

Suvi Hoppu

ENNAKOINNIN VAIKUTUS ORGANISAA- TION TOIMINTAAN

Yrityssennakointi, dynaamiset kyvykkyydet ja toiminta-
ympäristön muovaaminen

Kandidaatintyö
Tarkastajat: Jaakko Siltaloppi ja Laura Valtonen
Johtamisen ja talouden tiedekunta
Joulukuu 2022

TIIVISTELMÄ

Suvi Hoppu: Ennakoinnin vaikutus organisaation toimintaan
Kandidaatintyö
Tampereen yliopisto
Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma
Joulukuu 2022

Organisaatio voi vuorovaikuttaa muuttuvan liiketoimintaympäristönsä kanssa kahdella tavalla. Organisaatio voi joko sopeuttaa omaa toimintaansa menestyäkseen uudenlaisessa toimintaympäristössä tai se voi pyrkiä muovaamaan omaa toimintaympäristönsä. Yksi organisaation tavoista varautua tällaiseen muuttuvaan toimintaympäristöön on ennakointi. Kun ennakkoinnilla tarkoitetaan organisaation harjoittamaa ennakointia, jonka aikajänne keskittyy sen strategiseen ja operatiiviseen sykliin, käytetään termiä yritysennakointi. Tämän yritysennakkoinnin avulla organisaatio kerää tietoa toimintoympäristöstään ja siihen vaikuttavista muutosvoimista, mikä puolestaan auttaa organisaatiota sopeutumaan toimintaympäristönsä muutokseen ja parantaa organisaation mahdollisuutta muovata sen toimintaympäristöä.

Tämän kandidaatintyön tavoitteena on tutkia yritysennakkoinnin vaikutusta organisaation ja sen toimintaympäristön vuorovaikuttamisessa. Työssä tarkastellaan tarkemmin yritysennakkoinnin vaikutusta organisaation sopeutumisen mahdollistaviin dynaamisiin kyvykkyyksiin sekä yritysennakkoinnin yhteyttä organisaation kykyyn muovata toimintaympäristönsä. Tämän lisäksi työssä selvitetään, mitä yhteneviä ja eroavia piirteitä niillä organisaatioilla ja toimintaympäristöillä on, joilla yritysennakointia harjoitetaan. Työ on toteutettu useita tutkimusaloja yhdistelevänä kirjallisuuskatsauksena ja sen lähdeaineisto on kerätty pääosin Scopus-tietokannasta. Työn lähteet on valittu aiheen relevanttiuden, julkaisualustan ja viittausten määrän perusteella.

Tutkimustuloksissa nousee vahvasti esille yritysennakkoinnin ja dynaamisten kyvykkyyksien sekä yritysennakkoinnin ja toimintaympäristön muovaamiseen liittyvien kyvykkyyksien välisiä yhteyksiä. Koska organisaation dynaamiset kyvykkyydet voidaan tarkemmin jaotella kyvyksi huomata toimintaympäristössä tapahtunut muutos, kyvyksi tarttua toimintaympäristössä havaittuihin mahdollisuuksiin ja kyvyksi muovata organisaation tämänhetkisiä resursseja, voidaan yritysennakointia pitää sekä yhtenä organisaation työkaluna huomata toimintaympäristön muutoksia että prosessina, jonka tuloksena organisaatio muuttuu. Puolestaan kun organisaation muovaamiseen liittyvät kyvykkyydet jaetaan muutosta aikaansaaviin ja sitä helpottaviin kyvykkyyksiin, yritysennakointi liittyy organisaation tulevaisuuden vision muodostamiseen, arvoketjun potentiaalın selvittämiseen sekä muovauspyrkimyksen oikeinajoittamiseen.

Tämän lisäksi tutkimuksessa huomataan, että toimintaympäristön muovaamisen ja yritysennakkoinnin sekä toimintaympäristöön sopeutumisen ja yritysennakkoinnin merkitystä painotetaan epävarmoilla ja monimutkaisilla toimialoilla. Selkeimpinä eroina on, että poliittiseen ilmapiiriin pyritään vaikuttamaan vakiintuneissa ja keskittyneissä toimintaympäristöissä, ja organisaation päätöksentekijöiden asenteet puolittaisen tiedon varassa toimimiseen eroavat riippuen organisaation pyrkimyksestä sopeutua tai muovata toimintaympäristönsä.

Avainsanat: Ennakointi, yritysennakointi, sopeutuminen, dynaamiset kyvykkyydet, muovaavat kyvykkyydet, markkinoiden muovaaminen, poliittinen vaikuttaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ALKUSANAT

Tämä kandidaatintyö on laadittu Tampereen yliopistossa syksyllä 2022. Aiheen valinta oli itselleni helppoa, sillä halusin selvittää, millainen vaikutus organisaation harjoittamalla ennakoimisella on sen toimintaan. Inspiraatio kyseiseen aiheeseen syntyi aikaisemman työkokemukseni perusteella, kun työskentelin kyseisen aihepiirin parissa. Lopullinen aiheen rajausta osoittautui kuitenkin haastavaksi, sillä aihepiirien laajuus ja kirjallisuuden jakautuneisuus tekivät kokonaisuuden hahmottamisesta ja sen rajaamisesta vaikeaa kandidaatintyön laajuiseen tutkielmaan. Työn tekeminen oli kuitenkin pääosin miellyttävä prosessi ja koen oppineeni työn aihepiireistä erittäin paljon.

Haluan erityisesti kiittää työn ohjaajaa Arho Suomista työn suuntaamisesta, hyödyllisistä näkökulmista ja neuvoista. Tämän lisäksi haluan kiittää kaikkia prosessissa mukana olleita henkilöitä.

Tampereella, 5.12.2022

Suvi Hoppu

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys	1
1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	2
1.3 Tutkimuksen metodologia.....	3
1.4 Tutkimuksen rakenne	4
2. ORGANISAATION JA TOIMINTAYMPÄRISTÖN VUOROVAIKUTUS	5
2.1 Organisaatio mukautuu muuttuvaan toimintaympäristöön.....	5
2.2 Organisaatio muovaa muuttuvaa toimintaympäristöään.....	7
3. ENNAKOINTI YRITYSKONTEKSTISSA.....	10
3.1 Ennakointi.....	10
3.2 Yritysennakointi	11
4. YRITYSENNAKOINNIN VAIKUTUS YRITYKSEN TOIMIIN	13
4.1 Yritysennakointi ja toimintaympäristöön sopeutuminen.....	13
4.1.1 Yritysennakoinnin vaikutus dynaamisiin kyvykkyyksiin.....	13
4.1.2 Yhteneviä piirteitä organisaation ja toimialan välillä	15
4.2 Yritysennakointi ja toimintaympäristön muovaaminen.....	18
4.2.1 Yritysennakoinnin vaikutus muovaaviin kyvykkyyksiin	18
4.2.2 Yhteneviä piirteitä organisaation ja toimialan välillä	21
5. PÄÄTELMÄT	24
5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin	24
5.2 Tutkimuksen onnistuminen, rajoitteet ja jatkotutkimusideat.....	26
LÄHTEET	28

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys

Organisaatioiden toiminta on täysin sidottua niiden liiketoimintaympäristöön, minkä vuoksi näiden kahden tekijän yhteensopivuus on merkittävää organisaation elinvoimaisuuden ja kilpailukyvyn kannalta. Koska usein muutokset organisaation toimintaympäristössä vaativat myös muutoksia organisaation toiminnassa, organisaatiot pyrkivät usein sopeutumaan tähän muutokseen (Vecchiato, 2015). Toisaalta tällainen toimintaympäristön muutos voi olla myös organisaation aktiivinen pyrkimys (Patvardhan & Ramachandran, 2020). Etenkin lähiaikoina kirjallisuudessa on tunnistettu markkinoiden muovaaminen organisaatiolle arvoa luovana strategiana (Nenonen & Storbacka, 2020). Tästä huolimatta markkinoiden muovaamiseen keskittyvä tutkimus on vähäistä (Nenonen et al., 2019).

Koska nykyään liiketoimintaympäristö muuttuu nopeammin kuin aikaisemmin, yhä useampi organisaatio pyrkii varautumaan tähän muuttuvaan toimintaympäristöön (Rohrbeck et al., 2015). Muutosnopeuden kasvu on seurausta etenkin tuotteiden elinkaarien lyhentymisestä, teknologisen muutoksen ja innovaatioiden määrän kasvusta sekä innovaatioiden diffuusionopeuden kasvusta (Rohrbeck & Gemünden, 2011). Yhtenä organisaation tapana varautua muuttuvaan toimintaympäristöön on ennakointi, sillä sen avulla voidaan luoda tärkeää ymmärrystä tulevaisuuden epävarmuudesta, uhista ja mahdollisuuksista (Vecchiato & Roveda, 2010). Ennakointi voi parantaa organisaation kykyä selviytyä uudenlaisista tilanteista, sillä tulevaisuuden toimintaympäristön muutoksiin varautuminen mahdollistaa paremman ja soveltuvamman adaptoitumisen tai lisääntyneen tietämyksen avulla toimintaympäristöä voidaan ohjailta itselle suotuisammaksi (Raimond, 1996).

Ennakoinnin vaikutusta on tutkittu laajalti suhteessa innovaatiotoimintaan, organisaation menestymiseen ja strategian kehittämiseen, mutta vähemmän sen suhdetta organisaation sopeutumiseen toimintaympäristönsä muutokseen (Haarhaus & Lienen, 2020) tai organisaation aktiiviseen pyrkimykseen muovata sen toimintaympäristöä.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän kandidaatintyön tavoitteena on selvittää, miten organisaation harjoittama ennakointi eli yritysennakointi vaikuttaa sen tapaan vuorovaikuttaa toimintaympäristönsä kanssa. Koska Rindovan ja Courtney (2020) mukaan organisaatiolla on yksinkertaistettuna kaksi tapaa vuorovaikuttaa epävarman toimintaympäristönsä kanssa, joko sopeutuen toimintaympäristön muutokseen tai pyrkimällä itse ohjaamaan toimintaympäristön muuttumista, tässä työssä keskitytään yritysennakoinnin sidoksiin näiden kahden vuorovaikutustavan kanssa. Työssä selvitetään tarkemmin, miten yritysennakointi vaikuttaa organisaation sopeutumisen mahdollistavien ja toimintaympäristön muovaamisen mahdollistaviin kyvykkyyksiin. Tämän lisäksi työssä syvennytään, missä yhtenevissä olosuhteissa organisaatiot sekä harjoittavat yritysennakointia että päättävät sopeutua toimintaympäristön muutoksiin ja missä tilanteissa organisaatiot sekä harjoittavat yritysennakointia että pyrkivät muovaamaan toimintaympäristöään.

Tämän työn tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Onko yritysennakoimisella vaikutusta organisaatioiden tapaan vuorovaikuttaa toimintaympäristönsä kanssa? Millainen vaikutus yritysennakoinnilla on organisaatioiden tapaan vuorovaikuttaa toimintaympäristönsä kanssa?
- Missä tilanteissa ja minkälainen organisaatio päättää sopeutua ja mikä on yritysennakoinnin rooli näissä tilanteissa?
- Missä tilanteissa ja minkälainen organisaatio pyrkii vaikuttamaan ympäristöönsä, ja mikä on yritysennakoinnin rooli näissä tilanteissa?

Tämä työ on rajattu vain yritysennakoinnin käsitteeseen, eli työssä keskitytään voittoa tavoittelevien organisaatioiden harjoittamaan ennakointiprosessiin, jossa organisaatio pyrkii havaitsemaan ja luomaan uutta tietoa tulevaisuuden toimintaympäristöstä. Tämän vuoksi työssä ei huomioida sellaisia tilanteita, joissa organisaatio hyödyntäisi esimerkiksi valtion tekemiä ennakointijulkaisuja tai organisaatioiden ekosysteemeissä tuotettuja ennakointituloksia. Tämän lisäksi tästä kandidaatintyöstä on sen suppeuden vuoksi rajattu yritysennakoinnin vaikutus organisaation muihin vuorovaikutustapoihin toimintaympäristönsä kanssa. Epävarmassa toimintaympäristössä esimerkiksi strategisia valintoja ja resursseihin sitoutumista voitaisiin viivyttää myöhempään ajankohtaan reaalioloitoiden avulla, mutta tätä näkökulmaa ei työssä huomioida.

