisia kyvykkyyksiä on tutkittu muun muassa resurssipohjaisesta, tietoon perustuvasta, positiointiperustaisesta sekä käyttäytymis- ja verkostoteorian näkökulmasta. Lisäksi evoluutiotaloustiede ja transaktiokustannustaloustieteen näkökulmasta dynaamisia kyvykkyyksiä on tutkittu (Di Stefano ja muut, 2014). Dynaamisten kyvykkyyksien teoria isossa kuvassa liittyy strategiseen johtamiseen ja sisältää ominaisuuksia sekä resurssipohjaisesta että kyvykkyysperustaisesta näkemyksestä.

Sana dynaaminen on johdettu antiikin filosofian teknisestä termistä dynamos, jolla viitataan potentiaalisuuteen, mahdollisuuteen tulla tai kasvaa tulevaisuudessa joksikin. Dynaamisella viitataan usein liikkeessä olevaan, aktiiviseen, muuttuvaan ja kehittyvään voimaan. Kyvykkyyttä suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu Finto kuvaa kyvyksi toimia tarkoituksenmukaisella tavalla tietyllä osa-alueella, ja hyödyntää osaamistaan sekä resurssejaan, jotta tavoitteet saavutetaan (Finto, 2024). Termien moniulotteisuus tuo omat haasteensa tutkimusaiheeseen.

Tutkijoiden keskuudessa eniten keskustelua onkin aiheuttanut aiheen määrittely. Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon on koottu tutkijoiden määritelmiä aiheesta ja keskeisiä tutkimuksia. Tutkijoilla ei ole yhtenäistä näkemystä dynaamisten kyvykkyyksien määritelmästä.

Taulukko 1.Määritelmiä dynaamisille kyvykkyyksille (mukaillen DiStefano ja muut (2014, 314).

Dynaamisen kyvykkyyden luonne	
Kyvykkyys Organisaation kyvykkyys luoda, laajentaa ja muokata resurssipohjaansa (resurssit, osaaminen) (Kale & Singh, 2007: 982).	Prosessi Yrityksen prosessit, jotka käyttävät erityisesti prosesseja integroidakseen, uudelleen järjestelläkseen, hankkiakseen ja vapauttaakseen resursseja vastaamaan ja jopa luomaan markkinamuutosta (Eisenhardt & Martin, 2000: 1,107)
Dynaamisen kyvykkyyden toimija	
Johto Kyvykkyydet, joilla uudelleen järjestellään yrityksen resursseja ja rutiineja pääasiallisen päätöksentekijän/-tekijöiden näkemyksen mukaisesti (Zahra ja muut, 2006: 918).	Organisaatio Dynaamiset kyvykkyydet on opittu ja vakaa kollektiivisen toiminnan tapa, jonka avulla organisaatiot systemaattisesti tuottavat ja muokkaavat operatiivisia rutiineja tehokkuuden parantamiseksi (Zollo & Winter, 2002: 340).
Dynaamisen kyvykkyyden toiminta	
Nykyisen muuttaminen Luodakseen uusia arvoa luovia strategioita johtajat muuttavat yrityksensä resurssipohjaa hankkimalla, karsimalla, integroimalla ja yhdistämällä resursseja dynaamisten kyvykkyyksien avulla, jotka nähdään organisatorisina ja strategisina rutiineina. Dynaamiset kyvykkyydet ovat organisatorisia ja strategisia rutiineja (Sapienza ja muut, 2006: 914).	Uuden kehittäminen Dynaamiset kyvykkyydet muodostuvat tunnistettavista ja spesifeistä prosesseista, jotka sisältävät merkittävää yhteistä samankaltaisuutta eri yritysten kesken parhaita käytäntöjä koskien. Nämä käytänteet ovat jokaiselle yritykselle ainutlaatuisia ja polkuriippuvaisia kehittyessään ja mahdollistavat uusien arvoa luovien strategioiden syntymisen (Aragon-Correa & Sharma, 2003: 73).
Dynaamisen kyvykkyyden toiminnan kohde	
Kompetenssi / resurssi Dynaamiset kyvykkyydet voidaan määritellä sellaisiksi, jotka operoivat laajentaakseen, muokatakseen tai luodakseen tavallisia kyvykkyyksiä (Winter, 2003: 991).	Mahdollisuudet Kyvykkyys havaita ja tarttua nopeasti ja taitavasti mahdollisuuksiin (Teece, 2000: 35).
Dynaamisen kyvykkyyden tavoite	
Muuttuviin olosuhteisiin sopeutuminen Yrityksen kyky integroida, kehittää ja uudelleen järjestellä sisäisiä ja ulkoisia kyvykkyyksiä vastatakseen toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin (Teece ja muut, 1997: 1229).	Etulyöntiaseman saavuttaminen Dynaamiset kyvykkyydet mahdollistavat yritykselle resurssipohjan uudelleenjärjestelyn ja muuttuviin markkinaolosuhteisiin sopeutumisen saavuttaakseen kilpailuetua (Zahra & George, 2002: 185)

Dynaamisten kyvykkyyksien määritelmän rakentumiseen on eniten vaikuttanut kaksi eri koulukuntaa, joista asiaa katsotaan. Eisenhardtin ja Martinin (2000) näkemyksessä painottuu prosessinäkemys, jossa dynaaminen kyvykkyys nähdään koostuvan osatekijöistä kuten prosesseista, rutiineista ja malleista. Teecen ja muiden (1997) näkymyksessä painottuu kyvykkyysnäkemys (DiStefano, 2014). Tutkijat ovat tunnistaneet myös tilanteita, joissa ei ole kyseessä dynaamiset kyvykkyydet. Muun muassa ad hoc -tyyppinen ongelmanratkaisu (Winter, 2003), kopioitavissa olevat parhaat käytännöt ja operatiivinen tehokkuus (Teece, 2007) eivät ole dynaamisia kyvykkyyksiä.

Väitöskirjassaan Post (2023, s. 35) esitti dynaamisten kyvykkyyksien sijoittuvan kyvykkyysajattelun jatkumossa ylimmälle tasolle. Alimmalla tasolla ovat resurssit, toisella tasolla operatiiviset kyvykkyydet ja ylimmällä tasolla dynaamiset kyvykkyydet. Dynaamiset kyvykkyydet sijaitsevat vähintään yhden tason korkeammalla kuin operatiiviset kyvykkyydet (Breznik & Hisrich, 2014). Dynaamisten kyvykkyyksien katsotaan hallitsevan tavanomaisten kyvykkyyksien muutosta (Winter, 2003). Teecen (2007) mukaan dynaaminen kyvykkyys on metakompetenssi, joka ylittää operatiivisen kompetenssin ja mahdollistaa yrityksille ei vain keksimisen vaan myös innovoinnin kannattavalla tavalla.

Dynaamisten kyvykkyyksien teoria pyrkii vastaamaan monimutkaiseen haasteeseen siitä, kuinka yritys voisi havaita kilpailijoitaan nopeammin uusia mahdollisuuksia tehdä taloudellista tulosta, tehdä päätöksiä ja toteuttaa näitä mahdollisuuksia ja pysyä ketteränä päivittääkseen tätä varhaista menestystä, jonka tuloksena taloudellista voittoa syntyy. (Teece, 2007). Viitekehys auttaa johtajia määrittämään olennaiset strategiset näkökulmat ja prioriteetit parantaakseen yrityksen pitkän aikavälin suorituskykyä. Erityisesti yritykset, jotka toimivat avoimessa kansainvälisessä kaupassa ja ovat alttiina teknologian mahdollisuuksille ja uhkille hyötyvät dynaamisista kyvykkyyksistä. Teorian mukaisesti avoimilla kansainvälisillä markkinoilla toimivilla yrityksillä on haasteita löytää kovassa kilpailussa kilpailuetua tuottavia tekijöitä, mutta mahdollisuus kilpailuetuun

löytyy uusien mahdollisuuksien löytämisessä ja niin kutsuttujen sinisten markkinoiden löytämisessä.

Teecen mukaan vahvoilla dynaamisilla kyvykkyyksillä varustetuilla yrityksillä korostuu vahva yrittäjähenkisyys. Nämä yritykset pyrkivät muokkaamaan liiketoimintaekosysteemiä innovaatioiden ja kumppaniyritystensä sekä instituutioiden yhteistyön myötä. Dynaamisilla kyvykkyyksillä varustetut yritykset sopeutuvat joustavasti myös vallitsevaan liiketoimintaekosysteemiin. Dynaamisia kyvykkyyksiä tarvitaan yrityksen kestävän kilpailuedun saavuttamiseksi nopeasti muuttuvassa maailmassa, joka on avoin globaalille kilpailulle. Potentiaalista tai todellista arvoa synnyttävät dynaamiset kyvykkyydet voidaan valjastaa jatkuvasti luomaan, laajentamaan, päivittämään, suojelemaan ja ylläpitämään yrityksen vaikeasti kopioitavaa ja ainutkertaista resurssipohjaa, joka koostuu edellä mainituista jokaiselle yritykselle yksilöllisistä ja vaikeasti kopioitavista kyvykkyyksistä (Teece, 2007).

Dynaamisten kyvykkyyksien teoria on saanut paljon myös kritiikkiä osakseen. Teoriasta ei ole yksimielistä tulkintaa tutkijoiden kesken ja sitä on kritisoitu selkeyden puutteesta (Ambrosini & Bowman, 2009;Winter, 2003; DiStefano ja muut, 2014). DiStefano ja muut (2014) toteavat, että kaksi erilaista ja ristiriidassa olevaa näkemystä teoriasta ovat jarruttaneet tutkimuksen kehittymistä koherentiksi kokonaisuudeksi. Dynaamisten kyvykkyyksien teoreettiset juuret ovat heterogeeniset, mikä on osaltaan vaikuttanut teorian kypsymiseen. Toisaalta tämä on myös tuonut ilmiöön liittyvää monimuotoisuutta ja monimutkaisuutta ilmi tutkimuskohteena (Di Stefano ja muut, 2014).

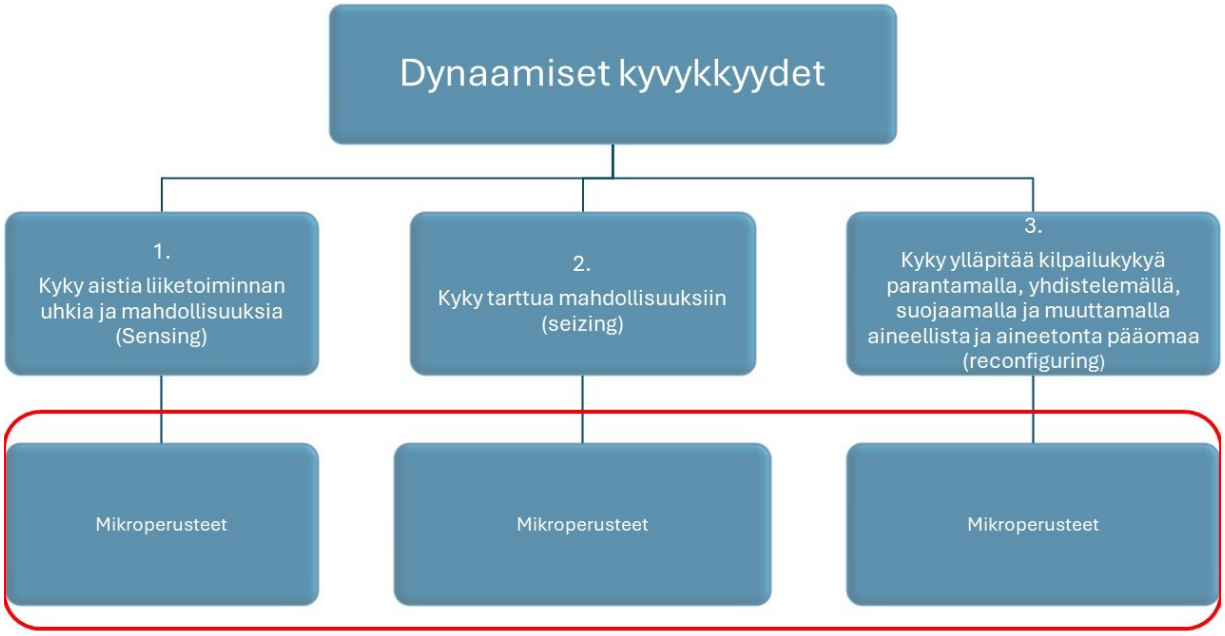
Gonzalez-Samaniego ja muut (2023) tutkivat kirjallisuuskatsauksessaan dynaamisia kyvykkyyksiä käsitteleviä 49 tutkimusartikkelia vuosilta 1997—2023. Dynaamisia kyvykkyyksiä on tutkittu vuosi vuodelta yhä enemmän, ja se onkin yksi sovelletuimmista liiketoimintastrategian teorioista. Suosiostaan huolimatta teoria on edelleen kypsymisvaiheessa, johon viittaa kritiikki, jota se on saanut osakseen. Viime vuosina teoria ei ole pystynyt tuottamaan merkittävää uutta tietoa, ja sen perusteissa on

edelleen puutteita. Ottaen huomioon dynaamisten kyvykkyyksien abstraktit ja kiistanalaiset teoreettiset käsitteet, niitä pidetään lähes mahdottomina havaita käytännössä (Pavlou & El Sawy, 2011; Peteraf ja muut, 2013).

2.2.1 Teecen kolmijakomalli

Teecen kolmijakomallia käytetään tämän gradun teoreettisena viitekehyksenä. Dynaamiset kyvykkyydet voidaan jaotella yrityksen 1) kykyyn aistia uhkia ja mahdollisuuksia, 2) kykyyn tarttua mahdollisuuksiin, ja 3) kykyyn parantaa, yhdistää, suojella ja tarvittaessa uudelleen konfiguroida yrityksen aineellisia ja aineettomia pääomia ylläpitääkseen kilpailukykyä (Teece, 2007). Nämä kyvykkyydet voidaan Teecen kolmijakoisen kapasiteettimallin mukaisesti ymmärtää dynaamisten kyvykkyyksien ylätasoksi. Dynaamiset kyvykkyydet rakentuvat mikroperustan päälle, joilla viitataan erilaisiin yrityskohtaisiin taitoihin, prosesseihin, menettelytapoihin, organisaatiorakenteeseen, päätöksentekosääntöihin ja toimintaperiaatteisiin, joita on vaikeaa kehittää ja toteuttaa.

Mikroperustan tarkastelu yhdistää yksilölliset kyvyt ja organisaation toiminnot mikä auttaa konkretisoimaan abstraktit dynaamiset kyvykkyydet konkreettisiksi, toteutettaviksi ja ymmärrettäviksi toimiksi (Schilke ja muut, 2018). Dynaamisten kyvykkyyksien syntymisen, kehittymisen ja ylläpitämisen tutkiminen on vielä ollut melko rajoittunutta (Felin ja muut, 2012; 2015; Felin & Foss, 2005).



Kuva 2. Dynaamisten kyvykkyyksien mikroperusta (Teece, 2007).

1. Kyvyllä havaita ja tunnistaa uhkia, mahdollisuuksia ja muutosta (sensing); tarkoitetaan valmiutta ja herkkyyttä kerätä ja tulkita tietoa liiketoimintaympäristöstä ja muista lähteistä sekä tulkita tätä tietoa. Se on ympäristön skannausta, uuden luomista, oppimista ja tulkitsemista.
2. Kyvyllä tarttua mahdollisuuksiin (seizing): tarkoitetaan kykyä tarttua ja toimeenpanna mahdollisuuksia, usein viitataan päätöksentekokyvykkyyteen.
3. Kyvyllä sopeutua uusiin tilanteisiin (reconfiguring) tarkoitetaan resurssipohjan uudelleenjärjestelemistä tai muokkaamista kilpailukyvyn ylläpitämiseksi

Teecen (2007) näkemyksen mukaan skannaus, tulkinta ja luovat prosessit tulisi sijaita yksilön sijaan organisaatiossa. Teecen näkemyksestä on tulkittavissa, että yksilöillä ja yrityksillä on erilaisia valmiuksia oppia, tulkita ja hyödyntää luovuutta ympäristön ja asiakastarpeiden suhteen. Mikäli tämä toiminta on vain harvojen yksilöiden varassa on organisaatio haavoittuvainen yksilön lähdettyä. Teecen näkemyksen mukaan organisaation prosessit voidaan suunnitella niin, että ne auttavat keräämään uutta tietoa, tunnistamaan muuttuvia asiakastarpeita ja tekemään kilpailijaseurantaa. Tiedon hyödyntämiseksi prosessien ja tuotteiden kehittämisessä on tärkeää osata suodattaa ja

tulkita kerättyä tietoa oikein. Teecen mukaan tiedon oleellisuuden ja merkityksellisyyden tulkinta tulisi tapahtua ylemmän johdon toimesta. Johdon kyky tunnistaa, kehittää ja hyödyntää yhdessä erikoistuneita ja yhteiserikoistuneita resursseja on tärkeä dynaaminen kyvykkyys. Yhteenvetona voidaan todeta, että Teecen mukaan dynaamiset kyvykkyydet sijaitsevat pitkälti ylemmässä johdossa, mutta johon vaikuttavat yrityksen luomat aiemmat organisationaaliset prosessit, systeemit ja rakenteet. Ylemmän johdon yrittäjämäisyys korostuu sen määrittelyssä mikä yritys tulee menestymään.

