

Pauliina Hyryläinen

**TULEVAISUUSTIEDON JA ENNAKOINTIMENE-  
TELMIEN HYÖDYNTÄMINEN KAJAANILAISSA  
PK-YRITYKSISSÄ**

Tradenomi YAMK  
Yrittäjyys ja liiketoiminta-  
osaaminen  
Kevät 2020



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

## Tiivistelmä

**Tekijä:** Hyyryläinen Pauliina

**Työn nimi:** Tulevaisuustiedon ja ennakointimenetelmien hyödyntäminen kajaanilaisissa pk-yrityksissä

**Tutkintonimike:** Tradenomi YAMK, yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

**Asiasanat:** ennakointi, strateginen ennakointi, tulevaisuustutkimus, megatrendit

Tämän opinnäytetyön aiheena on selvittää kajaanilaisten yritysten tulevaisuustiedon ja ennakointimenetelmien hyödyntämistä strategisessa päätöksenteossa. Ennakoinnin hyödyntämistä pk-yritysten strategiatyössä on tutkittu verrattain vähän ja tehtyjen tutkimusten tulokset osoittavat, että ennakointityötä ei tehdä yrityksissä systemaattisesti.

Keskeisimpänä tavoitteena on selvittää tulevaisuuden ennakoinnin rooli kajaanilaisten yritysten strategiatyössä. Tutkimuskysymyksiä ovat: Hyödyntävätkö yritykset ennakointia strategiatyössään ja millaisia kokemuksia kajaanilaisilla yrityksillä on ennakoinnista?

Opinnäytetyön teoriaviitekehys perustuu tulevaisuustutkimukseen, tulevaisuusajattelun ja ennakoinnin käsitteen lähtökohtiin. Strategisen ennakoinnin käsite avaa tutkimuskysymysten agenda eli ennakoinnin ja strategiatyön suhdetta toisiinsa. Lisäksi tutkimus perehtyy ennakoinnin menetelmien taustaan ja toimintamuotoihin sekä esittää aiempien tutkimusten tuloksia vertailupohjaksi saaduille tuloksille. Teoriaviitekehksessä esitetään myös megatrendit ja niiden merkityksellisyys yritysten ennakoiavassa strategiatyössä.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tutkimusaineisto on analysoitu sisällönanalyysin menetelmällä. Analyysin lähtökohtana on käytetty teoriaohjauvuutta eli haastattelut on analysoitu esitetyn teorian kautta sekä aiempiin tutkimustuloksiin vertaamalla.

Tämä tutkimuksen päätelmänä on, että ennakointityö ei ole vakiintunut systemaattiseksi menetelmäksi kajaanilaisten pk-yritysten strategiatyössä. Ennakoinnin menetelmät tunnetaan yrityksissä vaihtelevasti eikä niitä yleisesti ottaen hyödynnetä. Toisaalta yritykset, joiden toiminta on vakiintunutta ja menestyksekkästä, eivät välttämättä koe hyötyvänsä ennakoinnista konkreettisella tasolla.

Tietoisuutta ennakoinnin hyödyistä sekä sen menetelmistä tulisi lisätä. Tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä kaupallistettavan palvelutuotteen suunnitteluprosessissa. Opinnäytteen kehittämistehtävän osuutena on laadittu ennakointiosaamisen valmennuspalvelutuote Business Model Canvas -menetelmää apuna käyttäen. Ennakointiosaamisen valmennuksen arvolupauksena on tarjota yrityksille ja organisaatioille työkaluja ennakointiosaamisen ja -valmiuksien kehittämiseen. Business Model Canvas aihion pohjalta on mahdollista aloittaa valmennuksellisen palvelun kaupallistamisprosessi.

## **Abstract**

**Author:** Hyyryläinen Pauliina

**Title of the Publication:** Utilization of Future Information and Foresight Methods in Kajaani-based SMEs

**Degree Title:** Master of Business Administration, Entrepreneurial and Business Competence

**Keywords:** corporate foresight, strategic foresight, future knowledge, megatrends

The topic of this thesis is to find out the utilization of future knowledge and forecasting methods of Kajaani region SMEs in their strategic decision-making. The use of foresight in the strategy work of SMEs has been relatively little studied, and the results of the researches show that foresight work in companies is not carried out systematically.

The aim of this thesis is to find out how companies in Kajaani utilize information about the future, what kind of foresight processes take place in the companies and how the collected and obtained information is utilized in strategy work. The key questions arise about the role of foresight in the strategy work: Do companies utilize foresight in their strategy work? What kind of experiences do companies have about corporate foresight?

The theoretical framework of the thesis is based on future research, the concept of future thinking and corporate foresight. The concept of strategic foresight opens the agenda of research questions, ie the relationship between foresight and strategy work. Theoretical framework delves into the methods and modes of foresight and presents the results of previous studies as a basis for comparison. The theoretical framework also presents megatrends and their relevance in companies' proactive strategy work.

The empirical part of this thesis has been carried out with qualitative research and the used research method has been a semi-structured thematic interview. The research material has been analyzed using a content analysis method. The interviews have been analyzed through the presented theory and by comparison with previous research results.

The conclusion of this thesis is that foresight work has not become an established systematic method in the strategy work of Kajaani SMEs. Foresight methods are known in companies in various ways and are not generally utilized. On the other hand, companies that are well-established and successful may not feel that they benefit from foresight at a practical level.

Awareness of the benefits of foresight and its methods should be raised. The results of the study can be utilized in the design process of a commercialized service product. As a development task of this thesis, a foresight competence coaching service product has been prepared by using the Business Model Canvas method. The value proposition of foresight skills coaching is to provide companies and organizations with tools for developing foresight skills and capabilities. Based on the Business Model Canvas blank, it is possible to begin the process of commercializing the coaching service.

## Extended Abstract

Corporate foresight as part of companies decision-making processes has grown its importance in strategic planning processes. The tools and methods provided by foresight help companies create visions, make strategic choices, innovate and develop products and also increase organizational learning. The opportunities to influence the future are improved, if companies are able to prepare and influence changes faster and more agilely in the environment where they operate. Corporate foresight can therefore be described as *preparedness* as well as it is influencing the future. (Bell 1997, 73-74).

Changes in the business environment are happening at a growing pace and traditional and slow-cycling strategy work alone is no longer enough to meet the need, where companies remain their competitiveness. Companies need to monitor more closely the changes in their operating environment by acquiring and utilizing information, that has an impact on changes around them. The emergence of competitive advantages depends on, how capable companies are in using this information as their resource (Grant 1996, 110). If a company wants to succeed, it requires an adaptive and learning strategy in which the organization adapts quickly to new things (e.g., Chaffe 1985; Minzberg et al. 1998).

The goal of successful foresight is to integrate future-orientated information into organizational decision-making at all levels. However, research shows that companies and organizations have problems utilizing foresight information. Underlying the problems is often a misconception of what corporate foresight is. The concepts of corporate foresight and forecasting are interlinked and therefore these concepts are often equated with each other. The false principle of seeking the future information, is that the future is coming as a ready-made available information, analyzes and innovations that has a great relevance to one's own industry. In this case, future information focuses too narrowly on the changes and phenomena which may affect to one's own industry.

The topic of this thesis is to find out the utilization of future information and forecasting methods of Kajaani-based companies in their strategic decision-making. The purpose of the task is to find out the foresight practices of companies in Kajaani and how well foresight and its methods are known, what kind of experiences companies have about foresight and utilizing future information in their own strategy work. The most important questions arise about the role of foresight in the

strategy work of companies in Kajaani: Do companies use foresight in their strategy work? What kind of experiences do companies in Kajaani have about corporate foresight?

The theoretical framework first introduces the principles of futures research and forward thinking, as well as the critiques of futures research from a scientific perspective. Next, the theoretical framework will examine in more detail what corporate foresight is from the perspective of future research. Then the theoretical framework delves into the concept of foresight, which is the main phenomenon of this study. The opening of the concept of strategic foresight supports the agenda of research questions; the relation between foresight and strategy work. In addition, the theoretical part of the research opens up the background and forms of action of foresight methods and presents the results of previous research as a basis for comparison. Finally, megatrends can be examined in more detail, the significance of which in the proactive strategy work of companies is to be clarified in this study.

Future thinking, also called futurology, began to influence the development of society during World War II. The aims of futurology were to prevent war and secure peace, to eradicate hunger and misery, to combat exploitation, to democratize society, to end the exploitation of nature and to protect nature and to combat alienation. Foresight is thinking about the future, discussing the future and shaping it. Foresight and Futures studies can be equated.

The goal of foresight is not to produce forecasts, but to improve and develop the organization's ability to map various future scenarios, discuss their consequences, anticipate potential benefits and threats, study the risks associated with them, and finally assess their costs or investment needs. In summary, foresight helps to observe, interpret, and monitor the business environment. It means considering different visions of the future, ie scenarios. It is the interpretation of megatrends, trends, weak signals and wild cards and the assessment of the impact on one's own activities. The purpose of corporate foresight is to prepare for possible business surprises. When a company's resources are tied to day-to-day performance, a surprising situation can have a crippling effect on operations. It is safer to prepare for different visions of the future, especially for events that are critical to one's own operations.

Strategic foresight is generally linked to foresight by companies and the goals of foresight are closely related to the organizational strategic goals. Strategic foresight is the ability to detect discontinuous, radical change at an early stage and respond to change successfully. Early detection of change enables the interpretation of the consequences of discontinuous change. It also enables the effective responses to ensure the company's long-term survival and success.

There are numerous methods for foresight, but in this development task, foresight methods are limited to scenarios, concepts and definitions of scenario work, weak signals, black swans, and megatrends, as well as megatrends published by Sitra.

This research was conducted by a qualitative method. The research method was a semi-structured thematic interview, which were conducted to 13 SMEs who act in the city of Kajaani. The companies represented all four main service sectors; industry, construction, trade and services.

## Results

In Kajaani-based companies, the concept of foresight was justified as companies preparedness and preparing for the coming period of operations. Mainly it was about by planning the economy, mapping future projects and optimizing resources. The definitions emphasized the economic aspect. Looking to the future from a foresight perspective is relatively short and is assessed on the basis of numerical knowledge and operational experience. The way Kajaani-based companies do future foresight is based on past experience, ie future events are anticipated and evaluated by mirroring the past. In addition, foresight is strongly linked to short-term planning, such as planning for the coming season.

Future information was reported to be obtained from customers, and stakeholders, by monitoring the activities of competitors, by monitoring various events and conferences, by training, from personnel, from various statistics and data reports, and from news reports from Finland and global channels. Question about monitoring the other sectors operations showed that the focus was almost invariably on one's own sector or, at most, on the monitoring of sectors closely related to it.

Future planning was based on a period of time, typically 1-2 years. Plans that went beyond that were made no longer than 3-5 years. The basis for long-term planning of more than 10 years was seen only in the case, when companies make larger investments or outline their own personal goals. However, product development in many companies was sign about continuous performance, which is not thought of systematic foresight work, but which relies on the operation and its continuity in the future.

Although companies were told to carry out regular foresight work, the utilization of existing foresight methods were low. The methods were not familiar to everyone and they were not familiar with them. There was also noticed some negative attitude towards the methods.

Companies did not mention in the interviews that they were actively or systematically looking for or exploiting scenarios or weak signals. Instead, wild cards or black swans terminology were exceptionally well known due to the prevailing COVID19- pandemic. The term megatrends was known in varying degrees, but their effects were nevertheless identified and had influenced the value world of companies or been involved in strategic decision-making.

The conclusion of this thesis is that foresight work has not become an established systematic method in the strategy work of SMEs in Kajaani. Foresight is made with the current knowledge, resources and know-how that companies have. Foresight methods are known in companies in various ways and are not generally used. Another problem is finding the relevant information and the challenge of utilizing it, poor knowledge of the methods and lack of knowledge and / or time. On the other hand, companies who are well-established and successful may not feel that they would benefit of the foresight work on a practical level or that foresight work would improve their success.

There is an indication in the foresight practices of Kajaani-based companies that they are deterministically reactive, ie they operate according to a chain of events related to the cause-and-effect related way. Future information is monitored, but it has the characteristics of passive monitoring. The long operating experience of the companies also clearly guided strategic decision-making more than information connected to the future. When monitoring and interpretation of major developments, ie trends and megatrends, there was observed adaptation. The company follows a non-optimal Red Sea strategy as it focuses on adapting to external trends as they emerge.

Knowledge and utilization of Kajaani-based companies' forecasting methods proved to be limited. At a practical level, there would therefore be much room for improvement in foresight work. There was also observed a pessimistic or negative attitude towards foresight methods. The reason why methodological foresight is opposed in companies, is that foresight is often seen as looking too far, it is too expensive, its results are difficult to use and there is not enough time for foresight work. For Kajaani companies, the future often appears as a continuum of the past, and they don't attempt to actively influence the future. The field of vision is narrow and no basis is seen for far-reaching planning for the future.

The suggested solution model that can be used to improve the foresight capabilities of companies, focuses on networking and coaching methods. Through networking and coaching that develops foresight skills, it is possible to increase the foresight capabilities of companies and organizations. This research, together with previous researches, confirms that there is a demand for the

development and improvement of the foresight skills and capabilities on SMEs and also in public administration organizations. The results show, that the lack of foresight work doesn't focus only on SMEs, because foresight work is not carried out either in SMEs or in public administration organizations. From the point of view of foresight, the problem can be summarized by stating that *there is not developed an established culture of foresight in Finnish companies*. Now that companies and organizations understand the importance of strategy work and have adopted strategy work as part of their continuous operations, the next development scenario may have a place for foresight work. If companies understand the importance of foresight work as one of the success factors, there is an order to guide foresight expertise.

Relying on this perspective, it allows to create a product through service design that meets the need outlined above. The result on this research has produced a business idea to commercialize foresight competence coaching as a serviceproduct. With the Business Model Canvas method, the description of the foresight competence coaching service can be presented in a simplified and illustrated table. It is divided into 9 different elements, the whole of which describes the company's earnings logic and business-related aspects. The elements thus form a functional entity of the coaching service, in which the business idea and its strengths, value promises, infrastructure, customers and financial capacity are defined.

As a result of coaching and networking, the ability of SMEs to change their operations more resilient is strengthened, which also secures their operations in the event of unexpected changes in the future. Networking can bring various benefits; interactive discussion is a tool for translating general trends into company-specific opportunities and also a tool for determining which opportunities are worth seizing. By bringing together companies from different industry sectors, it's also a place of creating an opportunity to address the impact of different phenomena and trends on local businesses at both global and regional levels.

By this service companies and organizations would benefit from both, individual and network coaching. They would receive operating models and guidance to start and integrate their foresight activities into the organisation's operations. With coaching, it would be possible to form a network that brings companies together, in which the participants together probe the trends and changes that affect each other's activities. At the same time, the future operating opportunities of companies could develop and strengthen. And one of the most desired result would be that the cooperation could create new services and innovations.



## Alkusanat

Kuten Goethe on todennut, kaikki on vaikeaa ennen kuin se on helppoa. Valtava tiedon nälkä ja muutoksen halu ohjasivat minut opintielle, jonka tiesin haastavan minua monilla mutkillaan, pionaavan hengästyttävinä ylämäkinä, huumaavan lennokkaina alamäkinä. Yhtä kaikki, ne ovat värittäneet karttaani kaunistaa polkua, joka on nyt yhden välietapin kohdalla.

Matkan varrelta olen poiminut väkevää viisautta ja älyn vaurautta, vaikuttunut kuulemastani ja innostunut oppimastani. Tämän oppimisen matkan ansiosta olen saanut kokea suoranaista voitonriemua ylittäessäni itseni monta kertaa. Ihminen siis pystyy, kun se tarpeeksi haluaa. Mikä tärkeintä, tällä tiellä olen löytänyt askelmerkit omalle tulevaisuuden polulleni.

Haluan kiittää lähimpiäni kaikesta tuesta ja kannustuksesta, jota olen osakseni saanut. Kiitos ohjaavalle opettajalleni Merville, jonka kanssa elämänpolut näyttävät kohtaavaan tasaisin väliajoin ja aina yhtä inspiroivin seurauksin. Kiitos hyvistä opeista, keskusteluista ja sparrauksesta!

*"Tomorrow belongs to those who can hear it coming"*

*- David Bowie -*

Kajaanissa 1.6.2020

Pauliina Hyyryläinen

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Johdanto tutkimusaiheeseen .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteiden määrittely ja tutkimuskysymykset .....	3
2	Tulevaisuustutkimus ja ennakointi teoreettisesta näkökulmasta .....	5
2.1	Tulevaisuustutkimus .....	5
2.2	Ennakointi .....	7
2.2.1	Ennakoinnin käsite ja tutkimus .....	8
2.2.2	Strateginen ennakointi .....	10
2.2.3	Ennakoinnin tehtävä .....	12
2.3	Ennakointityön menetelmät .....	14
2.3.1	Skenaariotyöskentely .....	15
2.3.2	Heikot signaalit .....	16
2.3.3	Villit kortit – Mustat joutsenet .....	16
2.3.4	Trendit ja megatrendit .....	17
2.4	Aiemmat tutkimukset .....	20
3	Käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät .....	23
3.1	Laadullinen tutkimus .....	23
3.2	Tutkimusmenetelmänä puolistrukturoitu teemahaastattelu .....	24
3.3	Aineiston analysointitapa .....	25
3.4	Tutkimuksen eettisiä näkökulmia .....	26
3.5	Tutkimuksen toteuttaminen .....	27
4	Tulosten analysointi .....	31
4.1	Ennakointi kajaanilaisissa pk-yrityksissä .....	31
4.2	Ennakointityössä käytetyt tulevaisuustiedonlähteet .....	36
4.3	Tulevaisuustiedon hyödyntäminen strategisessa ennakoinnissa .....	39
4.4	Ennakoinnin menetelmät kajaanilaisissa yrityksissä .....	43
4.5	Skenaariot, heikot signaalit, villit kortit ja megatrendien vaikuttavuus kajaanilaisissa yrityksissä .....	44
4.6	Tulosten yhteenveto .....	48
5	Johtopäätökset kajaanilaisten yritysten ennakointikäytännöistä .....	50
6	Kehittämistehtävä – ennakointiosaamisen valmennuksen Business Model Canvas .....	53

7	Pohdinta .....	59
	Lähteet.....	64
	Litteet	



# 1 Johdanto

## 1.1 Johdanto tutkimusaiheeseen

Suurten kehitysaaltojen – trendien olemassaolo tiedostetaan yrityksissä, mutta niihin reagoimisessa ja vastaamisessa ilmenee hitautta ja passiivisuutta. Trendeistä digitalisaation kehitysaalto on noteerattu jokaisella toimialalla ja sen vaikutukset ovat heijastuneet yritysten toimintatapoihin, palveluihin ja tuotteisiin. Tästä huolimatta tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan osuus Suomen bruttokansantuotteesta on laskenut yhtäjaksoisesti kymmenen vuotta (Teknologiabaroometri 2019). Väestörakenteen muutokset, kuten ikääntymisen seuraukset ilmenevät puolestaan osaaaja- ja hakijapulana, mikä vaikuttaa yritysten kasvun hidastumiseen. Niin edellä mainitut esimerkit, kuin muut muutosvoimat elävät yritysten seinien ulkopuolella, mutta käsitystä siitä, mitä ne tarkoittavat yritysten omalle toiminnalle, ei ole aikaa tai tahtoa muodostaa. Kehityskulut tapahtuvat toiminnan taustalla hitaina muutoksina, joiden vaikutuksiin mukaudutaan yrityksissä ja organisaatioissa sitä mukaa, kun asiakkaiden tarpeet ja odotukset muuttuvat tai kilpailutilanne niin edellyttää.

Yritykset käyttävät tulevaisuuden pohtimiseen vain vähäisesti aikaa ja resursseja. Mitrosen & Raikaslehdon (2019) mukaan yritykset hallitsevat strategiaprosessit, mutta tulevaisuutta ei ehditä pohtia, kun yritysten strategiat keskittyvät nykyisen liiketoiminnan ylläpitämiseen ja korkeintaan sen varovaiseen kehittämiseen. Strategiaa ohjaava visio on usein ainoa tulevaisuutta käsittelevä aihio, mutta vain harvassa yrityksessä rakennetaan sille konteksti, eli luodaan tulevaisuuskuva tai työstetään skenaarioita vision tai strategisen suunnittelun tueksi.

Kehityssuuntien tiedostaminen ei riitä, vaan niiden ymmärtäminen ja sisäistäminen ovat yritysten ja organisaatioiden menestymisen ja elinvoimaisuuden uusi lähestymiskulma. Suurten kehitysaaltojen, trendien ja megatrendien vaikutukset alkavat näkyä vääjäämättä yritysten arjessa ja parhaiten kilpailussa menestyvät ne yritykset ja organisaatiot, jotka varautuvat tulevaisuuteen. Muutosvoimien ja kehityssuuntien vaihtoehtojen ymmärtäminen on siksi järkevää ja tarpeellista. Tulevaisuuden näkemyksien systemaattinen rakentaminen luo yritykselle kykyä reagoida ja vastata muutosvoimiin. Parhaimmillaan se toimii alustana uudelle kasvulle tai koko yrityksen uudistamiselle.

## Ennakoinnin etuja

Ennakoinnin tarjoamat välineet ja menetelmät auttavat yrityksiä visioiden luomisessa, strategisten valintojen tekemisessä, innovaatio- ja tuotekehitystoiminnassa sekä organisaation oppimisen lisääntymisenä. Ennakoinnin avulla tulevaisuuteen vaikuttamisen mahdollisuudet parantuvat, sillä ennakoivat yritykset voivat varautua ja vaikuttaa toimintaympäristössään tapahtuviin muutoksiin nopeammin ja ketterämmin. Ennakointi on siis tulevaisuuteen varautumista ja vaikuttamista (Bell 1997, 73-74).

Liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset toteutuvat yhä nopeammalla tahdilla eikä perinteinen ja hidassyklinen strategiatyö enää riitä yksin vastaamaan niihin tarpeisiin, joita kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi tarvitaan. Yritysten on seurattava entistä tarkemmin toimintaympäristönsä muutoksia hankkimalla ja hyödyntämällä informaatiota, jolla on vaikutusta ympärillä tapahtuviin muutoksiin. Kilpailuetujen syntyminen riippuu siitä, kuinka kyvykkäitä yritykset ovat käyttämään tätä informaatiota resurssinaan (Grant 1996, 110). Mikäli yritys haluaa menestyä, edellyttää se mukautuvaa ja oppivaa strategiaa, jossa organisaatio sopeutuu nopeasti uusiin asioihin (mm. Chaffe 1985; Minzberg ym. 1998).

Onnistuneen ennakoinnin tavoite on tulevaisuutta koskevan tiedon integrointi organisaation päätöksentekoon sen kaikilla tasoilla. Tutkimuksien mukaan yrityksillä ja organisaatioilla on kuitenkin ongelmia ennakointitiedon hyödyntämisessä. Ongelmien taustalla on usein virheellinen käsitys siitä, mitä ennakointi on. Ennakoinnin ja ennustamisen käsitteitä kytketään toisiinsa ja siksi ennakoinnin käsite sekoitetaan usein ennustamiseen. Tulevaisuustietoa etsitään myös periaatteella, jossa tulevaisuus on tulossa ikään kuin valmiina, saatavilla olevana tietona, analyysinä ja innovaatioina, joilla on suuri merkityksellisyys omalle toimialalle. Tällöin tulevaisuustieto keskittyy liian suppeasti omaa toimialaa koskettaviin muutoksiin ja ilmiöihin. (Hiltunen 2012, Dufva 2018.)

Huomiota ei myöskään kiinnitetä erilaisten vaihtoehtoisten tulevaisuuksien pohdintaan eikä olemassa olevia käsityksiä osata kyseenalaistaa. Tuttua tietoa on helpompi käsitellä ja mukauttaa omaan toimintaan ymmärtämättä, että yrityksen tulevaisuuden kannalta ratkaisevampi tieto voi kuitenkin nousta oman toimialan ulkopuolelta. Tämän tiedon tulkinta ja sulauttaminen yrityksen toimintaan vaatii enemmän työtä ja systematiikkaa. Yritysten tulisi huomata, että vaihtoehtoisten tulevaisuuksien pohtimatta jättäminen rajoittaa organisaation aitoja kehittymismahdollisuuksia. (Hiltunen 2012, Dufva 2018.)

Tulevaisuuteen liittyvä tieto on yrityksille siis arvokasta. Tulevien muutosten aktiivinen ennakointi ja trendien tunnistaminen avaavat mahdollisuuksia, jotka edistävät yritysten ja organisaatioiden menestymistä ja kilpailukykyä pitkällä aikavälillä. Tulevaisuuden ennakointi voi osoittaa edessä olevia potentiaalisia mahdollisuuksia, mutta myös hälventää tulevia uhkia ja epävarmuuksia (Heinonen ja Ruotsalainen, 2012). Organisaatiossa tapahtuva aktiivinen suhtautuminen tulevaisuuteen vähentää myös kaoottisuutta ja ajalehtimistä (Dator 1996, 111). Ennakointi ohjaa yrityksiä uudistumiskyvyn kautta strategiointiin, innovatiivisuuteen sekä organisaation kykyyn uudistaa omaa ajatteluaan, toimintamallejaan, arvojaan sekä asenteitaan (Stähle & Wilenius 2006, 16-17).

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteiden määrittely ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää pk-yritysten ymmärrystä tulevaisuustiedosta, sen käyttötavoista, merkittävyydestä ja vaikutuksista yritysten strategisessa toiminnan ohjaamisessa. Tutkimuksen avulla tavoitellaan käsitystä myös siitä, onko yrityksissä tapahtunut tulevaisuusorientuneisuuden lisääntymistä ja ennakointivalmiuksien ja -osaamisen kehitystä viimeisen vuosikymmenen aikana. Käsitys muodostetaan vertaamalla tämän tutkimuksen tuloksia aiemmin samaa aihepiiriä käsittelevien tutkimusten tuloksiin, joita on tehty vuosina 2008-2018. Vertailun pohjalta voidaan muodostaa käsitys siitä, onko tulevaisuustiedon merkityksellisyys ja hyödyllisyys omaksuttu osaksi strategista ajattelua ja ovatko ennakointikäytänteet vakiinnuttaneet asemaansa yritysten strategiatyössä vai onko näissä osaamistaidoissa edelleen kehittämisen varaa. Tulosten vertailun avulla voidaan selvittää, ovatko yhä ajankohtaisemmiksi käyvät suuret kehityskulut vaikutuksineen huomioitu yritysten strategiatyössä vai ovatko ne yhä vain käsitteitä, jotka tiedostetaan, mutta joihin reagoidaan hitaasti.

Aikaisemmat tutkimukset pk-yritysten ennakointityöstä osoittavat, että ennakoinnin hyödyt ja edut tiedostetaan ja tunnetaan yleisellä tasolla, mutta ennakointi ei ole täysin vakiintunut systemaattiseksi menetelmäksi yritysten strategiatyössä. Ennakointia tehdään, mutta niillä resursseilla ja osaamisella, joita yrityksillä on kulloinkin käytettävissä. Ennakoinnin menetelmät tunnetaan yrityksissä vaihtelevasti. Ennakointityö keskittyy useimmiten johtoryhmälle tai johdon henkilölle, mutta prosessi ei jalkaannu muille organisaatiotasoille.

Ennakointityötä leimaavia ongelmia ovat tiedon hajanainen saanti, olennaisen tiedon löytäminen ja hyödyntämisen haastavuus, menetelmien heikko tunteminen, osaamisen, resurssien ja/tai ajan puute (Dufva 2018). Kynnys systemaattiselle ennakointityön aloittamiselle voi olla riippuvainen

siitä, että yrityksillä ei ole riittäviä valmiuksia ja ennakointiosaamista. Toisaalta ennakointityötä voidaan pitää tarpeettomana prosessina eivätkä yritykset, joiden toiminta on vakiintunutta ja menestyksestä koe hyötyvänsä ennakoinnista konkreettisella tasolla. Tutkimustiedon mukaan on kuitenkin todennettu, että aktiivisesti toimintaympäristöään tarkkailevat ja tulevaisuustietoa hyödyntävät yritykset ovat niitä, joiden toiminta on kannattavampaa kuin niiden, jotka eivät harjoita aktiivista ennakointia.