1.3 Tutkimuksen metodologia

Tämän kandidaatintyö on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jonka teoriaosuus yhdistelee usean eri aihepiiriin kirjallisuutta. Kirjallisuushaku on suoritettu englanniksi Scopus-tietokannassa, ja hakutulokset ovat rajattu koskemaan otsikkoa, abstraktia ja avainsanoja. Tämän lisäksi valittu tietokanta on rajattu näyttämään tuloksia vain aihealueilta liiketalous, johtaminen ja kirjanpito sekä taloustiede, ekonometria ja rahoitus. Tietokannan hakutulokset on järjestetty artikkelin viittausmäärän mukaan, ellei toisin mainita. Tutkimusaineisto on valittu aiheen relevanttiuden, viittausten määrän ja Julkaisufoorumi-tason perusteella. Työssä on käytetty vain Julkaisufoorumi-tason 2 ja 3 julkaisuja. Taulukkoon 1 on kerätty työn keskeiset käsitteet ja niiden aihepiiriin liittyvät hakusanat.

Taulukko 1. Työn keskeisimmät käsitteet, niihin liittyvät hakusanat ja tuloksien määrä

Avainkäsite	Hakusanat	Hakutuloksien määrä	Muuta
Ennakointi	Foresight	2771	
	Foresight* AND chang* AND adapt* AND environment*	40	
	"National Foresight"	61	
Yritysennakointi	Corporate AND foresight	187	
	How AND "corporate foresight" AND is AND done	108	
Teknologian ennakointi	Foresight* AND technolog* AND uncertainty	99	
Organisaation sopeutuminen	(Organization* OR firm* OR business*) AND adaptation AND environment* AND change	1007	
	"dynamic capabilities"	4142	
	"dynamic capabilities" AND (development OR creation)	1670	
	"dynamic capabilities" AND "foresight"		Haku Google Scholar -tietokannasta
	"Market shaping"	98	

Toimintaympäristön muovaaminen	Market-shaping AND capabilities	7	
	corporate AND political AND activity AND (shaping OR changing) AND environment	32	
	"Artificial evolution"	4	

Yllä esitettyjen hakusanojen lisäksi pieni osuus työssä esiintyvistä kirjallisuudesta on löydetty helmenkasvatusmenetelmällä eli näiden lähteiden kautta on tunnistettu myös useita uusia lähteitä. Myös muutama lähdeaineisto on löytynyt itse avainartikkelia viitaneista teksteistä tai Scopuksen ehdottamista aiheeseen liittyvistä artikkeleista. Suurin osa työssä käytetyistä lähteistä on Technological Forecasting and Social Change -journalista.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään organisaation kahta erilaista vuorovaikutustapaa sen toimintaympäristön kanssa. Luvussa syvennyttään sekä organisaation sopeutumiseen toimintaympäristön muutokseen että organisaation pyrkimykseen muovata sen toimintaympäristöä. Sopeutumista tarkastellaan organisaation dynaamisten kyvykkyysien näkökulmasta ja muovauspyrkimyksiä organisaation muovaamiseen liittyvien kyvykkyysien kautta.

Tämän jälkeen seuraavassa teorialuvussa syvennyttään ennakoinnin käsitteeseen. Luku etenee ennakoinnin yläkäsitteestä ennakoinnin erityistapaukseen, yritysennakointiin. Tämä luku käsittelee ennakoinnin teoriaa, sen toteutustapoja ja sen merkitystä organisaatioiden toimintaan.

Neljännessä luvussa tutkitaan, miten yritysennakointi vaikuttaa organisaation reagointiin toimintaympäristönsä muutoksiin ja toimintaympäristönsä muovauspyrkimyksiin. Tässä luvussa ensimmäistä tutkimuskysymystä, eli yritysennakoimisen vaikutusta organisaation ja toimintaympäristön vuorovaikutustapoihin, tutkitaan yritysennakoimisen ja dynaamisten kyvykkyysien ja toimintaympäristön muovaamiseen vaadittavien kyvykkyysien näkökulmasta. Tämän lisäksi luvussa tutkitaan, mitä yhtenäisiä piirteitä niillä organisaatioilla tai niiden toimintaympäristöillä on, jotka harjoittavat yritysennakointia ja painottavat dynaamisten kyvykkyysien tai markkinoiden muovaavien kyvykkyysien merkitystä.

Lopuksi päätelmissä vastataan tutkimuskysymyksiin aiemmissä luvuissa esiteltyjen pohdintojen perusteella. Päätelmissä pohditaan myös tutkimuksen onnistumista, siinä ilmenneitä rajoitteita sekä jatkotutkimusehdotuksia.

2. ORGANISAATION JA TOIMINTAYMPÄRISTÖN VUOROVAIKUTUS

2.1 Organisaatio mukautuu muuttuvaan toimintaympäristöön

Organisaatioilla on kaksi tapaa tavoitella uusia mahdollisuuksia sen toimintaympäristössä. Organisaatio voi havaita toimintaympäristössä syntyneen uuden mahdollisuuden tai se voi luoda toimintaympäristöön uusia mahdollisuuksia. (Rindova & Courtney, 2020) Usein tulevaisuuden oletetaan olevan epävarma, mutta objektiivinen, eli tietty tulevaisuus konkretisoituu organisaation omista toimista riippumatta (Patvardhan & Ramachandran, 2020). Täten organisaatioissa on erityisen tärkeää panostaa joustavuuden kehittämiseen, jotta sen on mahdollista reagoida nopeasti toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin.

Tällainen sopeutumiskyky perustuu usein organisaation dynaamisiin kyvykkyyksiin. Dynaamiset kyvykkyydet kuvaavat organisaation taitoa integroida, rakentaa ja uudelleenjärjestellä sen resursseja ja osaamista, jotta muuttuneeseen tilanteeseen on mahdollista sopeutua (Teece et al., 1997). Ne siis mahdollistavat mahdollisuuksien ja uhkien havaitsemisen, mahdollisuuksiin tarttumisen ja kilpailullisuuden ylläpitämisen parantamalla, yhdistämällä, suojelemalla ja uudelleenjärjestämällä organisaatiossa jo olevia aineellisia ja aineettomia resursseja (Vecchiato, 2015). Tietyissä tilanteissa toimintaympäristön muutos ei siis vaadi uuden tiedon ja osaamisen luomista organisaatiossa, vaan pelkästään uudenlaista fokuoittumista olemassa oleviin kyvykkyyksiin ja resursseihin (Posen & Levinthal, 2012). Onnistunut sopeutuminen toimintaympäristön muutokseen ei kuitenkaan tarkoita, että organisaatiolla olisi dynaamisia kyvykkyyksiä (Zollo & Winter, 2002).

Dynaamiset kyvykkyydet voidaan jakaa vielä tarkemmin organisaation useammaksi erilaiseksi kyvyksi. Esimerkiksi Teece (2007) jakaa dynaamiset kyvykkyydet kolmeksi kyvyksi, jotka ovat kyky havaita toimintaympäristössä tapahtuva muutos, uhka tai mahdollisuus, kyky tarttua havaittuihin mahdollisuuksiin ja kyky säilyttää organisaation kilpailukyky uudelleenjärjestelemällä ja parantamalla organisaation resursseja. Puolestaan esimerkiksi Haarhaus ja Liening (2020) jakavat dynaamiset kyvykkyydet organisaation strategiseksi joustavuudeksi ja päätöksenteon rationaalisuudeksi.

Zahran et al. (2006) mukaan dynaamisten kyvykkyyksien tuoma arvo riippuu ympäristön olosuhteista ja organisaatioon sitoutuneesta tietämyksestä. Teecen (2007) mukaan dynaamiset kyvykkyydet ovat erittäin relevantteja monikansallisille organisaatioille, joiden toimintaympäristöstä voidaan tunnistaa tiettyjä piirteitä. Ensinnäkin jos toimintaympäristö

on avoin kansainväliselle kaupalle, alttiina nopean teknologisen muutoksen uhkille ja mahdollisuuksille sekä tällainen teknologinen muutos on systemaattista eli erilaisia teknologioita yhdistellään uusien asiakastarpeiden tyydyttämiseksi, ovat dynaamiset kyvykkyydet organisaatiolle tärkeitä. Tämän lisäksi dynaamisten kyvykkyyksien tärkeyttä painotetaan globaaleilla toimialoilla, jossa on olemassa pitkälle kehittyneet markkinat tarjoomien vaihtamiselle, mutta alikehittyneet markkinat tietämyksen vaihtamiselle. (Teece, 2007)

Tällaisissa toimintaympäristöissä toimiville organisaatioille dynaamiset kyvykkyydet ovat tärkeitä. Tämän lisäksi on olemassa muutamia organisaation piirteitä, jotka ovat tyypillisiä niille organisaatioille, jotka pyrkivät sopeutumaan toimintaympäristönsä muutokseen. Jos esimerkiksi organisaation päätöksentekijät suhtautuvat epäluottavaisesti osittaisen tiedon varassa toimimiseen, organisaatiot pyrkivät reagoimaan epävarmuuteen ratkaisemalla tiedon puutteen toimintaympäristön analysoinnilla tai resurssien ja investointien hajauttamisella (Rindova & Courtney, 2020). Tämän lisäksi sellaiset organisaatiot, joilla on vain pienet resurssit, keskittyvät usein toimintaympäristöön sopeutumiseen (Rindova & Courtney, 2020).

Zahran et al. (2006) mukaan dynaamiset kyvykkyydet ja niiden kehittäminen ovat erityisen tärkeitä nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä, sillä volatiilit ja epävarmat olosuhteet vaikeuttavat organisaatioiden sopeutumista. Kuitenkin myös vakailta toimialoilla organisaatiot tarvitsevat dynaamisia kyvykkyyksiä kyseenalaistamaan vakiintuneita toimintatapoja. (Zahra et al., 2006) Jotkut painottavatkin dynaamisten kyvykkyyksien tärkeyttä juuri vakiintuneilla toimialoilla. Zollon ja Winterin (2002) mukaan dynaaminen kyvykkyys on opittu ja vakiintunut käytäntö, jossa organisaatio luo ja muokkaa sen totuttuja toimintatapoja pyrkimyksenään tehostaa niitä. Dynaamisesta kyvykkyydestä on esimerkiksi organisaatio, joka mukauttaa toimintaprosessiaan suhteellisen vakiintuneella ja systemaattisella prosessien parantamiseen keskittyvällä toiminnalla. (Zollo & Winter, 2002)

Dynaamisia kyvykkyyksiä syntyy yrityksestä uudistaa organisaatiossa olemassa olevia käytäntöjä sekä organisaation sisäisessä että ulkoisessa oppimisprosessissa. (Zahra et al., 2006) Tarkemmin Zollon ja Winterin (2002) mukaan dynaamisia kyvykkyyksiä syntyy kolmen mekanismin rinnakkaisevoluutiossa. Nämä mekanismit ovat aiemman kokemuksen synnyttämä hiljainen tieto ja sen kumuloituminen, tietämyksen artikulointi ja tietämyksen kodifointi eli tietämyksen muokkaaminen kirjalliseen ja jaettavaan muotoon. (Zollo & Winter, 2002)