Teecen aiemman työn (1997) mukaan ei-keskusjohtoiset organisaatiot suuremmalla paikallisella autonomialla pystyvät paremmin huomioimaan paikalliset ja teknologiset muutokset sekä kehityskulut. Tiedon katsotaan hajoavan, jos se kulkee hierarkisesti ylös ja alas, ja tämän ehkäisemiseksi organisaation prosessit nähdään hyödyllisinä. Nopeatempoisissa ympäristöissä organisaation eri tasoilla tulisi olla päätöksentekovaltaa, mutta eri organisaatiotasojen tulisi säilyttää toisiinsa yhteys ja koordinoida toimiaan. Tämän toteuttaminen on yksi tärkeä mikropohja dynaamisille kyvykkyyksille (Teece, 2007). Dynaamisten kyvykkyyksien taustalla olevien prosessien ja rakenteiden ymmärtäminen sekä toteuttaminen on yrityskohtaista ja vaatii syvällistä tuntemusta sekä yrityksestä että sen ekosysteemistä.

2.2.2 Strateginen ennakointi ja dynaamiset kyvykkyydet

Tutkijat ovat viime aikoina alkaneet tutkia ennakointia dynaamisten kyvykkyyksien viitekehyksen avulla (Schwarz ja muut, 2020; Semke & Tiberius, 2020;Yoon ja muut, 2018). Dynaamisista kyvykkyyksistä yrityksen strategista joustavuutta ja päätöksenteon rationaalisuutta on tutkittu ennakoinnin kontekstissa laadullisessa tutkimusasetelmassa (Haarhaus & Liening, 2020). Tutkimus on osoittanut strategisella ennakoinnilla olevan merkittävää positiivista vaikutusta yrityksen strategiseen joustavuuteen ja päätöksenteon rationaalisuuteen. Samaisessa tutkimuksessa todettiin toimintaympäristön epävarmuuden vahvistavan strategisen ennakoinnin positiivista vaikutusta organisaation strategiseen joustavuuteen (Haarhaus & Liening, 2020). Tutkimus on merkittävä, sillä se on ensimmäisiä laadullisia tutkimuksia, joita strategisesta ennakoinnista dynaamisten kyvykkyyksien kontekstissa on tehty. Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta tehdyissä tutkimuksissa koskien yritysennakointia on pääosin hyödynnetty Teecen (2007) mikrotason perustan kehystä.

Schwarzin ja muiden (2020) tutkimus tukee oletusta, että sekä organisaatiotasolla että yksilötasolla toteutettu yrityksen ennakointi voi edistää dynaamisia kyvykkyyksiä. Koulutus ja käytännöt ennakointiin liittyen antavat merkittävän panoksen dynaamisiin johtamiskykyihin sekä organisaatiotason dynaamisiin kyvykkyyksiin (Day & Schoemaker, 2016;Schwarz ja muut, 2020). Maailman muuttuessa nopeasti dynaamiset kyvykkyydet ovat erityisen tärkeitä (Teece, 2014), sillä tavalliset kyvykkyydet tarjoavat kilpailuetua vain staattisissa olosuhteissa (Drnevich & Kriauciunas, 2011; Haarhaus & Liening, 2020).

Huomionarvoista on, että dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta tehdyt tutkimukset pitävät yritysennakointia organisaation kyvykkyytenä, joka ulottuu organisaation kaikkiin tasoihin (Pulsiri & Vatananan-Thesenvitz, 2018; Rohrbeck, 2010). Yritysennakointi voidaan nähdä mikrotason toimintoina, joiden avulla organisaatio neuvottelee tulevaisuuden suuntaa. Tämä toiminta vaatii organisaation kaikkien jäsenten osallisuutta eikä rajoitu pelkästään ylemmän johdon toimminnaksi (Fergnani, 2022). Koulutus yritysennakoinnista auttaa johtajien kykyä tehdä merkittäviä kognitiivisia harppauksia

(Haarhaus and Liening, 2020; Schwarz ja muut, 2020). Gavetti ja muut (2012) totesivat, että kognitiivisesti paikallisesti rajoittuneet haut rajoittavat yksilön kyvykkyyttä tunnistaa pidemmälle tulevaisuuteen suuntautuvia mahdollisuuksia, jotka sijaitsevat heidän nykyisen kognitionsa ulkopuolella. Yksilöiden tulisi omaksua tulevaisuuteen suuntautunut ajattelutapa ja kehittää mielikuvitusta, mutta myös tietoista läsnäoloa (Gärtner, 2011) ja minäpystyvyyttä (Kevill ja muut, 2017). Vecchiato (2015) pitää ennakointitekniikoita ja -käytäntöjä tärkeinä dynaamisten kyvykkyyksien ennakoijina, koska ne parantavat organisaation joustavuutta ja oppimista epävarmuuden kohdatessa.

3 Tutkimusmenetelmät

Tässä kappaleessa esitellään valittu tutkimusstrategia sekä perustellaan laadullisen tutkimusmenetelmän ja teemahaastattelujen käyttö. Lisäksi perustellaan näiden metodologinen valinta. Aineistonkeruun eri vaiheita kuvaillaan, ja lisäksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisiä periaatteita.

3.1 Tutkimusasetelma

Tutkimusstrategiaksi valittiin laadullinen menetelmä, koska tavoitteena oli tutkia ihmisten toimintaa, toiminnan tulkinnan rikkautta ja merkitystä numeraalisen tilastotieteellisen lähestymistavan sijaan. Kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä sopii erityisen hyvin organisaation liikkeenjohdon ilmiöiden tutkimiseen (Koskinen ja muut, 2005, s. 14–15). Tutkimusaineiston tulkinnan rikkauden vuoksi olisi haastavaa asettaa tutkimusaineisto tilastometodin myötä numeeriseen muotoon eikä tutkimuksen tavoitteita saataisi tuotua esille niin kattavasti.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä yksittäisten tapauksien tutkiminen ja näihin tutkimuksiin osallistuvien ihmisten niille antamien merkitysten kautta tehtävä tutkimus. ”Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimuskohdetta ei hahmoteta muuttujien välisten yhteyksien avulla riippumatta siitä, miten ihmiset ne itse tunnistavat (Koskinen ja muut, 2005, s. 31). Laadullinen tutkimus on induktiivista eli johtopäätöksiä ja hypoteeseja tuotetaan tutkimuksen edetessä, aineistoa kerätessä sekä aineistoa analysoidessa. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole välttämättä tavoitteena teoriapohjaisten hypoteesien testaus etukäteen. Laadullinen tutkimus keskittyy hypoteesien testaamiseen, mutta aineiston eläessä tutkimuksen edetessä, aineistoa kerätessä ja aineistoa analysoidessa (Koskinen ja muut, 2005, s. 32). Laadullista tutkimusta kuvaa, että hypoteesit syntyvät aineistosta, eivät teoriasta (Koskinen ja muut, 2005, s. 39). Voidaan siis sanoa, että tutkimus on induktiivista eli oletukset muodostetaan kerätyn aineiston perusteella.

Tämä tutkimus on tehty laadullisia menetelmiä hyödyntäen eli keskitytään yhden tapaustutkimuksen tarkkaan tutustumiseen usean sijaan. Tutkimusotteena hyödynnetään tapaustutkimusta. Laadullisessa tutkimusotteessa ei ole tarkoituksena muuttaa tutkimusaineistoa numeraaliseen muotoon kuten määrällisessä (kvalitatiivisessa) tutkimusotteessa tehdään (Koskinen ja muut, 2005, s. 30). Tavoitteena on tuottaa syvällinen ja perusteellinen analyysi ja ymmärrys aiheesta, jota tutkitaan.

3.2 Tutkimuksen filosofiset olettamukset

Jokainen tutkimusmenetelmä on rakennettu tiettyjen oletusten varaan (Eriksson & Kovalainen, 2008). Filosofiset olettamukset liittyvät perustavanlaatuiseen tapaan nähdä tieto, miten tietoa tuotetaan, ja miten tietoa kuvaillaan, argumentoidaan ja perustellaan. Tutkimuksen tekijän on hyvä ymmärtää minkälaiselta pohjalta väitteet ja argumentit syntyvät. Mikään tutkimus ei synny tyhjiössä. Erityisesti laadullisen tutkimuksen osalta filosofiset olettamukset tuodaan esille, jotta tutkijan eli tietäjän ja tutkittavan kohteen eli yhteiskunnan, talouden, organisaation, yritysten tai yritysten työntekijöiden eli tutkimuskohteiden ja tietäjän välisien yhteyksien tietoväitteet ja informaatiolähteet tuodaan mahdollisimman läpinäkyvästi esille.

Ontologia viittaa käsitykseen ihmisten, yhteiskunnan ja maailman olemassaolosta sekä näiden yhteyksistä yleisellä tasolla (Eriksson & Kovalainen, 2008). Ontologia auttaa ymmärtämään mikä tutkimuksessa on (sosiaalisen todellisuuden) olemassaolon osalta oleellista, mitä pitäisi tutkia ja miten sitä tulisi tutkia. Usealle laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on ontologinen olettamus, jossa todellisuus ymmärretään subjektiivisena eli yksilöllisenä tulkintana, joka muuttuu ajan ja kontekstin myötä.

Määrällisen tutkimuksen osalta maailma ymmärretään selkeästi erottuvana ja erillisenä, objektiivisena todellisuutena. Objektivismi olettaa, että todellisuuden sosiaalinen olemassaolo on erillinen ihmistä ja heidän teoistaan. Toisin sanoen ihmisten teoilla ei ole

vaikutusta ympärillä olevaan sosiaaliseen todellisuuteen, ympärillä oleva todellisuus on kuten on. Objektiivinen näkökulma olettaa, että sosiaalisen todellisuuden olemassaolo on tutkijan ulkopuolella eli tutkijalla ei ole vaikutusta tämän todellisuuden rakentumiseen.

Konstruktionismi nojaa käsitykseen, jossa todellisuuden sosiaalinen olemassaolo syntyy sosiaalisen kanssakäynnin myötä, johon vaikuttavat sosiaaliset tekijät. Näkemys ja ymmärrys todellisuuden sosiaalisesta olemassaolosta voi muuttua vuorovaikutuksen myötä. Konstruktionismi kuvaa todellisuuden sosiaalista luonnetta ja tätä käytetään usein subjektivismin sijaan. Subjektiivinen näkemys (eli konstruktionismi) ontologiasta olettaa, että tutkijan (tietäjän) todellisuus syntyy sosiaalisten ja kognitiivisten prosessien tuotoksena. Kahta samanlaista todellisuutta ei voi olla olemassa ja tässä palataan tiedon subjektiivisuuteen. Konstruktionistisen näkemyksen mukaisesti todellisuus ei ole olemassa yksilöiden ulkopuolella, todellisuudessa on kyse Blaikien (Eriksson & Kovalainen, 2008) mukaan yksilöiden ja ryhmien tekemistä tulkinnoista.

Epistemologialla pyritään tutkimuksen kontekstissa määrittämään mitä tieto on, mikä on tiedon lähde ja missä menee tiedon rajat. Epistemologia pyrkii määrittelemään, miten tietoa tuotetaan ja argumentoidaan. Epistemologiaan liittyy myös subjektivistinen ja objektivistinen näkemys. Subjektivistisen näkemyksen mukaisesti tietoa on saatavilla sosiaalisten tekijöiden kautta ja todellisuus on sosiaalisesti rakentunutta. Subjektivistinen näkemys liittyy interpretivismiin. Interpretivismi perustuu ihmisten tulkintaan sosiaalisesta todellisuudesta ja sen epistomologinen olettamus eli miten tietoa hankitaan, on havainnoinnin avulla, jonka myötä pyritään ymmärtämään ihmisten toimintaa, kokemuksia ja tulkintoja (Eriksson & Kovalainen, 2008). Tämä laadullinen tutkimus on interpretivistä tutkimusta.

3.3 Aineiston kerääminen

Aineiston keruu tutkittavasta aiheesta on yksi tärkeimpiä tutkimuksen vaiheita. Tutkimuksen kohteena ollessa ihmiset ja heidän antamat monitahoiset, monimerkitykselliset ilmiöt ja tulkinnat näille, pidetään haastattelututkimusta hyvänä vaihtoehtona kerätä tämäntyyppistä tietoa (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 17). Selvät syy-seuraussuhteet eivät tällaisessa ympäristössä ole aina selkeitä kuten esimerkiksi luonnontieteellisiä ilmiöitä tutkiessa (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 17). Sosiaalinen konstruktionismi leimaa tiedettä yksilöiden subjektiivisen tulkinnan myötä ja siten antamamme kielellinen merkitys ilmiöille on sidottu ympäröivään maailmaan ja on merkityksellinen ja tärkeä tapa kerätä tietoa ja tutkia näitä tulkintoja (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 17). Ihmisiä tutkiessa korostuu heidän antamat merkitykset asioille sekä konteksti, jossa asiaa tutkitaan. Haastattelututkimusta tehtäessä korostuu inter subjektiivisuus eli yleisesti tunnistettujen käsitteiden tai arvojen merkitys, joka voidaan ymmärtää samalla tavalla riippumatta yksilön subjektiivisestä tulkinnasta (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 18). Haastattelu sopiikin hyvin tiedonkeruumuodoksi, sillä se antaa joustavuutta sekä haastattelijalle että haastateltavalle monitahoisen- ja tulkintaisen tutkimusongelman äärellä (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 34).

Tutkimuksen teko eteni vaiheittain ensin tutkimusongelman määrittelystä melko nopeasti aineiston keruuseen. Tätä ennen tutustuttiin tutkimusaiheen teoriaan ja haastattelukysymykset muotoiltiin. Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastattelun teemat tulevat teoriaosuudesta, mutta haastateltaville ei tarjota valmiita vastausvaihtoehtoja vaan he voivat itse muotoilla vastauksensa. ”Teemahaastattelua käyttäessämme olemme yleensä kiinnostuneita tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja -ominaisuuksista sekä hypoteesien löytämisestä pikemmin kuin ennalta asetettujen hypoteesien todentamisesta” (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 66). Haastattelu aloitettiin lämmittelykysymyksillä, jotka kartoittivat osallistujien taustatietoja. Haastateltavilta kysyttiin ensimmäiseksi strategiseen ennakointiin liittyviä kysymyksiä. Teemaan sisältyviä kysymyksiä oli yhdeksän, heikkoihin signaaleihin liittyviä kysymyksiä oli kuusi. Haastattelun loppupuolen kysymykset vetivät teemaa yhteen. Tämä

toimintatapa on kuvaavaa teemahaastatteluissa, joissa valitaan haastattelua varten teemat, mutta ei yksityiskohtaisia kysymysluetteloita (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 66).

Tämän tyyppinen haastattelu sopii tutkimuskohteeseen hyvin, sillä työ on tapaustutkimus, jossa tutkitaan strategista ennakointia kohdeyrityksessä. Tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman tarkkaa tietoa juuri tämän organisaation eri työntekijäryhmien ajatuksista tutkittavaan aiheeseen liittyen. Tämän tyyppinen haastattelu mahdollistaa myös haastattelijan jatkokysymykset sekä reagoinnin haastattelun aikana nousseisiin vastauksiin ja teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 34).

Aineisto kerättiin joulukuussa 2023 – tammikuussa 2024 välisellä ajanjaksolla. Haastateltaville lähetettiin sähköpostitse tietosuojailmoitus ja tutkimustiedote luettavaksi sekä tutkimussuostumus kirjallisesti kuitattavaksi. Euroopan unionin tietosuoja-asetuksen (106/679) art 12–14 mukaisessa tietosuojailmoituksessa kerrottiin mistä tutkimuksesta on kyse ja kuka on tutkimuksen tekijä. Tietosuojailmoituksessa kerrottiin myös mihin tarkoitukseen ja miten heidän antamaansa tietoa käsitellään ja käytetään, mikä on tutkimuksen tarkoitus ja kerrottiin tutkimukseen osallistumisen olevan vapaaehtoista ja anonyymia. Samassa sähköpostissa osallistujilta pyydettiin sähköpostitse kirjallinen tutkimussuostumus, jossa kerrottiin tutkimuksen osallistumisen vapaaehtoisuudesta, mahdollisuudesta keskeyttää osallistuminen tutkimukseen tai peruuttaa aiemmin annettu suostumus tutkimukseen milloin tahansa ennen tutkimuksen päättymistä. Osallistujia tiedotettiin myös mahdollisuudesta vetää itsestään kerätty aineisto pois ennen tutkimuksen julkaisua. Tutkimustiedotteessa osallistujille kerrottiin tutkimuksen aiheesta, tavoitteesta, aikataulusta, vaiheista sekä tutkimukseen liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Tiedotteessa kerrottiin myös luottamuksellisuudesta, tietojen käsittelystä sekä kehen voi tutkimukseen liittyen olla yhteydessä.

Seuraavaksi osallistujille lähetettiin sähköpostitse Teams kalenterikutsut ja haastattelut toteutettiin ja tallennettiin Teamsin välityksellä, jonka jälkeen haastattelut litteroitiin ja aineisto analysoitiin.

3.4 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa tarkastellaan syvällisesti yhtä tai useampaa erityisesti valittua tapausta, joka edustaa laajempaa ilmiötä. Tässä tutkimuksessa päätettiin keskittyä vain yhteen organisaatioon, koska se tarjoaa mahdollisuuden tarkastella strategista ennakointia syvällisesti ja yksityiskohtaisesti. Valittu tapaus, pk-yritys, on edustava esimerkki pienistä ja keskikokoisista yrityksistä, jotka kohtaavat erityisiä haasteita ja mahdollisuuksia ennakointikyvykkyyksien kehittämisessä.

Tapaustutkimuksen asetelma rakennettiin huolellisesti, jotta se voisi tarjota kattavan kuvan valitusta tapauksesta. Tutkija syventyi aikaisempaan kirjallisuuteen, ja määritteli tutkimuskysymykset sekä valitsi tutkimusongelmaan sopivan tapauksen. Tämän tutkimuksen avulla haluttiin ymmärtää, miten ennakointitaidot ilmenevät organisaation eri tasoilla, ja otantaan valittiin henkilöitä organisaation eri tasoilta. Tapauustutkimuksen otanta kerättiin hyödyntämällä harkinnanvaraista näytettä, jossa haastateltaviksi valikoidut henkilöt voidaan valita avoimesti (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 59).