Näihin lähtökohtiin perustuen tämä tutkimus selvittää kajaanilaisten pk-yritysten ennakointikäytänteitä ja sitä, miten hyvin ennakoinnin käsite ja ennakointimenetelmät tunnetaan, millaisia kokemuksia yrityksillä on ennakoinnista ja tulevaisuustiedon hyödyntämisestä omassa strategia-työssään. Keskeisimpänä kysymyksenä on selvittää tulevaisuuden ennakoinnin rooli kajaanilaisten yritysten strategia-työssä. Tutkimusongelman ydintä selvitetään seuraavin tutkimuskysymyksin: Hyödyntävätkö kajaanilaiset yritykset ennakointia strategia-työssään? Millaisia kokemuksia kajaanilaisilla yrityksillä on ennakoinnista?

Tutkimuksen tekijän oma yrittäjyydestä sekä kokemus paikallisen yritysyhdistyksen hallitustyöskentelystä ja yhdistystoiminnasta on synnyttänyt kiinnostuksen siitä, kuinka systemaattisesti ennakointitiedon pohjalta tehtävää strategia-työtä paikallisissa yrityksissä tehdään ja miten yritykset ovat varautuneet ja valmistautuneet muutoksiin, joita niiden toimintaympäristössä tapahtuu odotetusti ja odottamatta. Tavoitteena on saada käsitys myös siitä, vaikuttavatko megatrendit kajaanilaisten yritysten strategiseen toimintaan ja hyödynnetäänkö megatrendejä strategia-työssä.

Ennakointivalmiuksia ja -osaamista kehittävä valmennus voidaan kaupallistaa palvelutuotteen muotoon. Palvelumuotoilussa hyödynnetään Business Model Canvas -logiikkaa, joka soveltuu uuden liiketoiminnan suunnitteluun ja jonka avulla voidaan tukea ja havainnollistaa varsinaista liiketoimintasuunnitelmaa. Tulevaisuutta koskevan tietoisuuden lisäämisellä ja ennakointivalmiuksien kehittämällä voidaan vaikuttaa yritys- tai organisaatiokohtaisen ennakointiosaamisen kasvattamiseen ja siten myös tarjoamaan työkaluja yritysten organisaatioiden menestymiseen ja kilpailukyvyyn kehittämiseen. Opinnäytetyötä ja tutkimustuloksia hyödynnetään palvelumuotoilun prosessissa.



## 2 Tulevaisuustutkimus ja ennakointi teoreettisesta näkökulmasta

Opinnäytetyön teoriaviitekehyksessä perehdytään ensin tulevaisuustutkimuksen ja tulevaisuusajattelun lähtökohtiin sekä tulevaisuustutkimusta kohtaan esitettyyn kritiikkiin tieteenalan näkökulmasta. Seuraavaksi perehdytään tarkemmin siihen, mitä tulevaisuuden ennakointi on tulevaisuudentutkimuksen näkökulmasta. Ennakoinnin käsite avaa ymmärrystä tutkimuksen pääilmiöstä eli ennakkoinnista. Strategisen ennakkoinnin käsitteen avaaminen tukee puolestaan tutkimuskysymysten agendaä eli ennakkoinnin ja strategiatyön suhdetta toisiinsa. Lisäksi tutkimuksen teoriaosuus kuvaa ennakkoinnin menetelmien taustaa ja toimintamuotoja sekä esittää aiempien tutkimusten tuloksia vertailupohjaksi saaduille tuloksille. Lopuksi perehdytään megatrendeihin ja niiden vaikuttavuuteen ja merkityksellisyyteen yritysten ennakoivassa strategiatyössä.

### 2.1 Tulevaisuustutkimus

Tulevaisuusajattelu, jota kutsutaan myös futurologiaksi, alkoi vaikuttamaan yhteiskuntakehitykseen toisen maailmansodan aikaan. Nykyaikaisen tulevaisuudentutkimuksen perustajan Ossip Flechtheimin käsityksen mukaan tulevaisuudentutkimuksen, jota hän nimitti futurologiaksi, tavoitteet olivat sodan estäminen ja rauhan turvaaminen, nälän ja kurjuuden poistaminen, riiston vastustaminen, yhteiskunnan demokratisoiminen, luonnon riistokäytön lopettaminen ja luonnon suojelu sekä taistelu vieraantumista vastaan. Futurologiaa on määritelty tieteenalan perustutkimukseksi ja tieteenfilosofian tutkimukseksi, kun taas tulevaisuudentutkimusta on määritelty miksi tahansa tieteelliseksi tulevaisuudentutkimukseksi. Tulevaisuudentutkimuksen käsitteellistämisen näkökulmasta ollaan yksimielisempiä: tulevaisuudentutkimus on nykyisyyden kartoittamista tulevaisuuden näkökulmasta. (Rubin 2015.)

Tulevaisuudentutkimuksen puutteiksi tunnustetaan, ettei sen piirissä ole omaksuttu riittävää tietoteoreettista perustaa. Historiallisesta näkökulmasta tulevaisuudentutkimuksen pohdituin kysymys on ollut se, onko tulevaisuudentutkimus tieteellistä. Ääripäitä ovat edustaneet näkemys, jonka mukaan tulevaisuudentutkimus (futurologia) on täysin oma tieteenalansa tutkimuskohteineen, metodeineen ja tieteellisyyden kriteereineen. Vastaväitteenä on näkemys, joka kieltää tulevaisuudentutkimuksen mahdollisuuden täydellisesti perustuen käsitykseen; ”Koska tulevaisuutta ei ole, sitä ei voi tutkia”. (Mannermaa, M. 1993.)

Borg (1992, 302–303; Rubin 2015) näkee, että varsinainen suunnittelun ja päätöksenteon avuksi kehitetty tulevaisuudentutkimus on lähellä perinteisiä arvoneutraaleja sosiaalitieteitä. Malaskan mukaan tulevaisuudentutkimus on aihekohtaista tutkimusta, menetelmätutkimusta tai pragmaattista, päätöksentekoa avustavaa tulevaisuudentutkimusta (Malaska 2013, 19). Mannermaan (1993) mukaan tulevaisuudentutkimusta voidaan luonnehtia omana tieteellisenä tutkimusalan. Tulevaisuudentutkimuksen empiirinen tutkimuskohde on nykyisyydessä, jota tulevaisuudentutkimuksessa pyritään tarkastelemaan monitieteisestä näkökulmasta käsin tavoitteena teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen avulla rakentaa perusteltuja kehityskulkuja tulevaisuudesta. Tieteellisenä tutkimuksena tulevaisuudentutkimuksen on täytettävä perinteiset tieteen vaatimukset, mutta toisaalta se on myös taitoa ja tapa suhtautua ympäröivään todellisuuteen ja siihen heijastettaviin tavoitteisiin.

Jotta tulevaisuudentutkimusta voidaan pitää laadullisesti hyvänä tutkimuksena, on sen noudatettava kaikelle muullekin tieteelliselle tutkimukselle asetettuja kriteereitä. Tulevaisuudentutkimuksen on täytettävä viisi vaatimusta, jotka Godet on esittänyt seuraavasti: Tulevaisuudentutkimuksen on oltava tieteellisesti merkityksellistä (relevanssivaatimus), johdonmukaista (koherenssivaatimus), tieteellisesti uskottavaa (vakuuttavuusvaatimus) sekä merkityksellistä ja avointa (tieteellinen läpinäkyvyys). Lisäksi tulevaisuudentutkimuksessa on osattava kysyä oikeat kysymykset, joiden vastauksissa tutkittava tulevaisuuden osa-alue, kehityskulku tai tilanne avautuu tutkijalle mahdollisimman laaja-alaisesti. (Rubin 2015.)

Tulevaisuudentutkimukselle tyypillisten tutkimusongelmien rajaaminen jonkin yksittäisen tieteenalan piiriin ei ole tarkoituksenmukaista, koska tulevaisuusnäkökulma ja asioiden tulevaisuusvaikutusten ymmärtäminen edellyttää monitieteistä näkökulmaa ja poikkitieteellistä tutkimusotetta.

Yrityksissä ja organisaatioissa tapahtuva ennakointityö perustuu tulevaisuudentutkimukseen, jonka tarkoituksena on tukea organisaatioiden suunnittelutyötä ja päätöksentekoa (Malaska 2013, 19-21; Flechtheim 1972). Ennakointityön juuret johtavat 1960-luvulle Yhdysvaltojen puolustusvoimiin, jossa kehitettiin menetelmiä sotilaallisten ongelmien ennakointiin. Näistä tunnetuimpia menetelmiä ovat skenaariomenetelmä ja Delfoi-tekniikka. Wilkinsonin ja Kupersin (Rubin 2015) mukaan skenaarioiden avulla organisaatiot ja yritykset pystyvät irtaantumaan ongelmallisesta käsityksestä, jonka mukaan tulevaisuus toteutuisi aina samankaltaisena kuin nykyhetki. Skenaariot pyrkivät laajentamaan näkemystä rajoittuneiden ajattelutapojemme ja -malliemme ohi ottamalla huomioon sen, että erilaisten mahdollisten tulevaisuuksien toteutuminen on riippuvainen hyvin laajoista joukoista ihmisiä ja että heidän maailmankuvansa poikkeavat omastamme.

Tulevaisuudentutkimuksen menetelmät voidaan jaotella esimerkiksi laskennallisiin ja asiantuntijamenetelmiin ja osa menetelmistä soveltuu sekä määrällisen että laadullisen aineiston käsittelyyn tai niin lyhyen kuin pitkän aikavälin ennakkointiin. Menetelmiä ovat mm. toimintaympäristön ennakkointi, skenaariotekniikat, Delfoi-tekniikka, mallintaminen, pehmeä systeemimetodologia, trendianalyysi, heikot signaalit, morfologinen analyysi, asiantuntijatekstien kriittiseen analysointiin kehitetty menetelmä eli niin sanottu Causal layered analysis (CLA) sekä osallistavat menetelmät kuten tulevaisuusverstaat. (Heikkilä 2020). Tämän tutkimuksen teoriaviitekehityksessä lähempään tarkasteluun otetaan skenaariotyöskentely, heikot signaalit, mustat joutsenet ja megatrendit.

## 2.2 Ennakointi

Ennakointi on tulevaisuuden ajattelemista, tulevaisuudesta keskustelemista ja sen muokkaamisesta. Ennakointi (foresight) ja tulevaisuuksien tutkimus (futures studies, futures research) voidaan rinnastaa toisiinsa. Kyseessä on moninäkökulmainen, koko toiminnan aikajanan huomioon ottava päätelmien teko siitä, mitä ja millaisia ovat tulevaisuuden muutokset ja muuttumattomuudet. Useimpien ilmiöiden tulevaisuuden kehitystä on mahdotonta ennustaa varmuudella, mutta tulevaisuuden kehityskulkuja voidaan arvioida esimerkiksi trendien, tilastojen, muutosvoimien ja heikkojen signaalien perusteella. (Rubin 2015.)

Tulevaisuuden tapahtumia voidaan ennakoida muodostamalla tulevaisuuden tapahtumista vaihtoehtoisia skenaarioita, joiden avulla varautuminen samanaikaisesti useampaan mahdolliseen kehityskulkuun on mahdollista. Ennakointi edellyttää hyvää toimintaympäristön tuntemusta, muutosvoimien- ja prosessien ymmärrystä sekä luovaa ajattelua, jotta yritykset kykenevät varautumaan myös epätodennäköisiin tai yllättäviin tulevaisuuksiin. Ennakoinnissa olennaista on prosessin kytkeminen organisaation strategiaan, jolloin ennakkointitieto tukee organisaation strategisia tavoitteita. Tällöin puhutaan strategisesta ennakoinnista. (Rohrbeck 2010, 1.) Ennakointityön tulisi olla yrityksissä ja organisaatioissa systemaattista, osa strategiatyötä sekä oman toiminnan kehittämistä, jolloin se voi tuoda kilpailuetua (Heinonen 2010).

Tulevaisuutta koskevaa tietoa voidaan jäsentää Dufvan ja Ahlqvistin (2015) mukaan neljän eri tiedon tyyppin mukaan. Näitä ovat dokumentteihin koodattu tieto (codified knowledge), keskuste-

luissa ilmaistu tieto (articulated knowledge), ennakointiin osallistuvien sisäistämä tieto (embodied knowledge) ja huomiokentän ulkopuolella oleva visionäärinen tieto (out-of-radar knowledge).

### 2.2.1 Ennakoinnin käsite ja tutkimus

Ennakointi käsitteenä tarkoittaa tulevaisuuden vaihtoehtojen monialaista kartoittamista, jossa on huomioitu myös tulevaisuutta koskeva epävarmuus. Se kattaa sellaisenaan tulevaisuutta koskevan tiedon vaihteluvälin ja sen mahdolliset syyt. Ennakointi voidaan käsitteellistää myös järjestelmälliseksi ja osallistavaksi prosessiksi, jossa arvioidaan tulevaisuuden kehityssuuntia ja niihin varautumista. Ennakointi on osa tulevaisuuden tutkimusta, joka tutkii nykyisyyttä tulevaisuuden tietämisen näkökulmasta ja joka yhdistää dokumentoituun tietoon myös näkemyksellisen tiedon. (Kettunen & Meristö 2010, 6-17.)

Ennakoinnin tutkimus jakautuu eri tieteenaloille. Useiden tutkijoiden mukaan ennakoinnissa on kyse mahdollisten tulevaisuuksien havainnoimisesta ja toivotun tulevaisuuden rakentamisesta (mm. Van Lente 2012). Ennakointia on kuvattu liiketoiminnalliseksi prosessiksi, jota ohjaa myös filosofisempi näkökulma, ihmisen inhimillisyys (Rohrbeck 2010, 11). Ennakointia voi tarkastella teknisestä näkökulmasta analysoimalla matemaattisten mallien tuottamaa tietoa tai valtiotieteellisestä näkökulmasta tutkimalla esimerkiksi eri valtioiden kansallisia ennakointiohjelmia (Major & Asch & Cordey-Hayes 2001, 91).

Slaughterin (1995) näkemyksen mukaan ennakointi ei ole taitoa ennustaa tulevaisuutta, vaan inhimillinen ominaisuus, jonka avulla organisaatioissa voidaan tarkastella toimintaan positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavia asioita. Inhimillisen ajattelun kautta voidaan arvioida eri toimien vaikutuksia ja hahmotella mahdollisia tulevaisuuksia sisällyttäen niihin riittävästi realismia ja merkityksellisyyttä, jotta niitä voi käyttää päätöksenteon tukena.

Malaska perustelee ennakoinnin olevan tutkimuksellisessa mielessä soveltavaa tulevaisuudentutkimusta, jota voidaan käyttää päätöksenteon tukena. Ennakointi on osallistava toimintatapa yhteisen vision saavuttamiseksi yritykselle tai organisaatiolle (Malaska 2013, 19). Chian mukaan ennakoinnin voi nähdä prosessina, jonka avulla on mahdollista tarkkailla ns. hiljaisia ideologioita virtauksia ja poliittisia suuntauksia sekä havaita kulttuurisia asenteiden ja mielialojen muutoksia. Chia (2004, 21-22) määrittelee ennakoinnin syvän ymmärryksen ja näkemyksen tuotteeksi, johon tarvitaan inhimillisiä ominaisuuksia kuten naiiviutta, viattomuutta ja kykyä haastaa tavanomaiset

ajatusmallit. Chian määritelmät ovat yhteneväiset Whiteheadin klassisen ennakkoinnin määritelmän kanssa, jossa ennakkoinnin kuvataan olevan filosofista valtaa, johon kuuluu monimuotoisten yhteiskuntien virtausten ymmärtäminen (Whitehead 1933, 753).

Ennakointi ja tulevaisuuksien tutkimus eroaa muista tieteistä ja todellisuuden hahmottamisen lajeista siinä, että tutkimuskohdetta ei ole varsinaisesti olemassa. Kaikki tulevaisuutta koskevat ajatukset, informaatio ja tieto ovat epävarmoja. Tulevaisuus ei ole määrätty ja sen muotoutuminen voi määräytyä sellaisten vaihtoehtoisten linjojen suuntaan, joita ei ole aiemmin käytetty tai noudatettu. Näin tulevaisuus voi olla palautumatonta, ei-syklistä, ei-kehämäistä, evolutionaarista ja ennen kokemattomaa muutosta. (Rubin 2015.)

Toisaalta tulevaisuus ei ole täysin riippumaton nykyhetkestä tai historiasta. Invarianssit eli pysyvyydet ovat myös rakentamassa tulevaisuutta. Tulevaisuuteen vaikuttavat myös historialliset trendit, polkuriippuvuudet ja kehämäiset tai aaltomaiset syklit. Polkuriippuvuuksilla viitataan kehitykseen, jossa aiemmat valinnat vaikuttavat tuleviin valintamahdollisuuksiin. Ääritapauksessa täysin varmoja asioita tulevaisuudessa ovat ns. luonnonlait kuten painovoima tai auringonnousu. Molemmat ovat edessämme tulevaisuudessa – niin ennakoimattomat, uutta luovat muutokset kuin pysyvyydetkin. (mm. Hiltunen 2012.)

Tulevaisuudentutkimuksen ja näin ollen ennakkoinnin menetelmiä ja lähtökohtia hyödyntämällä voidaan avata käsitystä siitä, miten tulevaisuus voidaan ottaa haltuun eli käytännössä aavistella erilaisten tietolähteiden turvin, mitkä tekijät tulevaisuudessa ovat niitä, jotka määräävät tulevaisuuden suuntaa. Tulevaisuudentutkimusta ja tulevaisuuden tietämistä voidaan luonnehtia myös näkemystiedoksi, jossa yhdistyvät tiedot menneisyydestä ja nykyisyydestä sekä esimerkiksi teknologisen kehityksen suuntauksesta. Näiden tietolähteiden pohjalta voidaan tuottaa näkemys tulevaisuudesta. Tulevaisuuden tutkimuksen tavoite on tehdä näkymätön tulevaisuus näkyväksi. (Wilenius 2015,15-20.)

Erään näkemyksen mukaan ennakointi voidaan jakaa kolmeen tapaan ymmärtää tulevaisuutta. *Probalistinen ennakointi* perustuu todennäköisyyksiin, jossa tulevaisuus ymmärretään menneisyyden jatkumona. Sitä ohjaa tiedollinen intressi ja se perustuu odotuksiin, jotka puolestaan perustuvat historiallisiin toteumiin. *Possibilistinen ennakointi* on käytännössä skenaarioajattelua, jonka avulla kuvitellaan mahdollisia tai vaihtoehtoisia tulevaisuuksia, jotka eivät perustu todennäköisyyksiin. *Konstruktivisen ennakkoinnin* lähtökohtana ovat elävät systeemit ja organismit. Sen lähestymistapa on rakentaa edellytykset jokapäiväiseen toimintaan ja ikään kuin ohjata sen

kautta tulevaisuutta. Elävillä organismeilla ei ole tavoitteita, mutta sen sijaan kyky sopeutua optimaalisesti ympäristöönsä kokeiluja ja nopeaa oppimista hyödyntäen. (Wilenius 2015,15-20.)

### 2.2.2 Strateginen ennakointi

Strateginen ennakointi kytkeytyy yleisesti yhtiöiden harjoittamaan ennakointiin, jolloin ennakoinnin tavoitteet liittyvät läheisesti organisaation asettamiin strategisiin tavoitteisiin. Strateginen ennakointi on kykyä havaita epäjatkuva, radikaali muutos varhaisessa vaiheessa ja reagoida muutokseen menestyksekkäästi. Muutoksen varhainen havaitseminen mahdollistaa epäjatkuvan muutoksen seurausten tulkinnan sekä tehokkaiden reagoititapojen kehittämisen, joiden avulla turvataan yhtiön pitkän aikavälin selviytyminen ja menestyminen. (Rohrbeck 2010, 11.)

Organisaation selviytymisen ja menestymisen edellytyksinä pidetään siis yrityksen onnistunutta päätöksentekoa suhteessa toimintaympäristön muutokseen. Toimintaympäristössä toimimisen haasteellisuus kytkeytyy tuttujen kehityskulkujen epäjatkuvuuteen ja muutokseen, joihin organisaatiolla on yleensä vain vähäisesti vaikutusvaltaa. Yrityksen on pystyttävä vastamaan, varautumaan ja sopeutumaan toimintaympäristönsä muutoksiin ja epävarmuustekijöihin menestyäkseen ja säilyttääkseen kilpailuasemansa markkinoilla. (Kamensky 2010, 19.)

Toimintaympäristön seurannan avulla voidaan kerätä ja analysoida yritykselle merkityksellistä informaatiota luomalla siitä päätöksentekoa tukevaa tietopohjaa ja vaikuttamaan siten yrityksen selviytymiseen ja menestymiseen nyt ja tulevaisuudessa (Galbraith 1974, Stinchcomb 2006). Ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin on usein vaikeaa vaikuttaa, mutta seuranta ei voi tästä huolimatta jättää passiivisen tarkastelun varaan. Aktiivisen ja systemaattisen toimintaympäristön seurannan tarkoituksena on hyödyntää kerätty informaatio yrityksen liiketoiminnan strategisessa suunnittelutyössä. Toimintaympäristön seurannan tarkoituksena on näin ollen onnistunut strateginen päätöksenteko ja sitä kautta saavutettava lisäarvo, joka ilmenee yrityksen kehittymisenä ja kasvuna sekä kilpailuaseman parantumisena. Onnistunut strateginen päätöksenteko perustuu monikanavaisesti kerättyyn tietoon, sen perusteelliseen analysointiin ja siitä syntyneisiin johtopäätöksiin. (Chen 2008, Davenport & Prusak 1998.)

Toimintaympäristön muutosten tarkastelua (Horizon Scanning) käytetään yhtenä yleisenä ennakointimenetelmänä. Menetelmässä keskitytään ymmärtämään, mitä yrityksen tai organisaation

liiketoimintaympäristössä – sekä sisäisessä että ulkoisessa – tapahtuu ja saamaan olennaista tietoa päätöksenteon tueksi. Tällaista muutoksen ennakointia tapahtuu neljällä tasolla: villeinä kortteina, heikkoina signaaleina, trendeinä ja megatrendeinä. (Nisula 2019).

Liian lyhyeen aikaväliin sitoutunut strateginen ennakointiprosessi hankaloittaa organisaatioiden sopeutumista muutokseen. Jos strateginen ennakoinnin sykli perustuu esimerkiksi kirjanpito vuoden muodostamaan aikajaksoon, epäonnistuvat organisaatiot tyypillisemmin ajankohtaisen reaktion muodostamisessa erityisesti muutosaaltoja kohdatessa. Muutoskyky paranee, mikäli organisaatiolla on hallussaan tarpeellinen tieto, jonka pohjalta päätöksiä voidaan tehdä. Ongelmallista on, että muutokseen liittyvää olennaista signaalia on vaikea havaita, koska signaalit sijaitsevat organisaation tiedonhaun piirin ulkopuolella. (mm. Rohrbeck 2010, 2-3 ja Day & Schoemaker 2006, 6.)

Muutos koostuu usein pitkistä hitaan, inkrementaalisen kehityksen jaksoista ja lyhyistä radikaalin, epäjatkuvuuden jaksoista. Menestyneimpien yhtiöiden elinkykyisyyttä voidaan selittää osittain niiden kyvykkyydellä valmistautua ja vastata epäjatkuvaan, radikaaliin muutokseen (Rohrbeck 2010, 1). Yhtiöiden muutoskyvykkyys tai valmiudet muutokseen sopeutumisessa ovat niin ikään yhdeksi menestymisen kannalta olennaiseksi kuvattu ominaisuus. Tämä resilienssiksi kuvattu ominaisuus tarkoittaa systeemin kyvykkyyttä säilyttää keskeinen tehtävä ja eheys dramaattisesti vaihtuvista olosuhteista huolimatta (Healy & Zolli 2012, 8). Resilienssi voidaan ymmärtää myös yhteiskuntajärjestelmän kyvyksi palautua tai jopa vahvistua yllättävistä shokeista (Cook 2014, 3; Sitra).

Yritysten kohdalla resilienssi kuvaa niiden kyvykkyyttä toipua mahdollisimman pienin vahingoin erilaisista yllättävistä häiriötilanteista. Kysymys on häiriöiden nopeasta tunnistamisesta, niiden seurausten minimoinnista ja ratkaisuista häiriöistä selviytymiseksi. Yossi Sheffin (2015) mukaan yritysten ja organisaatioiden resilienssi syntyy sopivasta yhdistelmästä resurssien päällekkäisyyttä (redundancy) ja niiden joustavuutta (flexibility). Päällekkäisyyden ja joustavuuden lisäksi resilienssi yritys keskittyy häiriöiden syiden (cause) ohella niiden seurauksiin (effect). Resilienssiään kehittämällä yritykset voivat varautua yllättäviin ja odottamattomiin tapahtumiin. On kuitenkin huomioitava, että resilienssi ei ole absoluuttista vaan suhteellista. Siksi sen kehittämisessä on syytä huomioida toimialakohtaiset erityispiirteet (Jalonen 2017).

Tulevaisuuteen varautumisen strategiset vaihtoehdot yritysmaailmassa voidaan jaotella proaktiiviseen strategiaan (pro-active strategy), nopean reagoinnin strategiaan (resilient strategy), vahvistavaan strategiaan (robust strategy) ja ennakoivaan strategiaan (foresight strategy). Sana

proaktiivinen tulee englannin kielen sanoista pro eli etukäteis- ja activity eli toiminta. Proaktiivisella strategialla tarkoitetaan aktiivisista toimintaa omista lähtökohdista käsin, ennen kuin on pakko alkaa toimia muiden ehdoilla. Kun toimitaan proaktiivisesti, oman toiminnan lopullisia vaikutuksia etukäteen ei välttämättä tunneta, mutta proaktiivisen vaikuttamisen jälkeen muutos saattaa lähteä liikkeelle ja voi kulkea toivottuun suuntaan. Proaktiivisuuden periaatteella on sukulaisuussuhde ehkäisevään toimintamalliin (pre-empty strategy). (Kuosa 2012.)

Nopean reagoinnin strategian tavoitteena on luoda organisaatioon resilientti, nopean reagoinnin kulttuuri, jossa kaikki ongelman ratkaisun kannalta keskeiset tahot kokoontuvat miettimään vastastrategioita, heti kun jokin ongelma on havaittu. Nopean reagoinnin rinnalle tarvitaan myös vahvistavaa ja ennakoivaa strategiaa. Vahvistava strategia eli vahvistumiseen nojaava varautumisstrategia tulee englannin kielen sanasta robust, joka tarkoittaa kestäväää, tukevaa, voimakasta ja murtumatonta. Proaktiivisuuden, nopean reagoinnin ja vahvistumisen lisäksi tai näiden muodostamana toiminnan kombinaatiolla yritykset voivat varautua tulevaan tulevaan ennakoivalla strategialla. Se voi olla muodoltaan strategista tai osallistavaa ennakointia. (Kuosa 2012.)

Sana foresight viittaa monipuoliseen tiedon keräämiseen, analysoimiseen ja yhdistelemiseen sekä omien ja vastapuolen tavoitteiden ja resurssien tarkasteluun. Foresightin pohjalta voidaan tuottaa kokonaisnäkemys sekä konkreettisia vaihtoehtoja päätöksentekotilanteisiin. Lisäksi se antaa mahdollisuuden luoda yhteisesti tuotettuja visioita ja toimintasuunnitelmia paremman tulevaisuuden saavuttamiseksi. Strateginen ennakointi - strategic foresight tarkoittaa ennakointityötä, jolla tavoitellaan mahdollisimman hyvän kokonaiskuvan luomista olemassa olevasta tilanteesta ja päätöksentekijälle avautuvista toimintavaihtoehtoista. Strateginen ennakointi on aina sidoksissa tiettyyn päätöksentekotilanteeseen ja sen tavoitteena on lisätä päätöksentekijän strategista kyvykkyyttä. Strateginen ennakointi voi olla muodoltaan myös osallistavaa eli participatory foresightia, jolloin keskiössä on paremman tulevaisuuden visioiminen yhteisöllisesti. (Kuosa 2012.)