Tiedon kirjaaminen ja muuttaminen jaettavaan muotoon on erityisen tärkeää, kun tapahtumien esiintymistiheys ja samankaltaisuus vähenee. Tällä hetkellä sitä tehdään vakiintuneille toimenpiteille eikä tällaisille harvoin realisoituville skenaarioille. Tämä on tulosta siitä, että kodifointia arvioidaan vain niiden tuottamien tulosten perusteella eikä kodifointiprosessin luoman oppimismahdollisuuksien kautta. Voidaan väittää, että harvinaisten ja heterogeenisten tehtävien helpottamiseksi tehty työkalu on vähintään yhtä validi kuin osaamista luovat harjoitteet. (Zollo & Winter, 2002) Vaikka myös ennalta odottamattomissa tilanteissa voi syntyä oppimista, tehokkainta organisaation oppimisen kannalta on jatkuva kokeileminen. Myöskään tilanteessa improvisointi ei yleensä johda oppimisen tapahtumiseen. Organisaation täytyy tarkasti mitata mitä ne tekevät, jakaa roolit ja kommunikoida tulos, jotta systemaattista oppimista voi tapahtua. (Zahra et al., 2006)

2.2 Organisaatio muovaa muuttuvaa toimintaympäristöään

Toinen aiemmin mainituista vuorovaikutustavoista organisaation ja sen ulkoisen toimintaympäristön välillä on toimiympäristön muuttumisen edesauttaminen ja ohjaileminen (Rindova & Courtney, 2020). Vaikka markkinoiden muovaaminen ei ole uusi ilmiö, etenkin aihealueen tutkimus on lisääntynyt voimakkaasti lähiaikoina (Nenonen & Storbacka, 2021; Patvardhan & Ramachandran, 2020). Yhä useampi organisaatio ajattelee markkinat arvoa luovina järjestelminä, johon pystytään vaikuttamaan ja jota voidaan muovata siten, että lisäarvoa syntyy organisaatiolle (Nenonen & Storbacka, 2021). Tällaisella toimintaympäristön muovaamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa organisaatio pyrkii itse vaikuttamaan markkinoiden rakenteeseen, sen toimijoihin tai markkinoihin vaikuttavaan poliittiseen ilmapiiriin luodakseen sille edullisempaa toimintaympäristöä.

Patvardhanin ja Ramachandranin (2020) mukaan markkinoiden muovaamiseen perustuvissa toimintatavoissa strategian luominen perustuu siihen, että organisaatio valitsee itse ne arvot ja kriteerit, jotka ohjaavat organisaation tekemiä toimintapäätöksiä. Tämän lisäksi muokkauspyrkimyksissä tulee määritellä, mihin markkinaominaisuuksiin pyritään vaikuttamaan ja miten nämä muovauspyrkimykset toteutetaan (Nenonen & Storbacka, 2021). Tällainen muovausprosessi koostuu muovauspyrkimyksen ajoituksen valitsemisesta, vision muodostamisesta tulevaisuuden markkinoista sekä sen mukaisen arvoketjun suunnittelemisesta, muutoksen edesauttamisesta ja sidosryhmien sitouttamisesta vision toteuttamiseen esimerkiksi varmistamalla, että arvo toteutuu ja jakautuu arvoketjussa tasaisesti (Nenonen & Storbacka, 2020).

Tällaisessa toimintatavassa organisatoriset toimet saattavat vastustaa vallitsevan markkinan painetta, sillä organisaation toimintaympäristö saattaa suosia toisenlaisia arvoja ja kriteerejä kuin mitä organisaatio on valinnut toimintansa keskiöön (Patvardhan &

Ramachandran, 2020). Tällaiset uudenlaiset ja toimintaympäristössä poikkeavat toimintaa ohjaavat arvot suuntaavat organisaatiota muista toimijoista eroavaan kehityskulkuun ja onnistuessaan johtavat toimintaympäristön muutokseen. Tämän takia myös kilpailijat voivat aktiivisesti vastustaa organisaation muovauspyrkimyksiä (Nenonen & Storbacka, 2020). Toimintatapa joko muovaa markkinaa synnyttäen uuden markkinaraon tai aiheuttaa organisaation pärjäämättömyyden markkinoilla (Patvardhan & Ramachandran, 2020).

Markkinoihin vaikuttamisen lisäksi toinen organisaation tapa muovata ulkoista toimiympäristöä perustuu poliittisen ilmapiirin vaikuttamiseen. Koska Schulerin et al. (2002) mukaan poliittiset päätökset vaikuttavat markkinoiden kustannusrakenteeseen, kilpailijoiden ja asiakkaiden määrään sekä sallittujen tuotteiden tai aineosien käyttämiseen, on poliittisella vaikuttamisella mahdollista vaikuttaa organisaation toimintavapauteen ja -edellytyksiin. Näiden uusien mahdollisuuksien luomisen lisäksi poliittisella vaikuttamisella voidaan lieventää ja eliminoida ulkoisia uhkia sekä vähentää toimintaympäristön epävarmuutta (Lord, 2000).

Organisaatioiden poliittista vaikuttamista voidaan pitää interaktiivisena systeeminä, joka hyödyttää sekä lainsäätäjiä että organisaatioita. Toisaalta organisaatio pystyy vaikuttamaan toimintaympäristön rakenteeseen ja sen houkuttelevuuteen, ja taas lainsäätäjät saavat organisaatioilta rahoitusta sekä informaatiota ympäristöstä ja äänestäjistä, jotka auttavat lainsäätäjän uudelleevalintaan. (Schuler et al., 2002) Tällaiset poliittiset vaikutamisyritykset voidaan jakaa informaatio- ja painostamisorientoituneisiin lähestymistapoihin (Getz, 1997). Tietoon ja tiedottamiseen perustuvissa vaikutustavoissa lainsäätäjiin pyritään vaikuttamaan tarjoamalla erilaisia analyyseja ja mielipiteitä poliittisista kysymyksistä. Puolestaan painostamisorientoituneessa lähestymistavassa pyritään vaikuttamaan yleiseen mielipiteeseen tai sidosryhmien poliittiseen aktiivisuuteen tietystä aiheesta. (Lord, 2000)

Toimintaympäristön muovaamiseen liittyvät organisaation kyvykkyydet voidaan jakaa markkinoiden alkusysäyksen aikaansaamiseksi liittyviin sekä muutoksen aikaansaamisen mahdollistamiseen ja helpottamiseen liittyviin kyvykkyyksiin (Nenonen et al., 2019). Markkinoiden alkusysäyksen aikaansaaminen tarkoittaa sitä, että toimintaympäristön ominaisuuksiin vaikutetaan synnyttämällä uusia resurssien välisiä yhteyksiä markkinoilla (Nenonen & Storbacka, 2021). Tämä voi olla tarjoomien tai ansaintaintaketjun uudelleensuunnittelua tai alan regulaatioon tai mediakuvaan vaikuttamista (Nenonen et al., 2019). Puolestaan muutoksen mahdollistamisen helpottamisella tarkoitetaan uusien resurssien välisten yhteyksien luoman arvon tutkimista sekä alkusysäyksen tehokkuuden ja vaikuttavuuden lisäämistä sitouttamalla muita sidosryhmiä muovauspyrkimykseen

(Nenonen & Storbacka, 2021). Näitä kyvykkyyksiä ovat esimerkiksi tutkiminen, kokeileminen ja kommunikointi (Nenonen et al., 2019).

Nenosen ja Storbackan (2020) mukaan organisaatioilla on parempi mahdollisuus onnistua markkinoiden muovaamisessa, kun nämä pyrkimykset kohdistetaan ajanjaksoon, jolloin markkina on jo muutoksessa. Tämä johtuu siitä, että toimintaympäristö on muokattavimmillaan turbulenteina, epäjatkuvin tai epästabiileina aikoina, sillä vakiintuneilla markkinoilla on kehittynyt erilaisia markkinamekanismeja, jotka vastustavat muutosta (Nenonen & Storbacka, 2020; Rindova & Courtney, 2020). Tästä poiketen, poliittista vaikuttamista tapahtuu eniten vakiintuneilla ja keskittyneillä markkinoilla suurikokoisten organisaatioiden toimesta, sillä alan suuret toimijat ovat poliittisille päättäjille näkyvämpiä, ja poliittisen vaikuttamisen kustannukset ovat monille toimijoille suurempia kuin siitä saatavat hitaasti realisoituvat hyödyt (Getz, 1997; Schuler et al., 2002). Toimialat, joissa resurssien saatavuus tai niiden haavoittuvaisuus on suurta tai ne ovat erityisen riippuvaisia sääntelystä tai laeista, poliittinen vaikuttaminen on yleistä. Myös tietyt ongelmatilanteet tai tapahtumat saattavat nostaa organisaatioiden poliittista aktiivisuutta. (Schuler et al., 2002)

Organisaation asemointi toimintaympäristön muovaamiseksi vaatii organisaatioilta laajempaa organisatorista toimintaa kuin toimintaympäristöön sopeutuminen (Rindova & Courtney, 2020). Organisaation suuremmat resurssivaatimukset ja suunnittelun pidemmät aikahorisontit lisäävät vaatimuksia esimerkiksi organisatorisille järjestelmille ja sidosryhmäyhteistyölle. (Rindova & Courtney, 2020)

Kuitenkin kuten organisaation onnistunut sopeutuminen toimintaympäristöön ei tarkoita, että organisaatio omaa dynaamisia kyvykkyyksiä, Patvardhanin ja Ramachandranin (2020) mukaan toimintaympäristön onnistunut muovaaminen ei usein johdu organisaatioiden tarkoituksenmukaisesta tai jatkuvasta muovauspyrkimyksestä. Tämän lisäksi usein organisaation tulee sekä sopeutua toimintaympäristön muutokseen että pyrkiä muovaamaan sitä itselleen suotuisemmaksi (Raimond, 1996).

3. ENNAKOINTI YRITYSKONTEKSTISSA

3.1 Ennakointi

Ennakoinnilla tarkoitetaan systemaattista tulevaisuuden tarkastelua tieteen, teknologian, talouden ja yhteiskunnan näkökulmasta. Yrityksen ennakkoinnilla pyritään tunnistamaan organisaatiolle strategisia tutkimusaiheita ja esimerkiksi tulevaisuudessa syntyviä teknologia-alueita. (Martin, 1995) Tällaista tarkastelua voidaan tehdä mikro- ja makrotasolla. Mikrotasolla ympäristön ennakointi keskittyy toimialan sisäisiin voimiin eli markkinavoimiin, kun taas makrotasolla ennakointi keskittyy poliittisiin, taloudellisiin, sosiaalisiin, teknologisiin ja lainsäädännöllisiin tekijöihin (Vecchiato, 2015). Tämän lisäksi ennakointi perustuu kolmelle oletukselle. Näiden oletusten mukaan (1) useat eri tulevaisuudet ovat mahdollisia ja kehityksen kulkua ei voida tietää varmaksi, (2) muutosajureita pystytään tunnistamaan ja tutkimaan sekä (3) tulevaisuuteen pystytään vaikuttamaan (Rohrbeck et al., 2015). Oletukset (1) ja (3) ovat tunnistettu myös muualla kirjallisuudessa (Martin, 1995; Vecchiato, 2015).

Ennakoinnin tavoitteena on tutkia systemaattisesti erilaisia skenaarioita mahdollisesti toteutuvista tulevaisuuksista tunnistuen, että tällä hetkellä organisaatiossa, sen toimintaympäristössä tai toimintaympäristön ulkopuolella tehtävät päätökset voivat muokata tai jopa luoda realisoituvan tulevaisuuden (Martin, 1995). Martin (1995) mukaan ennakkoinnin aikaikkunan tulisi olla 2–3 kertaa pidemmälle kuin organisaatioiden tavallisen suunnitteluprosessin. Kyseinen aikaikkuna riippuu kuitenkin pitkälti toimialasta, sillä esimerkiksi teknologia-intensiivisillä aloilla relevantteja muutoksia tapahtuu huomattavasti useammin kuin useilla muilla toimialoilla (Vecchiato & Roveda, 2010).