Haastateltaviksi valikoitui kuusi henkilöä tarkoituksellisella otannalla. Haastattelukutsu esitettiin seitsemälle henkilölle, joista kaikki yhtä lukuun ottamatta vastasivat myöntävästi; yhdeltä henkilöltä ei saatu vastausta lainkaan. Haastateltavat valittiin organisaation eri tasoilta, jolloin mukana oli kolme työntekijää, kaksi johtoryhmäläistä ja yksi esihenkilö. Tällainen valinta mahdollisti laaja-alaisen näkemyksen strategisen ennakoinnin osaamisesta eri organisaatiotasoilla. Haastateltavien Ikähaarukka oli 32–49 vuotta, haastatteluun osallistui sekä naisia että miehiä kolme kappaletta. Kaikkia

haastateltavia yhdistää se, että he toimivat asiantuntijarooleissa sekä hieman eri painotuksilla kaikki työskentelevät asiakasrajapinnassa. Haastateltavien tarkkoja titteleitä ei esitellä haastateltavien anonyymiyden kunnioittamiseksi.

Taulukko 2. Yhteenveto haastateltavista.

Haastattelu	Vuosia yrityksessä	Tutkinto	Haastattelun kesto	Asema organisaatiossa
H1	1v 7kk	Tradenomi	42min 31s	Työntekijä
H2	4v 6kk	KTM	44min 28s	Johtoryhmä
H3	1v 6kk	YAMK	46 min 27s	Työntekijä
H4	20v	KTM	1h 5min 25s	Johtoryhmä
H5	2v	Tradenomi	48min 53s	Esihenkilö
H6	10v	DI	48min 56s	Työntekijä

Tutkimuksen kohdeorganisaatio toimii osaamisen kehittämisen konsultoinnin parissa henkilöstö- ja palvelualalla. Pieniin ja keskisuuriin yrityksiin lukeutuvalla yrityksellä on 85 työntekijää usealla paikkakunnalla Suomessa liikevaihdon ollessa 11,5 miljoonaa euroa. Yritys on osa konsernia, joka on markkinajohtaja omalla alallaan. Yrityksen työntekijät ovat asiantuntijarooleissa toimivia henkilöitä, joiden tärkeintä pääomaa on osaaminen. Yrityksen tärkeimpiä strategisia kulmakiviä on henkilöstön osaaminen, sillä tätä osaamista myös heidän asiakkaillensa myydään. Tämän tyyppiselle toimijalle on elintärkeää pysyä relevanttina muuttuvan työelämän haasteissa ja ennakointitaidot ovat yksi tärkeä osaamisalue, johon organisaatio haluaa panostaa tulevaisuuden muutosvoimien vain lisääntyessä.

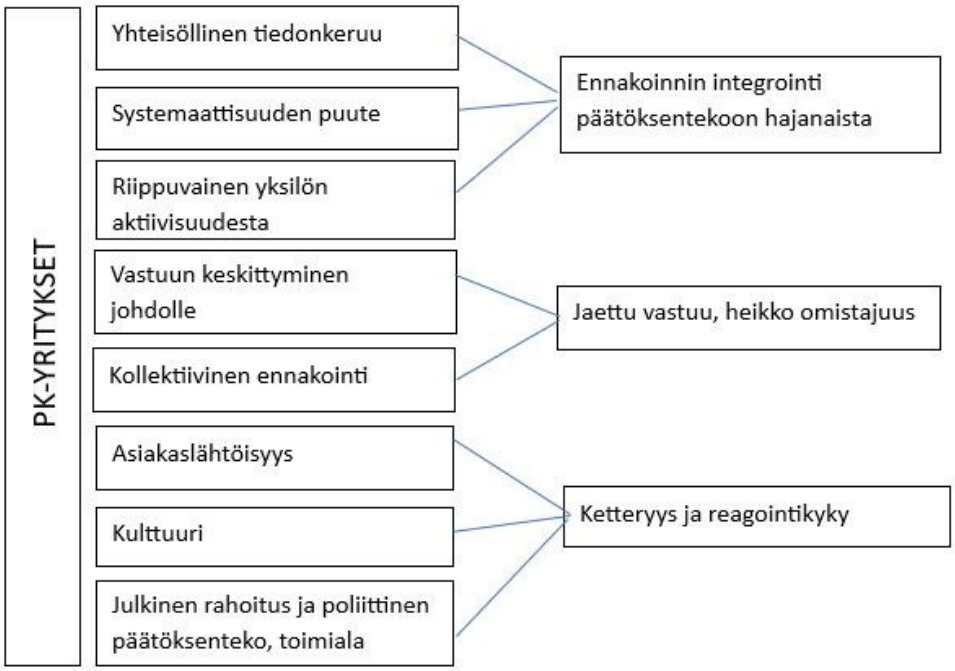
3.5 Analyysimenetelmät

Aineiston analysointia on hyvä myös lähestyä avoimin mielin, sillä se voi määritellä tutkimusongelmaa uudella tapaa ja tutkimusongelmakin voi tarkentua ensimmäisestä työversiosta. On hyvä huomioida, että aivan kaikkea ei kannata eikä voi lähteä analysoimaan vaan on valittava näkökulma mihin arvoitukseen halutaan tutkimuksella saada vastauksia tai selityksiä.

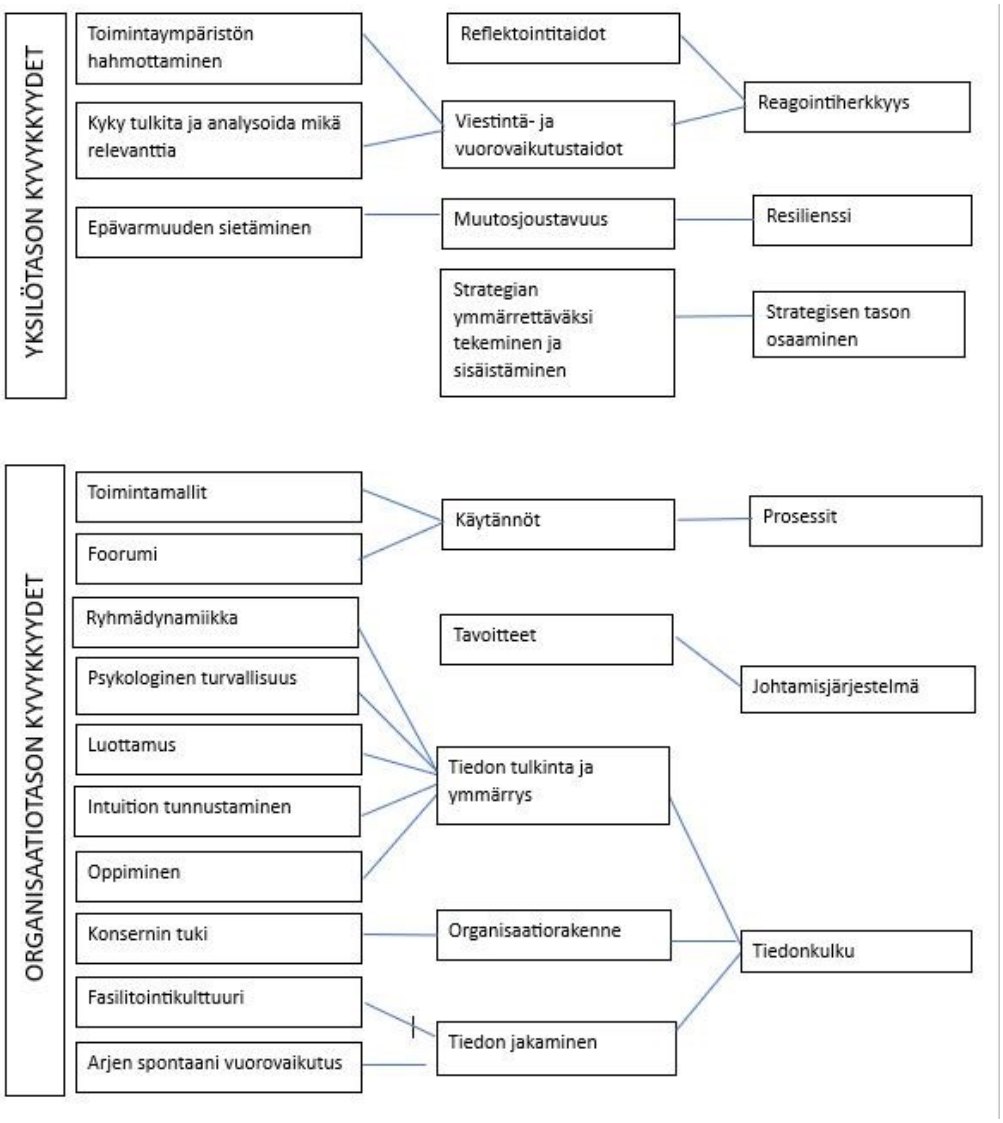
Puolistrukturoidun haastattelun analyysi aloitettiin aineiston purkamisella eli kaikki teams haastattelut kuunneltiin uudestaan ja litteroitiin. Sisällönanalyysi valikoitui analyysimenetelmäksi. jonka avulla luokiteltiin ja analysoitiin aineistoa syvällisesti. Teema-analyysin tavoitteena on etsiä yläteemojen alle alateemoja ja koetetaan löytää aineistoa yhdistäviä käsitteitä ja alateemoja teemoittelun avulla. Hyvän analyysin saavuttaakseen valitut pääteemat tulevat olla loogisesti perusteltuja ja kuvastavat tutkijan omia valintoja nostetuista teemoista. Tärkeää kuitenkin on, että nämä pääteemat ovat perusteltuja ja huolella valikoituja näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. Puolistrukturoitu haastattelu antaa haastateltavalle mahdollisuuden vastata kysymyksiin vapaasti. Teema-analyysi sopii tällaiseen aineistoon, sillä vastauksia ei ole rajoitettu ja analyysia pääsee tekemään ilman ennakkoajatuksia, tietämättä haastateltavan vastauksista.

Haastattelut nimettiin H1, H2, H3, H4, H5 ja H6. Litteroitu aineisto sitaattien kera vietiin exceliin, jossa teemoittelu aloitettiin. Aineisto luettiin huolellisesti useaan kertaan ja muistiinpanoja eri sitaateista lisättiin. Aineistosta alleviivattiin ja korostettiin avainsanoja. Jokainen sitaatti excelissä luokiteltiin sitä kuvaavan teeman alle ja testattiin, sopiiko kyseinen sitaatti teeman alle. Huolellisen teemoittelun jälkeen tunnistettiin alateemoja, jotka vähitellen sijoittuivat yläteemojen alle.

Aineistosta löydettiin kolme teemaa, jotka kuvastavat pienten ja keskisuurien yritysten ennakoinnin toteutumista (kuva 3). Nämä teemat ovat 1) ennakoinnin hajanainen integrointi päätöksentekoon, 2) ennakoinnin jaettu vastuu ja heikko omistajuus, ja 3) kyky ketteryyteen ja reagointikykyyn. Ensimmäisen teeman alle ennakoinnin hajanaista integrointia päätöksentekoon kuvaileviksi alateemoiksi tunnistettiin yhteisöllinen tiedonkeruu, systemaattisuuden puute ja riippuvaisuus yksilön aktiivisuudesta. Toisen teeman osalta jaetun vastuun ja heikon omistajuuden alateemoiksi tunnistettiin vastuun keskittyminen johdolle ja kokemus kollektiivisesta ennakoinnista. Kolmannen teeman osalta ketteryyttä ja reagointikykyä kuvastavia alateemoja olivat asiakaslähtöisyys, kulttuuri sekä toimialan erikoispiirteet kuten julkinen rahoitus ja poliittinen päätöksenteko.



Kuva 3. Ennakoinnin toteutuminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä.



Kuva 4. Ennakointiosaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä edesauttavat tekijät.

Aineistosta tunnistettiin kuusi teemaa (kuva 4.), jotka kuvaavat niitä tekijöitä, jotka edesauttavat ennakointiosaamisen ylläpitämisessä ja kehittämisessä organisaatioissa. Tunnistetut teemat jakautuivat yksilö- ja organisaatiotason kyvykkyyksiksi. Yksilötason kyvykkyyksiksi, joita ylläpidetään yksilöllisillä tekijöillä, tunnistettiin 1) reagointiherkkyys, jonka alateemoina reflektointitaidot ja viestintä- ja vuorovaikutustaidot, jotka edelleen jakautuivat toimintaympäristön hahmottamiseen ja kykyyn tulkita sekä analysoida mikä on relevanttia 2) resilienssi, jonka alateemoina muutosjoustavuus ja epävarmuuden sietäminen, ja 3) strategisen tason osaaminen, joka kattoi strategian ymmärrettäväksi tekemisen ja sisäistämisen. Organisaatiotason kyvykkyyksiksi, joita ylläpidetään

rakenteellisilla tekijöillä, tunnistettiin 4) prosessit koskien käytäntöjä, toimintamalleja ja foorumeja, 5) johtamisjärjestelmä, jonka alateemana tavoitteet ja 6) tiedonkulku, joka kattoi tiedon tulkinnan ja ymmärryksen (alateemoina ryhmädynamiikka, psykologinen turvallisuus, luottamus, intuition tunnustaminen ja oppiminen), organisaatiorakenteen (alateemana konsernin tuki), sekä tiedon jakamisen (alateemoina fasilitointikulttuuri ja arjen spontaani vuorovaikutus).

3.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tällä tutkimuksella saavutetaan puolistrukturoiduista haastatteluista neljä tunnistettua pääteemaa, jotka liittyvät tutkittavaan aiheeseen. Lisäksi tunnistettiin alateemat, jotka toistuivat haastateltavien vastauksissa tai olivat merkittäviä sisällöllisesti. Haastattelut tuottivat myös sitaatteja havainnollistamaan ja tukemaan tutkimuksen tuloksia.

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on selvittää, onko tässä kyseisessä organisaatiossa tunnistettavissa aiempaan kirjallisuuteen sovellettavia tuloksia vai ovatko tutkimustulokset ristiriidassa aiemman tutkimustiedon kanssa. Tutkimus voi tuottaa myös täysin uutta tietoa tästä kyseisestä kohdeorganisaatiosta. Tutkimuksen tulokset tuottavat hyödyllistä ja sovellettavaa tietoa kohdeorganisaatiolle. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät vaikuttavat tutkimustuloksiin, mikä rajoittaa niiden yleistettävyyttä. Tämän tutkimuksen tuloksia ei sellaisenaan voi yleistää muihin organisaatioihin suoraan. Yleistäminen laadulliseen tutkimukseen liittyen on haastavaa, mutta tutkimustuloksia voi aina suhteuttaa ja liittää jo olemassa olevaan tutkimukseen ja sitä kautta tuottaa tieteellistä kontribuutiota. Tutkimuksen tulokset antavat hyödyllistä tietoa asioiden nykytilasta kohdeorganisaatiossa.

On tärkeää huomioida, että tämän tutkimuksen tulokset saattavat olla rajoitettuja sen pienen osallistujajoukon vuoksi. Haastatteluihin osallistui vain kuusi henkilöä. Tutkimuksen aikarajoitukset rajoittivat mahdollisuutta syvälliseen analyysiin monista potentiaalisista näkökulmista.

3.7 Tutkimuksen eettiset periaatteet

Tämä tutkimus on tehty tutkimuksen eettisiä periaatteita kunnioittaen. Tässä tutkimuksessa on kiinnitetty erityistä huomiota tutkimukseen osallistuvien vapaaehtoisuuteen, sillä kaikki haastateltavat ovat työsuhteessa kohdeorganisaatioon. Vapaaehtoisesta osallistumisesta todisteena kaikilta tutkimukseen osallistuvilta on olemassa kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Kappaleessa 3.3. aineiston kerääminen on tarkemmin kuvattu, kuinka osallistujia on tiedotettu tutkimuksen tavoitteista, tutkimuksen käytännön toteutuksesta, tutkimuksen osallistumisen keskeyttämisestä, tutkimussuostumuksen peruuttamisesta ja henkilötietojen käytöstä.

Tutkimusaineisto on tallennettu kohdeorganisaation serverille, jonne pääsy on vain tutkijalla. Tutkimuksen kaikissa kohdissa osallistujien anonymiteettia on suojeltu ja haastatteluun osallistuneita henkilöitä ei voida tunnistaa. Tällä tutkimuksella ei ole aiheutettu haittaa tutkittaville eikä kohdeorganisaatiolle. Kohdeorganisaatio tai mikään muukaan taho ei ole vaikuttanut tutkimuksen kulkuun tai tutkimuksen tuloksiin. Kaikessa toiminnassaan tutkija on kunnioittanut tutkimuksen eettisiä periaatteita.

4 Analyysi

Tässä kappaleessa esitellään aineistosta tunnistetut teemat ja niiden alateemat. Lisäksi raportoidaan aineistosta tehdyt havainnot, joita tuetaan haastateltujen henkilöiden suorilla sitaateilla. Kappale on jaettu kahteen osaan: ensimmäisessä osassa käsitellään strategisen ennakoinnin toteutumista pk-yrityksissä, ja toisessa osassa tarkastellaan, kuinka ennakointikyvykkyyksiä tuetaan yksilö- ja organisaatiotasolla.

4.1 Miten strateginen ennakointi toteutuu pk-yrityksissä

Tavoitteena oli ymmärtää, miten strateginen ennakointi toteutuu pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että pk-yrityksessä termi ennakointi tai strateginen ennakointi ei ollut kaikille tuttu, mutta haastateltavat pystyivät kuvailemaan ennakointia vastauksissaan. Suurin osa vastaajista yhdisti strategiseen ennakointiin ulkoisen toimintaympäristön havainnoinnin ja tulevaisuuden muutoksiin varautumisen. Aineistosta tunnistettiin kolme teemaa, jotka kuvailevat miten ennakointi toteutuu pk-yrityksissä. Teemat ovat ennakoinnin hajanainen integrointi päätöksentekoon, jaettu vastuu ja heikko osallisuus sekä ketteryys ja reagointikyky.