### 2.2.3 Ennakoinnin tehtävä

Ennakoinnin tavoitteena ei ole tuottaa ennustuksia, vaan parantaa ja kehittää organisaation kykyä kartoittaa erilaisia tulevaisuuden skenaarioita, keskustella niiden seurauksista, ennakoida mahdollisia hyötyjä ja uhkakuvia, tutkia niihin liittyviä riskejä sekä arvioida näiden perusteella



syntyviä kustannuksia tai investointitarpeita (mm. Hiltunen 2012). Ennakointia voi kuvata systemaattiseksi työkaluksi, jonka tarkoituksena on havaita lupaavia teknologisia suuntia ja sitouttaa luomaan jaettu visio, joka ohjaa organisaation jokapäiväistä toimintaa. Yksi ennakkoinnin hyödyistä on, että sen avulla voidaan rakentaa yhteneväinen visio tulevaisuudesta. Ennakointia voidaan hyödyntää myös verkostojen rakentamisessa ja sen avulla voidaan parantaa innovaatiojärjestelmän yhtenäisyyttä. (Van Lente 2012, 770.)

Ennakointi on siis tulevaisuutta luotaavaa toimintaa, jossa tavoitteena on parantaa yritysten ja organisaatioiden pitkän aikavälin uudistumiskyvykkyyttä. Sen avulla kartoitetaan tulevaisuuden muutostekijät, niihin vaikuttavat voimat ja vastavoimat, joiden pohjalta yritykset ja organisaatiot voivat muokata omaa toimintamalliaan suhteessa kilpailijoihin tai muihin toimijoihin (Majavesi 2010).

Ennakointi on päätösten tekoa siitä, mitä toimia ja päätöksiä tulevaisuuden suhteen pitäisi tehdä tänään. Ennakointi on strategista suhtautumista nykytilaan ja tulevaisuuteen. Se on valintojen kautta tapahtuvaa tulevaisuuden tekemistä. Tulevaisuusajattelun tavoitteena on hahmottaa mahdollisia tulevaisuuksia, todennäköisiä tulevaisuuksia ja toivottavia tulevaisuuksia. Prosessin edetessä vaihtoehtojen määrä supistuu, tärkeimmät suunnat löytyvät ja niiden mukaisesti asioita ryhdytään tekemään. (Majavesi 2010.)

Ennakointi tulee nähdä prosessina, jonka avulla tulevaisuutta koskeva tieto voidaan kytkeä osaksi yrityksen tai organisaation strategista päätöksentekoa. Ennakkoinnin tavoitteena on muutoksen hallinta ja siihen varautuminen, ennakkointitiedon tuottaminen suunnittelun ja päätöksenteon tueksi sekä halutun tulevaisuuden rakentaminen. Tulevaisuuden haasteiden lisäksi ennakkoinnissa tulisi huomioida myös ilmiöiden historiallinen kehitys ja nykyisen päätöksenteon ongelmat. (Majavesi 2010.)

Yhteenvetona todettakoon, että ennakoiti auttaa havainnoimaan, tulkitsemaan ja tarkkailemaan yritystoiminnan ympäristöä. Se tarkoittaa erilaisten tulevaisuudenkuvien eli skenaarioiden pohtimista. Se on megatrendien, trendien, heikkojen signaalien ja villien korttien tulkintaa ja vaikutusten arviointia omaan toimintaan. Ennakkoinnin tarkoitus on herättää ajattelemaan ja varautumaan mahdollisiin liiketoimintaan vaikuttaviin yllätyksiin. Kun yrityksen resurssit on sidottu päivittäiseen suorittamiseen, yllättävällä tilanteella voi olla toiminnan lamauttava vaikutus. On turvallisempaa varautua erilaisiin tulevaisuudenkuviin, erityisesti oman toiminnan kannalta kriittisiin tapahtumiin. (Hiltunen 2012.)

### 2.3 Ennakointityön menetelmät

Majaveden (2010) mukaan tulevaisuudentutkimuksen menetelmien hallinta on keskeistä ns. tulevaisuusosaamisessa, joka tulee olemaan tärkeä osaamisen laji. Tulevaisuuden arviointiin soveltuvia menetelmiä on useita ja niillä on usein monitieteellinen tausta. Käytettävän menetelmän huolellisella valinnalla on merkitystä, jotta tulokset ja tuotokset ovat koko ennakoitiprosessin kannalta merkityksellisiä ja tiedon käyttäjät voivat liittää tulokset suunnittelu- ja päätöksenprosesseihin. Usein yksi menetelmä ei riitä aiheen kokonaisvaltaiseen tutkimiseen, vaan käytössä on sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä.

Yleisesti ennakkoinnin menetelmät jaotellaan joko laadullisiin ja määrällisiin menetelmiin tai normatiivisiin (= ohjeellinen, ”kuva toivotusta tulevaisuudesta”) ja eksploraatiivisiin (= tutkiva, objektiivinen, ”arvovapaa”) menetelmiin tai laskennallisiin ja asiantuntijamenetelmiin. Menetelmät voidaan myös määritellä joko passiivisiksi tai interaktiivisiksi. (Majavesi 2010.)

Laadullisina menetelminä voidaan käyttää toimintaympäristön muutosten tarkastelua, skenaarioita ja skenaariotyöskentelyä, Delfoi-tekniikkaa, pehmeää systeemimetodologiaa, tulevaisuuspyörää, relevanssipuuta, tulevaisuusverstasta tai -työpajaa, ACTVOD-menetelmää sekä ennakoituihin soveltuvia oppimismenetelmiä. Määrällisiä menetelmiä ovat ristivaikutusanalyysi, aikasarja-analyysit, mallinnus ja simulaatio. (Majavesi 2010.)

Määrällisistä menetelmistä ristivaikutusanalyysi koostuu sekä laadullisesta että määrällisestä tulevaisuuden tarkastelusta. Sitä sovelletaan etenkin skenaarioiden laadintaan. Asiantuntijoita pyydetään arvioimaan jonkin tapahtuman toteutumisen todennäköisyyttä sekä sitä, kuinka todennäköistä on jonkin tapahtuman toteutuminen, jos muut tapahtumat toteutuvat tai eivät toteudu. Toinen määrällinen menetelmä on aika-sarja-analyysi, joka muodostuu peräkkäisin aikavälein systemaattisesti mitatusta havaintoaineistosta. Yleensä ilmiöistä kerätään tietoja tasavälisin ajoin, eikä reaaliaikaista aineistoa ole saatavilla. Aikasarja-analyysiin lukeutuu useita empiirisiä menetelmiä (mittaus- ja kokemusperäisiä havainnointimenetelmiä), joilla tarkastellaan ilmiöstä tai tapahtumasta tehtyjä aikaisempia havaintoja ja niiden tilastollisia tai matemaattisia säännönmukaisuuksia. Tämän perusteella tehdään johtopäätöksiä kehityskulun suunnasta eli aikasarjan jatkumisesta havaintokauden yli tulevaisuuteen. Trendiekstrapolaatio (tai ekstrapolointi) on aikasarja-analyysin osa, jolla tarkoitetaan tarkasteltavan ilmiön tähänastisen kehityksen jatkamista tulevaisuuteen (tai menneisyyteen). Regressioanalyysin avulla tulevaisuutta pyritään ennustamaan usean eri muuttujan historiallisten ja nykytietojen avulla. Mallinnuksen avulla ilmiöön liit-

tyvää teoriaa pyritään esittämään matemaattisesti. Malli on yleensä yksinkertaistettu kuvaus todellisuudesta. Simulaatiolla voidaan käyttää malleja todellisten ilmiöiden prosessien hahmottamiseen. Näissä metodeissa oletuksena on, että kaaoksen keskeltä on löydettävissä tiettyä säännönmukaisuutta. (Majavesi 2010.)

Tässä tutkimuksessa ennakkoinnin menetelmät rajataan skenaarioihin, skenaariotyöskentelyyn, hiljaisten signaalien, mustien joutsenten sekä megatrendien käsitteisiin ja määrittelyihin sekä Sitran julkaisemiin megatrendeihin ja niiden määritelmiin.

### 2.3.1 Skenaariotyöskentely

Laadullisista menetelmistä skenaariot ja skenaariotyöskentely ovat yksi käytetyimmistä ennakkoinnin menetelmistä. Tulevaisuuden skenaario on määritelty mm. tulevaisuuden 'käsikirjoituksena' eli tulevaisuudessa mahdollisesti esiintyvien tapahtumaketjujen kuvauksena. Skenaariolla tarkoitetaan kehityspolkua, jossa jonkin asian kehitys kuvataan etenevänä ketjuna, jossa kuvataan eri muuttujien väliset suhteet tietyssä ajankohtana." (Malaska & Mannermaa 1985, 292; Rubin 2015). Skenaariota kuvataan nykyhetken tietoihin perustuvaksi kehityspoluksi, tarinaksi niistä tapahtumista ja prosesseista, jotka alkavat nykytilasta ja päättyvät mahdolliseen tulevaisuuden tilaan eli tulevaisuuskuvaan. Skenaariossa on kolme elementtiä: 1) nykytilan analyysi 2) tulevaisuuskuva sekä 3) kuvaus niistä prosesseista, jotka liittävät nämä kaksi toisiinsa. (Majavesi 2010.)

Yleensä skenaarioita tehdään vähintään kolme: todennäköinen, toivottava ja vältettävä. Ne toimivat työkaluina (eivät ennusteina), joissa ilmenevät syyseuraussuhteet auttavat tekemään valintoja, strategisia linjauksia ja päätöksiä toivotunlaisen tulevaisuuden rakentamiseksi sekä varautumaan samanaikaisesti erilaisiin tulevaisuuksiin. Hyvän skenaarion ominaisuuksia ovat mm. loogisuus, kiinnostavuus ja sosiaalinen uskottavuus. (Majavesi 2010.)

Meristö kuvaa (1991) tulevaisuuden skenaarion yritystutkimuksen näkökulmasta siten, että skenaario on tulevaisuuden käsikirjoitus, joka luonnostelee yrityksen tulevaisuuden toimintaympäristön sekä yrityksen ja sen kilpailijoiden toimenpiteet näissä ympäristöissä tavoitteiden saavuttamiseksi. Mannermaa (1999) sanoo, että skenaario on "vaihe vaiheelta etenevä tapahtumainkuvaus, joka liittää tulevaisuuden nykyhetkeen." Skenaariotyön todellinen arvo syntyy, kun se kytetään organisaation strategiaan, innovaatiotyöhön ja johtamisen kehittämiseen (Wilkinson & Kupers 2013, 4-10).

Skenaariotyöskentely on siis yksi käytetyimmistä ennakoinnin menetelmistä, jossa yrityksen tai organisaation jäsenet havainnoivat ympäristön muutoksia ja heikkoja signaaleja. Kerättyjä huomioita tarkastellaan säännöllisin aikaväleihin, havainnot luokitellaan ja niistä muodostetaan mahdollisia trendiaihioita, joiden pohjalta voidaan kuvata tulevaisuuden mahdollisia skenaarioita. Skenaarioiden avulla voidaan testata organisaation strategian toimivuutta ja varautua erilaisiin muutoksiin. (Kuusi, Bergman, Salminen 2013.)

### 2.3.2 Heikot signaalit

Heikko signaali on idea tai trendi, joka vaikuttaa yritykseen tai sen toimintaympäristöön tai jokin uusi ja yllättävä signaali vastaanottajan näkökulmasta. Heikko signaali on joskus vaikea huomata "kohinan" ja muiden signaalien keskeltä. Se voi olla yritykselle uhka tai mahdollisuus. Usein se on aliarvioitu niiden ihmisten taholta, jotka tietävät asiasta (Coffman, 1997). Heikko signaali on siis ensimmäinen vihje jostakin tulevaisuuden kehityskulusta tai muutoksesta. Se voi olla yksittäinen ilmiö, tapahtuma tai niistä muodostuva joukko, joka ei välttämättä tapahtuessaan vaikuta tärkeitä tai ole laaja, mutta jolla on tulevaisuuden muodostumisen kannalta tärkeä tai ratkaiseva merkitys (Hiltunen 2012).

Heikko signaali on ensimmäinen ilmaus muutoksesta tai sysäys, joka muuttaa tapahtumien kulkua ratkaisevasti erilaiseen suuntaan. Heikon signaalin jäljittäminen edellyttää useiden erilaisten ilmiöiden tuntemusta ja tarkastelua, jossa on erotettava subjektiivisesti ja objektiivisesti uudet ilmiöt. Heikkojen signaalien havaitseminen ja ymmärtäminen on haastavaa ja se tunnustetaan myös tulevaisuudentutkimuksen piirissä. (Kuusi, Bergman ja Salminen 2013). Esimerkiksi Dayn ja Schoemakerin mukaan ihmiset jättävät yleensä huomioimatta sellaiset signaalit, jotka ovat ristiriidassa heidän oman maailmankuvansa ja käsityksensä kanssa (Day & Schoemaker 2006, 6).

### 2.3.3 Villit kortit – Mustat joutsenet

Nassim Talebin (2010) mukaan maailmaa muuttavat eniten hyvin epätodennäköiset ja odottamattomat asiat. Taleb on selittänyt ilmiötä mustien joutsenten käsitteellä, joka tunnetaan myös villien korttien käsitteenä. Musta joutsen -termi perustuu vanhaan länsimaiseen käsitykseen siitä, että kaikki joutsenet ovat valkoisia, kunnes 1600-luvulla saatiin tietää Australiassa olevan myös

mustia joutsenia. Taloustieteessä mustilla joutsenilla tarkoitetaan harvinaisia, yllättäviä, odottamattomia ja epätodennäköisiä tapahtumia, joilla on toteutuessaan erittäin suuria vaikutuksia kaikkialle yhteiskuntaan. Maailmaa muuttavat tapahtumat voivat toteutua luonnossa, teknologiassa, politiikassa, kulttuurissa, ihmisten välisessä kanssakäymisessä tai tavoissa ja tottumuksissa. Ne voivat olla asioita, joita ihminen aktiivisesti tekee tai tahattomia seurauksia ihmisen toiminnasta, joihin ei voi vaikuttaa.

Taleb mukaan ymmärryksemme mustista joutsenista ja epäjatkuvuuksista on puutteellista. Äkilliset, yllättävät ja laajamittaiset tapahtumat ja niiden seuraukset pyritään jälkeenpäin rationalisoimaan osaksi normaalia kausaalisuhteisiin perustuvaa ajattelutapaa. (Taleb 2010, 8). On tunnusomaista, että mustien joutsenten vaikutuksille pyritään keksimään selityksiä, joiden valossa tapahtuma vaikuttaisi vähemmän satunnaiselta ja ennustettavammalta, kuin se toteutuessaan oli. Teknologian näkökulmasta merkittäviä murroskohtia ovat olleet myös sähkö- ja polttomootorin ja matkapuhelinten käytön laajamittainen yleistyminen tai sosiaalisen median nousu. Mustien joutsenten tutkiminen ja se miten niihin voidaan varautua, on keskeisessä osassa modernissa tulevaisuudentutkimuksessa. (Heinonen & Ruotsalainen 2013, 304.) Esimerkkejä mustista joutsenista ovat New Yorkin terrori-iskut 11.9.2001 ja kevään 2020 korona-pandemia.

#### 2.3.4 Trendit ja megatrendit

Pitkän ajanjakson kuluessa tarkasteltavan ilmiön yleistä kehityssuuntaa voidaan kutsua trendiksi. Megatrendillä tarkoitetaan sellaista yksittäistä ilmiötä tai ilmiöiden tai trendien joukkoa, joka määrittää tavalla tai toisella tulevaisuuden suunnan tai kokonaisuuden. Megatrendin ja trendin välinen ero ei aina ole selkeä. Megatrendiksi mielletään usein ilmiö, jota voidaan kuvata kehityksen suurena linjana tai aaltona, johon liittyy globaalien tason vaikutuksia ja alailmiöitä. Megatrendit muodostuvat useista samaan suuntaan kehittyvistä trendeistä, jotka muodostavat yhdessä trendikimppuja. Megatrendin suuntaa ei voida määrittellä pelkästään tarkastelemalla yksittäisiä toimijoita tai tekijöitä, vaan megatrendi on makrotason ilmiöiden ja tapahtumakuvausten laaja kokonaisuus, joka sisältää useita erilaisia ja jopa toisilleen vastakkaisia alailmiöitä ja tapahtumaketjuja. (mm. Mannermaa 1999, Heinonen, 2013, 327.)

Megatrendin käsitteen luojana pidetään John Naisbittiä, joka käsitteli aihetta kirjassaan ”Megatrends” (1982). Naisbitt tarkasteli teoksessaan Yhdysvalloissa tapahtumassa olevia laajoja muu-

toksia ja kehityskulkuja. Hän esitteli kirjassaan kymmenen pääasiassa tilastollisiin laskelmiin perustuvaa megatrendiä, joilla olisi USA:n lähitulevaisuuteen merkittäviä ja mullistavia vaikutuksia. Naisbitt laajensi megatrendinsä koskemaan myös länsimaista maailmaa ja sen mahdollisia tulevaisuuden kehityskulkuja.

Naisbittiä on kritisoitu megatrendiensä liian deterministisestä ja yleistävästä otteesta. Megatrendien ajattelun on kritisoitu rajoittavan ihmisten mahdollisuuksia tai tarpeita nähdä tulevaisuus monien erilaisten vaihtoehtojen kokonaisuutena ja kaventavan tulevaisuuden kuvia liian teknologiakeskeisiksi. Naisbittiä on arvosteltu myös siitä, että hänen luettelemissaan megatrendeissa on sellaisia, jotka ovat vain trendejä eivätkä megatrendejä. Joidenkin ilmiöiden kohdalla on myös sanottu, että ne eivät täytä edes trendin määritelmää, vaan ovat väärin tulkittuja arvioita, jotka juontuvat 'vinosta' aineistosta. (Bell 1997, 292-294, Slaughter 1993.)

Megatrendeiksi voidaan käsittää sellaiset ilmiöt, jotka ymmärretään globaalissa maailmassa ilmevinä suurina muutosprosesseina yhteiskunnallisessa, poliittisessa tai taloudellisessa kehityksessä. Ongelma on, että ilmiöiden määrittäminen yksiselitteisesti on haasteellista. Se mikä yhdestä näkökulmasta on megatrendi voi toisesta näkökulmasta olla trendi tai vasta heikko signaali. Lisäksi kehityskulku liikkuu epätasaisesti ja erilaisella vauhdilla eri ilmiöissä ja samalla asioiden keskinäiset yhteisvaikutukset muuttavat ja muovaavat kehityskulkuja. Trendit ja megatrendit ovat sidoksissa toisiinsa, mikä vaikeuttaa päätelmien tekemistä siitä, mikä asioista, tilanteista ja tapahtumien lopputuloksista on syy ja mikä seuraus tai onko jokin megatrendi toisen megatrendin tuottama ilmiö tai alailmiö ja miten ne vaikuttavat yhteiskuntaamme. Vaikka megatrendit ovat hyviä työvälineitä tulevaisuudentutkimuksessa ja erityisesti skenaariotyöskentelyssä, olisi hyvä myös ymmärtää niiden muuttuva ja ei niin kovin selkeä luonne. (Rubin 2015.)

Trendien ja megatrendien analysointi on osa menetelmäkokonaisuutta, jota kutsutaan monitoroinniksi, toimintaympäristön muutosten tarkasteluksi tai muutosvoimien tarkasteluksi. Monitorointi on metodologinen lähestymistapa, joka pyrkii selvittämään tapahtumisen prosesseja ja kehityskulkuja – trendejä – juuri silloin, kun ne tapahtuvat tai heti sen jälkeen, kun jotain niiden aiheuttamaa on tapahtunut. (mm. Bell 1997, Rubin 2015.)

Megatrendien tarkastelu on oleellinen osa tulevaisuuksien pohdintaa. Megatrendi on useista ilmiöistä koostuva yleinen kehityssuunta ja osa laajaa muutoksen kaarta. Megatrendit eivät ole yllättäviä, vaan tuttuja asioita ja muutoksia, jotka tapahtuvat jo nyt ja hyvin todennäköisesti myös huomenna. Ne antavat hyvän kuvan laajoista tulevaisuuden muutoksista, joita voidaan tarkentaa ja täsmentää trendeillä, heikoilla signaaleilla ja jännitteiden tarkastelulla. (Sitra 2020.)

## SITRAN megatrendit 2020

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra on julkisoikeudellinen eduskunnan valvoma rahasto, joka on julkaissut listauksia megatrendeistä vuodesta 2011 alkaen. Viimeisin päivitys on vuodelta 2020. Megatrendien tarkastelu on olennainen osa Sitran ennakointityötä ja tulevaisuustalon analyysia toimintaympäristöstään. Megatrendit luovat kokonaiskuvan Suomen kannalta merkittävistä yhteiskunnallisista muutoksista. Tulevaisuus ei välttämättä toteudu suoralinjaisesti jonkin trendin mukaisesti, vaan trendien välillä olevat jännitteet voivat muokata kehityksen suuntaa. Megatrendeihin liittyvät jännitteet osoittavat, ettei tulevaisuus ole etukäteen määritelty. Siksi siihen voi vaikuttaa nykyhetken toimilla ja päätöksillä. (Sitra 2020.)

Megatrendit 2020 -päivityksessä on nostettu esiin viisi kehityskulkua sekä niiden väliset jännitteet. Ensimmäisenä ja keskeisimpänä tulevaisuuteen vaikuttavana tekijänä Sitra esittää ekologisen jälleenrakennuksen kiireellisyyden. Ekologisesta kestävyyskriisistä eli ympäristön tilan huonontumisesta ja maapallon kantokyvyn rajojen ylitymisestä on varoiteltu jo pitkään. Ekologinen kestävyyskriisi eli ilmastonmuutos, kuudes joukkosukupuutto, resurssien ylikulutus ja vaihteleva saatavuus sekä jäteongelma muuttavat merkittäväällä tavalla toimintaympäristöämme. Niihin vastaaminen edellyttää kulttuurin ja toimintatapojen muutoksia. (Sitra 2020.)

Toinen kehityskulku on verkostomaisen vallan voimistuminen: valtasuhteissa siirrytään moninapaisesta maailmasta monisolmuiseen maailmaan. Yksittäisten vallan napojen sijaan maailmanpolitiikassa korostuvat suhteet ja vuorovaikutus toisten kanssa. Valtioiden lisäksi myös muut toimijat, kuten yritykset, kansainväliset instituutiot ja kaupungit ovat merkittävässä roolissa. Maailman valtasuhteet ovat muutoksessa samoin kuin vallankäytön muodot. Tulevaisuudessa merkitystä on yhä enemmän verkostoilla ja vuorovaikutuksella. (Sitra 2020.)

Kolmas kehityskulku liittyy väestön ikääntymiseen ja monimuotoistumiseen. Väestörakenne muuttuu pidentyneiden elinikien ja alhaisen syntyvyyden takia. Väestö keskittyy muutamille alueille, kaupungistuminen jatkuu ja muuttoliikkeet kasvavat. Paine mm. maahanmuuttoon lisääntyy globaalisti ja sen vaikutukset saattavat näkyä Suomessakin. Väestö muuttuu ikääntymisen lisäksi taustoiltaan, mahdollisuuksiltaan ja tavoiltaan yhä monimuotoisemmaksi. Vastakkainasettelut ovat kasvaneet ja heimoutumista sekä heimouttamista on näkyvissä kasvavissa määrin. (Sitra 2020.)

Neljäntenä kehityskulkuna esitetään talousjärjestelmän suunnan etsiminen: nähdäänkö ympäristö resurssina vai otetaanko talouden tavoitteeksi ympäristön parempi tila? Talouteen kohdistuu yhä voimakkaampia muutospainetta johtuen erityisesti eriarvoisuuden kasvusta ja ekologisesti kestävyyskriisistä. Vauraus keskittyy, kasvu tapahtuu maapallon kustannuksella ja talous ei tuota hyvinvointia entiseen malliin. Uudistamisen tarpeesta on kasvava yksimielisyys, mutta näkemykset sen laajuudesta vaihtelevat. Mikä asetetaan tärkeimmäksi tavoitteeksi: kasvu, hyvinvointi vai ympäristön tilan parantaminen? (Sitra 2020.)

Viidenneksi megatrendiksi Sitra esittää teknologian sulautumisen osaksi yhteiskuntaa ja arkea. Teknologia kehittyy nopeasti ja uudet sovellukset otetaan nopeasti käyttöön. Teknologia vaikuttaa toimintatapoihin, yhteiskunnan rakenteisiin ja ihmisten arkipäivään. Yhä useampi asia voidaan automatisoida, tuotanto ja toiminta voidaan hajauttaa ja vuorovaikutus voi tapahtua virtuaalisessa ympäristössä. Teknologian hyödyntäminen edellyttää yhä voimakkaammin ajatusmallien ja toimintatapojen muuttamista. Se kietoutuu yhä tiukemmin osaksi geopolitiikkaa ja voi lisätä eriarvoistumista. (Sitra 2020.)

#### 2.4 Aiemmat tutkimukset

Tässä tutkimuksessa vertailupohjana käytetään myös aiempien tutkimusten tuloksia aihepiiriä koskien. Boardman 2020 ja Finpro ovat tutkineet ennakointia osana yritysten strategista päätöksentekoa (2011). Tutkimuksessa selvitettiin, mitkä ovat menestyksekkään ennakointitoiminnan ja strategisen päätöksenteon keskeisimpiä haasteita ja edellytyksiä. Tutkimuksessa kerättiin tietoa eri toimialoilta palveluista, ohjelmistoista ja digitaalisesta mediasta valmistavaan teollisuuteen yhteensä 82 suomalaisesta yrityksestä. Joukossa oli myös 21 pörssi-yhtiötä. Tutkimukseen osallistui omistajayrittäjien ja toimitusjohtajien lisäksi yritysten hallituksen jäseniä sekä Business Intelligence -yksiköissä työskenteleviä henkilöitä.

Tämän tutkimuksen tulokset ilmensivät, että tutkimuksessa tarkastellut yritykset kokivat, että hallitus ei osallistunut riittävän vahvasti yhtiön ennakointitoimintaan, joka ilmeni hallituksen kykenemättömyytenä ohjata yhtiön strategiaa ennakointinäkömien mukaisesti. Tutkittujen yhtiöiden paikalliset johtajat esittivät tästä erityisesti kritiikkiä. Yhtenä suurimpana haasteena esitettiin se, että yrityksen päättäjät eivät ota riittävästi osaa ennakointitoiminnan edellyttämään dialogiin, jolloin ennakointitiedon jalkautuminen strategiseksi prosesseiksi jää toteutumatta.



Tutkimuksessa tarkastellussa yritysjoukossa ennakoititoiminta on vastaajien näkemyksen mukaan tehnyt strategiasta vain hieman paremman. Tunnistettiin, että paremman yhteyden rakentaminen ennakoititoiminnan ja strategisen päätöksenteon välillä on välttämätöntä strategian laadun nostamiseksi. Tutkimuksen mukaan nopeasti kasvaneilla yrityksillä hallituksen rooli yhtiön päätöksenteossa on ollut vahvempi. Ainoa osatekijä, jonka liikevaihdoltaan supistuneet yritykset katsovat nopeasti kasvaneita paremmaksi, on ennakoititoiminnan laaja-alaisuus. Tämän arvelaan kuitenkin selittyvän sillä, että liikevaihdon supistuessa on jouduttu katsomaan omaa toimialaa laajemmalle. Nopeasti kasvaneiden yritysten riskinä on näkökulman kapea-alaisuus, jolloin merkittäviä uhkia tai mahdollisuuksia saattaa jäädä havaitsematta. Tutkimuksen johtopäätöksien mukaan yhtiöiden hallituksen tulisi myös vaatia, että ennakoititietoa aidosti hyödynnetään yrityksen innovaatiotoiminnassa tulevaisuudessakin kilpailukykyisten tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi. Ennakoititoiminta on yrityksissä prosessi, joka kypsyy kasvun ja myös kansainvälistymisen myötä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että erityisesti toiminnan kansainvälistyminen pakottaa myös ennakoititoiminnan kehittämiseen yhtiöissä.