Ennakointia voidaan harjoittaa sekä laajemmin yhteiskunnallisella tasolla esimerkiksi valtioiden ja instituutioiden toimesta että organisaatioiden tasolla (Major et al., 2001). Tämän lisäksi ennakkoinnin aikajänne voi keskittyä lyhyeen aikaväliin, keskipitkään aikaväliin tai pitkään aikaväliin riippuen sen tavoitteesta (Daheim & Uerz, 2008). Majorin et al. (2001) mukaan kansallinen ennakointi pyrkii ohjaamaan pitkäaikaista tutkimuksen suuntaamista, kun taas organisaatioissa tehtävässä ennakkoinnissa aikajänne keskittyy organisaation strategiseen ja operatiiviseen sykliin (Vecchiato & Roveda, 2010). Tällaista voittoa-tavoittelevien organisaatioiden harjoittamaa ennakoointia kutsutaan myös yritysennakkoinniksi (Vecchiato & Roveda, 2010). Ennakoinnin yläkäsitteestä poiketen Rohrbeckin et al. (2015) mukaan yritysennakkoinnilla pyritään tunnistamaan, seuraamaan

ja tulkitsemaan sellaisia tekijöitä, jotka aiheuttavat muutosta organisaation toimintaympäristössä sekä selvittämään näiden tekijöiden aiheuttamia seurauksia organisaatiolle.

3.2 Yritysennakointi

Yritysennakointi on menettelytapa, joka luo perustan tulevaisuuden kilpailuedulle vahvistamalla yrityksen johdon ymmärrystä tulevaisuudesta. Yritysennakoinnin tarkoituksena on tunnistaa, tarkkailla ja tulkita muutosta aiheuttavia tekijöitä, jotta näiden tekijöiden organisaatiolle aiheuttamat seuraamukset voidaan päätellä ja niihin voidaan vastata asianmukaisella tavalla. Yritysennakointi siis tukee organisaation päätöksentekoa toimintaympäristön epävarmuudessa ja siten myös paremman suorituskyvyn. (Rohrbeck et al., 2015; Rohrbeck & Kum, 2018) Yritysennakointia motivoi eniten tarve tukea päätöksentekoa, parantaa pitkäaikaista suunnittelua, huomata aikaisia varoitusmerkkejä, parantaa innovaatioprosessia ja parantaa reagoimisnopeutta ympäristön muutoksiin (Iden et al., 2017). Yksi yritysennakoinnin merkittävimmistä osa-alueista on teknologian ennakointi (Vecchiato & Roveda, 2010).

Kasvava kiinnostus yritysennakointiin johtuu samanaikaisesta kilpailun voimistumisesta ja kasvaneesta toimintaympäristön epävarmuudesta. Tällaisissa toimintaympäristöissä organisaatioiden täytyy keskittyä maksimoimaan joustavuutta ja reagointikykyä tai hankkia uusia kyvykkyyksiä, jotta ennakoitavasti on mahdollista rakentaa tulevaisuuden kilpailuetua. (Rohrbeck et al., 2015) Tämä puolestaan perustuu oletukseen, että yritysennakointi mahdollistaa organisaatiota tunnistamaan toimialalla tai ulkopuolisessa ympäristössä syntyviä trendejä kilpailijoitaan aikaisemmin tai syvällisemmin (Rohrbeck & Kum, 2018). Tällöin organisaatiossa tiedostetaan muutosten mahdollinen vaikutus organisaatioon, jolloin puolestaan on mahdollista päättää tehokkain vaste kyseiseen muutokseen (Hamel & Prahalad, 1994).

Puolestaan kasvanut teknologian ennakoinnin merkitys johtuu siitä, että teknologia toimii yhä enenemissä määrin avainresurssina eri organisaatioissa ja toimialoilla (Karagozoglu, 1993). Moni yritys uskoo teknologian kehittymisen luovan kilpailuetua tuottavia laitteita ja palveluita, mutta yritykset tarvitsevat teknologian kehittymistä myös esimerkiksi oman tuotantoprosessin kehittämiseen. (Porter & Cunningham, 2004) Teknologian ennakointi suuntaa myös esimerkiksi investointipäätöksiä tuote- ja prosessi-innovaatioteknologiasta, uudesta tuotemallista, kaupallistamisen ajankohdasta ja luo informaatiota kilpailijoiden teknologiainnovaatioiden tahdista (Karagozoglu, 1993). Teknologian ennakoinnin tavoitteena onkin tunnistaa ja viedä eteenpäin sitä teknologiaa ja teknologiaosaamista, jotka ovat tärkeitä tulevaisuudessa (Anderson, 1997).

Yritysennekkointia voidaan hyödyntää tulevaisuuden ennakoinnissa tai sen keksimisessä. Näiden kahden eri lopputuleman takia se voidaan jakaa analyttiseen ja luovaan ennakointiin. Raimondin (1996) mukaan analyttisellä ennakoinnilla pyritään tunnistamaan ulkoisesta toimintaympäristöstä kriittisiä tekijöitä ja sitä, miten nämä tekijät käyttäytyvät tulevaisuudessa ja miten se vaikuttaa organisaation toimintaan. Yrityksille tällaisia kriittisiä tekijöitä ovat esimerkiksi muuttuva kysyntä, regulaatiot ja kilpailuympäristö. (Raimond, 1996). Tällaisissa tilanteissa ennakointiprosessit koostuvat tutkivista lähestymistavoista, joiden avulla pyritään asemoimaan organisaatio siten, että se hyötyy mahdollisimman paljon toimintaympäristön muutoksesta (Vecchiato, 2012). Puolestaan luovassa ennakoinnissa pyritään kuvailemaan ideaali tulevaisuuden tila, joka toteutuu vain organisaation aktiivisesti pyrkiessä toteuttamaan tämän (Raimond, 1996). Tällöin ennakointiprosessit koostuvat ohjeistavista lähestymistavoista, joiden avulla pyritään kontrolloimaan muutosajureiden kehitystä (Vecchiato, 2012).

Yritysennekkointi luo arvoa, sillä se tarjoaa pääsyn kriittisille resursseille ennen kilpailua, valmisteleo organisaatiota muutokseen ja mahdollistaa organisaation pääsyn kohti haluttua tulevaisuutta (Rohrbeck et al., 2015). Sen tärkeyttä painotetaan etenkin sellaisilla liiketoiminta-aloilla, jotka edellyttävät luonnostaan pitkäjänteistä suunnittelua tai jonka liiketoimintaympäristössä on paljon epävarmuustekijöitä (Daheim & Uerz, 2008). Myös muuten kilpailullisilla, monimutkaisilla ja dynaamisilla toimialoilla yritysennekkointi on tärkeää (Vecchiato, 2015). Myös, jos organisaatio toimii usealla eri toimialalla, yritysennekkointi voi keskittyä arvioimaan näiden pitkän aikavälin houkuttelevuutta sekä tukemaan ja ohjaamaan investointeja, resurssiallokointia ja esimerkiksi päätöksiä yritysostoista ja vertikaalisesta integraatiosta (Vecchiato & Roveda, 2010).

Yritysennekkointia toteutetaan usein markkinatutkimusten ja trendianalyysien avulla, joissa pyritään analysoimaan kuluttajien käyttäytymisen ja elämäntapojen muutoksia. Tämän lisäksi etenkin teknologian ennakointi vaatii pitkiä keskusteluja teknologioiden tutkijoiden ja potentiaalisen käyttäjäkunnan välillä sekä yhteisymmärryksen muodostamista organisaatioiden, lainsäätäjien, rahoittajien ja infrastruktuurin välille (Anderson, 1997). Vaikka yrityksillä on huomattavia eroja tulevaisuuden ennakoinnissa toteutustavoissa, tärkeimpänä tekijänä onnistuneen toteutuksen kannalta on se, että kyseisillä aktiviteeteilla on suora ja tehokas vaikutus strategiseen päätöksentekoon ja täten myös organisaation eri yksiköiden toimintaan (Vecchiato & Roveda, 2010). Jotta ennakointitulosia hyödynnetään koko organisaation tasolla, niitä tulisi levittää erilaisten postituslistojen, intranetin tai esimerkiksi sisäisten dokumenttihallintajärjestelmän kautta (Rohrbeck & Gemünden, 2011).

4. YRITYSENNAKOINNIN VAIKUTUS YRITYKSEN TOIMIIN

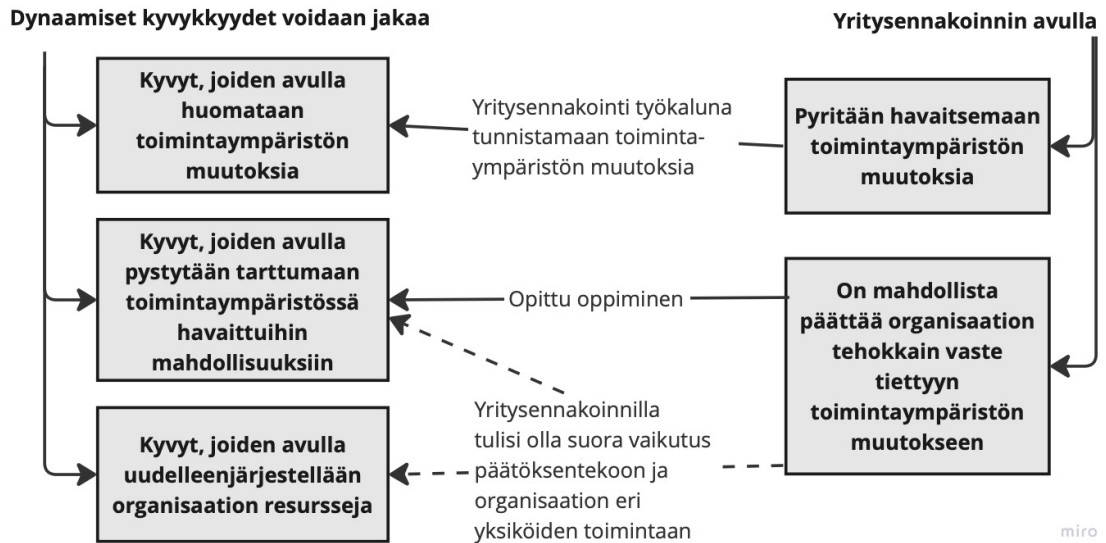
4.1 Yritysennakointi ja toimintaympäristöön sopeutuminen

Rohrbeckin ja Gemündenin (2011) mukaan organisaatiot epäonnistuvat toimintaympäristöön sopeutumisessa kolmen eri syyn takia. Ensinnäkin teknologian, innovaatioiden ja tuotteiden sekä niiden diffuusion muutosnopeus on kasvanut ja kasvaa edelleen. Tämän lisäksi moni organisaatio epäonnistuu havaitsemaan tai ymmärtämään niiden toimialalla tapahtuvia epäjatkuvuuksia ja havaitessaankin toimintaympäristön muutoksen, etenkin suurissa organisaatioissa sisäisen muutoksen implementointi on hidasta. (Rohrbeck & Gemünden 2011) Koska Raimondin (1996) ja Vecchiaton (2012) mukaan analyttisellä yritysennakoinnilla pyritään parantamaan organisaation valmiutta toimintaympäristön muutokseen, näiden syiden vaikutusta voidaan vähentää ennakoinnin avulla.

Yritysennakointi mahdollistaa organisaation varautumisen toimintaympäristön muuttumiseen sekä lisäämällä organisaation tietämystä tulevaisuuden mahdollisista muutoksista että tunnistamalla sellaisia kyvykkyyksiä, jotka tuovat kilpailuetua tulevaisuudessa (Rohrbeck et al., 2015). Koska Teecen (2007) mukaan organisaatio sopeutuu toimintaympäristön muutoksiin dynaamiset kyvykkyyksiensä avulla, yritysennakoinnin vaikutusta organisaation sopeutumiseen tarkastellaan yritysennakoinnin vaikutuksena dynaamisiin kyvykkyyksiin. Tämän lisäksi alaluvuissa tarkastellaan yhteneviä piirteitä organisaatioissa ja niissä toimialoissa, joissa sekä yritysennakoinnin että dynaamisten kyvykkyyksien merkitys on suurta.