4.1.1 Ennakoinnin integrointi päätöksentekoon hajanaista

Tämän tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa useat eri henkilöt eri rooleissa keräävät ja jakavat tietoa, erityisesti asiakastapaamisista. Tähän yhteisölliseen tiedonkeruuseen asiakasrajapinnassa osallistuu organisaation eri jäseniä. Kuitenkin ennakointitiedon soveltaminen päätöksenteossa ei vaikuta olevan systemaattista, vaan se näyttää olevan riippuvainen yksilön aktiivisuudesta. Osallistujat, jotka kertovat hyödyntävänsä ennakointia strategisen suunnittelun tukena, kokevat sen tuovan näkemyksellisyyttä päätöksentekoon. Seuraavissa sitaateissa käy ilmi, että ennakoinnin

integrointi päätöksentekoon on kuitenkin isossa kuvassa hajanaista, mikä johtaa siihen, että ennakointia ei hyödynnetä tehokkaasti systemaattisuuden puutteen vuoksi.

> Kyllä mä näen, että jos mietitään meidän viitekehystämme, niin me tehdään kuitenkin melkein 4000 asiakastapaamista ja sitä ei tee kukaan yksittäinen henkilö vaan me kaikki. Niin kyllä mä näen, että meidän jokaisen pitää pystyä organisaatiossa tunnistamaan, että mitä markkinoilla tapahtuu ja siinä tavallaan yhteisössä on se viisaus, mutta kyllä sitten kuitenkin se lopullinen vastuu on yrityksen johdolla, mutta kyllä johto on sinällään tyhmä, jos ei hae sen koko organisaation viisautta myös näissä pidemmän aikavälin asioissa. (H2)

> Tämä on just se, että näitä hetkiä, kun vaan sattuu juttelemaan jostain ja sitten tulee niitä ahaa elämyksiä. Niin jotta niitä pääsee syntymään niin kyllä se on tuurista kiinni, että sen takia juuri jonkinlainen muodollinen vastuu jollakin toimenkuvansa puolesta viedä tätä eteenpäin. Kyllähän se hyvin paljon myös yksilön aktiivisuudesta on kiinni, että eteneekö nämä, että jollain voi tulla riittävän vahvasti se ajatus jostain ja se jaksaa raivata sitä eteenpäin. Mutta sitten on paljon mikä jää ilmaan. Siihen arjen jalkoihin. (H6)

> Meillä on toimintaympäristössä tulossa iso muutos. Syksyn alussa muodostin aika nopeasti, mutta siinä tietysti jälleen ajattelua takana niin, viisi skenaariota, jotka ovat mahdollisia karkean tason ratkaisuja, että miten toi homma menee. Ja sitten otin mielestäni tästä asiasta konsernista parhaiten arjessa näitä asioita ymmärtävät viisi henkilöä ja jokainen arvioi itsenäisesti näiden viiden eri skenaarion todennäköisyyden ja sitten vedin yhteen ja jälleen ei kovin tieteellisesti vaan keskiarvo meidän arviostamme ja vaihteluväli ja sitten puhuttiin siitä. Ja näiden tuloksena syntyi aika selkeä näkemys siitä, että todennäköisesti meidän kaltaistemme palveluiden ostaminen jatkuu tämän murroksen yli. Tässä oli alle kahden vuoden aikahaitari eli ei edes pyritty ottamaan kantaa, miten se päätyy sitten lopulta vaan miten tämä murroskohta menee. Jossain kohdissa oltiin vähän enemmän eri mieltä tai nähtiin erilaiset painotukset, mutta pääsääntöisesti se toi sitä näkemystä. (H4)

> Just sitä ei kootusti kauhean hyvin kerätä, Slackissa on markkinaseuranta foorumi, johon joku linkkaa, että löysin tällaisen tai joku bongannut mitä kilpailija tekee. Ei siinä ole logiikkaa, kuka tahansa joskus laittaa, ei ole systematiikkaa, miten tuotetaan vaan enemmän nice to know, en tiedä tekeekö johtoryhmä, miten paljon. Keskimääräisesti yrityksellä ei ole systemaattista oikein kenelläkään. (H3)

4.1.2 Jaettu vastuu ja heikko omistajuus

Tärkeä teema, joka nousi esiin osallistujien kertomuksissa, oli kokemus kollektiivisesta ennakoinnista. Kaikki vastaajat kokivat, että ennakointi kuuluu kaikkien tehtäväksi organisaatiossa. Seuraava haastateltava vastasi aluksi, että tekee itse ennakointia, mutta päätyi kuitenkin siihen, että itsellä ei ole aktiivista roolia ennakoinnissa, mutta yrityksessä sitä tehdään kollektiivisesti.

> Minä en suoranaisesti ehkä ole se sitten joka siinä vaiheessa välttämättä tekee sen ennakoinnin, vaan me tehdään se kollektiivina. Mun mielestä meidän uudet [--] ovat loistava esimerkki siitä, että on tullut viestiä kentästä, että tätä tarvitaan ja että se on kuuma aihe ja sitten lähdetään tekemään sitä. Se on mun mielestä ihan semmoinen konkreettinen esimerkki. Oikeastaan kaikki meidän [--] mitä pyritään ennakoimaan tietenkin, ettei se olisi siinä sylissä. (H1)

Analyysissa ilmeni, että vaikka useimmat vastaajat aluksi pitivät ennakointia kaikkien vastuuna, lopulta kaikki korostivat sen kuuluvan erityisesti johdolle. Yksilöt voivat osallistua ennakointiin, mutta vastuu ja päätöksenteko nähdään johdon roolina. Organisaatiossa tämä vaikutti ilmenevän ennakoinnin heikkona omistajuutena. Osallistujat viittasivat "johdolla" liiketoimintavastuullisiin johtajiin, kuten aluejohtajiin, sekä ylimpään johtoon, kuten johtoryhmään ja toimitusjohtajaan. Seuraavissa sitaateissa ilmenee koettu yhteisvastuu ja heikko omistajuus.

> Tämä voi olla vähän kimurantti vastaus eli kenen vastuulla ennakointi on, niin ennakointi pitää olla niiden vastuulla, joilla on liiketoimintavastuu ja sitten kun puhutaan strategisesta ennakoinnista niin tämähän ei ole yksiselitteinen vastuu, vaan kenen vastuulla on strategia? Niin se on sitten ylimmän johdon vastuulla. Sitten kun ennakointi jopa strateginen ennakointi pitäisi olla liiketoimintajohdon vastuulla ja strategian ylimmän vastuulla niin niiden pitää tehdä yhdessä ja viime kädessähän toimitusjohtaja vastaa työpaikallaan siitä, että ollaan kilpailukykyisiä myös tulevaisuudessa eli onnistutaan siinä, että ennakoidaan muutoksia mahdollisimman hyvin ja pärjätään myös tulevaisuudessa. (H4)

> Haluaisin sanoa, että se on kaikkien vastuulla, mutta yhteisvastuu on vähän huono vastuu. Jos mietitään alueellisestikin, niin se on alue. Alueorganisaatioilla ja toki johtoryhmällä, että se on mielessä koko ajan, mutta se vastuu miten se jakautuu sitten vielä, jos mä mietin vaikka omaa tiimiäni niin vaikka se ei lue siellä sun työtehtävissä niin se, että meillä on sellaiset ihmiset töissä, jotka luontaisesti ajattelevat myös sitä ennakointia ja miettii omalta osaltaan, että hei mitä mä voin tuoda tähän yhtälöön, koska jotenkin nyt ollaan päästy tosi paljon siitä sellaisesta keskusjohtoisesta siihen, että jokainen voi tietyllä tavalla omalla esimerkillään tuoda uusia asioita ja se on mun mielestä se millä me voidaan parhaiten ennakoida, koska yksi ihminen ei pysty tai muutama ihminen ei pysty näkemään sitä kokonaisuutta. (H5)

> No varmasti se, että ei tiedä kenelle pitäisi kertoa tai ketä se voisi kiinnostaa. Sitten se jää siihen omaan päähänsä, ei tiedä mistä saisi ajatuksiinsa sitten lisää ruokaa. Ja osittain sitten juuri se kiire, että on työpöytä täynnä sitä muuta, jonka takia sä et vaan, niinku tässä olisi jotain, mutta nyt en ehdi edistää. Ja sitten se jää. (H6)

4.1.3 Ketteryys ja reagointikyky

Haastatteluissa korostui osallistujien näkemys organisaation kyvystä toimia ketterästi, erityisesti asiakaslähtöisyyden merkitys nousi esiin keskeisenä osa-alueena.

Haastattelujen perusteella organisaatiossa on havaittavissa asiakaslähtöisyyttä sekä halua kehittää sitä edelleen, kuten seuraavat osallistujien lainaukset osoittavat.

> Monta kertaa [--]suunnitelmat voivat lähteä muokkautumaan sen mukaisesti mitä kentältä kuuluu tietoja, mikä mahdollisesti voisi olla markkinatilanteessa ja tietyllä alalla hyvä, että silloinhan ne menevät suoraan käytäntöön. (H3)

> Meidän alallamme joudutaan koko aika miettimään, että mikä teema olisi se, että mihin tartutaan, ehditään, ennen kilpailijaa ja mikä sitten vetää yrityksissä, että se on semmoinen, ehkä luontainen keskustelunaihe meillä, että sitten kun puhutaan asiakastapaamisista niin sieltä kauhean helposti tulee jaettua sitä tietoa, että hei täältä nousi tämmöinen termi tai tällainen asia esille ja sitten jää niinku kytemään palasia sieltä ja toinen täältä. (H6)

> No tietysti kun vahvasti on myyntiroolissa niin silloin se tieto missä se asuu niin se asuu siellä asiakkaissa ja toisaalta ehkä sen meidän oman tekemisen muuttaminen siitä, että nyt me ollaan tehty sitä aika vahvasti, niin kuin me lähtöisesti elikkä me haluamme toteuttaa tiettyjä teemoja ja me haluamme tehdä nyt tällaisia asioita niin muuttamalla se siihen, että kysytäänpä asiakkailta, että mikä on se tämän vuoden juttu tai seuraavan vuoden juttu, jotta me ollaan niin kun vielä vähän enemmän asiakaslähtöisiä. Kartoituksia alueellisesti käydään systemaattisesti läpi, tietynlaisia yrityksiä ja kysytään heidän [--] tarpeistaan ja siitä, että miten he näkevät tulevaisuudessa minkälaista osaamista he tulevat tarvitsemaan. (H5)

Toimintaympäristö, mukaan lukien riippuvuus julkisesta rahoituksesta ja poliittisesta päätöksenteosta sekä toimialan erityispiirteet, osoittautuivat haasteiksi organisaation ketteryydelle. Nämä tekijät vaikuttivat luovan polkuriippuvuutta eli tietyt rahoitukseen sidotut hankintojen raamit välillä haastavat ketteryyttä reagoida muuttuviin markkinatilanteisiin. Toisaalta ne myös pakottavat organisaation uudistumaan lyhyellä aikavälillä.

> Meidän työssämme se poliittinen päätöksenteko on aika isossa osassa, kun vedetään isolla pensselillä ja suuria ääriviivoja niin vaikea näitä on ennakoida. Mutta se että on jotain tiettyä näkyvissä, että nämä ovat varmaan niitä, että tässä on varmaan se tahtotila, mutta sitten just se, että maailma muuttuu aika nopeasti. (H1)

> Ihan selkeästi hankinnat ohjaavat mun ajattelua, että jos meillä on jotain pitkiä puitteita, niin sitten se suuntaa mun ajatusta ehkä pidemmälle, mutta muuten se on varmaan noin vuosi mitä mä mietin. Naureskeltiin että eräs teknologian edustaja oli aikanaan hehkuttanut, että tämä on sitten sellaista osaamista, jota te tarvitsette pitkään, että tällä te pärjäätte jopa 2–3 vuotta niin ehkä se kuvastaa toisaalta maailmaa. (H6)

> Jos olisin ydinvoimalabisneksessä niin se aikajänne olisi 30–50 vuotta, mutta tällaisessa palvelubisneksessä aika hyvä aikajänne on kolmisen vuotta ja silloinkin sen strategian pitää pohjautua tosi vahvasti jonkinnäköiseen visioon. Nyt on hyvä, jos kvartaalin pystyy suunnittelemaan tai halfin etukäteen, et miten tämä suunnilleen menee. Se palvelubisnes on luonteeltaan sellaista, että aika hyvä aikajänne on sellainen kolmen enintään neljän vuoden päässä, jossa on joku visio, joka on kiinnostava, innostava, sitouttava ja sitten katsotaan vuosittain, mikä on realismia alkavalla vuodella vuoden suunnittelun yhteydessä ja sittenkin vielä jaetaan se pienempiin paloihin. Meillä esimerkiksi strategian toteutumista viedään OKR (Objectives and Key Results) kautta ja OKR tehdään 4 kk jaksolle, koko firmalla on sitten koko vuoden OKR, mutta et käytännössä se millä tiimejä ohjataan ja itseasiassa koko johtoryhmän OKR tehdään aina 4 kk eteenpäin, se on sitten sitä arkeen viemistä. (H4)

Seuraavassa sitaatissa havainnollistuu matalan kynnyksen kulttuuri tiedon jakamiselle, joka mahdollistaa tiedon jakamisen ilman muodollisia prosesseja.

> Tykkään siinä meidän kulttuurissamme siitä just, että ei välttämättä tarvita mitään isoa tiedotustilaisuutta aina, että voidaan myös jakaa sitä tietoa huomattavasti matalammalla kynnyksellä. (H1)

4.2 Ennakointikyvykkyyden tukeminen

Haastateltavien kokemukset kategorisoitiin ja ennakoinnin kyvykkyyden ylläpitämiseksi tunnistettiin sekä yksilö- että organisaatiotason tekijöitä. Yksilötason tekijöiksi tunnistettiin reagointiherkkyys, resilienssi ja strategisen tason osaaminen. Näitä ennakoinnin kyvykkyyksiä ylläpidetään erityisesti yksilöllisillä tekijöillä. Organisaatiotason tekijöiksi tunnistettiin prosessit, johtamisjärjestelmä ja tiedonkulku. Näitä ennakoinnin kyvykkyyksiä ylläpidetään erityisesti rakenteellisilla tekijöillä. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi nämä teemat ja kerrotaan tutkittavien ajatuksista ja näkemyksistä sitaatein.

4.2.1 Reagointiherkkyys

Aineistosta nousee merkittävänä huomiona teema, joka tässä nimitetään reagointiherkkyydeksi. Tällä tarkoitetaan yksilön kykyä reagoida erilaisiin toimenpiteitä vaativiin asioihin tai ilmiöihin. Yksi keskeisistä löydöksistä oli se, että haastateltavat kokivat arjessa tarvittavan mahdollisuuden pysähtyä tärkeän tiedon äärelle eli kyvykkyys pysähtyä ja reflektoida arjen kiireiden keskellä korostuu. Tässä korostui tarve työyhteisön kärsivällisyyteen sen suhteen, että kaikkia ongelmia ei ratkaista nopeasti vaan varataan aikaa myös pohdinnalle. Osallistujat kokivat, että tiimityön osalta tämä voisi näkyä yhdistämällä nopeita päätöksiä tekeviä ja pidempään pohtivia, jolloin eri tilanteiden arviointiin voitaisiin osallistaa eri reagointiherkkyyksiä omaavia henkilöitä. Reagointiherkkyydessä korostui selvästi systeemiajattelun piirteet eli kun asia tunnistetaan, organisaatiossa on tarve pysähtyä tiedon äärelle ja toive siirtyä

reaktiivisesta reagoinnista kohti ennakoivaa toimintaa, kuten seuraavassa sitaatissa tulee ilmi.

> Mun mielestä toi on se, että kun niitä (tietoa) kuitenkin tulee monesta eri suunnasta, niin mun mielestä on tärkeätä, että on hetki tai paikka mihin ne laitetaan ylös ja sitten otetaan se oikea hetki. Jos on sellainen, että yritetään jossakin kahvipöytäkeskustelussa sitten nopeasti ratkaista niitä niin mä en ole ihan varma, että lähteekö se oikein sitten eteenpäin, jos kysymys on vaikka isosta mahdollisesta muutoksesta vaan se, että sitten otetaan se hetki, että mietitään, otetaan päivä - puolipäivää sille, että päästään pureskelemaan, että onko näissä jotakin sellaista mihin meidän pitää reagoida niin toi on ehkä se oma ajatus siinä, että sille pitää vaan ottaa aikaa. (H2)

Reagointiherkkyyttä kuvastaa myös kyvykkyys tunnistaa markkinaa mullistavia asioita. Reagointiherkkyyden osalta korostuu kyky tunnistaa tärkeää tietoa, mutta myös kyky tulkita ja analysoida tietoa eli mikä on tärkeää juuri meidän organisaatiollemme. Tiedon jatkojalostamisen osalta on tärkeää, että työyhteisössä voidaan keskustella avoimesti kollegoiden kanssa, jolloin sisäinen ajatteluprosessi muuttuu jaetuksi organisaatiota hyödyntäväksi tiedoksi. Tämä vaatii yksilötasolla vuorovaikutustaitoja.