Rohrbeck ja Kum (2018) ovat tutkineet yritysten tulevaisuusvalmiuksia. Tämän tutkimuksen tuotoksena syntyi menetelmä, jolla voidaan arvioida yritysten tulevaisuusvalmiutta (future preparedness). Menetelmä perustuu Rohrbeckin ja Kummin pitkittäistutkimukseen, johon osallistui 70 eurooppalaista, yli 100M€ liikevaihdolla toimivaa yritystä vuosina 2008–2015. Tutkimus teki vertailun siitä, miten vuonna 2008 mitattu tulevaisuusvalmius vaikutti yrityksen suoriutumiseen vuonna 2015. Tulevaisuusvalmiuden määrittelyssä sovellettiin Rohrbeckin (2011) kehittämää viitekehystä yritysten ennakoitokyvykkyyksien kypsyystasosta.

Rohrbeckin ja Kummin (2018) tutkimuksen mukaan tulevaisuuteen hyvin valmistautuvilla, niin sanotuilla valppailla yrityksillä on merkittävästi paremmat menestymisen edellytykset omalla toimialallaan. Tästä huolimatta vain yksi viidestä yrityksestä valmistautuu tulevaisuuteen riittävällä tasolla. Tutkimustulokset osoittivat, että tulevaisuusvalmius edistää yritysten tuottavuutta ja parantaa suorituskykyä. Nämä yritykset havaitsivat jatkuvasti muutoksen aiheuttajia ja ajureita, ennakoivat systemaattisesti toimialaan vaikuttavia käännekohtia sekä tutkivat ja tunnustelevat uusia markkinoita ja pyrkivät muokkaamaan toimialan tulevaisuutta.

Suomessa Pouru (2018) on tutkinut suomalaisten pk-yritysten ja Niinisalo (2016) media-alan yritysten tapoja hankkia ja hyödyntää tulevaisuutta koskevaa tietoa. Heidän tutkimuksensa mukaan pk-yritysten yleisimmät menetelmät tulevaisuustiedon keruuseen ovat oman toimialan sisältä ja ulkoa nousevat signaalit sekä vaihtoehtoisten skenaarioiden rakentaminen. Tietoa kerätään pää-

sääntöisesti asiakkailta ja liiketoimintaverkostoista ja tyypillinen tapa tuottaa ja analysoida tulevaisuutta koskevaa tietoa on toimintaympäristöanalyysi. Tulevaisuustiedon sisältö koskee usein teknologista kehitystä, uusia markkinasegmenttejä ja muutoksia kilpailutilanteessa. Tutkimukseen osallistuneet yritykset käyttävät tulevaisuustietoa strategisten päätösten tekemiseen, pitkän aikavälin suunnitteluun ja tuotekehitykseen.

Rohrbeckin ja Kumin tutkimus yritysten tulevaisuusvalmiudesta ja ennakkoinnin kypsyydestä linkittää ennakointia prosessina ja kyvykkyytenä. Strategisessa ennakkoinnissa on kyse prosessista, jossa tavoitteena on toimialaa ja toimintaympäristöä koskevien muutosten jatkuva havainnointi ja tulevaisuutta koskevan tiedon kokoaminen ja tulkitseminen. Strategisen ennakkoinnin tehtävänä on kehittää ja kasvattaa yritysten ennakkoinnin kyvykkyyksiä ja siten vahvistaa tulevaisuusvalmiutta. Tulevaisuusvalmiuden kehittäminen edellyttää yrityksiltä ja niissä toimivilta yksilöiltä kykyä tunnistaa ennakkoinnin tarpeet ja taitoa tuottaa, tulkita ja hyödyntää tulevaisuutta koskevaa tietoa päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä. Yritysten tulevaisuusvalmiuksien viitekehys pitääkin sisällään sekä yksilön että organisaation näkökulmaa. Se tarjoaa yhden lähestymistavan erityisesti organisaatioiden tulevaisuustyön arvioimiseen. (Parkkonen & Vataja, 2019)

Creating organisational futures knowledge in Finnish companies – tutkimuksen (Poulu, Dufva & Niinisalo 2018) tärkeimmät päätelmät osoittavat, että tulevaisuustietojen luomiskäytännöt ovat liian kapeakatseisia keskittyen liiallisesti omaan toimialaan. Lisäksi havaittiin, että ennakointiprosessit pidetään yrityksissä ikään kuin erillisinä toimintoina. Resurssit ennakkoinnin tekemiseen olivat myös usein rajalliset.

### 3 Käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tulevaisuuden ennakkoinnin käyttöä kajaanilaisten yritysten strategisessa päätöksenteossa ei ole tiettävästi aiemmin tutkittu. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten kajaanilaisissa yrityksissä hyödynnetään tulevaisuutta koskevaa tietoa, millaisia ennakkoinnin prosesseja niissä esiintyy ja miten saatua informaatiota hyödynnetään strategiatyössä.

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyössä käytettävää tutkimuksen metodia ja tutkimusaineistoa. Tutkimuksen metodilla tarkoitetaan *tutkimusmenetelmää*, jonka avulla hankitaan ja käsitellään tutkimuksen tutkimusaineistoa. Tutkimusaineisto on materiaalia, jota käsitellään tutkimuskysymysten näkökulmasta ja jonka pohjalta syntyvät tutkimukselle olennaisimmat tulokset. (Metsämuuronen 2008, 10, Tuomi ja Sarajärvi 2009.)

#### 3.1 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusprosessin aikana pyritään kasvattamaan tutkijan tietoisuutta ja ymmärrystä tarkasteltavana olevasta ilmiöstä ja sitä ohjailevista tekijöistä. Tutkijan roolilla korostunut merkitys, sillä tutkija toimii itse tutkimuksensa tutkimusvälineenä, jonka välityksellä kerätään tietoa tutkimuskohteesta. (Moilanen & Räihä 2015, 80.) Laadullisessa tutkimuksessa on ominaista se, että tiedon hankinta on kokonaisvaltaista ja että aineisto kootaan luonnollisissa vuorovaikutuksellisissa tilanteissa. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on myös se, että tiedon keruun instrumenttina on ihminen. Tutkittava kohdejoukko valitaan myös tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Laadullinen tutkimus jakaantuu vaiheisiin, johon kuuluvat aineiston kerääminen, analyysi, tulkinta ja raportointi. Tyypillistä on, että vaiheet limittyvät toisiinsa ja suunnitelma elää tutkimusprojektin aikana. Aineiston keräämisessä aineiston laatu on merkityksellisempi kuin aineiston suuri määrä. On kuitenkin tärkeää, että aineisto on riittävän kattava, jotta se korreloi suhdetta siihen, millaista analyysia ja tulkintaa aineistosta on tavoite tehdä. (Alasuutari 2007; Eskola & Suoranta 2015.)

### 3.2 Tutkimusmenetelmänä puolistrukturoitu teemahaastattelu

Aineistonhankintamenetelmillä tarkoitetaan niitä periaatteita ja tapoja, joilla tutkimuksen empiirinen aineisto kootaan tutkijan käyttöön. Tutkijalla on käytettävissään useita erilaisia aineistonhankintamenetelmiä, kuten haastattelut, kokeet ja kyselyt jne. Tutkimuksessa käytettävää aineistoa ei välttämättä tarvitse koota itse, vaan tutkija voi käyttää myös valmiiksi koottuja tutkimusaineistoja, joiden pohjalta tarkastellaan tutkittavaa ilmiötä. Kun tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, joka koskee esimerkiksi mielipiteitä, käsityksiä, havaintoja, asenteita, arvoja tai kokemuksia, on tutkimusaineisto mielekästä koota haastattelemalla. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009.)

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat valmiiksi mietittyjä ja kaikille haastateltaville samoja, mutta valmiit vastausvaihtoehdot puuttuvat. Se sopii käytettäväksi esimerkiksi asioihin, joita on tutkittu vielä suhteellisen vähän. Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Haastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten ja valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta, vaan teemojen puhumisjärjestys on vapaamuotoisempi. Teemahaastattelu on siis strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, sillä siinä aiempien tutkimusten ja aihepiiriin tutustumisen pohjalta valmistellut aihepiirit, eli teemat, ovat kaikille haastateltaville samoja, vaikka teemoja käsitelläänkin joustavammin ilman tarkkaa etenemisjärjestystä ja -mallia. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009.)

Teemahaastattelussa haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin ilman, että vastauksia olisi sidottu vastausvaihtoehtoihin. Teemahaastattelu tuo siis esiin haastateltavien omat tulkinnot ja merkityksenannot, sillä vastaamisen vapaus antaa oikeuden haastateltavien puheelle, tulkinnoille ja merkityksenannoille, vaikka teemat ovatkin ennalta päätetyt. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009.)

Teemahaastattelussa käsiteltävistä teemoista ja niiden alateemoista pyritään keskustelemaan siis vapaasti. Teemahaastattelu on sopiva haastattelumuoto, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä ja asioista. Teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista. Sisältö- ja tilanneanalyysi on siis teemahaastattelussa tärkeää. Käsiteltävät teemat valitaan tutkittavaan aiheeseen perehtymisen pohjalta. Myös haasta-

teltävien valitsemiseen tulee suhtautua harkinnalla: Tutkimukseen osallistuvia ei tulisi valita satunnaisesti, vaan tutkittaviksi tulee valita sellaisia ihmisiä, joilta arvioidaan saatavan parhaiten aineistoa tutkimuksen kohteena olevista asioista. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009.)

Teemahaastattelu mahdollistaa suoran vuorovaikutuksen haastateltavan kanssa. Tutkijan on mahdollista ohjata haastattelua haluttuun suuntaan käsiteltävien teemojen ja tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Haastateltavan sanattomat vihjeet ja eleet voivat helpottaa vastausten tulkittamista, mutta tutkijan on oltava myös kriittinen ja varovainen, ettei tulkitse ja ymmärrä annettuja vastauksia väärin. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009.)

### 3.3 Aineiston analysointitapa

Aineiston analyysimenetelmien valintaan vaikuttaa se, millaiseen ongelmanasetteluun tutkimuksella halutaan vastauksia. Laadullisen eli kvalitatiivisen analyysin tavoitteena on jäsentää tutkimuskohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Perinteisesti laadulliset analyysit ovat deskriptiivisiä eli kuvailevia ja tutkimusaineistosta on etsitty samankaltaisuuksia. Tätä menetelmää on kuitenkin kritisoitu siitä, että se ei anna tutkimusaiheesta kovin vahvaa tulkintaa. Kun aineistosta etsitään ja tarkastellaan myös eroavaisuuksia sekä aineiston moninaisuutta, on tulkinta tarkempaa. Tätä lähestymistapaa kutsutaan sisällönanalyysiksi, jota on käytetty myös tämän tutkimuksen analysointimenetelmänä. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009.)

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusmenetelmä, jossa tutkimusaineisto jaetaan systemaattisesti tarkoituksenmukaisiin osiin. Sisällönanalyysissa halutaan tuoda esille tekstissä esiintyvät yhtäläisyydet ja erot sekä kuvata niitä sanallisesti. Se on siis tarkoituksenmukainen analyysitapa, kun aineiston keskeisiä asioita halutaan kuvata tiivistetysti sanallisessa muodossa. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 91, 96-97.)

Tässä tutkimuksessa analyysin lähtökohtana on teoriaohjaavuus eli haastatteluja analysoidaan esitetyn teorian kautta. Teoriaohjaava sisällönanalyysi mahdollistaa sen, että analyysin aikana tutkijan ajattelua ohjaavat vuorotellen teoria ja aineisto. Usein analyysiyksiköt nousevat aineistosta, mutta niiden tulkintaa tai ryhmittelyä ohjaa teoria. Teoriaohjaavuus voi toteutua myös niin, että analyysi tehdään aineistolähtöisesti, mutta lopuksi aineiston perusteella tehdyt havainnot sidotaan teoriaan. Teoriaohjaavassa lähestymistavassa vaihtelee tutkimuksittain, missä määrin ja missä vaiheessa teoria ohjaa analyysiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Teemoihin kohdistuvaa haastattelua analysoidaan teemoittain ja teemoittelu on luonteva etene- mistapa teemahaastatteluaineiston analysoimisessa. Teemoja eli keskeisiä aiheita muodostetaan useimmiten aineistolähtöisesti etsimällä vastauksista yhdistäviä tai erottavia seikkoja. Myös teo- rialähtöinen, jonkin tietyn viitekehyksen tai teorian mukaisesti ohjautuva teemoittelu on mahdol- lista. Teemat, joista haastateltavien kanssa on puhuttu, löytyvät yleensä kaikista haastatteluista, mutta vaihtelevassa määrin ja eri tavoin. Aineiston litteroinnin jälkeen se voidaan järjestellä tee- moittain. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009.)

Joskus teemat muistuttavat aineistonkeruussa käytettyä teemahaastattelurunkoa, mutta näin ei aina käy. Tutkijan asettamat teemat eivät välttämättä ole siis samoja teemoja, jotka aineistoa analysoimalla osoittautuvat olennaisesti aineiston sisältöä ja tutkimusaihetta jäsentäviksi. Aineis- tosta voi löytyä uusia teemoja, eivätkä ihmisten käsittelemät aiheet välttämättä noudata tutkijan tekemää järjestystä ja jäsenystä. Tutkijan haasteena onkin tarkastella haastateltavien puheesta litteroitua tekstiä ennakkoluulottomalla otteella. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009.)

Aineiston teemoittelusta voidaan edetä tyyppittelyyn. Tyyppillisiä elementtejä sisältävien tyyppien, kuten kuvausten tai kertomusten sisältöä voidaan eritellä tarkemmin teemojen kautta tai tee- moittelusta voidaan siirtyä tyyppittelyyn. Teemahaastattelun analysointimenetelmissä ei siis ole yhtä ja ainoaa tapaa, vaikka teemoittelu ja tyyppittely ovatkin niistä käytetyimpiä. Lisäksi teema- haastatteluaineistoa voidaan analysoida kvantitatiivisuutta ja kvalitatiivisuutta yhdistellen. (Tuomi ja Sarajärvi, 2009.)

### 3.4 Tutkimuksen eettisiä näkökulmia

Tutkimuksen tekeminen edellyttää tutkijalta hyvän tutkimuskäytännön noudattamista. Kun tut- kimuksen kohteena on ihminen, korostuu tutkimuksessa tutkittavan ihmisarvon ja itsemäärää- misoikeuden kunnioittaminen. (Pelkonen & Louhiala 2002, 129.) Jos tutkija käyttää hyvin stan- dardoituja tiedonkeruumenetelmiä, ovat tutkimusasetelman mahdolliset eettiset ongelmakoh- dat ennakoitavissa ja jopa ratkaistavissa. Vapaamuotoisemmassa tiedonhankintatavassa tutkijan ja tutkittavan suhde on epämuodollisempi, jolloin tutkijalle jää suurempi moraalinen vastuu tut- kimuksen eettisten kysymysten käytännön ratkaisemisessa. Tutkijan vastuulla ovat siis seurauk- set, joita tutkimus saattaa tutkittavalle aiheuttaa. (Tuomi ja Sarajärvi, 2009.)

Tutkimusaiheen eettiseen pohdintaan kuuluu selkeyttää se, kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimukseen ryhdytään (Tuomi ja Sarajärvi, 2009, 128-129). Tässä tutkimuksessa tutkimusaihe nousee tutkijan henkilökohtaisesta kiinnostuksesta ja halusta perehtyä paikallisen yrittäjäverkoston toimintatapoihin ennakkoinnin näkökulmasta. Tutkimuksella ei ole ulkopuolista toimeksiantajaa eikä kukaan ole ohjannut tutkijaa aiheen pariin. Tutkimuksen aineiston keruuseen liittyvät valinnat perustuvat niin ikään tutkijan itsenäisesti tekemään valintaan.

Tutkimuksen aineiston keräämiseen liittyvänä keskeisenä eettisenä kysymyksenä on tutkittavien suoja. Tutkimukseen osallistuvia ei saa pakottaa mukaan tutkimukseen, eikä heille saa antaa väärää tietoa siitä, mistä tutkimuksessa on kyse. Lisäksi tutkimuksen tulee olla luottamuksellinen myös siitä näkökulmasta, että siihen osallistuville taataan anonymiteetti. (Tuomi ja Sarajärvi, 2009.)

Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan tutkimuksessa käytettävään aineistoon liittyvä eettinen näkökulma on myös muiden tutkijoiden työn ja saavutusten asianmukainen hyödyntäminen sekä niihin viittaaminen käytetyiltä osin. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty useita aiempia tutkimuksia aihepiiriä koskien. Näiden tutkimusten lähdeviitteet on merkitty tekstin yhteyteen, kun tätä tutkimusaineistoa ja aiempia tutkimuksia sekä syntyneitä tuloksia on verrattu keskenään. Lähdeluetteloon on niin ikään kirjattu tutkimusten tekijöiden yksityiskohtaisemmat tiedot.

### 3.5 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämän tutkimuksen tutkimusjoukkona olivat kajaanilaiset pk-yritykset. Haastatteluun pyydettiin 15 kajaanilaista yritystä, joiden toimialat jakaantuivat niin teollisuuden, rakentamisen, kaupan kuin palveluiden päätoimialoja edustaviin yrityksiin. Toiminta näissä yrityksissä jakaantui niin paikallistasoiselle kuin kansalliselle että kansainvälisille markkinoille ulottuville toiminta-alueille. Valinnan perusteena oli saada mahdollisimman monipuolinen edustus eri toimialoilla toimivista yrityksistä.

Tutkimukseen pyydetyistä yrityksistä 13 osallistui haastattelututkimukseen. Yritykset olivat yhtä yksityistä ammatinharjoittajaa lukuun ottamatta osakeyhtiöitä. Yritysten keskimääräinen toimintavuosien määrä oli 21 vuotta. Pisimpään toimineella yrityksellä kertyneitä toimintavuosia oli 47 vuotta ja tutkimusjoukon nuorimmalla yrityksellä 5 vuotta. Tutkimusjoukosta yhteensä vain kahdella yrityksellä toimintavuosia oli alle 10 vuotta. Kaikkien yritysten toiminta voitiin täten osoittaa toimintansa vakiinnuttaneiksi. Julkisten taloustietojen mukaan yritysten liikevaihto oli saatavilla

9 haastateltavan yrityksen osalta, joiden liikevaihto vaihteli 6,2 M€ ja 0,23 M€ välillä. Haastateltujen yritysten keskimääräinen liikevaihto saatavilla olevien tietojen mukaan oli 2,95 M€.

Henkilöstöä yrityksissä oli keskimäärin 17,5 henkilöä, joista suurimmassa yrityksessä henkilömääräksi ilmoitettiin 50 henkilöä ja pienimmässä 1 henkilö. Kokonaisuudessaan haastatelluista yrityksistä yksinyrittäjien lukumäärä oli 2 kpl, alle 10 henkilöä työllistäviä yrityksiä 3 kpl, enintään 20 henkilöä työllistäviä 4 kpl, enintään 30 henkilöä työllistäviä 1 kpl ja yli 30 henkilöä työllistäviä yrityksiä 3 kpl. Haastatteluun haluttiin näkemykset sekä pienen yrityksen että suurempien kasvuyritysten näkökulmista. Haastattelujen keskimääräinen kesto oli noin 32 minuuttia/haastattelu.

Haastattelujoukko rajattiin niihin henkilöihin, joilla on päätösvaltaa organisaation strategisessa tehtävässä, ja jotka toimivat niin operatiivisessa kuin ylemmän johdon tehtävissä sekä tuntevat laajasti yrityksen toiminnan. Näillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa niitä henkilöitä, jotka työskentelevät yrittäjinä, toimitusjohtajina, päälliköinä tai esimiesasemassa tai/ja ovat yhtiön omistajia tai hallitusjäseniä. Haastateltavien valinta perustui siis henkilöihin, joilla on pitkäaikaista ja laaja-alaista kokemusta yrittäjyydestä ja yritysjohdon tehtävistä, ja jotka ovat täten parhaita informantteja kuvaamaan yritysten ennakoitinkäytänteistä ja kokemuksista. Haastateltujen henkilöiden tehtävänkuvassa oli strategisen suunnittelun, toimeenpanon sekä omistajuuden rooli, ja henkilöt voivat tehdä myös tuotekehitystyötä. Yritysten johtajia, päälliköitä, esimiehiä, omistajia tai hallitusvastuussa olevia haastatteleamalla saatiin perusteltua tietoa siitä, miten ennakoitua hyödynnetään strategiatyössä ja miten saatu tieto muuttuu operationaalisiksi prosesseiksi.

Yrityksiin otettiin ensin yhteyttä sähköpostitse, jossa haastateltaville esitettiin tutkimuksen tarkoitus ja vaihtoehtoiset haastatteluajankohdat, joista haastateltavat saivat valikoida itselleen sopivimman. Haastatteluja sovittaessa sekä niiden yhteydessä haastateltaville esitettiin mahdollisimman tarkat tiedot tutkimuksen lähtökohdista ja tarkoituksesta. Tutkimuksen eettisten periaatteiden noudattamiseksi tulokset on käsitelty ja esitetty nimettöminä, sillä anonymiteetti on tieteellisessä tutkimuksessa suositeltavaa. Nauhoitettu haastatteluaineisto on hävitetty niiden käsittelyn ja analysoinnin jälkeen. Tulosten analysointiosiossa käytettyjä lainauksia haastateltujen vastauksista ei voi yhdistää tai henkilöidä. Toisin sanoen käytetyistä sitaateista on poistettu tai muokattu ne osuudet, joissa haastateltavat ovat maininneet oman yrityksensä nimen, palvelun tai muun yrityksen toimintaa läheisesti kuvaavan osuuden, jonka perusteella yritys olisi tunnistettavissa.

Korona-epidemiasta johtuen haastatteluja ei ollut mahdollista suorittaa kasvokkain, vaan ne tehtiin puhelimitse ajalla 28.4.-6.5.2020. Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin eli



kirjoitettiin kirjalliseen muotoon. Tutkimuksen aihetta ei määritetty haastateltaville tarkasti etukäteen, jotta haastateltavilta saatiin mahdollisimman spontaani ja aito kannanotto käsiteltävään aiheeseen. Haastatteluteemoina käytettiin tulevaisuuteen liittyvän tiedon hankkimista, käsittelemistä ja jakamista organisaatiossa sekä näiden prosessien kytkeytymistä yrityksen strategiaan. Pyrkimyksenä oli teemojen avulla ohjata keskustelua tutkimuksen kannalta olennaisiin asioihin.

Haastattelurunkona käytettiin aihepiiriä koskevaa teemarunkoa (Liite 1), jonka avulla haluttiin selvittää kajaanilaisten yritysten näkemys tutkimuksen aihepiiriä koskevista käsitteistä, aiheista tai termeistä. Teemaluetteloon valitut aiheet kuvattiin haastateltavalle vain yleisinä käsitteinä tai termeinä, mikä mahdollisti vapauden ohjata haastattelua toivottuun suuntaan ja esittää tarvittaessa täsmentäviä kysymyksiä keskustelun lomassa. Tarvittaessa haastateltaville avattiin termejä tarkemmin, jotta yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi.

Kun tutkimusjoukkona on tietyllä toiminta-alueella toimivat yritykset, oli yhdistävinä tekijöinä alueellisuus sekä yrittäjäyys. Sen sijaan tutkittavien toimialat ja toimintatavat poikkesivat toisistaan paljonkin. Tämän vuoksi oli tärkeää, että haastattelun kulun järjestystä on mahdollista muuttaa kunkin yrityksen tilanteeseen ja toimialaan sopivaksi.

Laadullinen aineisto on periaatteessa loppumaton, jonka vuoksi on olennaista rajata tutkimuksen aineisto mahdollisimman tarkasti. Tämän tutkimuksen tutkimusjoukko rajautuu 13 Kajaanissa toimivaan pk-yritykseen. Laadullisen aineiston määrän suhteen ei ole varsinaista ohjesääntöä, mutta yleinen käytäntö se, että aineistoa voidaan katsoa olevan tarpeeksi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. Eskolan & Suorannan (2014) mukaan tutkijan on päätettävä tapauskohtaisesti, milloin aineistoa on riittävästi. On kaikin puolin järkevää ajatella aineistoa olevan tarpeeksi, kun uudet tapaukset eivät enää tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Kun aineisto alkaa niin sanotusti toistaa itseään, voidaan puhua aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta.

Kylläntymisen käsitteen rinnalla puhutaan myös tulosten yleistettävyydestä. Suhteellisen pienestäkin aineistosta voidaan tehdä yleisempiä, kuin vain kyseistä aineistoa koskevia päätelmiä, kun aineisto alkaa toistaa itseään. Aineiston kylläntymistä ajatellen heterogeenisyyden tutkiminen edellyttää kooltaan suuremman aineiston kuin homogeenisyyden tutkiminen. (Tuomi & Sarajärvi 2009.) Tässä tutkimuksessa vastauksista oli löydettävissä yhtäläisyyttä ja yleistettävyyttä muutamia poikkeavuuksia lukuun ottamatta. Aiempien tutkimustulosten vertailu auttoi myös tulosten tulkintaa siten, että saatuja tuloksia voitiin tulkita yleistettävyyden periaatteella.

Yhteenvetona todettakoon, että tässä tutkimuksessa tutkittiin kajaanilaisia yrityksiä kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmällä. Yrityksille tehtiin teemahaastatteluja, joissa käsiteltiin tulevaisuutta koskevan tiedon hankkimista ja hyödyntämistä organisaatioissa osana arjen työtä ja ennakoitiprosesseja. Tutkimus nojaa tulevaisuuden tutkimuksen ja erityisesti ennakkoinnin ja sen menetelmien tietämykseen sekä aiemmin tehtyihin tutkimusaineistoihin tutkittavan ilmiön näkökulmasta.

## 4 TULOSTEN ANALYSOINTI

### 4.1 Ennakointi kajaanilaisissa pk-yrityksissä

Kajaanilaisten yritysten tulevaisuusorientoituneisuuden selvittämiseksi yrityspäittäjiä pyydettiin ensin avaamaan käsityksiään ja ymmärrystään ennakkoinnista ja tulevaisuustiedosta. Ennakkoinnin ja tulevaisuustiedon käsitteiden määrittelyllä haettiin kajaanilaisten yritysten päättäjien tulkintaa siitä, ymmärretäänkö ennakointi, kuten se tulevaisuuden tutkimuksen näkökulmasta on selitetty, vai poikkeavatko käsitykset esitetystä. Muun muassa Kettunen & Meristö (2010) kuvaavat ennakointia tulevaisuuden vaihtoehtojen monialaiseksi kartoittamiseksi, jossa on huomioitu myös tulevaisuutta koskeva epävarmuus. Ennakointi on myös järjestelmällinen ja osallistava prosessi, jossa arvioidaan tulevaisuuden kehityssuuntia ja niihin varautumista.

Kajaanilaisissa yrityksissä ennakointia kuvattiin *katseena yrityksen tulevaisuuteen*.

*”Ennakointi on sitä, että pyritään katsomaan tulevaisuuteen, mitä haasteita voi tulla. Ja mietitään toimenpiteitä ennakoivasti.”*

*”Se on katsetta tulevaisuuteen tavaran hankinnassa, myynnin ennakointia ja projektien käyntiin lähtemisen ennakointia ja työtilanteen ennakointia.”*

*”Ajatusta, miten tulevaisuus voi mennä.”*

Ennakkoinnin käsitystä perusteltiin yritysten varautumisena ja valmistautumisena tulevaan kauden ennen kaikkea talouden suunnittelulla, tulevien hankkeiden ja projektien kartoittamisella sekä resurssien optimoimisella. Määritelmässä korostui talouden näkökulma. Ennakointi-termiä selitettiin usein *tulevana taloudellisena tilanteena, talouden lukujen seurantana, tulevaan varautumisena ennen kaikkea talouden näkökulmasta sekä talouden puskurina*. Kokonaiskäsityksenä ennakointi rinnastettiin arviointiprosessiksi, jossa hahmoteltiin yrityksen kassavarojen riittävyyttä ja yhtäältä toimeksiantojen sekä työvoiman tarpeen kartoittamista, myytävien tuotteiden tai palveluiden kysynnän arviointia ja määrittelyä tulevalle tilikaudelle. Ennakointi nähtiin myös lähitulevaisuutta koskevan yleisen kotimaan ja maailman markkinoiden ja talouden tilanteen seurantana.