4.1.1 Yritysennakoinnin vaikutus dynaamisiin kyvykkyyksiin

Yritysennakointi ja dynaamiset kyvykkyydet omaavat useita yhteneviä piirteitä. Ensinnäkin yritysennakointi liittyy vahvasti organisaation dynaamisten kyvykkyyksien hankkimiseen ja päivittämiseen. Tämän lisäksi yritysennakointi kytkeytyy myös organisaation kaikkiin Teecen (2007) jaottelemaan kolmeen dynaamiseen kyvykkyyteen. Näitä yhteyksiä dynaamisten kyvykkyyksien ja yritysennakoinnin välillä on havainnollistettu kuvassa 1.



Kuva 1. Dynaamisten kyvykkyyksien ja yritysennakoinnin välisiä yhteyksiä

Vahvimpana ja selkeimpänä yhteytenä dynaamisten kyvykkyyksien ja yritysennakoinnin välillä pidetään toimintaympäristön muutoksien havainnointia (Haarhaus & Liening, 2020). Koska yritysennakointia käytetään työkaluna, jonka avulla tiedostetaan toimintaympäristön muutoksia sekä sen uhkia ja mahdollisuuksia, voidaan sitä suoraan pitää yhtenä Teeceen (2007) mainitsemana dynaamisena kyvykkyyttenä, jonka avulla huomataan toimintaympäristön muutoksia.

Vechhiaton ja Rovedan (2010) mukaan yritysennakoinnilla tulee myös olla suora ja tehokas vaikutus organisaation päätöksentekoon ja operatiiviseen toimintaan. Koska Teeceen (2007) mukaan viimeiset kaksi dynaamisista kyvykkyyksistä liittyvät päätöksentekoon ja organisaation toiminnan tai resurssikannan muutoksiin, on yritysennakoinnilla kytkös myös näihin aktiviteetteihin. Esimerkiksi Parvardhanin ja Ramachandranin (2020) mukaan sopeutumiseen tähtäävät strategiat perustuvat siihen, että organisaatio ohjaa omaa evoluutiotaan simuloimalla ulkoisen toimintaympäristön evoluutiota. Tällöin yritysennakoinnin avulla tunnistettu toimintaympäristön muutos ja siihen ajateltu vaste toimivat niiden dynaamisten kyvykkyyksien perustana, joiden avulla muokataan organisaation resurssipohjaa ja tartutaan havaittuihin mahdollisuuksiin.

Kaikissa tapauksissa kuvan 1 mukaiset yhteydet eivät kuitenkaan ole niin selkeitä. Rindovan ja Courtneyin (2020) mukaan yritysennakoinnin tuloksesta puuttuu tarpeellinen tarkkuus ohjaamaan esimerkiksi investointivalintoja ja arvolupauksen kehittämistä, jos ei ole mahdollista tietää, mikä tulevaisuuden vaihtoehtoista skenaarioista realisoituu todennäköisimmin. Tällöin siis suora yhteys yritysennakoinnin ja dynaamisten kyvykkyyksien välillä heikentyy. Yhteys näiden kahden konseptin välillä ei kuitenkaan häviä kokonaan, sillä Vecchiaton (2015) mukaan organisaation reagointi uusiin muutoksiin riippuu

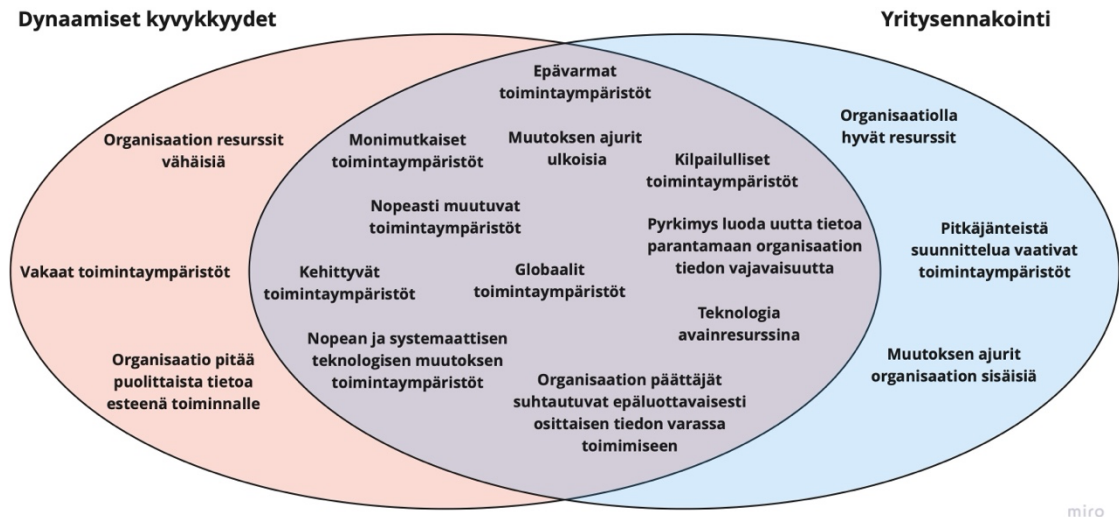
sen aikaisemmin hankkimasta tiedosta ja aikaisemmista kokemuksista. Tällainen kokemuksen synnyttämän tiedon merkitys kuitenkin vähenee, kun tapahtumien esiintymistiheys ja samankaltaisuus vähenevät (Zollo & Winter, 2002).

Tällaisissa toimintaympäristöissä näiden kahden muun dynaamisia kyvykkyyksiä synnyttävän mekanismin merkitys kasvaa. Nämä mekanismit ovat tiedon artikulointi ja sen kodifiointi eli tiedon jakaminen ja sen muuttaminen kirjalliseen muotoon. (Zollo & Winter, 2002) Tiedon artikulointi liittyy yritysennakointiin, sillä esimerkiksi Rindovan ja Courtneyn (2020) mukaan yritysennakoinnin avulla luodaan uutta tietoa kehittämällä laajalla skaalalla erilaisia skenaarioita tulevaisuuden sosiaalisesta, liiketoiminnallisesta ja teknologisestä kehityksestä, eli yritysennakointi luo organisaation toimijoille uutta tietoa. Vaikka ennalta odottamattomissa tilanteissakin voi syntyä oppimista, tehokkainta organisaation oppimisen kannalta on jatkuva uusien asioiden kokeilu (Zahra et al., 2006).

Tiedon kodifiointi on myös tärkeää, sillä organisaation täytyy tarkasti mitata mitä ne tekevät, jakaa roolit ja kommunikoida tulos, jotta systemaattista oppimista voi tapahtua (Zahra et al., 2006). Myös yritysennakoinnin harjoittamisessa painotetaan tulosten kirjallista jakamista koko organisaation tasolla (Rohrbeck & Gemünden, 2011). Tällaista suunniteltua oppimista pidetäänkin yhtenä yritysennakoinnin tärkeimmistä ulosanneista (Vecchiato, 2012). Zahra et al. (2006) pitävät organisaation oppimista myös tärkeimpänä tekijänä dynaamisten kyvykkyyksien kehittämisessä.

4.1.2 Yhteneviä piirteitä organisaation ja toimialan välillä

Organisaatiot, jotka painottavat dynaamisten kyvykkyyksien tärkeyttä ja jotka harjoittavat yritysennakointia sekä toimintaympäristöt, joissa näiden molempien merkitys on suuri, omaavat myös useita yhteneviä piirteitä. Kuvaan 2 on koottu näitä organisaation ja toimintaympäristöjen piirteitä, jolloin dynaamisten kyvykkyyksien tai yritysennakoinnin merkitystä korostetaan. Kuvasta voidaan nähdä näiden kahden konseptin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia.



Kuva 2. Toimintaympäristöjen ja organisaation piirteitä, joilla dynaamiset kyvykkyudet tai yritysennakointi ovat tärkeitä

Ensinnäkin dynaamisia kyvykkyksiä ja yritysennakointia pidetään tarpeellisina epävarmoissa toimintaympäristöissä (Rohrbeck et al., 2015; Zahra et al., 2006). Toisaalta nämä epävarmat olosuhteet vaikeuttavat organisaatioiden sopeutumista, mikä puolestaan jälleen nostaa dynaamisten kyvykkyksien tärkeyttä ja toisaalta organisaatiot pyrkivät vähentämään tätä epävarmuutta luomalla tietoa tulevaisuudesta eli harjoittamalla yritysennakointia. Tämän lisäksi molempien tärkeyttä painotetaan kilpailullisissa ja nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä (Rindova & Courtney, 2020; Rohrbeck et al., 2015). Tällaiset alat ovat sellaisia, joissa on paljon kilpailijoita, jotka innovoivat jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluita sekä alat, joihin poliittiset, taloudelliset ja sosiaaliset tekijät vaikuttavat helposti. Turbulenteissa ympäristöissä organisaatiot, jotka tekevät yritysennakointia ja suunnittelevat strategisia toimiaan ennakkoon, pystyvät nopeammin hyödyntämään syntyviä markkinamahdollisuuksia ja estämään sellaisten kilpailijoiden tulon markkinoille, jotka luottavat pelkästään muutokseen sopeutumiseen (Vecchiato, 2015).

Dynaamisia kyvykkyksiä pidetään relevantteina myös monikansallisille organisaatioille, joiden toimintaympäristö on avoin kansainväliselle kaupalle (Teece, 2007). Koska globaaleissa toimintaympäristöissä monimutkaisuus on suurta ja muutosajurit ovat usein organisaatioiden makroympäristössä, organisaatiot pyrkivät omaksumaankin tutkivan lähestymistavan, jonka avulla organisaatio pyrkii sopeutumaan toimintaympäristön muutokseen (Vecchiato, 2012). Tällainen tulevaisuutta tutkiva lähestymistapa on yhdenmukainen analyttisen yritysennakoinnin kanssa.

Dynaamisia kyvykkyyksiä pidetään tärkeänä myös toimialoilla, jotka ovat alltiina nopean teknologian muutoksen uhille ja mahdollisuuksille ja jossa uusia teknologioita yhdistellään systemaattisesti uusien asiakastarpeiden tyydyttämiseksi (Teece, 2007). Tällaisilla useita muutosajureita sisältävillä dynaamisilla aloilla myös yritysennakointia pidetään tärkeänä (Vecchiato, 2015). Muutenkin toimialoilla, joilla teknologian kehittyminen on tärkeää joko oman tuotantoprosessin kehittämiseksi tai markkinoille uusien teknologisten laitteiden kehittämiseksi, yritysennakointia harjoitetaan aktiivisesti. Tämä johtuu siitä, että teknologian ennakoimisen avulla pyritään suuntaamaan esimerkiksi investointipäätöksiä viemällä eteenpäin sellaista teknologiaosaamista, joka on tärkeää tulevaisuudessa (Andersson, 1997; Karagozoglu, 1993).

Toimintaympäristön sopeutumiseen luottavat myös sellaiset organisaatiot, jotka pitävät puolittaista tietoa esteenä organisaation toimintaan (Rindova & Courtney, 2020). Rindovan ja Courtney (2020) mukaan tällöin organisaatiot pyrkivät luomaan lisää tietoa, jotta vajavaista tietoa voidaan parantaa. Tällainen uuden tiedon luominen on yhdenmukainen analyttisen ennakkoinnin harjoittamisen kanssa.