> Se meni itseasiassa asiakaskeskusteluiden kautta eli kaksi eri henkilöä, eli toimitusjohtaja kävi yhden keskustelun, jossa hän jäi pohtimaan, että asiakas ei sitä suoraan sanonut, mutta jäi pohtimaan sitä ja sitten itse kävin yhden keskustelun ja me ei tiedetty näistä eli kummallakin heräsi semmoinen mututuntuma, että hei, olisikohan tässä jotakin ja sitten kun lähdettiin keskustelemaan niin tajuttiin että me ollaan kumpikin tunnistettu tällainen hiljainen signaali, että se lähti ihan puhtaasti tällaisen asiakkaan rivien välistä tulkittuna. Ei sinällään mihinkään faktaan tai muuhun perustuen vaan se mitä asiakas oli meille antanut ymmärtää. (H2)

> Hahmottaa omaa toimintaympäristöä niin, että pystyy tulevien muutoksen vaikutukset ja mahdollisuudet huomioimaan omassa toiminnassa tai

> uusiutumisessa, mutta totta kai se käsittää myös yksilön omat sisäiset valmiudet, että ei nyt pelkästään pidä uloskaan katsoa, että sitten jos mennään taas niinku henkilöstön osaamiseen, niin se linkittyy myös siihen sen hyödyntämiseen ja valmistautumiseen. (H6)

Osallistujat toivat esiin, että haasteena ei ole tärkeän tiedon saavuttaminen vaan tulosten tulkinta paljasti, että mahdollisuus reagoida tähän tietoon ja osata viestiä siitä eteenpäin.

> Tieto varmaan tavoittaa, mutta on eri asia, miten sitä käytetään, miten tämän nyt kauniisti sanoisi, minä luulen, että monella on tietoähky, koska sitä on saatavilla ja tulee kokoa ajan. Kiire on oman työn kanssa ja siinä on ne tietyt jutut mitä pitää tehdä niin tulee sellainen, että äh mietin sitten joskus, että sitten se (tieto) ei niin hyvin tavoitakaan. (H3)

Kun tarkastellaan hiljaisten signaalien tunnistamista ja niiden välittämistä eteenpäin organisaatiossa, aineistossa korostuvat viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Keskeisenä ajatuksena on, että ennakointitieto ei jää vain yksilötason tiedoksi.

> Tietysti pitää miettiä sitä, että jos olet asiakkaan kanssa keskustelussa, niin luet niitä signaaleja, mitä hän ei ehkä suoraan sano, mutta vaikka jos antaa ymmärtää, että ei voida [--] ja markkinassa tapahtunut sitä niin tietää, että voisi ehkä olla jossain vaiheessa [--]. Tykkään käyttää tällaista heikkojen signaalien tulkintaa, tämä on mun oma termi, joka voi sitten isommassakin mittakaavassa olla tulevaisuuden ennustamista mutta ihan asiakastyössäkin. Aika herkällä korvalla pitää kuunnella sitä, että sanooko hän just sitä mitä voi tulevaisuudessa tapahtua vai puhuuko hän tästä päivästä. (H3)

4.2.2 Resilienssi

Osallistujien kokemukset kertovat, että nopeasti muuttuvassa maailmassa, jossa asiat muuttuvat jatkuvasti ja näkökulmaa on vaihdettava usein, resilienssi, eli kyky sopeutua uusiin tilanteisiin, on välttämätöntä. Resilienssillä viitataan tässä kykyyn sopeutua epävarmuuteen ja hyväksyä epävarma tulevaisuus ennakoinnissa.

> Kyllä tässä on huomattu, että niin kun Suomen ja maailman parhaatkin huippuasiantuntijat, jotka yrittävät ennustaa tulevaisuutta, niin on mennyt aika pahasti kiville, niin ehkä semmoinen tietty nöyryys myös siitä, että no ehkä ei tarvitsekaan tietää satavarmasti, että mihin ollaan menossa vaan ymmärtää minkälaisia tekijöitä ylipäänsä vaikuttaa isossa kuvassa. (H2)

Aineistossa yksilötason kyvykkyyksissä korostuu muutosjoustavuus, jotta ei lukkiuduta tiettyihin staattisiin näkemyksiin, vaan pystytään pitämään mieli avoinna epävarmassa maailmassa ja muuttuvissa tilanteissa.

> Ei yksin pelkästään vaan sitten isommalla porukalla ja yleensä myös se, että vaikka mietitään yrityksen johtoryhmää niin siihen muodostuu tietynlainen kupla. Joka tapauksessa katsotaan tietystä näkökulmasta niin kyllä ne ulkopuoliset näkemykset mitä pitää johtoryhmiin saada on juuri se, että saadaan eri näkemyksiä siihen, että miltä tavallaan nämä näyttävät ja sitten se varmasti muodostuu siitä yhteisen keskustelun kautta ainakin oman kokemuksen mukaan. Sitten se että hei, että ok nämä tapahtuu, mutta me ei voida tarkasti tietää, että juuri tällä tavalla tulee, mutta täytyy olla niin kun ehkä enemmänkin tämmöinen joustava suunta, että sitten kun täsmentyy matkan varrella, että miten ne oikeasti tulevaisuuden muutokset vaikuttavat, niin sitten pystyy ehkä enemmänkin sitä kautta, että se on hyvin joustava se tapa suhtautua niihin asioihin. (H2)

4.2.3 Strategisen tason osaaminen

Osallistujien kokemukset viittaavat siihen, että strategian ymmärtämiseen ja sisäistämiseen tulisi käyttää tarpeeksi aikaa. Tämä kyvykkyys teemoittelussa nimettiin strategisen tason ymmärrykseksi ja osaamiseksi.

> Mä tunnistan tässä niin kun meidän konsernimme strategiatyössä sen, että sitähän käytiin läpi tietysti enemmän johdolle, mutta myös henkilöstölle, että olisi mielenkiintoinen kuulla, että kuinka moni, jos nyt kysyisi, että mitkä on ne konsernin strategiatyön neljä megatrendiä minkä perusteella tämä koko konsernin uusi strategia on muodostunut ja miten meidät linkitetään siihen, niin kyllä mulla on vähän semmoinen tunne, että aika harva pystyy sitä nimeämään. Eli se tieto on ollut saatavilla, mutta onko sitä koettu silloin tärkeäksi? Onko se tullut oikeassa muodossa? Onko siitä keskusteltu, niin mä uskon että toi on yksi sellainen seikka, että olisi pystytty tekemään paremmin ja se ehkä miten se näkyy niin on juuri sitä, että kun meidän konsernissa on [--] niin halutaan muodostaa eheä yrityskokonaisuus niin kyllä mä veikkaan, että tuon tiedon puute, koska kaikki fiksut ihmisethän kysyy, että no miksi tämä muutos tehdään, koska jokainen muutos ei välttämättä ole sille yksilölle aina paras, mutta senkin pystyy hyväksymään jos näkee sen ison kuvan. Mä veikkaan, että yhtenäisen konsernin muutoksen nopeus on hidastunut sen takia, että ihmisille ei ole muodostunut sellaista selkeätä hyväksyttyä, että kyllä tämän takiahan meidän kannattaa tämä muutos tehdä ja tämän takia tämä on ihan OK, että myös mun roolikuva muuttuu ehkä pikkaisen siihen suuntaan, joka nyt ei ole ihan ideaali itselleni. (H2)

> Strateginen ennakointi no tälleen hyvin yksinkertaistettuna, niin mä näen sen niin, että kun meillä on joku strategia niin se ennakoi siihen ja sitten mä pystyn ottamaan sieltä lisää tarttumapintaa ja kehittämään sitä tiettyä asiaa vielä itsekin siihen meidän strategiamme suuntaan. Mutta se kyllä tosiaan vaatii sen, että sieltä tulee joku täky tavallaan siihen johonkin tiettyyn osa-alueeseen. (H1)

Haastatteluaineistosta havaitaan, että strategisen tason osaamista tarvitaan arjen tekemisessä, jotta ennakoiminen onnistuu paremmin.

> Tietynlaisessa niinku talouspuolen ymmärryksessä siinä, että ymmärrettäisiin isossa kuvassa myös liiketoimintaa. [mihin tarvitaan lisää ymmärrystä]. Ja mikä taas sitten mun mielestä ajaa siihen selkeään ennakoimiseen, että kun me ymmärretään niitä liiketoiminnan lukuja esimerkiksi niin, silloinhan me tiedetään mitä se vaatii, että saavutetaan tiettyjä tuloksia ja silloin se ajaa meidät ennakoimaan. (H1)

> Yritys, joka ei ennakoi niin on kuin juna, joka menee kiskoilla ja toivoo ettei kukaan ole minkään mutkan taakse asettanut minkäänlaisia esteitä, kun taas päinvastoin, jos me ennakoidaan, niin on jo kartoitettu etukäteen erilaisia raiteita, joille voidaan tarvittaessa siirtyä. (H4)

Seuraavaksi esitellään aineistosta havaitut organisaation kyvykkyydet, jotka korostuvat ennakoinnissa. Organisaatiotason ennakoinnin kyvykkyyksiä tukeviksi tekijöiksi tunnistettiin prosessit koskien käytäntöjä, toimintamalleja ja foorumeja, johtamisjärjestelmä sisältäen tavoitteet ja tiedonkulku. Tiedonkulku oli isoin kokonaisuus, johon sisältyi vielä alateemoina organisaatiorakenne (konsernin tuki), tiedon tulkinta ja ymmärrys (ryhmädynamiikka, psykologinen turvallisuus, luottamus, intuition tunnustaminen ja oppiminen) sekä tiedon jakaminen (arjen spontaani vuorovaikutus ja fasilitointikulttuuri). Näitä ennakoinnin kyvykkyyksiä ylläpidetään erityisesti rakenteellisilla tekijöillä.

4.2.4 Prosessit

Useissa haastatteluissa nousi esiin tarve toimintamallille ja foorumille, joiden avulla ennakointitietoa voitaisiin jakaa ja käsitellä.

Mitä mä sanoisin hapuilevaa, että sellaista niinku systemaattista, että näin me tehdään se aina ja noi on ne tietopisteet mistä me haetaan niin en ehkä itse tunnista kovinkaan monta yritystä, jotka pystyvät tekemään ellei heille sitten ole joku McKinsey siellä asiantuntijana tekemässä, että kyllä se niinku ne pisteiden tunnistaminen tulee siellä arjen kautta myös siihen, että kun keskustellaan asiakkaiden kanssa, niin aletaan tunnistamaan niitä, että hei ne alkaa puhumaan tän tyyppisistä asioista, niin kyllä se tulee tuommoisen niin kun kanssakäymisen kautta, johon sitten tietysti linkittyy niitä taloudellisia tutkimuksia. Sitran tutkimuksia mitä pystytään tekemään, mutta ehkä sellaista niinku täysin selkeätä tämmöisiä niinku tietopisteitä mihin aina turvattaisi, niin en ainakaan itse tunnusta tai tunnista että olisi. Mutta ihan ihanaahan se olisi, jos tohon tilanteeseen päästäisiin. (H2)

Niin en varmasti tiedäkään, että meillä ei varmaan ole sellaisia formaaleja rakenteita tälle, että ihan niitä aukkopaikkoja löytyy. (H6)

Ei välttämättä ole ihan toimivaa paikkaa vielä, josta me voisimme niinku kootusti nähdä esimerkiksi, vaikka alueellisia eroavaisuuksia. Se on semmoinen, joka on ehkä itselläkin toive, että sellainen jossain kohtaa on nähtävissä, että se ennakoida voisi näkyisi niinku läpinäkyvästi läpi organisaation. (H5)

Siis varmaan tuollaisessa tilanteessa, kun pääsee käymään koko organisaatiolle läpi niin siinä mielessä voisi sanoa että tavoittaa. Mutta kyllä se oman näkemyksen mukaan on tosi niin kun pistemäistä ja sitten kun tiedetään se arjen kiireet ja muuta, että vaikka sitä tietoa olisi ja sen laittaisi vaikka teams kanavan kautta eteenpäin, että lukekaa että tässä on muuten tosi tärkeää tietoa niin se kysymys, että kuinka moni kerkeää lukemaan sen ja haluaa lukea sen. Ja sitten jos sen lukee niin myös sisäistää sen ja sitten juuri se, että vielä jos on sisäistänyt niin sisäistääkö sen samalla tavalla kuin kaikki muutkin ja tässä tullaan ehkä siihen systematiikkaa mitä itse kaipaisi. Enemmän johtamiseen on juuri se, että näillekin asioille, että ei ole niin kuin joko lyhyt aikaväli tai pitkä aikaväli vaan pystyttäisiin arjessa huolehtimaan näistä molemmista. Eli sitten kun tulisi tällaista tietoa niin ihmisillä olisi mahdollisuus pysähtyä sen ääreen ja sitten

> ennen kaikkea se tärkein keskustelu, että meillä on siinä niin kun paineeton tilanne siihen arkeen. Että me voitaisiin miettiä, että mitä tämä meille tarkoittaa ja luoda sitä kautta sitä yhteistä tulevaisuuden kuvaa ja se on ehkä nyt tällä hetkellä se mitä mä koen, että ei ehkä pystytä niin hyvin tekemään kuin haluttaisiin. (H2)

> Mutta tota montakin asiaa jokaisella on tietyllä tavalla ollut ehkä fokus vähän siinä omassa pallossa ja silloin se kaverin palvelun muistaminen on saattanut olla haastavaa. Toinen tärkeä iso teema, joka on noussut on se, että me emme tiedä. Meillä on valtavasti sellaisia asioita, joita me voisimme tarjota asiakkaille. Me emme tiedä, että mitä kaikkea me pystytään tarjoamaan ja se on sitä tiedonjakoa sisäisesti, että me olemme kartalla siitä, että mitä niin kun missä kaikkialla me voidaan auttaa? Ja sitten se kolmas, että siihen täytyy olla tietynlainen toimintamalli, jotta siitä tulee konkretiaa ja se viedään arkeen, että se ei vaan jää semmoiseksi, että olipas kiva kuulla lisää ja katsellaan syssymmällä tyyppiseen. (H5)

Osalla osallistujista oli kokemusta tiedonkulun prosesseista, joissa korostuu säännölliset palaverit ja tiedon välittäminen niistä eteenpäin.

> Se oikeastaan niin, kun jos mennään tän meidän vesiputousmallin mukaisesti, niin sehän pitäisi sieltä mennä aluejohtoryhmään. Nyt täytyy itse asiassa sanoa, että mä en tiedä onko se mennyt sinne asti vai onko se ollut vaan niinku alueellinen reagointi siihen tiettyyn teemaan. Eli siellä on oikeastaan palaveri käytäntöjen tehostamisella pyritty siihen, että tieto kulkeutuu projektipalavereista viikkopalaveriin, viikkopalavereista alueen johtoryhmään ja mikäli tarve niin sitten vielä eteenpäin. Saataisiin myöskin sitten se tieto kulkemaan, niin se ei jää mihinkään foorumiin, vaan se siirtyy aina seuraavaan. Ja mikäli vaatii reagointia niin sitten siihen reagoidaan, mutta jotta me emme käy myöskään samoja asioita eri foorumeissa samalla tavoin läpi, niin siihen on tietyt speksit millä tavalla käydään niinku mitäkin aiheita läpi missäkin foorumissa niin se on selkeyttänyt tosi paljon sitä, että meidän palaverit on ehkä tehokkaampia ja myöskin se, että keskitytään oikeisiin asioihin. (H5)

4.2.5 Johtamisjärjestelmä

Merkittävänä huomiona aineistosta nousee esiin, että ennakointia ei ole sidottu tavoitteisiin, joten vaikuttaa siltä, että tämä osa-alue ei tue ennakointikyvykkyyksien syntymistä.

> Ehkä se ei ole niinkään haaste, vaan se on niinku priorisointi. Paljon on pöydällä, niin joutuu välillä priorisoimaan yksinkertaisesti ja se on ihan niinku sanoinkin, että se on ihan täysin ymmärrettävää ja se, että jos se ei olisi näin niin sehän olisi ihan loistavaa. (H1)

> Sanoisin, että se on sillä tavalla meidän kaikkien vastuulla, että kaikki tuo niitä syötteitä. Kaikkien syytä ottaa puheeksi, koska ollaan niin paljon kaikki tuolla eri rajapinnoissa. Meillä on ehkä kaikilla sisäänrakennettu se, että mielellään seurataan mitä tapahtuu, niin kaikkien niitä pitäisi tuoda meille, mutta jos mä sitten sanon, että kenen vastuulla on se ennakointi, niin kyllä sitten mennään liiketoimintajohtoon, koska jos mä ajattelen kunkin henkilökohtaisia tavoitteita, niin eihän se ole rakennettuna välttämättä meidän kaikkien tavoitteissa, mutta tämä ei tarkoita sitä, etteikö me kaikki voitaisi sitä tehdä tai siihen vaikuttaa. Mutta että jos mietitään, että kenellä on se lopullinen vastuu, sitten oikeasti koota nämä kaikki mitä viestejä on, niin ainakin semmoinen jonkinlainen muodollinen vastuu sitten tuolla liiketoimintajohdolla, ja vähintäänkin aluejohtajat ja siitä eteenpäin. (H6)

4.2.6 Tiedonkulku

Tiedonkulun alle hahmottui tiedon tulkinta ja ymmärrys, organisaatiorakenne, sekä tiedon jakaminen. Tiedon tulkinta ja ymmärrys oli laaja kokonaisuus, joka sisälsi ryhmädynamiikan, psykologisen turvallisuuden, luottamuksen, intuition tunnustamisen ja oppimisen. Tiedon jakamisen alle sijoittui fasilitointikulttuuri ja arjen spontaani vuorovaikutus. Organisaatiorakenteella viitattiin konsernin tukeen.

Tiedon tulkinnan osalta yksi keskeisistä löydöksistä oli se, että intuitiota pidettiin merkittävänä tekijänä yhdistettynä toimialakokemukseen tai kollegojen ja verkostojen hyödyntämiseen oman intuition vahvistajana. Organisaatio voi luoda puitteet intuition todeksi ottamiseen esimerkiksi keskusteluttamisen ja turvallisen ympäristön kautta.