*”Ennakointi on laskelmia, sitten markkinoiden kartoittamista, sitten tulevien hankkeiden kartoittamista ja vähän semmoista ajastusta, miten tulevaisuus voi mennä.”*

*”Ennakointi on tulevan kauden töiden ennakointia, tarkoittaa siis tulevien projektien kartoittamista ja sitä kautta tulevan kauden budjetointia ja resurssien hahmottamista.”*

*” (Ennakointi on) varmaan ensinnäkin sitä, että resurssimielessä pyrittäisiin koko ajan katsomaan muutamia kuukausia eteenpäin, että rahat riittävät kassassa.”*

Vastauksista ilmenee, että katsantokanta tulevaisuuteen ennakoinnin näkökulmasta on verrattain lyhyt ja sitä arvioidaan numeerisen tiedon ja toimintakokemuksen pohjalta. Ennakoinnin määritelmistä oli pääteltävissä se, että sitä tehdään laajalti aikaisempaan kokemukseen nojaten eli tulevia tapahtumia ennakoidaan ja arvioidaan ikään kuin menneisyyttä peilaten, mutta huomioiden esimerkiksi muilta sidosryhmiltä saadut tiedot ja päätökset. Tulkinnassa näkyy inhimillisuus arvioida tulevaisuutta kokemuksen ja suhteellisen luotettavan lähitulevaisuutta koskevien tietojen perusteella. Slaughterin (1995) mukaan ennakointi ei ole taitoa ennustaa tulevaisuutta, vaan inhimillinen ominaisuus, jonka avulla organisaatiossa voidaan tarkastella toimintaan positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavia asioita. Inhimillisen ajattelun kautta voidaan arvioida eri toimien vaikutuksia ja hahmotella mahdollisia tulevaisuuksia sisällyttäen niihin riittävästi realismia ja merkityksellisyyttä, jotta niitä voi käyttää päätöksenteon tukena.

Ennakointi-käsitteen alaisuuteen liitettiin kajaanilaisissa yrityksissä samanaikaisesti toteutuvia ja toisiinsa vaikuttavia prosesseja, joiden avulla tulevaan kauteen valmistautumista tehdään. Näitä prosesseja olivat talouden budjetointi, toimeksiantojen kartoitus, tilauskannan ennakointi tai tuotteiden menekin arviointi sekä työvoimaresurssien ja mahdollisten kone- ja laitehankintojen kartoitus. Ennakointiin kytkeytyi yleisesti myös aikamääre. Tämä ilmeni siten, että vastaajat mainitsivat lähes poikkeuksetta ennakoinnin liittyvän *tulevan kauden*, ja tarkemmin eriteltyinä, tulevan tilikauden tai vain muutamien kuukausien eteenpäin katsovaan suunnitteluprosessiin.

Tämä viittaa siihen, että strategisen ennakoinnin prosessit kajaanilaisissa yrityksissä ovat käytännön tasolla lyhyen tähtäimen suunnittelua. Rohrbeckin (2010) mukaan liian lyhyeen aikaväliin sitoutunut strateginen ennakointiprosessi voi vaikeuttaa yrityksen sopeutumista muutokseen. Jos

strateginen ennakkoinnin sykli perustuu esimerkiksi kirjanpituvuoden muodostamaan aikajaksoon, epäonnistuvat organisaatiot tyypillisemmin ajankohtaisen reaktion muodostamisessa erityisesti muutosaaltoja kohdatessa.

Ennakkoinnin määritelmässä oli todettavissa myös poikkeavia vastauksia. Kahden organisaation osalta ennakkoinnin käsite tarkoitti tulevaisuutta koskettavia skenaarioita, valmiuksien luomista ja valmistautumista sekä reagointia oletettuihin tulevaisuuden muutoksiin. Näissä kahdessa yrityksessä ennakkoinnin määritelmä kuvattiin seuraavasti:

*”Ennakointi tarkoittaa minulle valmistautumista oletettuihin tulevaisuuden muutoksiin.”*

*”Ennakointi tarkoittaa sitä, että ollaan kartalla tai pyritään pysymään kärryillä siitä, mitä tulee tapahtumaan ja miettimään eri skenaarioita siitä, että miten ennakoidaan tulevia tilanteita. Pyritään luomaan valmiuksia ja reagoimaan niihin tilanteisiin mitä pystytään ennakoimaan.”*

Seuraavaksi haasteltavia pyydettiin kuvaamaan omin sanoin, mitä on tulevaisuustieto yritystoiminnan näkökulmasta. Tällä pyrittiin saamaan syväluotaavampi käsitys siitä, millainen on kajaanilaisten yritysten päättäjien ymmärrys tulevaisuustiedosta ja onko yrityksillä kokemusta tulevaisuustiedon hyödyntämisestä käytännön tasolla. Vastausta haettiin myös sille, rinnastetaanko ennakointi ja tulevaisuustieto toistensa synonyymeiksi vai annetaanko tulevaisuustiedolle erilainen merkitys. Lisäksi haluttiin käsitys siitä, pyritäänkö kajaanilaisissa yrityksissä tutkimaan ja seuraamaan sellaista tulevaisuustietoa, joka ei kytkeydy yrityksen omaan toimialaan, vaan vaikuttaa siihen epäsuorasti.

Kajaanilaisissa yrityksissä tulevaisuustietoa pidettiin yrityksen toiminnan kannalta olennaisena ja merkityksellisenä asiana, mutta vastauksien hajonnasta oli pääteltävissä, että tulevaisuustiedon käsitteen määrittäminen oli haastavampaa. Tulevaisuustiedon määrittämisessä ja tulevaisuustiedon hyödyntämisessä käsittelevissä vastauksissa oli niin ikään havaittavissa hajontaa, joka ilmeni toisistaan poikkeavana suhtautumisena tulevaisuustietoon. Useasta vastauksesta oli tulkittavissa, että terminä tulevaisuustiedon käsite oli epätarkemmin selitettävissä verrattuna ennakkoinnin määrittelyyn. Käsitettä verrattiin usein ennakointiin:

*”Tulevaisuustieto on juuri ennakointia eli sitä tulevaan varautumista.”*

*”Tulevaisuustieto on juuri sitä, miten hankkeet etenee ja miten vaikuttavat meidän tekemiseen ja toimintaan, miten vaikuttaa meidän arkipäivään. Että osattais määrittää ne tarpeet sen tekemisen näkökulmasta.”*

Tulevaisuustietoa rinnastettiin merkitykseltään samaksi asiaksi kuin ennakointi myös sillä poikkeuksella, että käsitys laajentui jonkin verran yritystasoisesta eli mikroympäristön tasoisesta ajattelusta toimialatasoiselle eli makroympäristön tasolle.

*”(tulevaisuustieto) tarkoittaa sitä, että miltä taloustilanne yleisesti ottaen Suomessa ja maailmalla näyttää. Ja sitten miltä yrityksen markkina tai markkinoiden tulevaisuus näyttää. Työntekijämielessä ja resurssimielessä aina mietitään, että miltä tarve näyttää tulevaisuudessa, että minkälaisia tulevaisuuden resursseja olisi mahdollisesti saatavissa taloon.”*

*”Pitää tietää hyvin tarkkaan, mitä markkinoilla tapahtuu ja lukea kaikki aikakauslehdet ja olla liitoissa.”*

Tulevaisuustiedon määrittämiseen liitettiin pidemmän aikavälin tarkastelua. Tulevaisuustiedon käsitystä kuvaillessa ei suoraan enää viitattu tulevaan kauteen tai tilikauteen, kuten ennakoinnissa, vaan ennemminkin se oli vaikeammin hahmoteltavissa oleva tulevaisuuteen kytkeytyvä jakso, jonka tapahtumilla on tai voi olla vaikutusta yrityksen toimintaan. Tulevaisuustiedon käsitteen määrittämisessä yritysten oma vaikuttaminen yrityksen tulevaisuuteen poikkesi ennakkoinnin käsitteen määrittämisestä selvästi siinä, että suunnitelmallisuus ei ollut enää yhtä tarkkarajaista ja käytännönläheistä budjettien ja resurssien suunnittelua ja arviointia.

*”Tietysti on vaikea sanoa, ennustaa tulevaisuutta, mutta varmasti sillä tiedolla, mitä on olemassa, mietitään asioita eteenpäin parhaalla mahdollisella tietotasolla. Kyllähän se (tulevaisuustieto) tärkeessä merkityksessä on, että kaikki asiat pitää peilata parhaaseen mahdolliseen, sen hetkiseen tietämykseen, mutta ennustamaan ei kannata kyllä lähteä.”*

*”Kyllähän se (tulevaisuustieto) tärkeää on, eikä taaksepäin kannata katsoa. Koko ajan eteenpäin, meilläkin on tulevaisuuden suunnitelmia, mutta ainahan ne muuttuu.”*

*”että osais vähän ennakoida ja varsinkin nähdä tuolta isosta maailmasta, mitkä ovat tulevia trendejä ja olla ikään kuin aallon harjalla täällä peräkylälläkin.”*

Tulevaisuustiedon käsitteeseen ja sen hyödyntämiseen liittyi myös ennakkoluuloisuutta tai pessimististä suhtautumista, joka ilmeni käsitteen määrittämisen sijaan aiheen ohittamisella.

*”Mulla on semmonen kristallipallo, jota mä tuossa pyörittelen. (...) se kristallipallo ja 30 vuoden kokemus. Tää ei ole vielä 30 vuoteen pysähtynyt tää maailma ja toivottavasti se ei pysähdy vielä seuraavaankaan 30 vuoteen.”* Vastauksen taustalta kuvastuu tulevaisuustietoon kohdistuva epävarmuus tai jopa vastustava asennoituminen. Suhtautumisen taustalla oli kuitenkin tulkittavissa se, että oman organisaation tulevaisuuden suunnittelussa luotetaan ennen kaikkea omaan osamiseen ja toimintakokemukseen. Tulevaisuustietoa ei hyödynnetä toiminnan kehittämiseen systemaattisella tavalla.

Tällaisessa toimintatavassa on viittausta *probalistiseen ennakointiin*, joka perustuu todennäköisyyksiin, jossa tulevaisuus ymmärretään menneisyyden jatkumona. Sitä ohjaa tiedollinen intressi ja se perustuu odotuksiin, jotka puolestaan perustuvat historiallisiin toteumiin. Vastustava tai kielteinen suhtautuminen tulevaisuustietoon voi kertoa siitä, että tulevaisuustieto on vaikeasti hallittavaa siihen liittyvien epävarmuustekijöiden vuoksi. Passiivinen tulevaisuustiedon seuranta viittaa myös siihen, että organisaatio keskittyy pääasiassa oman lähimmän toimintaympäristönsä eli mikroympäristön tarkkailuun ja tekee toimintaansa koskevat päätökset tämän tiedon sekä menneen tiedon pohjalta.

Kahdessa yrityksessä tulevaisuustiedon merkityksellisyys puolestaan korostui ja sitä pidettiin omalle yritystoiminnalle ja sen kehittämiseksi tärkeänä. Tulevaisuuteen vaikuttaminen oli näissä yrityksissä selvästi tarkoitushakuisempaa.

*”Yritystoiminnan näkökulmasta (tulevaisuustieto) tarkoittaa minulle kokonaisvaltaista holistista ymmärrystä eri trendeistä ja niiden kautta sen näkemyksen muodostamisesta, mitä on tulevaisuudessa ja mihin suuntaan esimerkiksi yritys- tai kuluttajakäyttäytyminen menee. Kyllä sillä on suuri merkitys, mutta voisi olla vielä vahvemmin mukana meidän toiminnassamme. Hetkittäin mennään selviytymismoodissa, mutta kun on vähänkin aikaa ajatella, niin ehdottoman tärkeitä se on. Ja sitä (tulevaisuustiedon kartoittamista ja analysointia) tehdään, että peilataan sitä meidän näkemystä, mihin maailma menee ja mitä me priorisoitetaan tärkeimmäksi.”*

*”Tulevaisuustieto tarkoittaa sitä, että seurataan yleisesti ottaen maailman kehitystä ja trendejä, mitä on tapahtumassa ja haetaan faktatietoja. Kyllä monesti myös itse luodaan skenaarioita siitä, että mitä mahtaa nämä tietyt asiat tarkoittaa. Pyritään vähän ennustamaan sitä ja niiden faktatietojen perusteella luodaan omanlaisia ennusteita siitä, että mihin tää maailma on menossa. Kyllähän se ylipäättään meidänkin yrityksen näkövinkkelistä on sitä, että mitä meidän toimialalla maailmanlaajuisesti tapahtuu, mihin se on menossa ja esimerkiksi miten maailman markkinat vaikuttaa materiaalien hintoihin ja eri asioissa. -Monisyinen asia mistä se tieto koostuu.”*

Saadut vastaukset viittaavat siihen, että näissä organisaatioissa tulevaisuustiedosta pyrittiin muodostamaan kokonaisvaltainen ymmärrys, jotta tieto on hyödynnettävissä oman toiminnan strategisessa suunnittelussa ja ohjaamisessa. Toimintaympäristön tarkkailu ja tulevaisuutta koskevan tiedon hakeminen on aktiivisempaa ja sen ohjaa toimintaa.

#### 4.2 Ennakointityössä käytetyt tulevaisuustiedonlähteet

Kajaanilaisten yritysten haastattelussa edettiin seuraavaksi ennakointikäytänteiden selvittämiseen. Tietoa käytänteistä haettiin tiedustelemalla, mistä ja miten tulevaisuutta koskevaa tietoa haetaan, miten saatua tietoa käsitellään organisaatiossa ja vaikuttaako saatu tieto strategisessa päätöksenteossa. Ensin vastaajilla oli mahdollisuus vapaaseen kerrontaan tiedon hankinnastaan ja tarvittaessa haastateltavalle annettiin vaihtoehtoja tiedon hankkimisen lähteistä.

Tärkeänä tulevaisuutta koskevan tiedon saannin lähteenä pidettiin asiakkailta ja sidosryhmiltä saatua tietoa, jolla katsottiin olevan suoraa vaikutusta tuotteiden ja palveluiden kysyntään ja kehittämiseen.

*”se lähtee tuotteista, miten asiakkaat ja jälleenmyyjät käyttäytyy ja ostaa, (..) tai mihinkä suuntaan viedään tätä firmaa.”*



*”Asiakkailta ja myyntitilanteissa, että meidän myyjät koittaa kovasti kysellä sitä, että miltä (asiakkaan) investointihalukkuus näyttää ja onko jotain projekteja menossa tai tulossa lähitulevaisuudessa, johon meillä vois mahdollisesti olla saumojia.”*

*”Sidosryhmien kautta tietysti siten, että jos niillä ei ole töitä niin ei ole meilläkään.”*

Myös kilpailevien yritysten toimintaa tarkkailtiin kohtalaisen aktiivisesti ja usein sen seurauksena saatiin paitsi vertailupohjaa oman yrityksen toimintojen arvioimiseen suhteessa muihin alan toimijoihin, myös ideoita oman toiminnan kehittämiseen.

*”Seuraan mitä markkinoilla tapahtuu ja ennen kaikkea, että mitä kilpailijat tekee ja pyrin sitten tekemään pikkusen paremmin kuin muut. (...) Se menee niin, että jos on kerran pyörä keksitty, niin ei sitä kannata uudelleen enää keksiä.”*

Koulutukset, webinaarit, konferenssit ja messut olivat lähes jokaisessa organisaatiossa tulevaisuustiedon saannin olennaisimmista lähteistä. Niiden kuvattiin toimivan näköalapaikkoina toimialakohtaisten uutuuksien ja kehityskulkujen seurannalle sekä oman toiminnan kehittämiseksi ja osaamisen kasvattamiselle.

*”Tuolta maailmatalahan se tulee, että matkustellaan ja käydään messuilla ja siellä nähdään mihin trendi ja suuntaus on menossa tällä meidän toimialalla, ja pyritään hakemaan niitä semmosia tuotteita, jotka on trendikkäitä. (...) Sitä kautta sitä tietoa haetaan.”*

*”ollaan jalkauduttu ja ollaan oltu tapahtumissa mukana. (...) messuillakin jututan eri puolella eri alojen ihmisten näkemykset ja kokemukset ja aina kysynkin ensimmäisenä, että miten he näkevät, että miten täällä tällä hetkellä menee ja miten asiat tulevat menemään eli haen semmoista käsitystä, että missä täällä markkinoilla ollaan menossa. Ja kaikista konferensseista myös.”*

Tilastotietoja, analyysyjä, barometreja, toimialakohtaisia ennusteita, tai muita numeerisia tulevaisuustiedon lähteitä hyödynnettiin noin puolessa haastatelluista yrityksistä. Näissä organisaatioissa tietoa pidettiin toiminnan kannalta merkityksellisinä.

*”Tilastointipalveluja seurataan ja tulee seurattua yrityssuhdannebarometriä ja yritysten luottamusta sekä kuluttajatottumuksia tilastokeskuksista.”*

*”Seuraan kaikki viralliset lähteet, rahamaailmaa ja analyytikkoja. (...) Tilastokeskuksesta meille tulee kuukausittain raportti, (...) sieltä tulee palautetietoa. Ja pankeilta tulee viikoittain analyysseja.”*

*”Kyllä seurataan, halutaan pysyä kartalla ja seurata (toimialakohtaisia analyysseja ja ennusteita) mitä tapahtuu maailmalla. Mutta myös sitten alan markkinoita ja uutisointia seuraamalla ja jonkin verran pitää pystyä tuottamaan itse uutta tietoa yhdistelemällä olemassa olevaa tietoa.”*

Uutisoinnin seuranta tehtiin kaikissa yrityksissä. Uutisten, joiden aihepiirit koskettivat sekä omaa toimialaa että paikallista ja globaalia markkinatilannetta, pidettiin merkityksellisenä tulevaisuustiedon lähteenä. Näistä tietolähteistä saatua tietoa hyödynnettiin pääsääntöisesti kysynnän kartoittamiseen ja yleisen ostovoiman kehittymisen seurantaan. Yhden vastaajan osalta tiedonhaku eri kanavista oli systemaattista ja omien tarpeiden näkökulmasta räätälöityä.

*”meillä on käytössä palvelu, joka kokoaa joka päivä kaikesta uutisvirrasta, tutkimuksista ja dokumenteista koosteen meidän haluamalla hakusanoilla. (...) Ne voi olla uutisia, päätöksiä tai asiakirjoja. Palvelu hakee kaikki tarjoukset, tarjouspyynnöt, kuntien päätösasiakirjat tai uutiset eli kaikki aihealueeseen liittyvät asiat, joita halutaan tietää ja joka meitä koskettaa.”*

Tilastoista, analyysseistä tai uutisoinneista haetun tiedon etsimisen lähtökohtana ei ilmennyt se, että niistä olisi etsitty esimerkiksi erityisesti heikkoja signaaleja tai muita tulevaisuutta koskevia trendejä tai merkityksiä. Vaikka näitä signaaleja ei etsitty systemaattisella tasolla, oli kuitenkin pääteltävissä, että yrityksissä ollaan avoimia kaikelle tiedolle, joka voi koskettaa omaa toimintaa. Vaikka tulevaisuustiedon aktiivisin seuranta tapahtui yritysten päättäjien toimesta, myös henkilöstöä kerrottiin kuultavan säännöllisesti ja *herkällä korvalla*. Henkilöstön ideoita, ajatuksia ja kehitysehdotuksia kuultiin useimmiten työn lomassa tai palavereissa.

*”Pyritään sivukorvalla kuuntelemaan henkilöstöä aina kahvipöytäkeskusteluista lähtien. (...) tuntuu, että meillä on hyvin matala organisaatio, että ihmiset aika hyvin uskaltavat nostaa kissoja pöydälle.”*

*”Porukassa käydään asioita palaverissa läpi, että mikä on tulevaisuus ja kellä on minkäkin näköisiä visioita. (...) kaupungin sisäisiä hevosmiesten tietotoimistoja aina kuunnellaan, niin ainahan sieltä jotakin totuuttakin löytyy.”*

Tulevaisuustiedonlähteistä keskittyminen kohdistui lähes poikkeuksetta oman toimialan tai sitä läheisesti koskettavien toimialojen seurantaan. Jos seuranta tehtiin, kohdistui se toimialoihin, joilla oli suoraa vaikutusta haastateltujen oman yrityksen toimintaan ja kysyntään. Osaltaan asiaa selitettiin sillä, että muiden toimialojen seurantaan ei ollut aikaa tai että oman toimialan ja siihen läheisesti kytkeytyvien toimialojen seurannassa oli jo niin sanotusti täysi työ. Aiempaan tutkimukseen (Pouuru, Dufva & Niinisalo 2018) verraten myös kajaanilaisten yritysten tulevaisuustietojen luomiskäytännöt viittaavat kapeakatseisuuteen, jossa keskitytään liiallisesti omaan toimialaan. Lisäksi aiempi tutkimustulos tukee tämän tutkimuksen havaintoa siitä, että resurssit ennakoinnin tekemiseen ovat yrityksissä usein rajalliset.

#### 4.3 Tulevaisuustiedon hyödyntäminen strategisessa ennakoinnissa

Tulevaisuutta koskevan tiedon kokoamis- ja dokumentointimenetelmien kuvailulla haettiin selvennystä sille, kuinka kajaanilaiset yritykset keräävät ja hyödyntävät kuvailemistaan lähteistä muodostuvaa tulevaisuustietoa ja miten saatua tietoa kytetään strategiseen ennakointityöhön.

Strateginen ennakointi kytkeytyy yleisesti yhtiöiden harjoittamaan ennakointiin, jolloin ennakoinnin tavoitteet liittyvät läheisesti organisaation asettamiin strategisiin tavoitteisiin. Strateginen ennakointi on kykyä havaita muutokset varhaisessa vaiheessa ja reagoida niihin menestyksekkäästi. Muutoksen varhainen havaitseminen mahdollistaa epäjatkuvan muutoksen seurausten tulkinnan sekä tehokkaiden reagoitapojen kehittämisen, joiden avulla turvataan yhtiön pitkän aikavälin selviytyminen ja menestyminen. (Rohrbeck 2010, 11.)

Noin puolet yrityksistä ei dokumentoinut saatua tietoa mitään järjestelmällistä menetelmää käyttäen. Tietoa käytiin läpi organisaation sisäisinä keskusteluin muun työn lomassa. Sen sijaan dokumentointia tehtiin vastaavasti noin puolessa haastatelluista yrityksistä, mikä kuvaa sitä, että tulevaisuutta koskevaa tietoa käsitellään yritysten päättäjien toimesta ainakin jollain tasolla ja tietoa kootaan vähintään omiin muistioihin tai kirjataan pöytäkirjoihin. Näin ollen tulevaisuuteen kytkeytyvää tietoa voidaan tulkita hyödynnettävän strategisessa päätöksenteossa ainakin jonkin

tasoisesti. Pääsääntöisesti tiedon käsittely ja dokumentointi tapahtui joko johtoryhmissä tai hallituksissa.

*”Meillä on hallituksen ja johtoryhmän kokouksia, että käydään läpi sidosryhmiin ja asiakkaisiin liittyvää, että mitä muutoksia on kenties täällä tapahtumassa. (..) joka kokouksessa käydään läpi ja sitten pöytäkirjataan, jos on jotain pöytäkirjattavaa.”*

*”Johtoryhmä jonkun verran kokoaa tietoa paperille asti ja käsiteltäväksi, ja niihin palataan aina kokouksissa, että seurataan, että miten asiat on kehittyneet. Ja miten sitä tietoa voi hyödyntää vaikka palvelujen suuntaamisessa.”*

*”...itselle niin kuin muistiota, että miltä näyttäis seuraavan vuoden osalta ja sitten uhkakuvia jos jotakin on, ja sitten semmosia tosi pitkän aikavälin yli viiden vuoden positiivisia näkemyksiä.”*

Kahdessa yrityksessä tulevaisuustiedon kokoaminen, käsittely ja hyödyntäminen oli systemaattisempaa. Tulevaisuutta koskeva tiedon käsittely oli kytketty osaksi säännöllistä strategiatyöskentelyä ja tulevaisuustieto oli kiinteänä osana strategian ja vision määrittämisestä. Hiltusen (2012) mukaan skenaariot auttavat johtoa näkemään ympäristössään olevia vaihtoehtoja sekä avaavat näkemystä uusille tulevaisuuden mahdollisuuksille. Kun skenaariot otetaan keskeisesti mukaan strategiatyöhön, voidaan toimintatapaa kutsua tulevaisuuskestäväksi strategian rakentamiseksi. Strategian lähtökohtaisena tarkoituksena on auttaa organisaatiota kulkemaan toivottuun suuntaan tulevaisuudessa ja tähän tulevaisuuteen yritykset määrittelevät haluamansa vision oman missionsa mukaisesti.

*”meillä on rullaava strategia eli skenaariotyöskentelyä harrastetaan strategiatyön ohella. Päivitetään sitä aina ja oikeastaan meidän hallitus on sellainen sparrausryhmä. Hallituksen kokouksissa nostetaan esille, että mitä on havaittu ja mietitään yhdessä, onko tarvetta tehdä toimenpiteitä tai mieltä eri skenaarioita. Ja että onko meillä tarvetta varautua eri tilanteisiin, mitä on tulossa.”*

*”Organisaationa koko meidän strategia ja visio kuitenkin osittain ottaa tätä (tulevaisuustietoa ja sen hyödyntämistä) huomioon. Itse omassa työssä tuotepäällikkönä olen tuotevisioonkin yrittänyt sitä sisällyttää vahvasti. Totta kai, kun puhutaan pitkän ajan visiosta. Visio on se oikea paikka, johon se (tulevaisuustiedosta*

*muodostettu näkemys) kuuluu. Mihin se ala menee, sen pitää näkyä meidän visi-  
ossa. Sen pitää olla semmonen maali, mitä me oletamme tulevaisuudessa tapah-  
tuvan.”*

Haastatteluissa tiedusteltiin, kuinka pitkän aikavälin ennakkointia kajaanilaisissa yrityksissä tehdään. Tämän kysymyksen avulla haluttiin tietoa siitä, perustuuko yritysten tulevaisuuden ennakkointi lyhyen aikavälin ajatteluun vai onko yritysten ennakkointi ja tulevaisuusajattelu kaukokatseisempaa, jossa tulevaisuutta katsotaan yli 10 vuoden päähän ideoimalla erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Vastauksissa ilmeni, että tulevaisuuden suunnittelu perustui määrätyn mittaiseen, tyypillisesti 1-2 vuoden mittaiseen aikajaksoon ja sitä pidemmälle ulottuvat suunnitelmat olivat suurpiirteisempiä, korkeintaan 3-5 vuoden päähän ajateltuja strategisia suuntaviivoja.

*”Suunnitellaan 1,5-2 vuotta eteenpäin. Pitkätähtäimen suunnitelmana on aurinkoranta! Kaikki yrittäjät tsemppaa sillä, että pääsee sitten joskus vapaalle. Ei ole sellaista pitkälle ulottuvaa suunnitelmaa, ei mitään tarkempaa, muuta kuin että varmaan yritys on (olemassa). Vuosi on semmonen yleinen.”*

*”Myyntistrategioita teemme aika pitkälle sellaisia seuraava vuosi -periaatteella. Käydään alkuvuodesta läpi, tietysti silloin käydään pikkusen tuota suhdannetta läpi, esimerkiksi, että mikä on teollisuuden suhdanne tulevalle vuodelle. Että semmonen vuosi on, ehkä suurpiirteinen suunnitelma tehdään, että muuten me eletään kuukausi kerrallaan erissä. Budjetointia se on pitkälti.”*

Yrityksen tulevaisuuden suunnittelussa yli 10 vuoden päähän ulottuvaa tulevaisuuden näkemystä ei pidetty realistisena tai ennakoitavissa olevana. Toisaalta tuotekehityksen näkökulman kautta yritys turvaa myös tulevaisuuttaan.