Eroavaisuuksia näiden konseptien välillä on esimerkiksi se, että dynaamiset kyvykkyydet ovat tärkeitä myös staattisissa toimintaympäristöissä. Vakailta toimialoilla organisaatiot tarvitsevat dynaamisia kyvykkyyksiä kehittääkseen ja tehostaakseen organisaation vakiintuneita toimintatapoja (Hine et al., 2014; Zahra et al., 2006; Zollo & Winter, 2002). Koska vakaisissa toimintaympäristöissä muutosta aiheuttavien tekijöiden tarkkailu ei ole yhtä merkityksellistä kuin epävarmoissa toimintaympäristöissä, yritysennakointi ei ole niin merkityksellisessä roolissa.

Tämän lisäksi toimintaympäristöön sopeutuminen ja täten myös dynaamiset kyvykkyydet ovat tärkeitä organisaatioille, joilla on vähäiset resurssit, sillä esimerkiksi toimintaympäristön muovaaminen tai poliittiseen ympäristöön vaikuttaminen vaatii organisaatiolta huomattavasti enemmän resursseja (Rindova & Courtney, 2020). Zahra et al. (2006) painottavatkin dynaamisten kyvykkyyksien tärkeyttä myös uusille sekä pienille ja keskisuurille organisaatioille. Koska Battistellan (2014) mukaan puolestaan yritysennakointia harjoitetaan usein siihen erikoistuneiden yksiköiden tai työntekijöiden toimesta, pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa yritysennakointia ei toteuteta jatkuvaluontoisena prosessina.

Yritysennakkoinnin tärkeyttä painotetaan myös silloin, kun toimintaympäristö edellyttää luonnostaan pitkäjänteistä suunnittelua (Daheim & Uerz, 2008). Daheimin ja Uerzin (2008) mukaan tällaisilla toimialoilla on pitkät tuotesykliit ja korkeat kehityskustannukset,

mutta toimintaympäristöt eivät muutu nopeasti. Tällöin puolestaan Teece (2007) mukaan dynaamiset kyvykkyydet eivät ole niin relevantteja, mutta tällöinkin dynaamisia kyvykkyyksiä voidaan hyödyntää esimerkiksi tuotantoprosessin tehostamiseen.

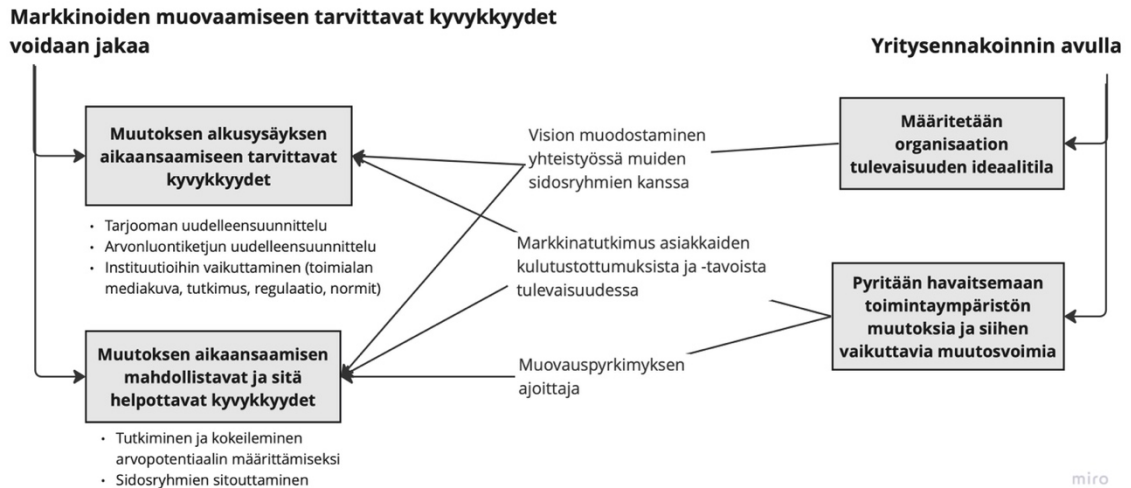
4.2 Yritysennakointi ja toimintaympäristön muovaaminen

Sekä luovan että analyttisen yritysennakoinnin avulla voidaan parantaa organisaation mahdollisuutta muovata sen toimintaympäristöä. Koska Raimondin (1996) mukaan luovan yritysennakoinnin avulla voidaan kuvailla organisaation ideaali tulevaisuuden tila ja analyttisen yritysennakoinnin avulla voidaan tutkia tulevaisuuden arvontuottomahdollisuuksia, molemmat liittyvät organisaation mahdollisuuksiin muovata sen toimintaympäristöä.

Koska Nenosen et al. (2019) mukaan organisaation kyvykkyydet muovata sen toimintaympäristöä voidaan jakaa markkinoiden muutoksen alkusysäyksen aikaansaamiseen liittyviin kyvykkyyksiin ja muutosta mahdollistaviin ja sitä helpottaviin kyvykkyyksiin, yritysennakoinnin vaikutusta organisaation toimintaympäristön muovaamiseen tarkastellaan yritysennakoinnin vaikutuksena organisaation muovaaviin kyvykkyyksiin. Tämän lisäksi alaluvuissa tarkastellaan yhteneviä piirteitä organisaatioissa ja niissä toimialoissa, joissa harjoitetaan sekä yritysennakointia että pyritään muovaamaan toimintaympäristöä.

4.2.1 Yritysennakoinnin vaikutus muovaaviin kyvykkyyksiin

Toimintaympäristön muovaamisen ja yritysennakoinnin välillä on useita yhteyksiä. Yritysennakointi voidaan esimerkiksi käsittää organisaation muovaamispyrkimysten lähtökohtana tai sen oikea-aikaisuuden takaajana, organisaation ideaalitulanteen tunnistusmekanismina tai organisaation arvokkaana tiedonlähteenä poliittiselle yhteistyölle. Martinin (1995) mukaan yritysennakoinnin tavoitteena on systemaattisesti tutkia erilaisia skenaarioita mahdollisesti tunnistaen, että tällä hetkellä organisaatiossa, sen toimintaympäristössä tai toimintaympäristön ulkopuolella tehtävät päätökset voivat muokata tai jopa luoda realisoituvan tulevaisuuden. Etenkin viime aikoina yritysennakointia onkin alettu pitää tällaisena tulevaisuutta muokkaavana voimana, jota harjoitetaan tulevaisuutta edistävien organisaatioiden toimesta (Daheim & Uerz, 2008). Kuvassa 3 on havainnollistettu toimintaympäristön muovaamiseen vaadittavien kyvykkyyksien ja yritysennakoinnin välisiä yhteyksiä.



Kuva 3. Markkinoita muovaavien kyvykkyyyksien ja yritysennakoinnin yhteyksiä

Ensinnäkin kuvan 3 mukaisesti, luovaa ennakointia voidaan pitää toimintaympäristön muovaamisen alkusysäyksen aikaansaamisen ja samalla koko toimintaympäristön muokkauksen lähtökohtana, sillä Raimondin (1996) mukaan luovan ennakoinnin avulla pyritään kuvailemaan organisaation ideaali tulevaisuudentila, mikä voidaan saavuttaa organisaation aktiivisilla toimilla. Tällainen visio halutusta tulevaisuudentilasta on Nenosen ja Storbackan (2020) mukaan yksi markkinoiden muovaamisprosessin lähtökohdista. Tällainen markkinoita muovaava visio perustuu syvälliseen ymmärrykseen asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeista sekä ymmärryksestä markkinasta kokonaisuudessaan ja kyvystä ajatella ilmiötä uudelleen luovalla tai uudella tavalla (Nenonen & Storbacka, 2020). Koska Vecchiaton ja Rovedan (2009) mukaan yritysennakointia toteutetaan usein markkinatutkimuksen ja trendianalyysien avulla, ja Anderson (1997) painottaa erityisesti teknologian ennakoinnissa keskusteluja ja yhteisymmärryksen muodostamista eri sidosryhmien välille, voidaan yritysennakointia pitää markkinoita muovaavan vision luomispyrkimyksenä.

Yritysennakointia voidaan myös pitää vuorovaikutteisena prosessina poliittisen vaikuttamisen kanssa. Koska toisaalta Schulerin et al. (2002) mukaan lainsäätäjät valitsevat uuden yhteistyöorganisaationsa sen perusteella, miten hyvin organisaatio osaa tunnistaa päättäjän valitsijakunnalle tärkeitä asioita ja sitä, miten ne tulevaisuudessa muuttuvat, ja Rohrbeckin ja Kumin (2018) mukaan onnistunut yritysennakointi mahdollistaa organisaation tunnistamaan ulkopuolisessa ympäristössä syntyviä trendejä kilpailijoita paremmin, on yritysennakointia harjoittavalla organisaatiolla paremmat mahdollisuudet solmia päätöksentekijöiden kanssa pitkäaikaisia suhteita ja siten myös vaikuttaa toimialan regula-

tioihin eli markkinoiden alkusysäyksen aikaansaamiseen. Toisaalta tällaiset suhteet poliittisiin instituutioihin ja päättäjiin tarjoavat tietoa regulaation kehityksen suunnasta myös organisaatiolle. Kirjallisuudessa on tunnistettu yhteistyö päätöksentekijöiden kanssa tärkeäksi, jotta organisaatiolla on myös mahdollista ennakoida poliittisen ilmapiirin muuttamista (Schuler et al., 2002).

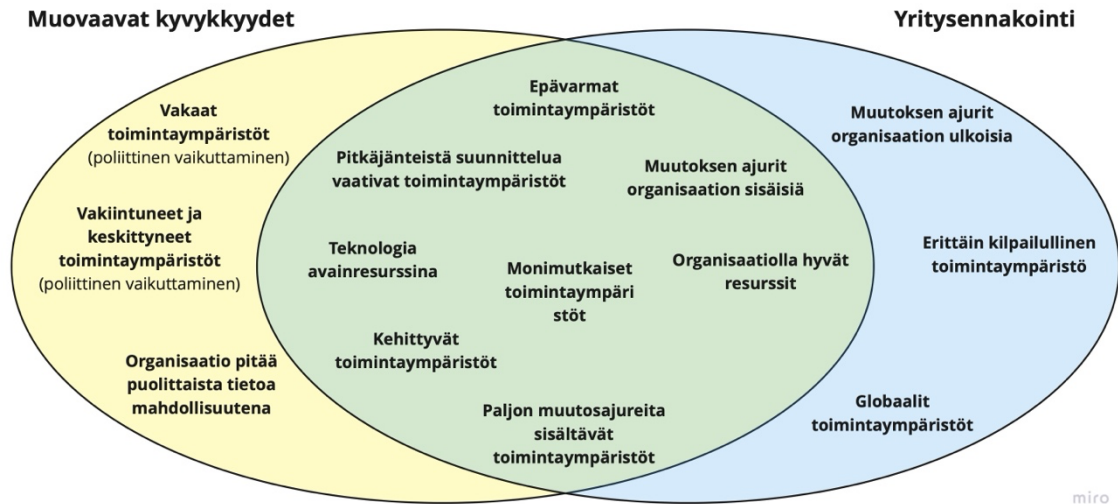
Yritysennakointi liittyy myös muutoksen aikaansaamisen mahdollistaviin ja sitä helpottaviin kyvykkyyksiin. Ensinnäkin, koska Nenosen et al. (2019) mukaan tällaisiin kyvykkyyksiin liittyy tulevaisuuden ideaalitalan arvonluontipotentiaalin selvittäminen, yritysenakoinnin markkinatutkimus tulevaisuuden kulutustottumuksista ja -tavoista voidaan yhdistää tällaisen tarjooman kysynnän selvittämiseen. Tämän lisäksi, koska Raimondin (1996) mukaan luovassa yritysenakoinnissa muodostetaan organisaation visio tulevaisuuden markkinoista, ja Andersonin (1997) mukaan tämä visio voi olla muodostettu esimerkiksi keskusteluissa muiden toimialan organisaatioiden kanssa, jakavat myös nämä organisaatiot samanlaisen vision tulevaisuuden markkinoista ja eivät ainakaan vastusta muutospyrkimyksiä. Tällainen kommunikointi ja sidosryhmien sitouttaminen on yksi muutoksen mahdollistavista ja helpottavista kyvykkyyksistä (Nenonen et al., 2019).