> Intuitio on loppupeleissä jäätävän tärkeätä. Jos joku asia alkaa tuntua joltain niin sitä ei saa koskaan ohittaa olan kohautuksella varsinkin, jos se ääni tulee tai asia alkaa pyöriä päässä useita kertoja. Sillä toimialaosaamisella on siinä mielessä merkitystä, et mä en välttämättä meidän kokoluokassamme pienissä ja keskisuurissa yrityksissä usko sellaiseen yleisjohtamiseen, että jotkut ovat aivan jäätävän hyviä johtamaan niin et se tuottaa parhaan tuloksen vaan et pitää vähän oppia ymmärtämään missä siinä bisneksessä on kysymys, koska se on näiden signaalien suhteuttamisessa tärkeää. (H4)

> Olisi hirveän hieno sanoa, että mulla on tällainen pomminvarma systeemi millä mä tunnistan tulevaisuudessa merkittäviä tietoja. Mutta ei ole, sanon ihan suoraan. Aika paljon sitä tiettyä omaa intuitiota ja totta kai onneksi sattuu omassa verkostossa ja tässä yrityksessä olemaan huippuammattilaisia ketkä sitten pystyy allekirjoittaa tätä, että jos on vaikka joku tietty asia mikä tulee esiin niin totta kai se tulee sitten muuallakin esiin, että ehkä toi on se. (H1)

> Mutta sitten jos se ajatus ei jätä rauhaan, niin silloin yleensä tietää, että nyt on kyse jostakin sellaisesta mihin oikeasti pitää tarttua tai jos siihen törmää vaan kerta toisensa jälkeen. (H5)

Merkittävänä huomiona korostuu tarve psykologiselle turvallisuudelle. Psykologista turvallisuutta painotetaan, sillä sen kautta koetaan uskallusta tuoda esiin erilaisia näkemyksiä. Ryhmädynamiikka ja luottamus liitetään psykologiseen turvallisuuteen. Ennakoinnin kontekstissa kaikki merkittävät signaalit eivät tunnu olevan heti helposti ja kaikkien havaittavissa, joten tarvitaan psykologista turvallisuutta työyhteisössä, jotta kaikki uskaltavat näitä signaaleja tuoda esille.

> Meilläkin oli sellainen tilanne johtoryhmässä, jossa oli pitkään toimineita henkilöitä, jotka tunsivat toisensa aika hyvin, mutta juuri äskettäin oli tullut uusi henkilö porukkaan mukaan. Olin valmistellut offsitelle asioita läpi ja strateginen perspektiivi siihen ja mulla oli tosi tarkka aikataulu siihen suunniteltuna. Ensimmäinen pari tuntia oli varattu siihen, miten toimitaan tiiminä, siinä kun keskustelu lähti meistä tiiminä, oli parin päivän veto, jossa tajusin kun alkoi lähestyä se aika minkä olin siihen varannut, niin tajusin että tämä on tärkeä aihe ja käytettiin siihen koko päivä ja jatkettiin seuraavana päivänä. Se johti siihen, että ryhmässä tuli sellaisia henkilökohtaisia nostoja, että hei mulla on tällainen kokemus historiasta ja olen herkkä näille ja loppupeleissä ne olivat paljon merkityksellisempiä kuin käsiteltävät asiat. Jotenkin ne nostivat meidät joukkueena uudelle tasolle. Sen jälkeen on ollut helpompi haastaa toisiamme ja kritisoida toisiamme ja on pystytty keskustelemaan paljon tiukemmin ja asiat nousevat esille jopa sellaiset, joita on vaikea nostaa esille, jotka sitten taas tukevat -- nostan sen takia esille että toi helpotti sitä execuutiota paljon. Voidaan myöskin sanoa hei sä sanoit noin tästä asiasta, musta tuntui, että oliko rivien välissä jokin kritiikki tai vihje mun suuntaan niin kun se luottamus on sillä tasolla, että tuollaisia voi tuoda esille niin sen merkitys on tosi suuri. Ei pelkästään ennakointi, ei pelkästään data, ei pelkästään johtaminen, mutta myös johtotiimin psykologinen turvallisuus ja yhteinen maali. (H4)

Haastatteluaineistosta käy ilmi, että markkinatiedon jakamisen kautta pyritään kasvattamaan työntekijöiden asiantuntijuutta ja ymmärrystä toimintaympäristöstä. Tämä korostaa oppivan organisaation merkitystä kyvykkyyden lisäämisessä, jotta se voi reagoida ympäröiviin signaaleihin, kuten seuraavassa sitaatissa ilmenee.

> Pyritään puhumaan siitä toimintaympäristöstä. Keväällä meillä oli kuukauden näkemyspaketti eli käytännössä koostettu eri datalähteistä tällainen paketti siitä miltä toimintaympäristössä näyttää ja jonka yksi kantava ajatus oli se, että se toimii meillä sitten henkilöiden tukena asiakaskeskusteluissa tai vastaavissa eli käytännössä sitä oli hyödynnettävissä meidän asiantuntijoiden asiakaskeskusteluissa. Ja sitten toisaalta kun on kickoffit 2 kertaa vuodessa niin nyt käytiin vähän läpi toimintaympäristön muutosta ja toisaalta kun meillä

> rahoittajat muuttuu niin jos hienosti haluaa sanoa niin me ennakoimme sitä, että siellä [--]tulosten vaikutus [--]päätöksiin tulee merkittävästi kasvamaan niin nyt me puhuttiin puoli päivää koko porukalla niistä [--]tuloksista ja vaikuttavuuden parantamisesta koko firmalla neljä aluetta jokaisella alueella kaksi pienryhmää ja mietittiin mitä käytännössä arjessa voidaan tälle tehdä. Jaetaan mahdollisimman paljon, mutta ei riittävästi. (H4)

Joidenkin osallistujien kokemukset osoittavat, että myös konsernirakenteella on merkittävä rooli ennakointitoiminnassa.

> Itseasiassa toi kyllä mitä on niinku käytetty paljon niin on juuri se ehkä kaksi mitä nyt linkittyy suoraan yritykseemme niin toinen on se mitä tehtiin konsernin strategian yhteydessä. Aika pitkällinen analyysi siitä, että miltä markkinat näyttää ja mihin suuntaan niinku taloudellisesti mennään, että siinä oli vähän niinku uhkakuvia, että jos kaikki menee niinku pieleen ja sitten taas käännetty positiiviseksi, että mitä mahdollisuuksia tekee ja hyvin samantyyppinen on Sitran tulevaisuuden, mä en muista mikä se virallinen tutkimuksen nimi on, mutta Sitra tekee niitä säännöllisesti niin siinä oli vähän samanlainen ajatus, että mitkä on ne neljä megatrendiä jotka vaikuttaa niin toi on sellainen mitä me ollaan hyödynnetty ja sen jakaminen esimerkiksi toimitusjohtajan toimesta ja tossa kävi läpi just meidän H2 yhteenvedossa niin maalasi sitä isoa kuvaa juuri tätä kautta että miten ne Sitran neljä megatrendiä vaikuttaa meihin. (H2)

> Nyt kun mietin omasta näkökulmasta niin kyllä se varmasti se keskustelu mitä me ollaan käyty niin on tavallaan meidän johtoryhmän kanssa siellä niin kun ulkopuolisten asiantuntijoiden näkemyksiä, mutta myös sitten meidän konsernin näkemyksiä, koska esimerkiksi silloin kun konsernin strategiaa tehtiin niin siellähän oli ulkopuolinen markkina-analyytikko, joka teki näkemysten siitä, että mitä erilaisia skenaarioita tapahtuu Suomen työmarkkinoilla ja siitä sitten keskustelu johtoryhmässä, että hei että jos työelämä on muuttumassa tähän suuntaan, niin miten tämä mahdollisesti vaikuttaa meidän tekemiseen? Miten digitalisaatio vaikuttaa niin sieltä kautta pystytään tämmöisiin isoihin

> megatrendeihin mitä esimerkiksi Sitra tekee niin sieltä helposti poimimaan niitä osa-alueita, mistä pitää sitten keskustella tarkemmin. (H2)

Tiedon jakamisen alateemoista merkittävänä huomiona nousee esiin arjessa spontaanisti tapahtuva tiedonvaihto, joka nimettiin arjen spontaaniksi vuorovaikutukseksi. Tämä epämuodollinen tiedonjako koettiin tärkeäksi ei pelkästään tiedonjakamisen ja hiljaisen tiedon mutta myös oppimisen kannalta.

> Työkavereiden kanssa jutellaan lounaalla, uskon että suurin osa epävirallista, että ei sellaista, että nyt on perjantaikahvit ja nyt käsitellään menneen kuukauden uutisia. Kaikki haluaa seurata aikaa ja syvällä tietyissä genreissä että tästä ei ehkä puhuta tarpeeksi. (H3)

> Jos johonkin törmää niin ottaa sen kollegan kanssa puheeksi ja happotestaa sen ja laittaa eteenpäin. Itsehän en vaikuta [--] suunnitelmaan vaan asiakas, kollega sivussa tekee sitä, se on monen ihmisen loppuunsaannos. Mitä tarjotaan [--] niin se tulee asiakkailta, yrityksiltä jotka [--] esitetään, että nämä tarpeet on olemassa ja tunnistettu. Ei ole yksi ihminen, joku laittaa alulle ja sitten monen summa, miten edistyy. (H3)

Osallistujien kokemukset ovat, että tietoa on kyllä tarpeeksi saatavilla, mutta koetut vaikeudet liittyivät ennakoinnin osalta fasilitointikulttuurin puutteeseen organisaatiossa.

> Tavallaan vaikeuden, mikä tietysti on loppupelissä johdon vastuulla niin on se, että sitten jos sä oot siellä niin kun arjen kiireessä tekemässä sitä tärkeätä työtä mikä sulle kuuluu niin se, että miten sä pystyt irrottautumaan siitä arjesta niin, että sä pystyt ottamaan vastaan asioita, missä puhutaan viiden, kymmenen vuoden aikajänteellä tapahtuvista muutoksista, niin mun mielestä toi pitää mahdollistaa ja se mahdollistaminen on mun mielestä johdon vastuulla, että me pystytään niin, että annetaan mahdollisuus pysähtyä ja niinku aikaisemmin sanoin, että käytäisiin keskustelua sen ympärillä, että kyllä porukalla varmasti on

halukkuutta siihen. Mutta se että miten sitä keskusteluttaa, niin se on ehkä tällä hetkellä se mikä on tuottanut varmaan eniten haasteita. (H2)

Tuntuu, että liian vähän, mä en oikein tunnista niitä hetkiä, että meillä olisi sellainen toimintamalli, että me pysähtyisimme niin kun niiden hiljaisten signaalien pariin. Meidän pitäisi pystyä luomaan semmoisia foorumeita, että pystytään pysähtymään siihen. Muutamia kertoja on tehty niin, että on haluttu ihan tietoisesti tuoda eri näkemyksiä. Oliko se jonkun syksyn vai kevään kickoff missä meillä oli erilaisia näkemyksiä, että mihin työmarkkina on menossa, mitä digitalisaatio tarkoittaa, niin pyrittiin myös vähän laittaa ne foliohatut päähän ja fyysisesti laitettiinkin. Että, mitä tämä herättää meille, niin kyllä se tämmöistä fasilitointia mun mielestä kaipaa, että päästään niin kun eteenpäin, että se voi olla vähän liian paljon vaadittu, jos vaan sanotaan, että hei nyt pysähdytään hiljaisten signaalien äärelle niin porukka kysyy, että no mitä nää on vaan, että pitäisi tulla sitä ulkopuolista ärsykettä ja sitten kun sen hyvin fasilitoi niin siinä varmasti päästäisiin kaikista parhaimpaan keskusteluun. (H2)

5 Pohdinta

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin, mitkä tekijät tukevat ennakointikyvykkyyden ylläpitämistä ja kehittämistä pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa, tavoitteena lisätä ymmärrystä ennakointikyvykkyyksiin vaikuttavista tekijöistä ja erityisesti selvittää, miten nämä piirteet ilmenevät tapaustutkimuksen organisaatiossa. Tutkimuskysymyksinä olivat ”Miten strateginen ennakointi toteutuu pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa” ja ”Mitkä tekijät edesauttavat organisaation ennakointiosaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä”.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen tunnistettiin kolme teemaa. Erityispiirteiksi pienten ja keskisuurten organisaatioiden strategisen ennakoinnin osalta tunnistettiin ennakoinnin hajanainen integrointi päätöksentekoon, jaettu vastuu ja heikko omistajuus, ja kyvykkyys ketteryyteen ja reagointikykyyn.

Toiseen tutkimuskysymykseen tunnistettiin kuusi teemaa, jotka jakautuivat yksilö- ja organisaatiotasolla tunnistettaviin teemoihin. Ennakointikyvykkyyttä tukeviksi yksilötason tekijöiksi tunnistettiin reagointiherkkyys, resilienssi ja strategisen tason osaaminen. Nämä ovat ennakoinnin kyvykkyyksiä, joita ylläpidetään erityisesti yksilöllisillä tekijöillä. Prosessit, johtamisjärjestelmä ja tiedonkulku tunnistettiin keskeisiksi organisaatiotason ennakoinnin kyvykkyyksiksi, joita ylläpidetään erityisesti rakenteellisilla tekijöillä.

Tapaustutkimuksessa tunnistetut teemat havainnollistavat, että strateginen ennakointi kohdeorganisaatiossa on edelleen kehittymisvaiheessa, eikä koko organisaation kyvykkyyttä ole vielä täysin hyödynnetty ennakoinnin tukena. Voikin olla, että pienissä ja keskisuurissa yrityksissä tarvitaan osaamisen kehittämistä ennakointikyvykkyyttä tukevien teemojen osalta sekä toimintamallien ja prosessien selkeyttämistä, jotta ennakointitoimintaa voidaan tukea rakenteellisesti. Tutkimustuloksista on tunnistettavissa Teecen (2007) dynaamisten kyvykkyyksien mikroperustan elementtejä, kuten erilaisia taitoja, prosesseja, menettelytapoja, organisaatiorakenteita,

päätöksentekosääntöjä ja toimintaperiaatteita, jotka ovat jokaisessa yrityksessä ainutlaatuisia.

Ensimmäinen keskeinen havainto tapaustutkimuksesta on, että ennakointi on organisaatiossa hajanaisesti integroitu päätöksentekoon. Vaikka monet organisaation jäsenet osallistuvat tiedonkeruuseen, erityisesti asiakastapaamisten kautta, laajan ennakointitiedon systemaattinen hyödyntäminen päätöksenteossa on vähäistä ja usein riippuvainen yksilöiden omasta aktiivisuudesta. Jotta ennakointi voisi tehokkaasti tukea päätöksentekoa, sen tulisi olla koko organisaation osallistava prosessi, joka kerää tulevaisuustietoa ja keskittyy keskipitkän ja pitkän aikavälin näkymiin. Tällainen visiointiprosessi hyödyntäisi systemaattisesti tietoa tieteestä, taloudesta ja yhteiskunnasta nykyisen päätöksenteon tukemiseksi sekä organisaation yhteisten voimavarojen mobilisoimiseksi (Becker, 2002).

Tutkimustuloksista ilmeni kuitenkin, että ennakointi tuo päätöksentekoon näkemyksellisyyttä niissä tapauksissa, joissa sitä on hyödynnetty. Tämä havainto on myös selitettävissä aiemmilla tutkimustuloksilla, jotka osoittavat strategisen ennakoinnin merkittävän positiivisen vaikutuksen yrityksen strategiseen joustavuuteen ja päätöksenteon rationaalisuuteen (Haarhaus & Liening, 2020). Vaikka organisaatiossa on aktiivisia yksilöitä, jotka osallistuvat ennakointiin, koko organisaation potentiaalia ei vielä täysin hyödynnetä ennakointiprosessissa. Tämä viittaa siihen, että ennakointia tulisi kehittää systemaattisemmaksi ja integroidummaksi osaksi organisaation toimintaa, jotta sen täysi potentiaali saataisiin käyttöön.

Toinen merkittävä havainto liittyy jaettuun vastuuseen ja heikkoon omistajuuteen ennakoinnissa. Vaikka ennakointia pidetään kollektiivisen toimintana, tässä tapauksessa vastuu keskittyy johdolle. Ennakoinnin vastuita ei ollut tapaustutkimuksen organisaatiossa selkeästi roolitettu, mikä ilmeni jaetun vastuun tunteena ja heikkona omistajuutena organisaatiossa. Selkeän omistajuuden puuttuminen voi johtaa siihen, että tietoa ei jaeta tai edistetä, koska organisaation jäsenet eivät tiedä, kuka on vastuussa

sen käsittelystä. Heikko omistajuus voi osittain johtua organisaation rajallisista ennakointiresursseista (Hines & Gold, 2015). Tämä on ymmärrettävää pk-yrityksissä, joilla ei ole välttämättä mahdollisuutta perustaa omaa ennakointiyksikköä tai varata siihen merkittäviä resursseja.

Organisaatioketterillä pienillä ja keskisuurilla organisaatioilla on kyky toimia ketterästi ja reagoida muuttuvan ympäristön haasteisiin sekä uudistaa liiketoimintaansa kannattavalla tavalla (Troise ja muut, 2022). Ketteryys ilmeni myös tapaustutkimuksen organisaation vahvuutena, tosin tässä tapauksessa esimerkiksi kohdeorganisaation rahoitusmalli, joka on riippuvainen poliittisista päätöksistä ja julkisesta rahoituksesta, sekä palvelualan toimintaympäristö voivat asettaa rajoitteita ketteryydelle. Tämä toisaalta edellyttää yritykseltä jatkuvaa uudistumiskykyä, jotta yritys voi sopeutua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin.