*”Ei me oikeestaan visioida 10 vuoden päähän, mutta toki meillä ollaan kehitys-  
orientoituneita, tehdään tosi paljon tuotekehitystä, että on aika visionäärejä tuolla  
töissä ja itsekin kuulun niihin. Ehkä ne (pitkän aikavälin suunnitelmat) pysyy kuiten-  
kin jo ajattelussa kuviossa. Enemmän semmoista realismiin perustuvaa ajatusta.”*

Muutamassa yrityksessä kaukaisimmat hahmotelmat yrityksen tulevaisuuden suuntaviivoista ulottuivat viiden vuoden päähän, mutta sitä kauemmaksi hahmoteltua tulevaisuutta osattiin selittää vain henkilökohtaisten tavoitteiden ja visioiden näkökulmasta.

*”viisi vuotta on meillä, mitä me yleensä tarkastellaan ja asetetaan tavoitteita, mutta ollaan todettu, että maailma muuttuu nykyään niin nopeasti, että viisikin vuotta on nykymaailmassa tosi pitkä aika. Ketterästi sitten muutetaan ja sopeutetaan siihen tilanteeseen, mikä sitten onkaan. Yli 10 vuoden päähän enemmän ehkä sitten kuitenkin henkilökohtaisella tasolla.”*

Toisaalta pitkään aikaväliin perustuvan ennakkoinnin vaikeutta tai ennakoimisen mahdottomuutta perusteltiin oman toimialan nopean syklin muutoksilla.

*”ehei, hyvä jos kvartaalin päähän tiiä mitään varmasti.(...) Tämä ala elää niin vahvasti ja syklit on niin paljon nopeempia kuin esim. valmistavassa teollisuudessa. Meidän alalla pystyy jonkun ison karvasen vision kirjottaa, mutta ei pysty periaatteessa mallintamaan, että näin tämä visio tulee 5-10 vuodessa menemään. Jonkin verran tietysti joitain isoja maaleja on, mutta ei ne ole mitenkään kiveen kirjoitetuja. Kaikki voi muuttua kuitenkin täysin ihan hetkessä.”*

Pitkän yli 10 vuoden tähtäimen suunnittelulle nähtiin perusteita vain tilanteessa, kun aikajaksoon liittyy faktaan perustuvaa numeerista informaatiota. Käytännössä tämä ilmenee tilanteessa, kun yrityksissä tehdään suurempia investointeja.

*” Jos pitää rakentaa esimerkiksi toimitiloja, että mikä vaikuttaa pidemmällä aikavälillä, että millä tavoin otetaan huomioon pitemmän aika välin kehitys, eli isomassa investoinnissa mietitään kyllä. (...) Jos mietitään markkinoita tai asiakkaita 10-15 vuoden päähän, niin kyllä siinä ei sellaista satusetää olekaan, tai jos joku jotain kertoo, niin ei kannata ottaa vakavasti.”*

Yrittäjät tunnistivat yleisesti sen, että toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka vaikuttavat ja muuttavat myös strategiaa ja heijastuvat täten operatiiviseen toimintaan. Pitkän tähtäimen tulevaisuuden ennakoiminen erilaisten tulevaisuuksien pohtimisen ja visioimisen näkökulmasta oli kuitenkin vastausten perusteella kajaanilaisissa yrityksissä melko vähäistä. Toiminnan painopiste on lähitulevaisuudessa ja tulevaisuutta koskevaa informaatiota seurataan pääsääntöisesti oman toimialan näköpiiristä.

#### 4.4 Ennakoinnin menetelmät kajaanilaisissa yrityksissä

Haastateltavilta tiedusteltiin, millaisia menetelmiä tai metodeja ennakointityössä hyödynnetään. Vaikka yrityksissä kerrottiin tehtävän säännöllistä ennakointityötä, niissä hyödynnettiin olemassa olevia ennakointimenetelmiä melko vähän. Menetelmiin suhtauduttiin osassa yrityksistä kielteisesti tai ennakkoinnin menetelmiin ei ollut perehdytty. Jonkun ennakointiin liittyvän menetelmän käytöstä mainittiin seitsemässä (7) yrityksessä. Näistä SWOT-analyysi, mikä ei varsinaisesti ole ennakointimenetelmä, mainittiin viidessä (5) yrityksessä, joista vain kolmessa se oli säännöllisemmin käytössä ja muissa sitä oli joskus käytetty. PESTEL-analyysiä käytettiin yhdessä yrityksessä, skenaarioita niin ikään säännöllisesti yhdessä yrityksessä. Muista analyysimenetelmistä nimettiin riskianalyysi, jota käytettiin säännöllisesti kolmessa yrityksessä. Parhaimmillaan ennakointimenetelmiä hyödynnettiin monipuolisesti:

*”Skenaariot on eli meillähän se tarkoittaa käytännössä sitä, että mietitään, että jos vaihtoehto A tapahtuu, niin mitä sitten tehdään, tai vaihtoehto B, että mitä me sitten tehdään ja niin edespäin. (...) PESTEL on osana meidän strategiaa. Riskianalyysit ja SWOT myös. Meillä on riskianalyysit kaikesta toiminnasta johtuen siitä, että ollaan jo useampi vuosi työstetty meidän laatujärjestelmää.”*

Riskianalyysit toimivat osana standardoituja toiminnan laatujärjestelmiä eli toisin sanoen yritykset ohjautuivat tekemään riskianalyysejä ulkopuolisen laatustandardijärjestelmän myötä. Riskianalyysien tekeminen saattoi siis tapahtua siksi, että sitä edellytettiin yrityksiltä ulkopuolisen standardoijan toimesta eikä niinkään aktiivisen ennakoimisprosessin näkökulmasta.

*”Ei ole mitään erityistä, ei mitään ohjelmistoa ole käytössä tai menetelmää. (Haastateltavalle ehdotetaan nimettyjä menetelmiä) On niitä joskus tehty erilaisia analyysieja ja riskianalyysieja ja muita. Kyllä niitä tehdään, mutta ei mitenkään vakituisesti käytössä kuukausittain tai määräajoin tehdä, mutta vuosittain kyllä, silloin kun tehdään jonkinlaisia suunnitelmia ja strategiaa päivitetään, niin siinä vaiheessa. Riskianalyysi on yksi olennaisin osa, kun ollaan tämän teollisuuden edellyttämässä laatujärjestelmissä, niin se jo edellyttää.”*

SWOT-analyysi, jota voidaan hyödyntää tulevaisuuden ennakkoinnissa yrityksen nykytilanteen kartoittamisessa, oli säännöllisemmässä, vähintään vuositasoisessa käytössä kolmella haastatelluista

yrittäjistä. Kahdessa yrityksessä SWOT-analyysiä kerrottiin käytetyn joitakin kertoja toimintahistorian aikana.

*”SWOT-analyysin kautta tai avulla on kartoitettu olemassa oleva osaaminen ja uhat ja myöskin tiettyjä riskejä. Siihen palataan ihan vuositasolla ja se auttaa hahmottamaan sitä tilannetta, mikä yrityksellä on.”*

*”SWOT päivitettiin viimeksi eilen, mutta nuo muut (haastattelijan mainitsemia metodeja) ovat hepreaa. Toki me tehdään itseasiassa riskiarvioita liittyen kansainväliseen laatustandardiin. Siinä on semmonen yritysten riskien ja skenaarioiden tarkastelu, että se on työkalu, jota me vuosittain käytetään.”*

Ennakoinnin menetelmistä kysyttäessä yhden haastateltavan kokemus ei perustunut tunnettuihin ennakoinnin metodeihin, vaan yrityksen ennakoinnin prosessin kuvattiin konkretisoituvan yrityksen käytössä olevan tavoitemallijärjestelmän kautta.

*”Miten se ennakoiti konkretisoituu tekemiseksi, niin meillä on käytössä tuommonen OKR-tavoitemalli (Objectives & Key Results-tavoitemalli), joka ohjaa käytännön tekemistä ja vuosittain sinne asetetaan yrityksen korkean tason tavoitteet. Siellä periaatteessa on se paikka, kun asetetaan henkilöstölle tavoitteet tai organisaatiolle, jota kohti henkilöstö pyrkii omia tavoitteitaan kohdentamaan. Siellä pitäis periaatteessa olla yhteinen näkemyksen tulos siitä, mikä on meillä strategisesti merkittävin asia saavuttaa seuraavan vuoden aikana. Että sinne sen pitäis niin kuin lopulta suodattua.”*

#### 4.5 Skenaariot, heikot signaalit, villit kortit ja megatrendien vaikuttavuus kajaanilaisissa yrityksissä

Skenaariota kuvataan nykyhetken tietoihin perustuvaksi kuvaukseksi tapahtumista ja prosesseista, jotka alkavat nykytilasta ja päättyvät mahdolliseen tulevaisuuden tilaan. Yleensä skenaarioita tehdään vähintään kolme: todennäköinen, toivottava ja vältettävä ja ne toimivat työkaluina (eivät ennusteina), joissa ilmenevät syyseuraussuhteet auttavat tekemään valintoja, strategisia



linjauksia ja päätöksiä toivotunlaisen tulevaisuuden rakentamiseksi sekä varautumaan samanaikaisesti erilaisiin tulevaisuuksiin. Tämä menettely oli systemaattisemmassa käytössä yhden yrityksen osalta, mutta valtaosalle skenaariotekniikka ei ollut käytössä.

Heikko signaali on idea tai trendi, joka vaikuttaa yritykseen tai sen toimintaympäristöön. Niitä on vaikea huomata "kohinan" ja muiden signaalien keskeltä ja ymmärtäminen on haastavaa. Dayn ja Schoemakerin (2006) mukaan ihmiset jättävät yleensä huomioimatta sellaiset signaalit, jotka ovat ristiriidassa heidän oman maailmankuvansa ja käsitystensä kanssa. Kajaanilaiset yritykset eivät maininneet haastatteluissa etsivänsä aktiivisesti tai systemaattisesti heikkoja signaaleja. Ennenminkin yrityksissä mainittiin hiljainen tieto tai hiljaiset signaalit, joista oli tulkittavissa, että käsite heikoista signaaleista oli vieras.

Sen sijaan villit kortit tai mustat joutsenet kuulostivat tutuilta termeiltä ja ne olivat avautuneet usealle yritykselle viimeistään syystä, että haastatteluajankohta osui korona-pandemian *lock down* -aikaan. Toiminnan kohdatessa odottamattomia ja suuria vaikutuksia aiheuttavia ilmiöitä, kuten viljeltyjä kortteja, edellyttää se yrityksiltä erityistä kyvykkyyttä eli *resilienssiä* selviytyä sen seurauksista mahdollisimman pienin vahingoin. Olennaista on tunnistaa häiriöt nopeasti ja minimoida niiden häiriöistä aiheutuvat seuraukset.

Pandemian mukanaan tuomat suuret muutokset olivat vaikuttaneet haastateltuihin yrityksiin hyvin vaihtelevasti. Vastauksista oli pääteltävissä, että pandemiaan ei ollut osattu varsinaisesti varautua, mutta sen vaikutukset eivät olleet lamauttaneet yhdenkään haastatellun toimintaa. Tätä selitettiin yritysten varautumisella tulevaisuuden yllättäviin ja odottamattomiin asioihin mm. talouden puskurien avulla sekä toimintojen hajauttamisella, jonka mm. teknologian kehittyminen on mahdollistanut viime vuosina. Verkkopohjaiset palvelut ydinliiketoiminnan yhtenä palvelukanavana mainittiin useassa haastattelussa viisaaksi strategiseksi valinnaksi, joka on pelastanut paljon myös pandemian aiheuttamassa häiriötilanteessa. Palveluiden sähköistymisen koettiin olevan digitalisoitumisen myötävaikutusta.

Megatrendi-termi oli haastatelluista osalle tuttu tai jokseenkin tuttu, mutta harva osasi lopulta nimetä vallalla olevia megatrendejä. Kun haastateltaville avattiin megatrendin käsitettä ja suuret kehityksen aallot, keskustelu megatrendeistä virisi ja yritykset alkoivat kertoa megatrendien konkreettista vaikutuksista omalle toiminnalleen.

*"Megatrendi...ei ole tuttu terminä, en seuraakaan oikeestaan...(aihetta alustetaan haastateltavalle) Väestön ikääntyminen vaikuttaa älyttömästi! Sanoisin, että viisi*

*vuotta on turvattu, mutta sen jälkeen alkaa näkyä, mikä on tämän kaupungin kohdalla. Jos olisin 10 v nuorempi, lähtisin johonkin kasvukeskukseen. Koko ajan on tehty (toimenpiteitä paikallisen väestörakenteen näkökulmasta), sähköiseen kuntoon siirrytty, mutta pidetään vahvana myös se perinteinenkin systeemi eli ei unohdeta sitä vanhempaa, ikääntyvää asiakaskuntaa. (...) Just väestön ikääntyminen vaikuttaa siis eniten ja tää muuttoliike pois täältä, työikäiset ja nuoret lähtee etelään. Kotisivulla tuodaan esille, että palvellaan ikäihmisiä ja asiakaspalvelutilanteissa aina kerron. Palaute ja verkkokauppakin on perustettu, mutta ikäihmiselle se on hidasta. Tulevaisuudessa (oma toimiala) on semmosta, että laidasta laitaaan voit tarjota kaikkea, ala uudistuu nyt kovasti siihen suuntaan, ja heijastuu paljon ikäihmisiin, joille voidaan tarjota täysin uusia palveluita, jotka täydentävät nykyistä palvelurepertuaaria.”*

Kaikkiaan kajaanilaisista yrityksistä vain viidennes mainitsi väestörakenteen muutokset ja erityisesti väestön ikääntymisen yhtenä omaan toimintaan vaikuttavimmista megatrendeistä. Tilastokeskuksen mukaan Kainuu menettää 20 vuodessa (vuoteen 2040 mennessä) lähes viidenneksen asukkaistaan. Tuolloin Kainuun asukkaista vain puolet on työikäisiä ja 36 prosenttia on eläkeläisiä (Tilastokeskus). Yrityksissä, joissa tämä trendi oli toiminnalle merkityksellinen, kerrottiin vaikutusten kohdistuvan mm. tuote- tai palveluvalikoimaan ja sen kehittämiseen tai suuntaamiseen ikääntyvän väestön tarpeet huomioiden ja em. palveluita kohderyhmälle markkinoiden.

Ilmastonmuutoksen vaikutukset olivat kajaanilaisissa yrityksissä useimmin mainittu ja tulkittavissa vaikuttavimmaksi megatrendiksi. Ympäristöarvot olivat yrityksille selvästi tärkeitä ja tavalla tai toisella ympäristövastuullisuudella oli vaikutus yritysten toiminnan prosesseihin ja strategiaan valintoihin. Haastatelluista kajaanilaisista yrityksistä 70 % mainitsi ympäristönäkökulman vaikuttavan tuotteiden kehittämiseen sekä toimintatapojen suuntaamiseen ja muuttamiseen ympäristöystävällisemmäksi ja vastuullisemmaksi.

*”on pyritty itse tekemään siten, että olisi kaikki kierrätykset ja lajittelu työmaalla ja toimipisteessä käytössä. Meidän kiinteistön lämmityksissä on käytetty uusiutuvaa energiamuotoa. Jossain vaiheessa autokantaa ruvetaan vaihtamaan hybridi-autoihin tai muihin, kun se on ajankohtaista.”*

*”Näkyä tuotannossa ja tuottamisessa mitä otetaan tuolta muualta. Selvitetään, että kaikki sertifiointit on kunnossa ja mistä materiaalit hankitaan alihankinnan*

*toimesta. Omalle tunnolle on mukavampi, että jonkun asian voi tuottaa siten, että kunnioittaa luontoa ja myös asiakkaiden ajattelu on tärkeä.”*

*”nimenomaan ympäristöasioiden muutokset vaikuttaa eniten, koska se muuttaa näitä prosesseja asiakkailta ja muuttaa siten myös meidän palveluja, kun prosessit muuttuu. Eli on suora vaikutus strategiaan päätöksiin ja sitä kautta toimenpiteidenkin tasolle asti.”*

Kuten aiemmin todettiin, digitalisaatio ja teknologian sulautuminen osaksi yrityksen toimintoja koettiin niin ikään yhdeksi toimintaan vaikuttavimmaksi megatrendiksi. Puolet vastaajista mainitsi digitalisaation vaikuttaneen palvelujen uudistamiseen tai kehittämiseen ja sitä pidettiin myös välttämättömänä, nykypäivän kilpailussa menestymisen edellytyksenä.

*”Digitalisaatio on tietysti yksi, se johon jokainen yritys on joutunut viimeisen 15 vuoden aikana tekemään muutoksia ja investoimaan. (...) digitaalisuus vaikuttaa meidän toimintatapoihin eniten.”*

*”Meillä pitää olla jo vähän paremmin selvillä siitä, että mikä on digitalisaatiosta seuraava askel niin kuin kaikenlaiset automaattoratkaisut, jotka tuottavat lopulta ihmistyötä parempia tuloksia. Että moni asia, joka on ihmisen tuottamaa palvelua tulee päättymään. Kyllä on suuri vaikutus meidän toimintaan pitkällä aikavälillä, kun suunnataan meidän toimintoja.”*

Kaupungistuminen mainittiin kahdessa yrityksessä, joissa sen katsottiin vaikuttavan olennaisesti omien toimintojen keskittämiseen ja palvelujen laajentamiseen oman toimialueen ulkopuolelle. Kainuun väestökehityksen trendi tuotiin esille toisen vastaajan osalta. Yleisesti ottaen keskusteltaessa megatrendeistä, ilmeni, että vastaajat kokivat lopulta lähes kaikkien vallalla olevien megatrendien vaikuttavan tavalla tai toisella oman yrityksen toimintaan ja korostuvan myös tulevaisuudessa.

Megatrendien vaikutukset siis näkyivät kajaanilaisten yritysten toiminnassa, ja ne olivat vaikuttaneet tai olleet mukana strategisessa päätöksenteossa. Megatrendeillä voidaan todeta olevan vaikutuksensa myös yritysten arvomaailmaan. Megatrendien vaikutuksesta toimintaan ja päätöksentekoon on havaittavissa, että se on enemmän ajautumisen seurausta kuin aktiivista trendien seuranta ja sen tuloksena syntyneitä toimenpiteitä ja päätöksiä. Edelleen tulosten tulkinnassa

näky se, että megatrendien vaikutuksesta syntyneet päätökset ja toimenpiteet olivat enemmän tätä hetkeä tai lähitulevaisuutta palvelevaa.

Druckerin (Swaim 2009) mukaan yritysten tulisi tunnistaa trendien vaikutukset omaan toimintaan ja oltava hereillä markkinarakenteessa tapahtuvista muutoksista löytääkseen uusia suuntia ja mahdollisuuksia. Yritysten on kyseenalaistettava jatkuvasti se, *mitä sen toiminta tulee olemaan*, kun on kyse tunnetuista toimintaympäristön muutoksista. Yritysten tulisi asettaa itselleen tunnettuihin tai odotettuihin muutostekijöihin perustuva tavoiteasetelma, jota se tavoittelee markkinoilla viidessä tai kymmenessä vuodessa. Näin on mahdollista aktivoitua havaitsemaan ja tunnistamaan odotettuja muutoksia ja sopeuttamaan toimintoja siten, että kyvykkyys kehittää käynnissä olevaa liiketoimintaa säilytetään.

#### 4.6 Tulosten yhteenveto

Yhteenvetona todettakoon, että ennakkoinnin käsitystä perusteltiin yritysten varautumisena ja valmistautumisena tulevaan kauteen ennen kaikkea talouden suunnittelulla, tulevien hankkeiden ja projektien kartoittamisella sekä resurssien optimoimisella. Määritelmässä korostui talouden näkökulma. Katse tulevaisuuteen ennakkoinnin näkökulmasta on verrattain lyhyt ja sitä arvioidaan numeerisen tiedon ja toimintakokemuksen pohjalta. Tapa, jolla kajaanilaiset yritykset tekevät ennakkointia, perustuu aikaisempaan kokemukseen eli tulevia tapahtumia ennakoidaan ja arvioidaan menneisyyttä peilaten. Lisäksi ennakkointi kytkeytyy vahvasti lyhyen aikavälin suunnitteluun, kuten tulevan kauden suunnitteluun.

Tulevaisuustiedon käsitteen määrittämisessä yritysten oma vaikuttaminen yrityksen tulevaisuuteen poikkesi ennakkoinnin käsitteen määrittämisestä siinä, että suunnitelmallisuus ei ollut yhtä tarkkarajaista ja käytännönläheistä budjettien ja resurssien suunnittelua ja arviointia, kuten ennakkoinnissa. Tulevaisuustietoa yrityksissä kerrottiin saatavan asiakkailta, ja sidosryhmiltä, kilpailijoiden toimintaa seuraamalla, erilaisista tapahtumista ja tilaisuuksista, koulutuksista, henkilöstöltä, tilastoista ja tietoraporteista ja uutisointia seuraamalla.

Tulevaisuustiedonlähteistä keskittyminen kohdistui lähes poikkeuksetta oman toimialan tai korkeintaan sitä läheisesti koskettavien toimialojen seurantaan. Jos seuranta tehtiin, kohdistui se toimialoihin, joilla oli suoraa vaikutusta haastateltujen oman yrityksen toimintaan ja kysyntään.

Tulevaisuustiedon kokoaminen, käsittely ja hyödyntäminen oli systemaattista vain kahdessa yrityksessä. Niissä yrityksissä, joissa dokumentointia tehtiin, tietoa koottiin hallituksen tai johtoryhmän pöytäkirjoihin tai omiin muistioihin.

Tulevaisuuden suunnittelu perustui määrätyn mittaiseen, tyypillisesti 1-2 vuoden mittaiseen aikajaksoon ja sitä pidemmälle ulottuvat suunnitelmat olivat suurpiirteisempiä, korkeintaan 3-5 vuoden päähän tehtyjä strategisia suuntaviivoja. Pitkän yli 10 vuoden tähtäimen suunnittelulle nähtiin perusteita vain tilanteessa, kun yrityksissä tehdään suurempia investointeja tai hahmoteltiin omia henkilökohtaisia tavoitteita. Tuotekehitys oli useassa yrityksissä kuitenkin jatkuvasuoritteista, jota ei ajatella ennakointina, mutta joka luotaa toimintaa ja sen jatkuvuutta tulevaisuuteen.

Vaikka yrityksissä kerrottiin tehtävän säännöllistä ennakointityötä, niissä hyödynnettiin olemassa olevia ennakointimenetelmiä vain vähän. Menetelmät eivät olleet kaikille tuttuja eikä niihin ollut perehdytty. Menetelmiä kohtaan osoitettiin myös kielteistä tai torjuvaa suhtautumista.

Yritykset eivät maininneet haastatteluissa etsivänsä tai hyödyntävänsä aktiivisesti tai systemaattisesti skenaarioita tai heikkoja signaaleja. Sen sijaan villi kortti tai musta joutsen- termit tunnettiin ajankohtaisuutensa vuoksi poikkeuksellisen hyvin. Megatrendit termi tunnettiin vaihtelevasti, mutta niiden vaikutukset kuitenkin tunnistettiin ja ne olivat vaikuttaneet yritysten arvomaailmaan tai olleet mukana strategisessa päätöksenteossa.

## 5 Johtopäätökset kajaanilaisten yritysten ennakointikäytänteistä

Kajaanilaisten yritysten ennakointikäytänteissä on viittausta siihen, että ne ovat determinisesti reagoivia eli ne toimivat syy-seuraussuhteen omaisen tapahtumaketjun mukaan. Omaa yritystoimintaa koskettavan tulevaisuustiedon seurantaan siis tehdään, mutta siinä on havaittavissa passiivisen seurannan ominaisuuksia. Dayn ja Schoemakerin (2006) mukaan passiivisen seurannan avulla on saatavissa valtava määrä informaatiota, mutta aktiivisen seurannan kautta saatavaan informaatioon verrattuna tiedon määrä ja laatu jäävät suppeammiksi.

Myös yritysten pitkä toimintakokemus ohjasi selvästi strategista päätöksentekoa enemmän kuin tulevaisuuteen kytkeytyvä tieto. Kokemukseen ja lähitulevaisuuteen kytkeytyvät oletukset mm. tilauskannasta ja resurssien tarpeesta ovat hallittavampia ja konkreettisempia tiedonlähteitä ennakoida lähitulevaisuutta. Kähkösen (2008) esityksen mukaan ihmisen inhimillisyys selittää sen, että tuttuun informaatioon suhtaudutaan vastaanottavaisemmin, kun taas vanhaa ajattelua haastavaa uutta informaatiota kierretään todennäköisemmin. Schwenkin mukaan kysymys on yksinkertaistamisprosessista, jossa päätöksen tekeminen nopeutuu, kun tukeudutaan aikaisempaan tietämykseen. Yksinkertaistamisprosessien ongelmana on se, että ne vahvistavat vanhoja tai jopa vanhentuneita uskomuksia (Schwenk 1988).

Suurten kehityskulkujen eli trendien ja megatrendien seurannassa ja tulkinnassa oli havaittavissa mukautumista. Chan Kimin & Mauborgnen (2017) esittävät näkemyksen, jossa yritys mukailee ei-optimaalista punaisen meren strategiaa silloin, kun se keskittyy mukautumaan ulkoihin trendeihin sitä mukaa, kun ne ilmaantuvat. Kajaanilaisissa yrityksissä tämä näkyi siten, että omaa toimintaa alettiin ohjata muutoksen suuntaan siinä vaiheessa, kun muutosajon vaikutukset ovat alkaneet vaikuttaa asiakkaiden käyttäytymisessä tai ohjaus tai kannustinsignaalit ovat tulleet esimerkiksi muilta sidosryhmiltä. Ulkoiset trendit vaikuttavat ajan mittaan jokaiseen toimialaan riippumatta siitä, miten passiivisesti trendeihin asennoidutaan. Ennakoivien yritysten tulisi osallistua muovaamaan ulkoisia trendejä ja selvittämään yksityiskohtaisesti trendien vaikutukset omaan toimialaan.

Omaan toimialaan yksipuolisesti keskittyminen ei kuitenkaan riitä. Yritysten ympäristön luotauksen tulisi olla systemaattista ja jotta megatrendejä, trendejä, heikkoja signaaleja ja villedä kortteja voitaisiin havaita, edellyttää se informaation systemaattista keräämistä ja analysointia. Ympäris-

tön luotaamisen lähtökohtana on havaita ja vastaanottaa muutoksia laajalla skaalalla, sillä keskittyminen vain omaan toimialaan voi olla kohtalokasta. Yritysten muutossokeus johtuu siitä, että ne ovat haluttomia tai kykenemättömiä katsomaan omien kokemustensa ulkopuolelle. (Hiltunen 2012, 177-178)

Kajaanilaisten yritysten ennakointimenetelmien tuntemus ja hyödyntäminen osoittautuivat vähäisiksi. Käytännön tasolla ennakointityössä olisi siis paljon kehittämisen varaa. Ennakointimenetelmiä kohtaan oli myös pessimististä tai kielteistä asennoitumista. Se miksi menetelmällistä ennakointia vastustetaan yrityksissä, johtuu tri Adam Müllerin mukaan siitä, että ennakkoinnin katsotaan tähyttävän usein liian pitkälle, olevan liian kallista, sen tuloksia on vaikea käyttää eikä ennakointiin riitä aikaa. Nämä seikat olivat nähtävissä myös kajaanilaisten yritysten suhtautumisessa ennakointiin. Jotta ennakkoinnin vastustusta saataisiin vähennettyä, tulosten laatuun tulisi kiinnittää enemmän huomiota, tulosten tulisi olla yrityksen strategian kannalta relevantteja, osallistaa koko organisaatiota enemmän sekä syventää ja parantaa viestintää. Yleisesti ottaen yritysten tulisi kehittää omaa toimintaansa parhaiten palveleva ennakointikulttuuri.