Tämän lisäksi yritysenakoinnilla voidaan parantaa organisaation mahdollisuutta onnistua toimintaympäristönsä muovaamispyrkimyksessä. Koska Nenosen ja Storbackan (2020) mukaan organisaation tulisi pyrkiä vaikuttamaan markkinoihin sellaisena ajankohdana, kun markkinat ovat jo muutoksessa ja Rohrbeck et al. (2015) mukaan yritysenakoinnissa tunnistetaan, tarkastellaan ja tulkitaan toimintaympäristössä muutoksia aiheuttavia tekijöitä, voidaan yritysenakoinnin avulla luoda tietoa soveltuvimmasta ajankohdasta vaikuttamisyriyksille, sillä sen avulla on mahdollista tunnistaa sellainen aikaikuna, jolloin markkinat ovat jo muutoksessa ja niiden muovaaminen on helpointa.

Toisaalta yritysenakoinnin avulla voidaan myös arvioida markkinavalmiuden puuttuminen organisaation visiolle. Tällöin organisaatio voi tehdä muovauspyrkimykseen tarvittavat valmistelut, mutta jäädä odottamaan markkinavalmiutta muovauspyrkimyksen toteutukseen (Nenonen & Storbacka, 2020). Analyttisen yritysenakoinnin avulla parantunut asiakastarpeen ymmärtäminen varmistaa, että uudenlaiset ja toimintaympäristössä poikkeavat toimintaa ohjaavat arvot eivät aiheuta organisaation pärjäämättömyyttä markkinoilla.

4.2.2 Yhteneviä piirteitä organisaation ja toimialan välillä

Näiden toimintaympäristönsä muutokseen aktiivisesti vaikuttavien organisaatioiden ja toimintaympäristöjen sekä yritysennakointia harjoittavien organisaatioiden ja toimintaympäristöjen välillä on myös useita yhteneviä piirteitä. Näiden yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia on esitetty alla olevassa kuvassa 4.



Kuva 4. Toimintaympäristön ja organisaation piirteitä, joissa muovaavat kyvykkyudet ja yritysennakointi ovat tärkeitä

Kuten dynaamisten kyvykkyysien ja yritysennakoinnin tapauksessa, myös toimintaympäristönsä muovaamista ja yritysennakointia tekevien organisaatioilla ja toimialoilla on monia yhteneviä piirteitä. Ensinnäkin markkinoiden muovauspyrkimykset kohdistetaan turbulenteihin, epäjatkuviin ja epästabiileihin toimialoihin ja ajankohtiin, jolloin markkinat ovat jo muutoksessa (Nenonen & Storbacka, 2020; Rindova & Courtney, 2020). Tällaisilla toimialoilla myös yritysennakointi on tärkeää, jotta organisaatio pystyy varautumaan markkinoiden mahdollisiin kehityskulkuihin (Rohrbeck et al., 2015; Rohrbeck & Kum, 2018). Kuitenkin tästä poiketen poliittista vaikuttamista tapahtuu eniten vakiintuneilla ja keskittyneillä toimialoilla, joissa markkinaosuudet ovat vakiintuneita ja täten ei esiinny huomattavaa kilpailua (Getz, 1997; Schuler et al., 2002). Tällaisilla toimialoilla yritysennakoinnin merkitystä ei painoteta, vaikka analyyttisen yritysennakoinnin avulla voidaan tuottaa poliittiseen yhteistyöhön tarvittavaa informaatiota.

Näiden tekijöiden lisäksi toimialoja on helpointa muovata, kun ne ovat dynaamisia, epäselviä tai monimutkaisia ja eri tapahtumien välisiä syy-seuraus-suhteita ei ymmärretä yleisellä tasolla (Nenonen & Storbacka, 2021; Rindova & Courtney, 2020). Nenosen ja Storbackan (2021) mukaan etenkin globalisaation ja digitalisaation aikaansaama resurs-

sien vapaa liikkuvuus lisää toimialojen monimutkaisuutta. Tällaisilla globaaleilla ja teknologiapainotteisilla aloilla yritysennakointi on tärkeää (Vecchiato, 2015). Jos kuitenkin muutosajurit ovat organisaatioiden makroympäristössä, niiden laaja vaikutus, suuri määrä ja kompleksiset vuorovaikutussuhteet toistensa kanssa tekevät muutosvoimien hallinnasta mahdotonta edes suurille organisaatioille (Vecchiato, 2012). Tällöin organisaatioissa on varauduttava muutosta aiheuttavien voimien todennäköiseen kehitykseen eikä niihin vaikuttaminen ole mahdollista.

Markkinoiden muovaaminen asettaa organisaatiolle korkeat vaatimukset koskien sen järjestäytymistä ja sen resursseja. Tällainen muovausstrategia vaatii korkeaa osaamista organisaation johdolta, laajoja ja syvempiä sidosryhmäsuhteita ja vakuuttavampaa viestintää (Rindova & Courtney, 2020). Myös poliittiseen ilmapiiriin vaikuttavat organisaatiot ovat kooltansa suuria, sillä tällaiset organisaatiot ovat näkyvämpiä toimijoita päättäjille ja niillä on enemmän resursseja käytettävissään (Getz, 1997). Myös yritysennakoinnin tehokas toteutus vaatii usein siihen erikoistunutta yksikköä tai henkilöstöä, joten myös yritysennakointi asettaa organisaatiolle resurssipaineita. Nenosen et al. (2019) mukaan markkinoiden muovaamisessa organisaation pitää myös pystyä keskittymään omien resurssienhallinnan lisäksi muiden organisaatioiden ja toimijoiden resurssien hyödyntämiseen, minkä vuoksi markkinoiden muovaamisprosessi hyötyy yritysennakoinnista, sillä se luo organisaatiolle tietoa myös kilpailijoiden toimista.

Myös kehittyvät toimialat ovat dynaamisia eli ne sisältävät useita erilaisia muutosajureita (Vecchiato, 2015). Tällaisilla aloilla markkinoiden muovaaminen on vähemmän resurssi-intensiivistä, sillä uusia asiakastarpeita syntyy koko ajan ja täten markkinan muutokseen vaikuttaminen ei vaadi organisaatiolta suuria markkinoiden muovaamiseen tarvittavia kyvykkyksiä. Tällaisissa toimintaympäristöissä muutosnopeus on suurta, mutta muutosajurit ovat suhteellisen yksinkertaisia ja ne ovat ainakin osittain organisaation sisäisiä, sillä ne liittyvät asiakastarpeiden tai teknologian muutoksiin (Vecchiato, 2012). Tällöin organisaatioissa voidaan pyrkiä kontrolloimaan niiden kehitystä. Myös tällaisilla toimialoilla yritysennakointi on merkityksellistä, sillä sen avulla saadun markkinatiedon avulla voidaan ohjata esimerkiksi teknologian muutosta asiakastarpeiden mukaan.

Markkinoiden muovaamisstrategia vaatii myös pitkää aikahorisonttia (Rindova & Courtney, 2020). Myös yritysennakoinnin tärkeyttä painotetaan myös silloin, kun toimintaympäristö edellyttää luonnostaan pitkäjänteistä suunnittelua (Daheim & Uerz, 2008). Täten esimerkiksi erittäin kilpailulliset alat, joilla on nopea muuttumisnopeus, toimintaympäristön muovaaminen halutulla tavalla on vaikeaa (Patvardhan & Ramachandran, 2020). Patvardhanin ja Ramachandranin (2020) mukaan tällaisia kilpailullisia ja nopean

muutoksen aloja ovat erityisesti korkean teknologian alat. Toisaalta taas poliittiseen ilmapiiiriin vaikuttaminen on erityisen tärkeää korkean teknologia-aloilla, sillä organisaatioiden on erityisen tärkeää vaikuttaa siihen, että oma teknologian kehitysprosessi ei ole ollut turhaa.

Eroina yritysennakkoinnin harjoittamisen ja markkinoiden muovaamisen välillä on myös organisaation päätöksentekijöiden asenteet. Sellaiset organisaatiot, jotka pitävät muuttuvia tai huonosti ymmärrettyjä kausaalisia suhteita lähteenä uusiin mahdollisuuksiin, pyrkivät usein muovaamaan toimintaympäristöään (Rindova & Courtney, 2020). Yritysennakkoinnissa puolestaan pyritään lisäämään tietoa ja vähentämään epävarmuutta.

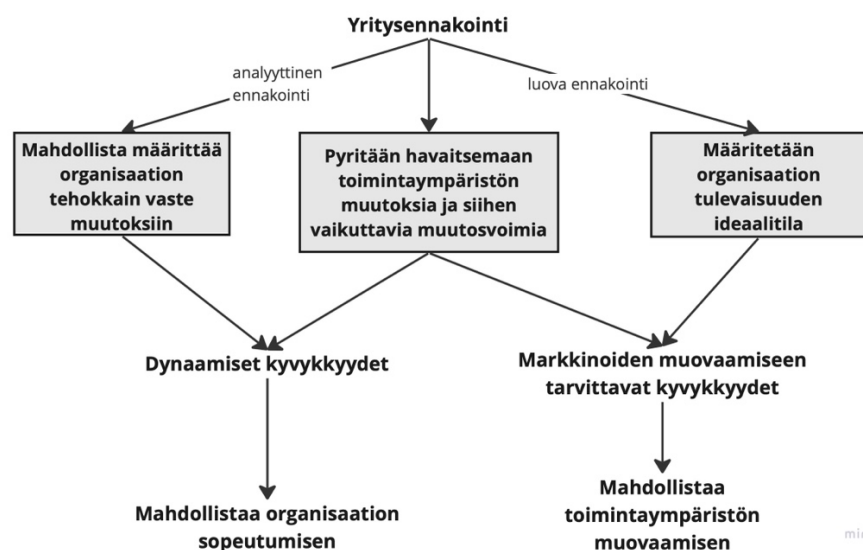
5. PÄÄTELMÄT

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän kandidaatintyön tavoitteena on selvittää yritysennakoinnin suhdetta organisaation vuorovaikutukseen toimintaympäristönsä kanssa. Työn kolmen tutkimuskysymyksen kautta selvitetään, miten yritysennakointi vaikuttaa organisaatioiden tapoihin vuorovaikuttaa toimintaympäristönsä kanssa, missä yhtenevissä tilanteissa organisaatiot sekä harjoittavat yritysennakointia että päättävät sopeutua toimintaympäristön muutoksiin ja missä tilanteissa organisaatiot sekä harjoittavat yritysennakointia että pyrkivät muovaamaan toimintaympäristöään.

Ensimmäistä tutkimuskysymystä määritetään sekä organisaation toimintaympäristön muutokseen tarvittavien sopeutumiskyvykkyyksien että toimintaympäristön muovaamiseen vaadittavien kyvykkyyksien näkökulmasta. Koska Teeceen et al. (1997) mukaan organisaation sopeutumiskyky perustuu usein organisaation dynaamisiin kyvykkyyksiin eli organisaation taitoon uudistaa sen resursseja ja osaamista, yritysennakoinnin vaikutusta sopeutumiskykyyn tutkitaan dynaamisten kyvykkyyksien kautta.