Vastatessa toiseen tutkimuskysymykseen tunnistettiin yksilö- ja organisaatiotason kyvykkyyksiä, jotka tukevat ennakointikyvykkyyttä. Yksilötason kyvykkyyksistä reagointiherkkyyden osalta alateemaksi tunnistettiin reflektointitaito, joka kiireisessä työarjessa vaatii tietoista pysähtymistä ja keskittymistä, mikä on usein haastavaa kiireisessä työarjessa. Reflektointitaito voi parantaa yksilön kykyä tunnistaa tulevaisuuteen suuntautuvia mahdollisuuksia. Gavetti ja muut (2012) korostavat, että kognitiivisesti rajoittuneet haut rajoittavat yksilön kykyä tunnistaa pidemmän aikavälin mahdollisuuksia, jotka sijaitsevat nykyisen kognitionsa ulkopuolella. Reagointiherkkyyden vahvistaminen voisi siis auttaa yksilöitä havaitsemaan ja hyödyntämään mahdollisuuksia, jotka ovat heidän tämänhetkisen tietämyksensä ulkopuolella. Aiempi tutkimus kannustaa kehittämään tulevaisuuteen suuntautunutta ajattelutapaa sekä mielikuvitusta, tietoista läsnäoloa (Gärtner, 2011) ja minäpystyvyyttä (Kevill ja muut, 2017). On kuitenkin tärkeää huomata, että pelkkä yksilön reagointiherkkyys ei riitä. Lisäksi tarvitaan vahvoja viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, jotta yksilö pystyy tuomaan esiin havaintonsa ja ennakointiin liittyvät huomiot koko organisaation tietoon.

Ansoffin filtterimalli (1984) voi selittää sitä, kuinka organisaatiot käsittelevät ulkoisia signaaleja ja muuttavat ne toimenpiteiksi. Malli korostaa, että organisaatiot kohtaavat monenlaisia ympäristösignaaleja, mutta vain osa niistä pääsee päätöksenteon tasolle. Filtterimallin avulla voidaan tarkastella, miten organisaation rakenteet ja kulttuuri joko mahdollistavat tai estävät yksilöiden tuomien signaalien käsittelyn. Tämä linkittyy viestintä- ja vuorovaikutustaitojen merkitykseen: ilman tehokasta viestintää merkittävätkin havainnot voivat jäädä huomiotta tai väärinymmärretyiksi organisaation sisällä.

Ennakointi vaatii yksilöiltä vahvaa kykyä sietää epävarmuutta, sillä tulevaisuutta ei voi ennustaa varmuudella, ja erilaisten mahdollisten tulevaisuuksien kuvitteleminen edellyttää resilienssiä. Tulevaisuuskuvat voivat olla myös epämiellyttäviä, mikä vaatii rohkeutta kohdata asioita ja kykyä sopeutua. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että muutosvastarinta (Schwarz, 2005; Sotarauta ja muut, 2002), ennakoinnin luomat uhkakuvat sekä negatiiviset asenteet ennakointia kohtaan voivat merkittävästi estää ennakoinnin toteutumista (Hines & Gold, 2015). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan havaittu vastaavaa suhtautumista, vaan ennakoinnin tuottamaan tietoon ja erilaisiin tulevaisuuskuviin suhtauduttiin avoimesti, uteliaasti ja joustavasti. Tämä saattaa johtua myös siitä, että ennakointia ei organisaatiossa vielä sovelleta laajasti, jolloin tulevaisuuden uhkakuvia ei käsitellä yhtä paljon ja muutosvastarinta siten on olematonta.

Tutkimustulosten perusteella strategisen tason osaamista tarvitaan myös yksilötasolla. Aiemman tutkimuksen (Rohrbeck & Gemünden, 2011) mukaan aineistosta voitiin tunnistaa strategisen ennakoinnin erilaisia rooleja. Aineistossa ilmeni viitteitä aloitteentekijän ja strategin rooleista, mutta vastustajan rooli, jossa strateginen ennakointi haastaa olemassa olevia ajatusmalleja ja strategioita, oli vähemmän näkyvissä. Tämä viittaa siihen, että strategisen ennakoinnin haastavaa ja kriittistä näkökulmaa ei hyödynnetä yhtä aktiivisesti. Strategisen tason osaamisen kehittäminen, jossa ennakointi toimii katalysaattorina muutoksille ja uudenlaisten mahdollisuuksien

näkemiselle, voisi olla organisaatioille merkittävä etu. Tutkimusaineiston perusteella lisää osaamista tarvitaan erityisesti strategian ymmärrettäväksi tekemisen ja sen laajemman sisäistämisen osalta. Tämä tarkoittaa, että strategian tulee olla helposti omaksuttavissa kaikilla organisaatiotasoilla, jotta ennakoinnin hyödyntäminen tukisi kokonaisvaltaisesti organisaation tavoitteita ja muutoksen johtamista.

Tutkimustulosten mukaan johtamisjärjestelmä ei tue ennakointikyvykkyyksien kehittymistä, sillä ennakointia ei ole kytketty tavoitteisiin. Ennakoinnin tavoitteellinen huomioiminen voisi tuoda tarvittavaa systemaattisuutta ennakointiin arjessa. Ilman selkeää tavoitesidonnaisuutta organisaatio saattaa luottaa liikaa siihen, että ennakointia tapahtuu luonnostaan, mutta tutkimustulokset eivät tue tätä oletusta.

Tutkimustulokset korostavat tarvetta luoda toimintamalli ja foorumi ennakointitiedon jakamiselle sekä ohjeistukselle sen hyödyntämisestä. Organisaatiosta puuttuu selkeä paikka, johon ennakointitietoa voitaisiin kerätä ja toimintamalli sen käsittelyä varten. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaation rakenteet voivat hidastaa tulevaisuustiedon liikkumista (Becker, 2002; Schwarz, 2005). Lisäksi puutteellinen ohjeistus ennakointitiedosta heikentää sen hyödyntämistä organisaatiossa (Sotarauta ja muut, 2002). Näin ollen tutkimustulokset tukevat aikaisempia havaintoja. Aiempi tutkimus on myös esittänyt, että ennakointikäytäntöjä ja -tekniikoita pidetään tärkeinä dynaamisten kyvykkyyksien ennakoijina, koska ne parantavat organisaation joustavuutta ja oppimista epävarmuuden kohdatessa (Vecchiato, 2015).

Yksi vastaajista mainitsi, että organisaatiossa käytetään vesiputousmallia sisäisissä palavereissa. Vaikka rakenteita tiedonkulkuun on jo olemassa, ennakointitiedon liittäminen niihin on vasta alkuvaiheessa. Aiempi tutkimus onkin tunnistanut prosessikyvykkyyden ja organisaation kypsyysasteen merkityksen ennakoinnissa (Grim, 2009; Rohrbeck, 2010), mutta tutkimusorganisaation ennakoinnin kypsyysaste on vielä alkutekijöissään, ja toimintamallien kehittämiselle on tarvetta.

Toisaalta tutkimustuloksista ilmeni, että organisaatiorakenne voi myös tukea ennakointia. Esimerkiksi pk-yrityksessä konsernin resursseja on hyödynnetty ennakoinnissa ulkopuolisten analyytikoiden ja skenaariotyöskentelyn avulla. Pelkkä toimintamallien tai prosessien olemassaolo ei kuitenkaan riitä; tarvitaan myös fasilitointikulttuuria, joka integroi tiedon prosesseihin ja kannustaa yksilöitä osallistumaan toimintaan.

Eräs vastaaja kuvaili, että kickoff-tilaisuudessa esiteltiin erilaisia näkemyksiä työmarkkinoiden kehityksestä, ja osallistujat saivat päähänsä foliohatut pohtiakseen, mitä nämä muutokset tarkoittavat. On kuitenkin paljon vaadittu, että osallistujat pysähtyisivät yhtäkkiä hiljaisten signaalien äärelle ja vastaisivat, mitä ne heille merkitsevät, sillä useimmille heikot signaalit eivät ole tuttuja. Tämä tilanne kuvastaa aiemman tutkimuksen tunnistamaa virheellistä odotusarvoa ennakointiin liittyen: yritykset olettavat, että pelkkä tulevaisuustieto riittää inspiroimaan toimintaa, mutta todellisuudessa ne eivät tiedä, kuinka viestiä, hallita tai hyödyntää tätä tietoa omassa liiketoiminnassaan (Sotarauta ja muut, 2002). Fasilitointikulttuurin, eli keskustelun ja osallistamisen kulttuurin, vahvistaminen voisi auttaa tässä asiassa.

Näkemys, jossa ennakointi nähdään oppimisprosessina, jota voidaan opetella (Masini, 2006; Miller, 2007) vahvistaa sekä yksilön että organisaation kyvykkyyksiä. Tutkimuksessa tunnistettu intuition merkitys voidaan liittää kykyyn havaita heikkoja signaaleja (Uskali, 2005). Näiden taitojen tunnustaminen ja kehittäminen sekä yksilö- että organisaatiotasolla voi parantaa reagointikykyä ja vahvistaa tulevaisuuteen suuntautuvaa ajattelua. Organisaatio voi luoda puitteet intuition todeksi ottamiseen esimerkiksi keskusteluttamisen ja psykologisesti turvallisen ympäristön avulla, jossa luottamus korostuu. Dufva ja Ahlqvist (2015) korostavat myös eri tietolähteiden merkitystä, johon tulevaisuustieto organisaatiossa sijoittuu ja tutkan ulkopuolisen tiedon katsotaan olevan kaikkien tulevaisuussuuntautuneinta. Tähän kuuluvat aavistukset, vaistot, visiot ja ideat, jotka haastavat vallitsevaa ajattelua ja sitä mikä koetaan normaaliksi. Tutkimustuloksista ilmeni myös arjessa tapahtuva spontaani vuorovaikutus, jossa korostuu Dufvan ja Ahlqvistin määrittelemä kehollistunut tieto. Tämä käsite kattaa

tiedon hiljaisen tai implisiittisen puolen, sisältäen ihmisen sisäistämät taidot, kompetenssit ja mentaaliset mallit. Ryhmädynamiikan merkitys tunnistettiin myös tutkimustuloksissa ja (Mortensen ja muut, 2021) ovatkin suositelleet ryhmädynamiikan lisäksi tutkimaan tiedonsiirron puuttetta organisaation sisällä.

Oppimisen vahvistaminen organisaatiossa ennakoinnin avulla ilmenee toimintaympäristön muutoksista käytävissä keskusteluissa ja asiantuntijoiden näkemysten syventämisessä kuukausittaisissa tilaisuuksissa, jotka on suunnattu koko organisaatiolle. Näissä tilaisuuksissa jaetaan eri datalähteistä koostettu tietopaketti, joka auttaa asiantuntijoita ymmärtämään toimintaympäristön muutoksia ja avaamaan keskusteluita asiakasrajapinnassa. Aiempi tutkimus tukee käsitystä, että ennakointimenetelmien käyttö tehostaa oppimista ja joustavuutta, parantaen organisaation kykyä tunnistaa muutoksia ulkoisessa toimintaympäristössä (Vecchiato, 2015). Vaikka on positiivista, että markkinatietoa jaetaan asiantuntijoille, pelkkä ylhäältä alaspäin jaettava tieto ei vielä riitä mobilisoimaan organisaation kyvykkyyksiä ennakoinnin osalta. Tarvitaan koulutusta ja ennakointimenetelmien harjoittelua yksilötasolla, missä organisaatiolla on vielä kehitettävää. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että ennakointikoulutus ja -käytännöt auttavat johtajia tekemään merkittäviä kognitiivisia harppauksia (Haarhaus & Liening, 2020; Schwarz ja muut, 2020), ja ne edistävät sekä dynaamisia johtamiskykyjä että organisaation dynaamisia kyvykkyyksiä (Day & Schoemaker, 2016; Schwarz ja muut, 2020). Johtajien osaamisen kehittäminen ennakointityökalujen hyödyntämisessä päätöksenteossa auttaa valmistautumaan tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja haasteisiin (Vásquez ja muut, 2022). Onkin siis tärkeää, että ennakointi voitaisiin nähdä katalysaattorina laajemmalle oppimiselle, joka kehittää joustavaa ajattelua ja samalla tukee tulevaisuuteen vaikuttamisen mahdollisuuksia.

5.1 Tutkimuksen tuottama hyöty

Tämä tutkimus tuo uutta tietoa ennakointikyvykkyyksien rakentumisesta sekä siitä, minkälaiset organisatoriset ja yksilölliset kyvyt vaikuttavat niiden kehittymiseen. Tutkimus tuo esille erityispiirteitä, jotka liittyvät ennakoinnin toteutumiseen pk-yrityksissä. Tutkimus paljasti sekä yksilö- että organisaatiotason tekijöitä, jotka tukevat ennakointikyvykkyyden kehitystä. Tutkimuksen tulokset ovat yhtenäiset aiemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan dynaamisten kyvykkyyksien mikroperusta rakentuu pitkälti taitojen, prosessien, menettelytapojen, organisaatiorakenteiden, päätöksentekosääntöjen ja toimintaperiaatteiden varaan, jotka ovat yrityskohtaisia ja ainutlaatuisia.

Erityispiirteiksi pienten ja keskisuurten organisaatioiden strategisessa ennakoinnissa tunnistettiin ennakoinnin hajanainen integrointi päätöksentekoon, jaetun vastuun ja heikon omistajuuden ongelmat sekä kyvykkyys ketteryyteen ja reagointikykyyn. Yksilötasolla ennakointikyvykkyyttä tukeviksi tekijöiksi tunnistettiin reagointiherkkyys, resilienssi ja strategisen tason osaaminen. Organisaatiotasolla keskeisiksi ennakointikyvykkyyksiksi nousivat prosessit, johtamisjärjestelmä ja tiedonkulku. Näiden tekijöiden ymmärtäminen auttaa organisaatiota kehittämään ennakoinnin hyödyntämistä ja käyttöönottoa.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu puutteita selkeässä teoreettisessa viitekehyksessä ennakoinnin osalta. Alan tutkijat ovat tunnistaneet tarpeen tutkia ennakointia dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta. Tämä tutkimus tuo uutta tietoa ennakointitutkimuksen kenttään hyödyntämällä dynaamisten kyvykkyyksien viitekehystä. Lisäksi tutkimusasetelma, jossa haastateltiin henkilöitä organisaation kaikilta tasoilta, tarjoaa kokonaisvaltaisemman näkemyksen ennakoinnin toteutumisesta, verrattuna pelkästään ylemmän johdon tutkimiseen.

Tutkimuksen löydökset ovat merkittäviä, koska ne tarjoavat uutta ymmärrystä siitä, miten ennakointikyvykkyydet rakentuvat sekä organisaatio- että yksilötasolla. Löydökset

ovat erityisen tärkeitä pk-yrityksille, jotka kohtaavat usein haasteita ennakoinnin systemaattisessa hyödyntämisessä. Yksilöiden reagointiherkkyyden, resilienssin ja strategisen osaamisen merkityksen sekä organisaation prosessien, johtamisjärjestelmän ja tiedonkulun roolien ymmärtäminen auttaa yrityksiä paitsi kehittämään kykyään ennakoida ja reagoida tulevaisuuden muutoksiin, myös aktiivisesti muovaamaan toivottuja tulevaisuuden kehityssuuntia. Lisäksi tutkimus laajentaa ennakointitutkimuksen kenttää dynaamisten kyvykkyyksien viitekehyksen avulla ja korostaa ennakoinnin merkitystä organisaation kaikilla tasoilla, ei pelkästään ylimmässä johdossa.

5.2 Tutkimuksen rajallisuus

Tämän tutkimuksen tuloksia ja luotettavuutta arvioidessa on tärkeää huomioida muutamia kriittisiä tekijöitä. Haastateltaviksi valittiin kuusi henkilöä tarkoituksellisella otannalla, mikä saattaa rajoittaa tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä pienen osallistujajoukon vuoksi. Aineistonkeruumenetelmät voivat myös vaikuttaa tuloksiin ja rajoittaa niiden yleistettävyyttä. Haastateltavat edustivat organisaation eri tasoja: kolme työntekijää, kaksi johtoryhmän jäsentä ja yksi esihenkilö. Valinta perustui asemaan organisaatiossa, sillä haluttiin saada näkökulmia kaikilta tasoilta. Haastattelija työskentelee samassa organisaatiossa kuin haastateltavat, ja tuntee heidän ennestään, mikä saattoi vaikuttaa vastauksiin. Haastateltavat saattoivat olettaa, että haastattelija tuntee yrityksen toimintatavat, mikä voi johtaa vähemmän seikkaperäisiin selityksiin verrattuna haastattelijaan, jota ei tunneta. Vaikka satunnainen otanta olisi voinut tuottaa erilaisia tuloksia, tässä tutkimusasetelmassa tarkoituksellinen otanta oli perusteltu, koska haluttiin saada näkemyksiä kakilta organisaation tasoilta. Osallistujien vastauksista ilmeni samoja teemoja, joten tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista haastatella suurempaa kohderyhmää, mukaan lukien useampia johtoryhmäläisiä, esihenkilöitä ja työntekijöitä. Tämä mahdollistaisi eri ryhmien näkemysten laajemman vertailun. Lisäksi voisi olla hyödyllistä tutkia konsernin

ennakointityötä ja sen tytäryhtiöiden ennakoinnin hyödyntämistä; olisiko samansuuntaisia tuloksia odotettavissa myös muista tytäryhtiöistä? Ennakoinnin tutkiminen oppimisen näkökulmasta ja tapana aktivoida sekä joustavoittaa yksilöiden ajattelua nopeasti muuttuvassa maailmassa olisi kiinnostavaa.

5.3 Käytännön suositukset

Organisaatiossa ennakointitiedon kerääminen ja jakaminen voitaisiin integroida olemassa olevaan vesiputousmalliin. Tällä tavalla ennakoinnin harjoittelua ja siihen liittyvää keskustelua voisi aloittaa pienin askelin arjessa. On tärkeää, ettei ennakoinnin integroinnista tehdä liian raskasta tai erillistä prosessia, sillä silloin sen hyödyntäminen voi jäädä irralliseksi.