Tulevaisuus näyttäytyy kajaanilaisille yrityksille usein menneisyyden jatkumona eikä tulevaisuuteen pyritä aktiivisesti vaikuttamaan. Näkökenttä on kapea-alainen eikä pitkälle tähtäävään tulevaisuuden suunnitteluun nähdä perusteita. Kapea-katseisuus ei ole vain yritystasoinen ongelma, sillä Suomessa myös julkishallinnon tekemä ennakointityö on muuttuviin olosuhteisiin nähden yksipuolista. Kansallinen ennakointi 2020 -tutkimus (julkaistu 3.4.2020) osoittaa, että Suomessa julkisen hallinnon tekemä ennakointi on keskittynyt hahmottamaan *todennäköistä tulevaisuutta* yllätysten, uusien mahdollisuuksien ja vaihtoehtojen näkemisen sijaan. Julkishallinnon ennakointi keskittyy vahvasti tilastojen seurantaan eikä luoviin vaihtoehtoihin, yllätyksiin tai systeemitason epäjatkuvuuksiin.

Aiempiin tutkimuksiin verrattuna ennakointimenetelmien hyödyntäminen kajaanilaisissa yrityksissä noudattaa samaa linjaa (mm. Boardman 2020 & Finpro). Strategiseen työhön kytkeytyvää ennakointia tehtiin systemaattisemmin vain kahdessa kajaanilaisessa yrityksessä, mutta yleisellä tasolla on todettava, että ennakointia ei hyödynnetä kajaanilaisissa yrityksissä. Tulos on verrattavissa myös Rohrbeckin ja Kumin (2018) tutkimukseen, jonka mukaan vain yksi viidestä yrityksestä valmistautuu tulevaisuuteen riittävällä tasolla. Sama tutkimus on todentanut, että tulevaisuuteen hyvin valmistautuvilla, niin sanotuilla valppailla yrityksillä on merkittävästi paremmat menestymisen edellytykset omalla toimialallaan.

Tämä tutkimuksen päätelmä on, että ennakointityö ei ole vakiintunut systemaattiseksi menetelmäksi kajaanilaisten pk-yritysten strategiatyössä. Ennakointia tehdään niillä tiedoilla, resursseilla ja osaamisella, joita yrityksillä on kulloinkin käytettävissä. Ennakoinnin menetelmät tunnetaan yrityksissä vaihtelevasti ja eikä niitä yleisesti ottaen hyödynnetä. Leimaavia ongelmia ovat myös olennaisen tiedon löytäminen ja hyödyntämisen haastavuus, menetelmien heikko tunteminen sekä osaamisen ja/tai ajan puute. Toisaalta yritykset, joiden toiminta on vakiintunutta ja menestyksestä, eivät välttämättä koe hyötyvänsä ennakoinnista konkreettisella tasolla.



## 6 Kehittämistehtävä – ennakointiosaamisen valmennuksen Business Model Canvas

Ratkaisumalli, jonka avulla yritysten ja organisaatioiden ennakointivalmiuksia voidaan parantaa, kohdistuu verkostoitumisen ja valmennuksen menetelmiin. Verkostoitumalla ja ennakointiosaamista kehittäväällä valmennuksella on mahdollista kartuttaa yritysten ja organisaatioiden ennakointivalmiuksia. Tämä tutkimus sekä aiemmat tutkimustulokset vahvistavat, että yritysten ja organisaatioiden ennakointiosaamisen ja -valmiuksien kehittämiseksi ja parantamiseksi on kysyntää, sillä ennakointia ei tehdä sen enempää yrityksissä kuin julkishallinnon organisaatioissa. Ennakoinnin näkökulmasta ongelma voidaan kiteyttää todeten, että suomalaisissa organisaatioissa ei ole kehittynyt vakiintunutta ennakointikulttuuria. Nyt, kun yritykset ja organisaatiot ymmärtävät strategiatyön merkityksen ja ovat omaksuneet strategiatyön tekemisen osaksi jatkuvasuoritteisia toimintoja, voi seuraavassa kehityksen skenaariossa olla paikkansa ennakointityölle. Mikäli yritykset ymmärtävät ennakointityön merkityksen yhtenä menestystekijänä, on ennakointiosaamisen ohjaukselle tilausta.

Tätä näkökulmaa vasten on mahdollista synnyttää palvelumuotoilun kautta tuote, joka vastaa edellä esitettyyn tarpeeseen. Tuulaniemen mukaan (2011) palvelumuotoilussa on keskeistä ymmärtää loppukäyttäjän tarpeet ja toiminnan motiivit kehitettävään palveluun. Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on palvelukokemuksen (engl. *service experience*) käyttäjälähtöinen suunnittelu siten, että palvelu vastaa sekä käyttäjien tarpeita että palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palveluiden ja liiketoiminnan ihmislähtöistä kehittämistä, johon palvelun käyttäjä otetaan aktiivisesti mukaan. Palvelumuotoilua suunniteltaessa yhtenä tiedon keräämisen vaihtoehtona pidetään kvalitatiivista haastattelua. Näin ollen tätä tutkimusta voidaan hyödyntää palvelumuotoilun prosessissa, jossa tehty tutkimustyö toimii esiselvityksen osuutena. Palvelumuotoilua tehdessä, tietoa tarvitaan kuitenkin lisää ja siksi loppukäyttäjän, eli tässä tapauksessa yritysten ottaminen mukaan palvelun kehittämiseen edistää suunnittelua, tiedon kulkua ja arvon rakentumista. Yhteiskehittämisen etuna on kaikkien osapuolien vahva sitoutuminen niin kehittämiseen kuin palvelun tuottamiseenkin.

### Ennakointiosaamisen valmennus – Business Model Canvas

Palvelumuotoilun prosessissa voidaan hyödyntää Business Model Canvas -menetelmää, mikä soveltuu erityisen hyvin uuden liiketoiminnan suunnitteluprosessiin. Tämän työkalun avulla voidaan

tukea ja havainnollistaa varsinaista liiketoimintasuunnitelmaa. Business Model Canvasin vahvuutena on palvelun suunnittelun yksinkertaistaminen yhteen ja selkeään näkymään, jolloin suunnittelua voidaan tehdä ryhmätyönä yhdessä kaikkien sidosryhmien kanssa.

Tämän tutkimuksen tuloksia hyödyntämällä on laadittu ennakointiosaamisen valmennuksen palvelukonsepti Business Model Canvas -logiikan mukaisesti. Mallin on esitellyt ensimmäisenä Alexander Osterwalder, jonka mukaan liiketoimintamallin peruslähtökohtana on neljä peruspilaria: tuote, asiakasrajapinta, rakennehallinta ja rahoitusaspekti. Osterwalder on jakanut peruspilarit yhdeksään elementtiin, joiden avulla liiketoimintamallia voidaan kuvata tarkemmin.

Business Model Canvas menetelmällä ennakointiosaamisen valmennuspalvelun kuvaus voidaan esittää yksinkertaistetussa sekä havainnollistetussa taulukossa, joka jakaantuu 9 eri elementtiin, joiden muodostama kokonaisuus kuvaa yrityksen ansaintalogiikan ja liiketoimintaan liittyvät osat alueet. Elementit muodostavat siis valmennuspalvelusta toiminnallisen kokonaisuuden, johon on määritetty liikeidea ja sen vahvuudet, arvolupaukset, infrastruktuuri, asiakkaat sekä taloudellinen toimintakyky.

Business Model Canvasin suunnittelun lähtökohtana ovat asiakkaat. Asiakslähtöisessä suunnittelussa on oltava selvillä siitä, minkä asiakkaan ongelman tai tarpeen palvelu ratkaisee, kuinka asiakasta voidaan auttaa ja mitä hyötyä asiakas saa, kuinka asiakkaat tavoitetaan ja mitä toimintoja se palveluntarjoajalta edellyttää. Olennaista on tunnistaa, mitä kanavia käyttämällä asiakkaat haluavat lähestyä yritystä ja valittava oikeat kanavat asiakassegmenteittäin.

Ennakointiosaamisen valmennuspalvelun kohdejoukko on eritelty kolmeen eri asiakassektoriin; yritysasiakkaisiin, oppilaitoksiin sekä julkishallinnon organisaatioihin. Asiakkaina ovat yritykset, jotka tähtäävät kasvuun ja kilpailukyvyyn parantamiseen niin kotimaan kuin kansainvälisillä markkinoilla. Toisena ovat oppilaitokset, joissa koulutetaan kaupallisen alan ja johtamisen asiantuntijoita ja kolmantena julkishallinnon organisaatiot, joilla on muutosalojen myötävaikutuksesta syntyneitä uudistumisen ja toiminnan tehostamisen paineita. Asiakassuhteen kulmakivenä on auttaa ja opastaa yrityksiä ja organisaatioita tai alalle koulutautuvia käytännönläheisellä tavalla tulevaisuustiedon lähteille ja niiden hyödyntämiseen ennakointimenetelmiä käyttämällä. Tavoitteena on lisätä asiakkaiden ennakointiosaamista ja -valmiuksia ja kannustaa hyödyntämään em. osaamistaitoja ja keinoja strategiatyössään ja siten johtaa yrityksiä ja organisaatioita kestäväan kasvuun ja menestykseen. Missiona on kehittää ja kohottaa ennakointikulttuuri yhdeksi strategiseksi suunnittelutyön peruselementiksi suomalaisissa yrityksissä ja organisaatioissa.

Arvolupauksella tarkoitetaan niitä etuja ja hyötyjä, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle ja joilla ratkaistaan asiakkaan palveluun tai tuotteeseen kohdistuva valinta. Asiakkaat valikoivat haluamansa palvelut sen mukaan, mistä saadaan eniten arvoa. Arvolupaus voi perustua uutuuteen, suorituskykyyn, kustomointiin, asioiden hoitamiseen, suunnitteluun, brändiin/statukseen, hintaan, jälki-myyntiin, tavoitettavuuteen, hyödyllisyyteen tai muuhun arvoa tuottavaan ominaisuuteen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22-25.) Ennakointiosaamisen valmennuksen arvolupauksena on tarjota käytännönläheiset työkalut ennakointiosaamisen ja -valmiuksien kehittämiseen, viitoittaa asiakkaita laajentamaan näkökenttäänsä oman toimialan ulkopuolelle, opastaa asiakkaat tulevaisuustiedon lähteille, tarjota keinoja ja työkaluja tulevaisuuden mahdollisuuksien ja uhkien kartoittamiseen ja säännölliseen seurantaan, edistää kilpailukyvyyn parantamista ja uusien innovaatioiden tai palvelujen luomisprosesseja tulevaisuustietoa hyödyntämällä. Valmennuksen osallistumisen kynnykseen voi vaikuttaa hinnoittelulla, joissa voi hyödyntää julkisrahoitteisia tukimahdollisuuksia.

Ennakointiosaamisen valmennuksen toiminnot rakentuvat kolmeen eri valmennuksen pakettiin. Yrityksille kohdistettavaan valmennuspakettiin sisällytetään valmennuskokonaisuus, joka rakentuu yrityksiä yhteen kokoavasta ja yhteisesti pidettävistä luento- ja työpajaosuuksista, joiden jälkeen yrityksille annetaan yksilöllinen ennakointityön aloittamiseen ohjaavat konsultointipäivät, joista yritykset saavat myös kirjallisen raportin. Tarvittaessa erillishinnoiteltuja konsultointipäiviä tarjotaan lisää. Ennakointiosaamisen valmennuksesta laaditaan luentokokonaisuus, joka kohdistuu organisaatioille ja oppilaitoksille. Webinaarit ja workshopit/työpajat toimivat verkostoja yhteen kokoavina ja osallistavina luentokokonaisuuksina tai lyhyinä ajankohtaisia asioista tiedottavina tietoinfoina. Webinaarit ja työpajat toimivat yhteistyöalustana, joka luo tilan verkostoitumiselle eri toimialoilla toimiville osanottajille. Ennakointityön opas palvelee niitä, jotka haluavat tutustua tai perehtyä ennakointiin ja sen menetelmiin itsenäisesti.

Kanavat, joiden välityksellä arvolupaus voidaan toimittaa asiakkaille ja yhteistyökumppaneille perustuvat ennakointiosaamisen valmennuksessa sähköisiin kanaviin, joista olennaisimmat ovat LinkedIn, YouTube, Facebook ja Instagram. Kanavat kuvaavat niitä keinoja, joilla asiakas tavoitetaan ja tunnistetaan asiakkaan tavat arvolupauksen saamiseksi. Kanaviin voidaan esimerkiksi tunnistaa elementtejä, jotka helpottavat ostopäätöksen tekemisessä eli kanavilla kuvataan jakelutiet, joissa valmennusta markkinoidaan, jaetaan kokemuksia tai annetaan lyhyitä opastuksia tai sähköisiä oppaita. Yritys voi käyttää joko omia kanaviaan tai tavoitella asiakkaita yhteistyökumppanien kautta. Molemminpuolinen yhteistyö kumppanien kanssa voi tuoda merkittäviä etuja molemmille osapuolille ja siksi ELY-keskukset, kaupungit ja kunnat yritysten kehittämispalveluyksiköinä voivat

yhdistää palveluntarjoajan ja -saajat. Myös konsultointi- ja valmennuspalveluita tarjoavat yritykset sekä oppilaitokset toimivat ennakoitiossaamisen valmennusta välittävinä kanavina.

Arvolupauksen toteuttamisen kannalta oleellimmat resurssit voivat olla fyysisiä, aineettomia, taloudellisia tai henkilöllisiä resursseja. Ennakointiossaamisen valmennuksessa keskeisimmät resurssit perustuvat pääosin henkilöresursseihin sekä kevyisiin fyysisiin, aineettomiin ja taloudellisiin resursseihin. Keskeisimmät resurssit sitoutuvat yhteen työntekijään eli itsensä työllistävään yrittäjään, työn toteuttamiseen tarvittavaan välineistöön sekä valmennusmateriaaleihin, joista osa on sähköisesti tuotettua materiaalia. Webinaarien tai etävalmennuksien toteuttamisen mahdollistamiseksi tarvitaan digitaalinen alusta ja lisäksi markkinointikokonaisuus voi edellyttää ostopalveluina hankittavia resursseja.

Kumppanuussuhteet perustuvat ostaja-toimittaja -sopimukseen tai strategiseen kumppanuuteen, jonka myötä turvataan resurssien riittävyys ja/tai jaetaan liiketoiminnasta syntyvää riskiä. Keskeisimpinä kumppaneina ennakointiossaamisen valmennuksessa ovat toiset konsultit sekä konsultointi- ja valmennuspalveluita tarjoavat yritykset, joiden kautta ennakointiossaamisen valmennuspakettia voidaan tarjota esimerkiksi osana suurempaa yritysvalmennusten kokonaisuutta. Lisäksi kumppanuus perustuu strategiseen kumppanuuteen siten, että liiketoiminnan eri osa-alueita voidaan yhdistää tai jakaa. Esimerkiksi yhteismarkkinoinnin kautta on saatavilla molempipuolista etua. ELY-keskukset tai kaupungit ja kunnat yritysten kehittämispalveluiden vetureina toimivat rahoittajien ja toimeksiantajien roolissa. Yrittäjät ry aluejärjestöineen toimii niin ikään välittäjän asemassa, kun yritykset tarvitsevat tukea toimintansa kehittämiseen. Oppilaitokset, joissa halutaan tarjota ennakointiossaamista osana kaupallisen alan ja johtamisen koulutuksia, voivat ostaa luentokokonaisuuksia ennakointiossaamisen valmennuksen kautta. Keskeisimmät kumppanit ovat täten niitä, jotka ovat toiminnan kannalta välttämättömiä yhteistyökumppaneita.

Rahavirroissa, joka muodostuu kulurakenteen ja kassavirtojen elementeistä, joissa määritetään tuotteista tai palveluista syntyvät kulut ja niistä saavat tulot. Kustannusrakenne sekä ansaintalogiikka yhdessä määrittävät yrityksen tuotto- tai tappiologiikan. Kustannusrakenteessa kuvataan liiketoiminnasta syntyviä kustannuksia, muun muassa toteutusprosessiin, markkinointiin tai jakelukanaviin liittyen. Kassavirtaan kuvataan puolestaan tuotteistuille osille valmennuspalvelukokonaisuudesta, konsultoinnista tai luentokokonaisuudesta veloittavat hinnoittelut. Näistä muodostetaan kuukausikohtaiset ja lopulta vuosikohtaiset myynnilliset tavoitteet.

## ENNAKOINTIOSAAMISEN VALMENNUS - PALVELUMUOTOILU Business Model Canvas työkalulla

Kumppanit	Aktiviteetit/Toiminnot	Arvolupaus	Asiakassuhteet	Asiakasryhmät
Konsulttipalveluja tarjoavat yritykset, toiset konsultit	Yritykset yhteenkokoava valmennuspaketti (2 + 2 pv), jossa yhteisesti pidettävä luento- ja työpajapausus sekä erillinen yritys-/organisaatiokohtainen konsultointi	Yritykset: Käytännönläheiset työkalut ennakoitosaamisen ja -valmiuksien kehittämiseen, kapeakatseluudesta avarakatseukseen, opastus tulevaisuustiedon lähteille, keinoja tulevaisuuden mahdollisuuksien ja uhkien kartoittamiseen, kilpailukyyn parantamiseen ja uuden innovaatioiden tai palvelujen luomiseen tulevaisuustietoa hyödyntämällä. Ennakoituyhtästä säännöllinen, koko työyhteisön osallistava prosessi. Eduellinen osallistumismaksu (julkisrahoitus mukana), suuri hyöty.	Asiakassuhteen kulmakivenä on auttaa ja opastaa yrityksiä ja organisaatioita tai alalle koulututtavia käytännönläheisellä tavalla tulevaisuustiedon lähteille ja niiden hyödyntämiseen ennakoitimenetelmiä käyttämällä. Tavoitteena on lisätä asiakkaiden ennakoitosaamista ja -valmiuksia ja kannustaa hyödyntämään em. osaamistafoja ja keinoja strategiatyössään ja siten johtaa yrityksiä kasvuun ja menestykseen: sinisille merille. Visiona on nostaa ennakoitokulttuuri yhdeksi peruselementiksi suomalaisissa yrityksissä ja organisaatioissa.	Kasvuhaluiset, kilpailukyyn parantamiseen tähtäävät yritykset, kansainvälistyvät yritykset
Oppilaitokset, instituutit	Luennointipaketti organisaatioille, oppilaitoksille	Organisaatiot: Tilaustajittelusta luovaan ajatteluun, kapeakatseluudesta avarakatseukseen, käytännönläheiset työkalut ennakoitosaamisen ja -valmiuksien kehittämiseen, opastus tulevaisuustiedon lähteille, keinoja tulevaisuuden mahdollisuuksien ja uhkien kartoittamiseen sekä palvelujen uudistamiseen tulevaisuustietoa ja luovaa ajattelua hyödyntämällä. Ennakoituyhtästä säännöllinen, koko työyhteisön osallistava prosessi		Oppilaitokset, joissa koulutetaan kaupallisen alan ja johtamisen osaajia ja asiantuntijoita
Yrittäjäjärjestö Suomen yrittäjät ry ja aluejärjestöt				
ELY-keskukset (yrityspalvelut)	Webinaarit ja workshopit/työpajat: osallistava luontokokonaisuus ja sekä yhteistyöalusta eri toimialoilla toimiville osanottajille	Oppilaitokset: Kattava ja käytännönläheinen luontokokonaisuus tulevaisuustiedosta ja ennakoitusta, käytettävistä menetelmistä ja hyödyistä yritysten tai organisaatioiden strategiatyössä.		Julkishallinnon organisaatiot, joilla uudistumis- ja toiminnan tehostamispainetta
Kaupungit ja kunnat (yrityspalvelut)	Opas (esim. ennakoitinn aloittamisen pikaopas) yrityksille, organisaatioille			
	<b>Resurssit</b>		<b>Kanavat</b>	
	Yksi kokopäiväinen työntekijä + työvälitteet		Sähköiset kanavat: LinkedIn, YouTube, Facebook, Instagram: joissa valmennusta markkinoidaan, jaetaan kokemuksia, annetaan myös lyhyttä opastuksia, vinkkejä jne.	
	Web-sivusto, ja muu sähköinen markkinointimateriaali		Opas sähköinen ja painettu	
	Webinaari-alusta (digituotanto ostopalveluna)		ELY, Kaupungit ja kunnat viestimään valmennuksesta ja yhdistämään asiakkaat ja tekijät	
<b>Kulurakenne</b>		<b>Kassavirta</b>		
Palkka sivukululle	€	Valmennuspaketti yritykset 2+2 pv	€	
Toimillavuokra	€	Luontokokonaisuus 4h tai 8 h	€	
Työvälitteet	€	Webinaarit ja workshopit 4 h tai 8 h	€	
Markkinointikulut	€	Konsultointi €/h	€	
Sisällöntuotannon kulut	€			
Hallinnolliset kulut	€			
Muut kulut	€			

Kuva 1. Ennakoitiosaamisen valmennus – Business Model Canvas

Palvelun syntymistä voi perustella siten, että yritykset ja organisaatiot hyötyvät niin yksilö- kuin verkostovalmennuksesta, jossa ne saivat toimintamalleja ja ohjausta ennakoititoimintansa aloittamiseksi ja kytkemiseksi osaksi organisaation toimintaa. Valmennuksen myötä olisi mahdollista muodostaa yritykset yhteen kokoava verkosto, jossa osallistujat luotaavat yhdessä jokaisen toimintaan vaikuttavia trendejä ja muutoksia sekä sparraavat toinen toisiaan. Samalla yritysten tulevaisuuden toimintamahdollisuudet kehittyvät ja vahvistuvat sekä tuottavat parhaimmillaan myös yhteistyötä tai uusia innovaatioita.

Valmennuksen ja verkostoitumisen myötävaikutuksesta yritysten ja organisaatioiden muutoskykykyys eli resilienssi vahvistuu, joka turvaa niiden toimintaa myös yllättävien muutosten varalta. Verkostoitumisella voidaan saavuttaa etuja, sillä vuorovaikutteinen keskustelu on väline, jolla voidaan muuntaa yleiset trendit yrityskohtaisiksi mahdollisuuksiksi ja määrittellä, mihin mahdollisuuksiin kannattaa tarttua. Kokoamalla eri toimialojen yritykset yhdeksi joukkueeksi, luodaan tilaisuus käsitellä sekä globaalilla että aluekohtaisella tasolla erilaisten ilmiöiden ja trendien vaikutuksia paikalliseen yritystoimintaan.

Suurimpana haasteena palvelun syntyemiselle ja käyttöönottamiselle on yritysten ennakointiin liittyvä negatiivinen asennoituminen. Jos yritykset eivät koe tarvetta ennakointiosaamisensa kehittämiseksi eivätkä pidä ennakointia olennaisena vaikuttajana niiden toimintaan, ei palvelulle koeta näin ollen tarvetta eikä siihen haluta sitoutua. Koska perusteet ennakoinnin hyödyille ovat kuitenkin olemassa, on pohdittava keinoja, joilla madalletaan osallistumiskynnystä. Yleensä ratkaisuna on se, että osallistumista tuetaan erilaisin julkisrahoitteisten tukien keinoin, mutta myös tavalla markkinoinnilla ja konkreettisiin etuihin ja yritystoimintaa kehittäviin työkaluihin vetoamalla voidaan vaikuttaa asenneilmapiiriin.

Aktiivinen, kannustava ja yhteistyöhenkinen yritysverkosto näkyy ja kuuluu yli paikkakuntarajojen ja ideaalitilanteessa se voi kasvattaa paikkakuntakohtaista näkyvyyttä ja lisätä alueen houkuttelevuutta. Menestyvä ja tervehenkinen yrityskehitys synnyttää ympärilleen työpaikkoja, uusia yrityksiä ja uusia palveluja, mikä palvelee paitsi yrityksiä myös paikkakuntaa ja sen ihmisiä. Vireä ja yritystoimintaa kannustava elinkeinoelämä puolestaan vahvistaa paikallisia yrityksiä säilyttämään sijaintinsa ja täten paikallisuutensa myös tilanteessa, kun niiden toiminnan edellytykset täyttäisivät niin kansallisella kuin kansainvälisillä markkinoilla toimimisen. On tärkeää, että siitä koitua hyöty valuu yritysten juurisijoille eivätkä yritykset vaihda paikkakuntaa. Siksi paikallista yritystoimintaa on kannattavaa tukea erilaisin ohjaavin keinoin, kuten ennakointiosaamisen valmennuspalveluna.

## 7 Pohdinta

Tutkimuksen keskeisenä tuloksena on, että tulevaisuustiedon ja ennakointimenetelmien hyödyntäminen kajaanilaisten yritysten strategiaa ohjaavina työkaluina on vähäistä. Ennakointi käsitettiin pääosin lähitulevaisuutta tai määrätyn mittaista strategiakautta koskevaksi toiminnan jaksoksi. Pitkän aikavälin tulevaisuuden ennakoimista pidettiin mahdottomana tai haastavana, koska ennakointiin liitettiin vahvasti talouden ja resurssien optimoimisen näkökulmat. Toimintakokemus ja mennyt aika eli toiminnan historiaan kytkeytyvä tieto oli päätöksenteossa tulevaisuustietoa merkityksellisempää ja loogisemmin hyödynnettävissä olevaa tietoa. Tämä viittaa ennemminkin ennusteiden tekemiseen kuin ennakointiin sen varsinaisessa merkityksessä. Kaukokatseisuutta eli pitkän aikavälin ennakointia ei pidetty realistisena eikä sillä ollut täten suurta vaikutusta nykyhetken toimintaan tai päätöksentekoon.

Tutkimusjoukon ennakointikäytänteissä havaittiin myös poikkeuksia. Kahden yrityksen osalta ilmeni, että strategiatyössä hyödynnettiin säännöllisemmin ja systemaattisemmin tunnettuja ennakoinnin menetelmiä, kuten skenaarioita ja PESTEL-analyysiä. Huomioitavaa on kuitenkin se, että näissäkin yrityksissä pitkän aikavälin suunnittelua pidettiin epärealistisena jatkuvasti muutuvaan toimintaympäristöön vedoten. Ennakointimenetelmiä kohtaa osoitettiin näissä yrityksissä kiinnostusta ja halua hyödyntää menetelmiä enemmän. Kahden yrityksen osalta tulevaisuutta koskevassa tiedon hankinnassa, sen analysoimisessa ja integroimisessa strategiseksi toiminnaksi oli havaittavaa systemaattisuutta tai ainakin pyrkimyksiä siihen.

Tulevaisuuden ennakointi vaatii pätevyyttä. Tutkimustuloksissa on kuitenkin viittausta siihen, että kajaanilaisten yritysten ennakointiosaamisessa on puutteellisuutta. Ennakointi liitettiin taloudellisten ja myynnillisten ennusteiden ja muiden tulevan kauden tarpeiden määrittämiin, joka sinällään on tulevaisuuteen kytkeytyvää toiminnan suunnittelua, kun se toteutetaan numeeristen ennusteiden ja kokemukseen pohjautuvien arvioiden menetelmillä. Kysymys ei kuitenkaan ole ennakoinnista, vaan pikemminkin ennusteen laatimisesta lähitulevaisuuteen. Ennakoinnin ja ennustamisen käsitteiden rinnastaminen toisiinsa ilmentää havaittua puutteellisuutta ennakoinnin osaamisessa ja kyvykkyydessä kajaanilaisissa pk-yrityksissä. Suomessa on sekä tutkimus- ja koulutusorganisaatioita että konsulttiyrityksiä, jotka toimivat ennakoinnin kentällä. Ennakointiosaamisen kasvattamiseen on siis saatavilla tukea, joiden avulla voidaan parantaa ennakointiosaamisen valmiuksia. Ennakointiosaamiselle ja kyvykkyyden parantamiselle on tämän tutkimuksen tu-

lostien sekä aiempien tutkimustulosten perusteella kuitenkin edelleen tarvetta, sillä tietoisuus ennakoinnin eduista strategisessa päätöksenteossa ei ole tavoittanut vielä riittävästi yritysten ja organisaatioiden päättäjiä.