Ennakoinnin näkeminen oppimisprosessina, joka aktivoi ajattelua monimutkaisessa ja jatkuvasti muuttuvassa maailmassa, voisi hyödyntää organisaatiota. Se voisi lisätä joustavuutta ajatteluun sekä parantaa reagointikykyä niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Lisäksi fasilitointikulttuurin vahvistaminen tukisi koko organisaation osallistamista, erityisesti niiden, joille ennakointi tuntuu haastavalta.

On riski, että ennakointi henkilöityy muutamiin aktiivisiin yksilöihin, sillä heidän vaihtaessaan tehtäviä tieto ja osaaminen saattavat poistua heidän mukanaan. Riskienhallinnan näkökulmasta olisi tärkeää kehittää organisaation rakenteita, jotka tukevat ennakointia, jolloin tieto rakentuu yksilöiden sijaan organisaation rakenteisiin.

Kohdeorganisaatiolle suositellaan seuraavia toimenpiteitä ennakoinnin edistämiseksi 1) varmistetaan yhteiset toimintatavat ja tiedonkulku ennakoinnissa, 2) vahvistetaan osaamisen kehittämistä ennakointimenetelmien ja ennakoinnin osalta, 3) tavoitteellistetaan ennakointitoiminta, 4) ennakoinnin selkeä vastuuttaminen, ja 5) vahvistetaan fasilitointikulttuuria.

Ennakoinnin onnistunut integrointi organisaation toimintaan vaatii siis sitoutumista, selkeitä toimintatapoja ja vahvan fasilitointikulttuurin luomista. Ennakointia ei tulisi nähdä erillisenä prosessina, vaan osana jokapäiväistä työtä, joka rikastuttaa organisaation kykyä reagoida ja sopeutua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Yhteisten toimintamallien, jatkuvan osaamisen kehittämisen ja ennakoinnin tavoitteiden selkeyttämisen avulla organisaatio voi vahvistaa resilienssiä ja varmistaa, että tulevaisuuteen katsominen on systemaattista ja johdonmukaista. Tämä luo pohjan tulevaisuuskyvykkäälle organisaatiolle ja vähentää riskiä siitä, että ennakointiosaaminen henkilöityy yksittäisiin työntekijöihin, sen sijaan rakentuen pysyvästi osaksi organisaation rakenteita ja kulttuuria.

5.4 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen keskeisin havainto on, että yrityksen ennakointikyvykkyydet rakentuvat niin yksilöiden kyvykkyyksien kuin organisaation kyvykkyyden varaan. Yksilötasolla ennakointikykyä rakentavat reagointiherkkyys, resilienssi ja strategisen tason osaaminen, kun taas organisaatiotasolla sitä tukevat prosessit, johtamisjärjestelmä ja tiedonkulku. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on vahvuutena ketteryys ja reagointikyky, mutta haasteena voi olla vastuun ja päätöksenteon keskittyminen johdolle. Niinpä niiden tulisi kiinnittää erityistä huomioita paitsi organisaation rakenteisiin ja kyvykkyyksiin, myös yksilöiden valmentamiseen ja voimaannuttamiseen. Yksinään kumpikaan yksilö- tai organisaatiotason kyvykkyys ei riitä; tarvitaan sekä yksilöiden osaamisen kehittämistä että ennakointiin osallistavan ja rohkaisevan kulttuurin luomista. Ennakointikyvykkyyden rakentaminen edellyttää siis kokonaisvaltaista lähestymistapaa, joka ei ainoastaan paranna organisaation kykyä reagoida muuttuviin olosuhteisiin, vaan myös merkittävästi vahvistaa sen valmiuksia tulevaisuudessa. Se luo perustan, jolla organisaatio voi menestyä ja sopeutua jatkuvasti kehittyvään liiketoimintaympäristöön, varmistaen asemansa tulevaisuuskyvykkäänä toimijana.

Lähteet

Ahuja, G., Coff, R. W., & Lee, P. M. (2005). Managerial foresight and attempted rent appropriation: insider trading on knowledge of imminent breakthroughs. *Strategic Management Journal*, *26*(9), 791–808. https://doi.org/10.1002/smj.474

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews : IJMR*, *11*(1), 29–49. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x

Andersen, A. D., & Andersen, P. D. (2014). Innovation system foresight. *Technological Forecasting & Social Change*, *88*, 276–286. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.06.016

Ansoff, H. I. (1984). *Implanting strategic management*. Prentice/Hall.

Bankins, S., Ocampo, A. C., Marrone, M., Restubog, S. L. D., & Woo, S. E. (2024). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. *Journal of Organizational Behavior*, *45*(2), 159–182. https://doi.org/10.1002/job.2735

Becker, P. (2002). Corporate Foresight in Europe: A first overview. Working Paper European Commission. Noudettu 15.9.2024 osoitteesta https://forschungsnetzwerk.ams.at/dam/jcr:e7ec6cc4-6d26-40de-9af8-f3815e313347/2003_st_corporate_foresight_040109.pdf

Breznik, L., & D. Hisrich, R. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *21*(3), 368–384. https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2014-0018

Burt, G., Mackay, D. J., & Perchard, A. (2015). Managerial hyperopia: A potential unintended consequence of foresight in a top management team? *Technological Forecasting & Social Change*, *101*, 134–146. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.12.001

Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *The Academy of Management Review*, *9*(2), 284–295. https://doi.org/10.2307/258441

Day, G. S., & Schoemaker, P. J. H. (2016). Adapting to Fast-Changing Markets and Technologies. *California Management Review*, *58*(4), 59–77. https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.59

Day, G.S, & Schoemaker, P.J.H. (2006). Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals that will Make or Break your Company. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

Dell'Acqua, F., McFowland E., Mollick, E., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K. C., Rajendran, S. Krayer, L., Candelon, F. & Lakhani, K. R. (2023). Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality. Working Paper 24-013. Harvard Business School. Noudettu 9.10.2024 osoitteesta https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/24-013_d9b45b68-9e74-42d6-a1c6-c72fb70c7282.pdf

DI STEFANO, G., PETERAF, M., & VERONA, G. (2014). THE ORGANIZATIONAL DRIVETRAIN: A ROAD TO INTEGRATION OF DYNAMIC CAPABILITIES RESEARCH. *Academy of Management Perspectives*, *28*(4), 307–327. https://doi.org/10.5465/amp.2013.0100

Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, *32*(3), 254–279. https://doi.org/10.1002/smj.882

Dufva, M., & Ahlqvist, T. (2015). Knowledge creation dynamics in foresight: A knowledge typology and exploratory method to analyse foresight workshops. *Technological Forecasting & Social Change*, *94*, 251–268. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.10.007

Dufva, M., Könnölä, T., & Koivisto, R. (2015). Multi-layered foresight: Lessons from regional foresight in Chile. *Futures : The Journal of Policy, Planning and Futures Studies*, *73*, 100–111. https://doi.org/10.1016/j.futures.2015.08.010

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, *21*(10–11), 1105–1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. https://doi.org/10.4135/9780857028044

Felin, T., & Foss, N. J. (2005). Strategic organization: a field in search of micro-foundations. *Strategic Organization*, *3*(4), 441–455. https://doi.org/10.1177/1476127005055796

Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure. *Journal of Management Studies*, *49*(8), 1351–1374. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01052.x

Felin, T., Foss, N. J., & Ployhart, R. E. (2015). The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory. *The Academy of Management Annals*, *9*(1), 575–632. https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1007651

Fergnani, A. (2022). CORPORATE FORESIGHT: A NEW FRONTIER FOR STRATEGY AND MANAGEMENT. *Academy of Management Perspectives*, *36*(2), 820–844. https://doi.org/10.5465/amp.2018.0178

FLAMMER, C., & BANSAL, P. (2017). DOES A LONG-TERM ORIENTATION CREATE VALUE? EVIDENCE FROM A REGRESSION DISCONTINUITY. *Strategic Management Journal*, *38*(9), 1827–1847. https://doi.org/10.1002/smj.2629

Gärtner, C. (2011). Putting new wine into old bottles: Mindfulness as a micro-foundation of dynamic capabilities. *Management Decision*, *49*(2), 253–269. https://doi.org/10.1108/00251741111109142

Gavetti, G., Greve, H. R., Levinthal, D. A., & Ocasio, W. (2012). The Behavioral Theory of the Firm: Assessment and Prospects. *The Academy of Management Annals*, *6*(1), 1–40. https://doi.org/10.1080/19416520.2012.656841

Gavetti, G., & Menon, A. (2016). Evolution Cum Agency: Toward a Model of Strategic Foresight. *Strategy Science*, *1*(3), 207–233. https://doi.org/10.1287/stsc.2016.0018

Gonzalez-Samaniego, A., Valenzo-Jimenez, M. A., Martinez-Arroyo, J. A., & Casanova Valencia, S. A. (2023). ASSESSING THE DEGREE OF DEVELOPMENT OF DYNAMIC CAPABILITIES THEORY: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. *Problems and*

Perspectives in Management, *21*(3), 418–434. https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.34

Gordon, A. V., Ramic, M., Rohrbeck, R., & Spaniol, M. J. (2020). 50 Years of corporate and organizational foresight: Looking back and going forward. *Technological Forecasting & Social Change*, *154*, 119966. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119966

Grim, T. (2009). Foresight Maturity Model (FMM): Achieving best practices in the foresight field. Journal of Futures Studies. 13(4), 69-80. Noudettu 15.9.2024 osoitteesta https://jfsdigital.org/articles-and-essays/2009-2/vol-13no-4-may/articles-essays/foresight-maturity-model-fmm-achieving-best-practices-in-the-foresight-field/

Haarhaus, T., & Liening, A. (2020). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological Forecasting & Social Change*, *155*, 120033. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120033

HAMEL, G., & PRAHALAD, C. K. (1994). Competing for the Future. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts.

Hines, A., Gary, J., Daheim, C., & van der Laan, L. (2017). Building Foresight Capacity: Toward a Foresight Competency Model. *World Futures Review*, *9*(3), 123–141. https://doi.org/10.1177/1946756717715637

Hines, A., & Gold, J. (2015). An organizational futurist role for integrating foresight into corporations. *Technological Forecasting & Social Change*, *101*, 99–111. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.04.003

Hines, A., & Bishop, P. (2007). Thinking about the Future, Guidelines for Strategic Foresight. Social Technologies. Washington DC.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008) Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.

Holopainen, M., & Toivonen, M. (2012). Weak signals: Ansoff today. *Futures : The Journal of Policy, Planning and Futures Studies*, *44*(3), 198–205. https://doi.org/10.1016/j.futures.2011.10.002

Iden, J., Methlie, L. B., & Christensen, G. E. (2017). The nature of strategic foresight research: A systematic literature review. *Technological Forecasting & Social Change*, *116*, 87–97. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.002

Kearney, A. R., & Kaplan, S. (1997). Toward a methodology for the measurement of knowledge structures of ordinary people: The conceptual content cognitive map (3CM). *Environment and Behavior*, *29*(5), 579–617. https://doi.org/10.1177/0013916597295001

Kevill, A., Trehan, K., & Easterby-Smith, M. (2017). Perceiving 'capability' within dynamic capabilities: The role of owner-manager self-efficacy. *International Small Business Journal*, *35*(8), 883–902. https://doi.org/10.1177/0266242616688523

Kononiuk, A. (2022). Determinants of Foresight Maturity in SME Enterprises of Poland. *Foresight and STI Governance*, *16*(1), 69–81. https://doi.org/10.17323/2500-2597.2022.1.69.81

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Marinković, M., Al-Tabbaa, O., Khan, Z., & Wu, J. (2022). Corporate foresight: A systematic literature review and future research trajectories. *Journal of Business Research*, *144*, 289–311. https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2022.01.097

Masini, E. (2006). Rethinking futures studies. *Futures : The Journal of Policy, Planning and Futures Studies*, *38*(10), 1158–1168. https://doi.org/10.1016/j.futures.2006.02.004

Miller, R. (2007). Futures literacy: A hybrid strategic scenario method. *Futures : The Journal of Policy, Planning and Futures Studies*, *39*(4), 341–362. https://doi.org/10.1016/j.futures.2006.12.001

Mortensen, J. K., Larsen, N., & Kruse, M. (2021). Barriers to developing futures literacy in organisations. *Futures*, *132*, 102799. https://doi.org/10.1016/J.FUTURES.2021.102799

Oikarinen, T., Salminen, J., & Makimattila, M. (2012). *Facilitating foreseeing and innovation in SMEs*. https://doi.org/10.1109/ISMOT.2012.6679526

Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, *42*(1), 239–273. https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x

PETERAF, M., DI STEFANO, G., & VERONA, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, *34*(12), 1389–1410. https://doi.org/10.1002/smj.2078

Post, J. (2023). *Dynaamisten kyvykkyyksien syntyminen ja kehittyminen hyvinvointialuevalmistelun yhteydessä : kyvykkyysperusteinen näkökulma julkishallinnon organisaation muutosprosessiin*. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-074-0

Pouru, L., Dufva, M., & Niinisalo, T. (2019). Creating organisational futures knowledge in Finnish companies. *Technological Forecasting & Social Change*, *140*, 84–91. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.06.048

Pulsiri, N., & Vatananan-Thesenvitz, R. (2018). *A Systematic Literature Review of Dynamic Capabilities, Strategic Foresight and Organizational Learning*. https://doi.org/10.23919/PICMET.2018.8481885

Rohrbeck, R., Battistella, C., & Huizingh, E. (2015). Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. *Technological Forecasting and Social Change*, *101*, 1–9. https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2015.11.002

Rohrbeck, R., & Gemünden, H. G. (2011). Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. *Technological Forecasting & Social Change*, *78*(2), 231–243. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.019

Rohrbeck, R., & Kum, M. E. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting & Social Change*, *129*, 105–116. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013

Rohrbeck, R., & Schwarz, J. O. (2013). The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. *Technological Forecasting & Social Change*, *80*(8), 1593–1606. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.01.004

Rohrbeck, R. (2010). Corporate foresight: Towards a maturity model for the future orientation of a firm. Physica-Verlag. Berlin, Germany.

Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *The Academy of Management Annals*, *12*(1), 390–439. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014

Schoemaker, P. J. H., & Day, G. S. (2020). Determinants of organizational vigilance: Leadership, foresight, and adaptation in three sectors. *Futures & Foresight Science*, *2*(1), n/a. https://doi.org/10.1002/ffo2.24

Schwarz, J. O., Rohrbeck, R., & Wach, B. (2020). Corporate foresight as a microfoundation of dynamic capabilities. *Futures & Foresight Science*, *2*(2), n/a. https://doi.org/10.1002/ffo2.28

Schwarz, J. O. (2005). Pitfalls in implementing a strategic early warning system. *Foresight (Cambridge)*, *7*(4), 22–30. https://doi.org/10.1108/14636680510611813

Semke, L. M., & Tiberius, V. (2020). Corporate Foresight and Dynamic Capabilities: An Exploratory Study. *Forecasting*, *2*(2), 180–193. https://doi.org/10.3390/forecast2020010

Slaughter, R. (1997). Developing and applying strategic foresight. ABN Report. Vol. 5 (10), 13-27.

Sotarauta, M.; Kautonen, M. & Lähteenmäki, T. (2002). Tulevaisuustiedosta kilpailuetua: teknologian ennakointikonsepti Pirkanmaalla [Pitenna]. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. SENTE-julkaisu 14/2002. Tampere. Noudettu 3.10.2024 osoitteesta https://homepages.tuni.fi/markku.sotarauta/verkkokirjasto/j/J_14-2002_Pitenna.pdf

Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu Finto. Noudettu 8.9.2024 osoitteesta https://finto.fi/tt/fi/page/t13

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, *49*(8), 1395–1401. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, *51*(1), 40–49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting & Social Change*, *174*, 121227. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121227

Tsoukas, H., & Shepherd, J. (2004). Coping with the future: developing organizational foresightfulness. *Futures : The Journal of Policy, Planning and Futures Studies*, *36*(2), 137–144. https://doi.org/10.1016/S0016-3287(03)00146-0

Uskali, T. (2005). Paying attention to weak signals, in: The Key Concept for Innovation Journalism, Conference Paper, The Second Conference on Innovation Journalism, Stanford University, Innovation Journalism, vol. 2 (4), (2005), pp. 33–52. Noudettu 3.10.2024 osoitteesta https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=eb4f22ed4db036e5846a569fc03ea603eb16bfd3

Vásquez, J. E. M., Pazos, L. S., & Arias, L. F. S. (2022). FORESIGHT CAPABILITY AND MATURITY FOR KNOWLEDGE-INTENSIVE ORGANIZATIONS. *Revista de Administração de Emprêsas*, *62*(4), 1–19. https://doi.org/10.1590/s0034-759020220411x

Vecchiato, R. (2015). Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility. *Technological Forecasting & Social Change*, *101*, 25–36. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.08.016

Vecchiato, R., & Roveda, C. (2010). Foresight in corporate organisations. *Technology Analysis & Strategic Management*, *22*(1), 99–112. https://doi.org/10.1080/09537320903438179

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, *24*(10), 991–995. https://doi.org/10.1002/smj.318

World Economic Forum (2023). Future of Jobs Report 2023. Noudettu 8.6.2024 osoitteesta https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/

Yoon, J., Kim, Y., Vonortas, N. S., & Han, S. W. (2018). Corporate foresight and innovation: the effects of integrative capabilities and organisational learning. *Technology Analysis & Strategic Management*, *30*(6), 633–645. https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1395407

Yrittäjät, 2024. Noudettu 15.3.2024 osoitteesta https://www.yrittajat.fi/tietoa-meista/tietoa-yrittajajarjestosta/yrittajyys-suomessa/