Tutkimuksen mukaan kajaanilaisissa pk-yrityksissä tehtiin tulevaisuuteen liittyvää tiedonhankintaa erilaisia tietolähteitä käyttäen, mutta tiedonhankinta kohdistuu pääasiassa niihin asioihin, joiden kanssa yritykset ovat jo tekemisissä. Tietoa, joka ei kohdistu yrityksen tiedonhaun alueeseen, ei pystytä helposti ymmärtämään eikä tietoa voida täten hyödyntää. Ennakoinnin tutkijoiden mukaan ennakoinnissa pitäisi olla holistisempi ote. Kyky havaita ja reagoida menestyksekkäästi epäjatkuvaan, radikaaliin muutokseen aikaisessa vaiheessa on strategista ennakointia, joka turvaa yhtiön pitkän aikavälin toiminnan.

Käytettävissä olevan tulevaisuustiedon analysoimisessa osoittautui myös ongelmia. Tiedon analysointi ei ollut systemaattista ja sen käsittely keskittyi pääasiassa yrityksen johdolle. Kun tieto ei ole riittävän hyvin analysoitua, sen hyödyntäminen on haastavaa, mikä ilmenee ongelmina integroida tietoa hyödynnettävään muotoon. Esimerkiksi megatrendien seuraamisessa ja hyödyntämisessä kajaanilaisissa pk-yrityksissä oli enemmän viittausta passiivisuuteen ja mukautumiseen kuin aktiiviseen mahdollisuuksien pohtimiseen ja trendien myötävaikutusten arvioimiseen oman toiminnan näkökulmasta. Tulevaisuustietoon pohjautuva päätöksenteko edellyttää faktojen ja tulevaisuutta luotaavien ajatusten yhdistelemistä. Tulevaisuudenkuvat vaikuttavat valintoihin ja päätöksentekoon joko motivoivana tai lamauttavina tekijöinä, mutta joskus myös itseään toteuttavina ennusteina. Ennakoinnin avulla voi pyrkiä rakentamaan tulevaisuutta, jota itse halutaan sen sijaan että reagoidaan vasta sitten, kun asiat jo muuttuvat.

## Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulosten arviointiin ei ole yksiselitteistä ja määrämukaista ohjetta. Tutkijan on alusta asti pohdittava valintojensa vaikutuksia niin työnsä luotettavuuden kuin analyysin kattavuuden kannalta. Tärkeää on tutkimuksen johdonmukaisuus suhteessa siihen, mikä on tutkimuksen kohde ja sen tarkoitus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136-137, 140.) Tutkimusten luotettavuutta tarkastellaan usein validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Tutkimuksessa voi ilmetä virheitä esimerkiksi siinä, että tutkija näkee suhteita tai periaatteita virheellisesti, ei näe



niitä tai kysyy vääriä kysymyksiä. Pätevyys laadullisessa tutkimuksessa – etenkin jos tutkimuksen ei oletetakaan kuvaavan suoraviivaisesti todellisuutta – voidaan ymmärtää pikemminkin uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi: kuinka hyvin tutkijan konstruktioit vastaavat tutkittavien tuottamia ja kuinka hyvin tutkija tuottaa nämä konstruktioit ymmärrettäväksi myös muille. Tutkimuksella voidaan aina vain raapaista tai koskettaa tutkittavan ilmiön pintaa, eikä tutkittavaa ilmiötä kyetä koskaan kuvaamaan täysin sellaisena kuin se tutkimustilanteessa tai tutkijalle ilmenee. Tutkimus ei voi koskaan tuottaa täydellistä ymmärrystä asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.)

Validius on tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite ja se tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2009, 231 - 232). Validiteetilla viitataan siis siihen, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on aiottu ja tavoiteltu. Tässä tutkimuksessa on tutkittu kajaanilaisten pk-yritysten tulevaisuustiedon hyödyntämistä ja ennakointikäytänteitä yritysten päättäjien kautta, koska tavoitteena on ollut saada kattava käsitys ja ymmärrys yritysten ennakointitoiminnasta. Teemahaastattelun kautta pyrittiin saamaan esiin haastateltavien omat tulkinnat ja merkityksenannot tutkittavalle ilmiölle. Vastaamisen vapaus ja keskustelunomaisuus antoi oikeuden haastateltavien puheelle, aidoille tulkinnoille ja merkityksenannoille, vaikka teemat olivatkin ennalta päätetyt. Haastattelutilanteessa on pyritty objektiivisuuteen eli haastateltavia ei ole ohjattu tai johdateltu vastaamaan ilmiötä koskeviin teemoihin tarjoamalla esimerkiksi valmiita vastausvaihtoehtoja.

Tutkimukseen osallistuneita ei valittu satunnaisesti, vaan tutkittaviksi valittiin henkilöitä, jotka olivat parhaita informantteja ja joilta arvioitiin saatavan kattavinta aineistoa tutkimuksen kohteena olevista asioista. Haastateltaviksi valittiin ne henkilöt, joilla oli paljon päätösvaltaa organisaation strategisessa tehtävässä, ja he toimivat niin operatiivisessa kuin ylemmän johdon tehtävissä sekä tunsivat laajasti yrityksen toiminnan. Näin ollen yrityspäättäjien kautta voidaan olettaa saadun kattavin ja kuvaavin tieto tutkittavasta ilmiöstä eli ennakoinnista.

Tutkimuksen reliabiliteetti kuvaa, kuinka luotettavasti ja toistettavasti käytetty tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä (Eskola & Suoranta 2014, 214-215). Tutkimuksen toteuttaminen puolistrukturoituina haastatteluina oli toimiva menetelmä, jonka kautta saatiin hyvä käsitys tulevaisuustiedon käytöstä ja ennakointikäytännöistä kajaanilaisissa pk-yrityksissä. Haastattelun teemaa ei alustettu haastateltaville ennakoon, joten haastateltavat eivät voineet valmistella vastauksiaan eivätkä näin ollen esimerkiksi kertoa muunneltua totuutta omista ennakointikäytännöistään. Haastattelut kestivät keskimäärin 30 minuuttia, mikä on verrattain lyhyt aika kuvata tutkittavaa ilmiötä, mutta kaikkien haastateltavien kanssa käytiin käsiteltävät teemat läpi ja niistä

käytiin myös avointa keskustelua. Haastatteluista sai kokonaiskäsityksen, että haastateltavat saivat kertoa kokemuksiaan ja käytäntöjään riittävästi ja avoimesti. Teemahaastatteluissa keskeistä on kuulla tutkittavien henkilöiden subjektiiviset kokemukset, saada selville ajatuksia sekä kokemuksia, ei kaikenkattavaa totuutta asioista. On mahdollista, että tutkimuksen aihetta ja sen kautta esitettyjä käsitteitä ei tunnettu yrityksissä samoilla termeillä, kuin ne esitetään teoriankulmasta. Haastatteluiden aikana ja vastauksia analysoidessa ei käynyt kuitenkaan ilmi mitään tähän viittaavaa.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on pohdittava, ovatko tulokset siirrettävissä (Eskola & Suoranta 2014, 212-213) eli yleistettävissä kuvaamaan kaikkien kajaanilaisten pk-yritysten ennakointikäytänteitä tai koko Suomen pk-yritysten sektorilla toimivien yritysten ennakointikäytänteitä. Tutkimukseen haastateltiin 13 kajaanilaista yrityspäätäjää eli haastateltavien joukko on pieni varsinkin, kun sitä verrataan kaikkiin Kajaanissa toimiviin pk-yrityksiin tai koko Suomen alueella toimiviin pk-yrityksiin. Tästä näkökulmasta tulosten yleistettävyyden periaatteet jäävät ehkä puutteelliseksi, mutta tulosten yleistettävyys paranee, kun tuloksia tarkastellaan kylläntymisen näkökulmasta. Vastauksien kylläntyminen alkoi ilmetä melko nopeasti ja se vahvistui loppua kohden, kun tehtiin viimeisiä haastatteluja. Mikäli aikaa olisi ollut enemmän, olisi haastattelujoukon määrää voitu kasvattaa ja saada laajempi tutkimusaineisto tulosten analysoinnin pohjaksi. Suurempi tutkimusjoukko lisäisi myös tulosten luotettavuutta ja vaikuttaisi myös yleistettävyyden periaatteeseen.

Tutkimuksen luotettavuuden lähtökohtaa kuvaa myös se, että kehittämistyön tavoitteet ovat korkean moraalien mukaisia ja työ on tehty rehellisyyden, huolellisuuden ja tarkkuuden periaatteita noudattaen. Myös seurausten on oltava käytäntöä hyödyttäviä. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevien henkilöiden on tiedettävä, mitä tutkitaan ja kehitetään eli mikä on työn ja tutkimuksen tavoitteena. (Ojalahti ym. 2014, 48.) Tämä tutkimus nojaa edellä esitettyihin periaatteisiin sekä tutkimuksen haastattelujen että tulosten analysoimisen osalta. Tutkimuksessa on säilytetty tutkittavien anonymiteetti ja kerrottu työn tavoitteelliset lähtökohdat sekä tulosten hyödynnettävyys.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on ollut selvittää kajaanilaisten pk-yritysten ymmärrystä tulevaisuustiedosta, sen käyttötavoista, merkittävydestä ja vaikutuksista yritysten strategisessa toiminnan ohjaamisessa. Tutkimus on antanut käsityksen siitä, että kajaanilaisissa pk-yrityksissä tulevaisuusorientuneisuudessa sekä ennakointiosaamisessa ja -valmiuksissa on kehittämisen varaa. Tätä käsitystä tukee vertaus tuloksiin, jotka on saatu vuosina 2008-2018 samaa aihepiiriä käsittelevistä

tutkimuksista. Vertailun pohjalta voidaan päätellä, että tulevaisuustiedon merkityksellisyyttä ja hyödyllisyyttä ei ole yleisellä tasolla omaksuttu osaksi kajaanilaisten pk-yritysten strategista ajattelua eivätkä ennakointikäytänteet ole vakiinnuttaneet asemaansa kajaanilaisten pk-yritysten strategiatyössä ja pitkän tähtäimen suunnittelussa. Yritysten tulevaisuustietoon ja ennakointiin liittyvän tietoisuuden ja osaamisvalmiuksien kehittämiseksi on tarvetta, mikäli yritykset ja organisaatiot alkavat kiinnittää enemmän huomiota ennakoinnin tuomille eduille ja ymmärtävät tulevaisuuden merkityksen tämän päivän strategiatyölle.

Tutkimustulokset antavat arvokasta tietoa yrityskentän strategiatyön käytänteistä ja kehitymisestä. Sen lisäksi tulokset ovat hyödynnettävissä kaupallistettavan palvelutuotteen suunnittelu-prosessissa. Tämän opinnäytteen kehittämistehtävän osuutena on laadittu ennakointiosaamisen valmennuspalvelutuote Business Model Canvas -menetelmää apuna käyttäen. Ennakointiosaamisen valmennuksen arvolupauksena on tarjota työkaluja ennakointiosaamisen ja -valmiuksien kehittämiseen, viitoittaa yrityksiä laajentamaan näkökenttäänsä oman toimialan ulkopuolelle, opastaa tulevaisuustiedon lähteille, tarjota keinoja tulevaisuuden mahdollisuuksien ja uhkien kartoittamiseen ja säännölliseen seurantaan sekä edistää kilpailukyvyyn parantamista ja uusien innovaatioiden tai palvelujen luomisprosesseja tulevaisuustietoa hyödyntämällä. Business Model Canvas aihion pohjalta on mahdollista aloittaa valmennuksellisen palvelun kaupallistamisprosessi.

### Jatkotutkimusehdotus

Jatkotutkimusehdotukseksi esitetään selvitystä siitä, tapahtuuko pk-yritysten ennakointikäytänteissä kehittymistä esimerkiksi viiden vuoden kuluttua tämän tutkimuksen tekemisestä. Tämän tutkimuksen sekä aiempien tutkimuksien mukaan ennakointikäytänteissä ei ole tapahtunut muutoksia, eli ennakointia tehdään yhä liian vähän. Tutkimuksen tarkoituksena olisi selvittää, yleistykö ennakointi osaksi yritysten toiminnan suunnittelua ja strategista päätöksentekoa vai jatkuuko toiminta lyhyen tähtäimen suunnitteluna keskittyen talouteen, tulevan kauden projektien toteutumiseen ja työvoimatarpeiden kartoittamiseen. Tutkimuksen ytimessä olisi selvittää, onko yrityksiin syntynyt ennakointikulttuuria.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Bell, W. 1997. Foundations of futures studies: human science for a new era. Vol. 1. History, purposes of the knowledge. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Chaffee, E. 1985. Three Models of Strategy. Saatavilla [https://www.academia.edu/2990171/Three\\_Models\\_of\\_Strategy](https://www.academia.edu/2990171/Three_Models_of_Strategy). Haettu 2.3.2020.
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2017. Uusi sininen meri - rohkeus kasvaa. Helsinki: Alma Talent.
- Chia, R. 2004. Re-educating Attention. What is Foresight and How is it Cultivated? Teoksessa Managing the future: foresight in the knowledge economy (toim. Tsoukas, H. & Shepherd, J.). Malden: Blackwell publishing Ltd.
- Coffman, B. 1997. Weak Signal Research. Saatavilla <http://legacy.mgtaylor.com/mgtaylor/jotm/winter97/wsrmatour.htm>. Haettu 2.3.2020.
- Cook, J. 2014. Visio Suomelle –Kohti kestäväää hyvinvointia. Sitra työpaperi. Saatavilla [http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Visio\\_Suomelle.pdf](http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Visio_Suomelle.pdf). Haettu 3.3.2020.
- Dator, J. 1996. Futures Studies as Applied Knowledge. Teoksessa New Thinking for a New Millennium: The Knowledge Base of Futures Studies. London. Saatavilla <https://talafire.ir/wp-content/uploads/2014/05/Futures-studies-as-applied-knowledge.pdf>. Haettu 12.3.2020.
- Davenport, T. 1998. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press. Saatavilla <http://repository.umpwr.ac.id:8080/bitstream/handle/123456789/518/Working%20Knowledge%20-%20How%20Organizations%20Manage%20What%20They%20Kno.pdf?sequence=1>. Haettu 1.3.2020.
- Day, G. 2006. Detecting the weak signals that will make or break your company. Boston: Harvard Business School Press. Saatavilla <https://www.sciencedirect.com/journal/technological-forecasting-and-social-change/vol/80/issue/4>. Haettu 1.3.2020.
- Day, G. 2006. Scanning the Periphery, Harvard Business Review. Saatavilla <http://hbr.org/2005/11/scanning-the-periphery/ar/1>. Haettu 2.2.2020.
- Dufva, M. & Ahlqvist, T. 2015. Knowledge creation dynamics in foresight: A knowledge typology and exploratory method to analyse foresight workshops. Technological Forecasting and Social Change, 94, 251-268. Saatavilla <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162514002935?via%3Dihub>. Haettu 14.4.2020.
- Dufva, M. 2016. Knowledge creation in foresight: A practice- and systems-oriented view. Väitöskirja. Helsinki: Aalto-yliopisto.
- Eskola, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Galbraith, J. 1974. Organization design: an information processing view. Interface. 4:3, 28–36.

Grant, R. 1996. Toward a knowledge-Based Theory of the firm. *Strategic Management Journal*. Saatavilla [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/smj.4250171110?casa\\_token=-KmREHqOOrEAAAAA:TapS3hA5zM\\_k6BMXWJVfG638i8b6DqXYcrQ9wrn-Vur8N1C4jQDf56pw56ucX-g45pHSOazt-raReQ](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/smj.4250171110?casa_token=-KmREHqOOrEAAAAA:TapS3hA5zM_k6BMXWJVfG638i8b6DqXYcrQ9wrn-Vur8N1C4jQDf56pw56ucX-g45pHSOazt-raReQ). Haettu 28.2.2020.

Healy, A. & Zolli, A. 2012. *Resilience*. Lontoo: Headline Publishing Group.

Heinonen, S. & Ruotsalainen, J. 2013. Mustien joutsenten ennakointi ja tulkinta menetelmänä ja oppimisprosessina - tuhkapilven opetuksia. Teoksessa Bergman, Kuusi & Salminen (toim.) *Miten tutkimme tulevaisuuksia?* Sastamala: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry.

Heinonen, S. 2010. Yhdyskuntien kestävä tulevaisuus. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun Kauppakorkeakoulu. Saatavilla <https://docplayer.fi/3065859-Yhdyskuntien-kestava-tulevaisuus.html>. Haettu 5.4.2020.

Heinonen, S. & Ruotsalainen, J. 2012. Luova tulevaisuustila ja tulevaisuuden osaamisen ennakointi. Tulevaisuuden tutkimuskeskus Tutu. Saatavilla [https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/147514/eTutu\\_2012-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/147514/eTutu_2012-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Haettu 5.4.2020.

Heikkilä, K. 2020. Mitä on tulevaisuudentutkimus? Saatavilla: <https://www.aspa.fi/sv/node/384#77c8333c>. Haettu 30.3.2020.

Hiltunen, E. 2012. *Matkaopas tulevaisuuteen*. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Jalonen, H. 2017. Resilienssi lisää yritysten vikasietokykyisyyttä. *Tietoasiantuntija -lehti 1/2017* (32/1:9-11), [www.harrijalonen.fi](http://www.harrijalonen.fi).

Kananen, J. 2015. *Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu – sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kamensky, M. 2010. *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. Helsinki: Alma Talent.

Kettunen, J. & Meristö, T. 2010. *Seitsemän tarinaa ennovaatiosta- rohkea uudistaa ennakoiden*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Kuosa, T. 2012. *Strateginen ennakointi ja tulevaisuuden johtaminen -artikkeli*. Saatavilla: [www.johtaminen.kauppalehti.fi](http://www.johtaminen.kauppalehti.fi). Haettu 20.4.2020.

Kuusi, O. & Bergman, T. & Salminen, H. 2013. *Miten tutkimme tulevaisuuksia?* Sastamala: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry.

Kähkönen, S. 2008. *Kognitiivinen psykoterapia*. Helsinki: Duodecim.

- Majavesi, M. 2010. Yhteenveto ennakointimenetelmistä. Saatavilla: [www.pilkahdus.fi: http://www.pilkahdus.fi/sites/default/files/51\\_ennakointimenetelmia.pdf](http://www.pilkahdus.fi/sites/default/files/51_ennakointimenetelmia.pdf). Haettu 20.3.2020.
- Major, E., Asch, D. & Cordey\_Hayes, M. 2001. Foresights as a core competence. *Futures* Volume 33, Issues. S. 91-107. Saatavilla: <https://kundoc.com/pdf-foresight-as-a-core-competence-.html>. Haettu 14.4.2020.
- Malaska, P. 2013. Tulevaisuustietoisuudesta ja tulevaisuudesta tietämisestä. Teoksessa *miten tutkimme tulevaisuuksia?* Kuusi, O. & Bergman, T. & Salminen, H. Sastamala: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry.
- Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta. Skenaariot strategiatyöskentelyssä, *Ekonomiasarja*. Porvoo: WSOY.
- Mannermaa, M. 1993. Tulevaisuuden tutkimus tieteenalana. Helsinki: Acta Futura Fennica
- Meristö, T. 1991. Skenaariotyöskentely yrityksen johtamisessa. Helsinki: Acta Futura Fennica.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp Oy.
- Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia. Helsinki: Alma Talent.
- Mintzberg, H. &. 1998. *Strategy Safari*. New York: Free Press.
- Moilanen, P. R. 2015. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa: Valli (toim.) & Aaltola. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. Juva: PS-Kustannus.
- Naisbitt, J. 1982. *Megatrends*. New York: Warner Books.
- Niinisalo, T. 2016. Meidän tulevaisuudentutkimus on sitä, että seurataan, mitä muualla tapahtuu" - tulevaisuuden ennakkoinnin kyvykkyudet ja prosessit mediayhtiössä -pro gradu tutkielma. Saatavilla: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/20718> (tutkimus mediayhtiöille)
- Nisula, S. 2019. Ennakointi tuo etuja. Saatavilla: <https://www.sofigate.com/insight/ennakointi-tuo-etuja-kysy-vaikka-nokialta/>. Haettu 2.4.2020.
- Ojalahti, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pouru, L. & Dufva, M. & Niinisalo, T. 2018 *Creating organisational futures knowledge in Finnish companies. Technological Forecasting and Social Change*, article in press. Saatavilla: <https://www.sitra.fi/blogit/miten-teilla-ymmarretaan-ennakointi/>. Haettu 15.3.2020.
- Rohrbeck, R. 2018. Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. Saatavilla: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517302287>. Haettu 20.4.2020.
- Rohrbeck, R. 2010. *Corporate Foresight. Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm*. London: Springer Heidelberg Dordrecht.

- Rubin, A. 2015. Tulevaisuuden tutkimuksen oppimateriaali. Turun kauppakorkeakoulu: Turun yliopisto. Saatavilla: [www.tulevaisuus.fi/topi](http://www.tulevaisuus.fi/topi). Haettu 15.3.2020.
- Sitra; Parkkonen, P. & Vataja, K. 2019. Tulevaisuusbarometri. Saatavilla: <https://www.sitra.fi/julkaisut/tulevaisuusbarometri-2019/>. Haettu 22.4.2020.
- Stinchcomb, JB. 2006. Envisioning the Future: Proactive Leadership through Data-Driven decision making. Saatavilla: [http://www.aca.org/aca\\_prod\\_imis/Docs/Corrections%20Today/ResearchNotes/researchnotes\\_aug06.pdf](http://www.aca.org/aca_prod_imis/Docs/Corrections%20Today/ResearchNotes/researchnotes_aug06.pdf). Haettu 5.3.2020.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto; kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampereen yliopisto: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. KvaliMOTV-verkkojulkaisu. Haettu 20.4.2020.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.
- Schwenk, C. 1988. The Cognitive Perspective of Strategic Decision Making. Saatavilla <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00021.x>.
- Sheffi, Y. 2015. The Power of Resilience. How the Best Companies Manage the Unexpected. Cambridge: The MIT Press.
- Slaughter, R. 1995. The Foresight Principle: Cultural Recovery in the 21st Century. London: Adamantine. Saatavilla <http://www.psicopolis.com/futurdrome/archivio/futuro2.pdf>
- Ståhle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma, tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita.
- Swaim, R. W. 2009. The strategic drucker: growth strategies and marketing insights from the works of Peter Drucker. Saatavilla: <http://ebookcentral.proquest.com>. Kajaanin ammattikorkeakoulun oppimateriaalit (Kajaanin ammattikorkeakoulu; Strateginen markkinointi -kurssimateriaali 2019)
- Taleb, N. 2010. The Black Swan – The Impact of the Highly Improbable. London: Penguin books.
- Teknologiabarometri 2019; VTT-julkaisut. Lehdistöiedote; Suomi putoaa vertailuissa tutkimuksen ja tuotekehityksen maana (julkaistu 24.5.2019)  
Saatavilla: <https://www.vttresearch.com/fi/uutiset-ja-tarinat/teknologiabarometri-2019-julkaistu-suomi-putoaa-vertailuissa-tutkimuksen-ja>. Haettu 25.5.2020.
- Van Lente, H. 2012. Navigating foresight in a sea of expectations. Saatavilla: [https://scholar.google.fi/scholar?q=Van+Lente,+H.+2012.+Navigating+foresight+in+a+sea+of+expectations&hl=fi&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.fi/scholar?q=Van+Lente,+H.+2012.+Navigating+foresight+in+a+sea+of+expectations&hl=fi&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart). Haettu 19.3.2020.
- Whitehead, A. 1933. Adventures of Ideas. Cambridge University Press. New York. Saatavilla: [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=UZeJuLvNq80C&oi=fnd&pg=PR7&ots=QYuFIYUkCc&sig=7myn0pOMl7l-8xiEAS1Fe2BPOls&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=UZeJuLvNq80C&oi=fnd&pg=PR7&ots=QYuFIYUkCc&sig=7myn0pOMl7l-8xiEAS1Fe2BPOls&redir_esc=y#v=onepage&q&f=).
- Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja. Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki: Otava.

Wilkinson, A. & Kupers, R. 2013. Living in the Futures. Harvard Business Review. Saatavilla: <https://www.rolandkupers.com/wp-content/uploads/2018/10/HBR-futures-May-2013.pdf>. Haettu 13.3.2020.

## LIITE 1

### TEEMAHAASTATTELU

Kajaanilaisten yritysten tulevaisuustiedon ja ennakointimenetelmien hyödyntäminen strategisessa päätöksenteossa

Miten ennakointia hyödynnetään strategiatyössä ja miten saatu tieto muuttuu operationaaliksi prosesseiksi?

Haastattelun alussa kysytään haastateltavan tiedot:

Yrityksen perustamisvuosi: saadaan osoitettua yrityksen toiminta-aika/-vuodet

Yrityksen henkilöstömäärä: Osoitetaan kokoluokka henkilöinä

Varmistetaan vastaajan suhde yritykseen: omistaja, palkattu tj osakas tms? (tarkoitus saada varmistus siitä, että on aktiivisesti mukana yrityksen strategisessa päätöksenteossa)

### HAASTATTELURUNKO

Kysymysten järjestys voi vaihdella, kaikkia ei välttämättä kysyä.

#### **Teema 1: Tulevaisuuteen liittyvän tiedon hankkiminen ja kokemukset ennakointityöstä**

- Mitä ennakointi tarkoittaa sinulle?
- Kuvaile omin sanoin, mitä tulevaisuustieto mielestäsi tarkoittaa (yritystoiminnan näkökulmasta)?
- **Mistä** ja **miten** tulevaisuustietoa etsitään ja kerätään teidän yrityksessänne? Etsitäänkö/tarkastellaanko analyysejä, raportteja, toimialakohtaisia ennusteita? Asiakkaat tai muut sidosryhmät? Messut, tilaisuudet? Työyhteisö?
- Miten olennaisena osana pidät tulevaisuustietoa oman organisaatiosi päivittäisessä tekemisessä? Onko vaikutusta valintoihin/päätöksentekoon?
- Miten saatua tietoa käsitellään? Kootaanko ja dokumentoidaanko?
- Kuinka pitkälle tulevaisuuteen suunnitelmia tehdään? Teettekö suunnitelmia tai päätöksiä, jotka ulottuvat esim. 10-15 vuoden päähän tai kauemmas? Onko suunnitelmat kirjattu tai dokumentoitu?



- Muodostatteko toimenpidesuunnitelmia siten, että hyödynnätte toimintakokemuksenne sekä tulevaisuuteen perustuvia näkemyksiä?
- Ohjaavatko nämä pitkän aikavälin suunnitelmat tekemistänne jo nyt? Jos kyllä, miten?
- Tehdäänkö yrityksessänne säännöllisesti ennakointityötä?
- Ketkä osallistuvat ennakointityön tekemiseen? (johto vai koko henkilöstö?)
- Millainen sykli työskentelyssänne on eli kuinka usein ennakointityötä tehdään ja kuinka systemaattista se on? Vrt. vuosikellokäytäntö?
- Seuraatteko muihin toimialoihin vaikuttavia muutoksia ja trendejä?
- Perustuuko ennakointityönne jonkun tai joidenkin metodien käytölle? (esim. skenaario-työskentely, tulevaisuuspyörä, PESTE-analyysi joku muu?)
- Oletteko tehneet tulevaisuustiedon pohjalta muutoksia toimintaanne?

## Teema 2: Megatrendit

- Seuraatteko aktiivisesti kehityksen suuntia ja suuria aaltoja -megatrendejä?
- Mitkä ovat tällä hetkellä toimintaanne eniten vaikuttava(t) megatrendi/-t?

tarvittaessa kerrotaan esimerkkejä; ilmastonmuutos, väestön ikääntyminen, kaupungistuminen, turvallisuus, ympäristö? Vaikuttaako jokin megatrendeistä erityisesti toimintaanne?

- Millaisina toimenpiteinä (megatrendin vaikuttavuus) näkyy yrityksessänne? Miten tietoisesti toimintaa ohjataan vaikkapa ilmastonmuutoksen torjunnan tai väestön ikääntymisen näkökulmasta?
  - A) onko megatrendillä merkitystä toimintojen suuntaamisessa pitkällä aikavälillä?
  - B) onko vaikutusta päätöksiin esim. sisäisessä ja ulkoisessa markkinoinnissa ja viestinnässä?
  - C) onko vaikutusta esim. tuotannossa tapahtuviin toimintatapoihin- ja menetelmiin, onko esimerkiksi muutettu käytänteitä?