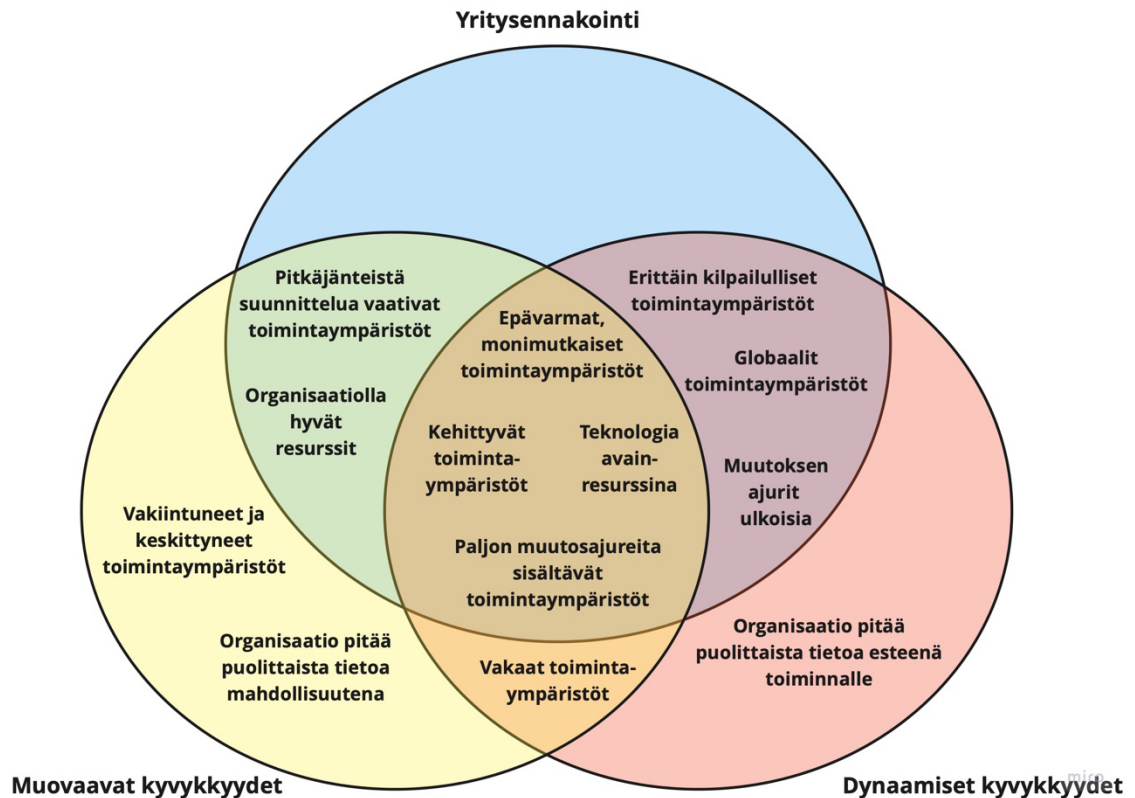
Tuloksien kautta huomataan, että yritysennakointi liittyy sekä organisaation dynaamisiin kyvykkyyksiin että markkinoiden muovaamiseen tarvittaviin kyvykkyyksiin. Kun seurataan Raimondin (1996) luokittelua yritysennakoinnista sen käyttötarkoituksen mukaan, huomataan analyyttisen yritysennakoinnin vaikutuksia organisaation dynaamisiin kyvykkyyksiin sekä analyyttisen ja luovan yritysennakoinnin vaikutuksia toimintaympäristön muovaamiseen tarvittaviin kyvykkyyksiin. Näitä vaikutuksia on havainnollistettu kuvassa 5.



Kuva 5. *Yritysennakoinnin vaikutus organisaatioiden tapoihin vuorovaikuttaa toimiympäristönsä kanssa*

Vahvimpana ja selkeimpänä yritysennakoinnin vaikutuksena organisaation dynaamisiin kyvykkyyksiin on toimintaympäristön muutoksien havaitseminen. Analyttinen yritysennakointi perustuu muutosvoimien tunnistamiseen ja tarkkailuun (Raimond, 1996), jonka vuoksi yritysennakointi voidaan suoraan käsittää yhtenä dynaamisena kyvykkyytenä. Tämän lisäksi yritysennakoinnin avulla voidaan luoda organisaatioon uutta tietoa (Rindova & Courtney, 2020), mikä mahdollistaa organisaation oppimisen, vaikka kokemukseen perustuva oppiminen vähenee (Zollo & Winter, 2002). Heikompi yhteys on myös yritysennakoinnin ja sellaisten dynaamisten kyvykkyyksien välillä, joiden avulla uudelleenjärjestellään organisaation resursseja. Vecchiato ja Roveda (2010) painottavat sitä, että yritysennakoinnilla tulisi olla suora vaikutus organisaation päätöksentekoon ja sen operatiiviseen toimintaan, mutta tämä yhteys heikkenee, jos ei ole mahdollista tietää, mikä tulevaisuuden vaihtoehtoisista skenaarioista toteutuu todennäköisimmin (Rindova & Courtney, 2020).

Yhtenä merkittävimpanä yritysennakoinnin vaikutuksena toimintaympäristön muovaamiseen tarvittaviin kyvykkyyksiin on organisaation vision muodostaminen tulevaisuudesta. Raimondin (1996) mukaan luovassa ennakoinnissa pyritään määrittämään organisaation ideaali tulevaisuuden tila, johon puolestaan pyritään organisaation muutoksen alkusysäyksen aikaansaamiseen tarvittavilla sekä sen mahdollistavilla ja helpottavilla kyvykkyyksillä. Tämän lisäksi yritysennakoinnin markkinatutkimus esimerkiksi asiakkaiden kulutustottumuksista auttaa organisaatiota suunnittelemaan tarjoamaansa ja arvoketujuansa uudelleen sekä sitouttamaan sidosryhmiään tähän uudenlaiseen toimintaympäristöön kommunikoimalla uudenlaista arvopotentiaalia. Analyttisen yritysennakoinnin avulla voidaan myös seurata muutosvoimia (Raimond, 1996), jonka avulla voidaan ajoittaa organisaation muovauspyrkimys sellaiseen ajankohtaan, jolloin markkinat ovat jo muutoksessa ja toimintaympäristöä on helpointa muovata (Nenonen & Storbacka, 2020). Puolestaan toisen ja kolmannen tutkimuskysymyksen kautta määritetään sellaisten organisaatioiden ja sellaisten toimintaympäristöjen piirteitä, joissa dynaamiset kyvykkyydet ja yritysennakointi tai markkinoita muovaavat kyvykkyydet ja yritysennakointi ovat tärkeitä. Näitä piirteitä on koottu kuvaan 6.



Kuva 6. Yritysennakoinnin, muokkaavien kyvykkyyksien ja dynaamisten kyvykkyuksien organisaation ja toimintaympäristön piirteiden leikkauskohtia

Tuloksista havaitaan, että kaikilla näillä kolmella merkittävimpänä yhteytenä on toimintaympäristön epävarmuus ja monimutkaisuus. Tällöin kaikkien näiden kolmen konseptin merkitys on suurta. Selkeimpinä eroina on, että poliittiseen ilmapiiriin pyritään vaikuttamaan usein vakiintuneissa ja keskittyneissä toimintaympäristöissä, ja organisaation päätöksentekijöiden asenteet puolittaisen tiedon varassa toimimiseen vaihtelevat.

5.2 Tutkimuksen onnistuminen, rajoitteet ja jatkotutkimusideat

Työ onnistui etenkin ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta hyvin. Synteetit kolmesta eri kirjallisuudesta luovat kattavan näkemyksen yritysennakoinnin merkityksestä organisaatioiden toimintaan, ja etenkin tulokset yritysennakoinnin merkityksestä organisaation toimintaympäristön muovaamiseen liittyviin kyvykkyysiin ovat uutuusarvoltaan merkittäviä. Toisen ja kolmannen tutkimuskysymyksen osalta toimintaympäristön yhteneviä ja eroavia piirteitä tunnistettiin hyvin, mutta organisaation piirteitä vain vähän.

Tästä huolimatta, työssä on useita rajoitteita. Ensinnäkin työn laajuus on rajoittanut tarkasteltavia näkökulmia, jonka vuoksi tämän kandidaatintutkimuksen perusteella yritysennakoinnin merkityksestä voidaan tehdä johtopäätöksiä vain epävarmojen toimintaympäristöjen tapauksissa, joissa organisaatioilta vaaditaan aktiivisesti reaktioita. Rajallinen

kandidaatintyön laajuus on johtanut myös monimutkaisten aiheiden yksinkertaistamiseen. Toisekseen yritysennakointia harjoittavien organisaation yhtenevistä piirteistä löydettiin vain vähän tietoa, joka on rajoittanut toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaamista. Kirjallisuudessa on tunnistettu, että suuressa osassa organisaatioita yritysennakointia harjoitetaan ainakin jollakin tasolla, mutta kirjallisuudessa ei käsitellä laajasti sellaisten organisaatioiden omia piirteitä, jotka pitävät yritysennakointia erittäin tärkeänä tai jotka käyttävät näitä tuloksia onnistuneesti. Kolmannes tutkimuksen rajoite liittyy tutkimusaukkoon organisaation toimintaympäristön muovaamiseen vaadittavista kyvykkyyksistä. Aikaisemmassa kirjallisuudessa aihepiiriin ei ole muodostunut selkeitä teorioita.

Tämän vuoksi jatkotutkimuksessa olisi erittäin mielenkiintoista keskittyä toimintaympäristön muovaamiseen vaadittavien kyvykkyyksien ja ennakoinnin väliseen suhteeseen. Erityisesti erilaisilla lähestymiskulmalla organisaation toimintaympäristön muovaamiseen tarvittaviin kyvykkyyksiin voisi päätyä erilaiseen synteisiin kuin kuvan 5 tapauksessa. Esimerkiksi Teece (2007) ja Nenonen et al. (2019) ehdottavat dynaamisten kyvykkyyksien merkitystä myös toimintaympäristön muovaamisessa. Myös esimerkiksi organisaation sopeutumisyrittämiä olisi voinut tarkastella reaaliopitoiden kautta, jolloin organisaatiot lykkäävät lopullisten päätöksien tekemistä myöhempään ajankohtaan, jolloin epävarmuus saattaa olla vähentynyt (Rindova & Courtney, 2020). Laajuuden vuoksi työssä ei myöskään huomioitu tapauksia, joissa organisaatio voisi olla tekemättä mitään tai organisaatio sekä sopeutuisi että muovaisi toimintaympäristöään.

Jatkotutkimus voisi keskittyä myös usean organisaation yhteisesti toteuttamaan ennakointiin ja tällaisen ekosysteemin kollektiiviseen toimintaympäristön muovausyritykseen, sillä tällaisen kollektiivisen vision muodostaminen sitoisi useita markkinoiden toimijoita yhteisen kehityksen aikaansaamiseksi.

LÄHTEET

- Anderson, J. (1997). Technology Foresight for competitive advantage. *Long Range Planning*, 30(5), 665–677. Scopus. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(97\)00052-6](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(97)00052-6)
- Daheim, C., & Uerz, G. (2008). Corporate foresight in Europe: From trend based logics to open foresight. *Technology Analysis & Strategic Management*, 20(3), 321–336. <https://doi.org/10.1080/09537320802000047>
- Getz, K. A. (1997). Research in Corporate Political Action: Integration and Assessment. *Business & Society*, 36(1), 32–72. <https://doi.org/10.1177/000765039703600103>
- Haarhaus, T., & Liening, A. (2020). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 120033. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120033>
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the Future. *Harvard Business Review*. https://buy.tinypass.com/checkout/template/cacheable-Show?aid=mbs77qtzUz&templateId=OTBSP342X41S&templateVariantId=OT-VONZEJ553KR&offerId=fakeOfferId&experienceId=EXKXS3HNJTI4&iframeId=offer_4462b92d0ea4750a828e-0&displayMode=inline&widget=template&url=https%3A%2F%2Fhbr.org
- Iden, J., Methlie, L. B., & Christensen, G. E. (2017). The nature of strategic foresight research: A systematic literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 116, 87–97. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.002>
- Karagozoglu, N. (1993). Environmental uncertainty, strategic planning, and technological competitive advantage. *Technovation*, 13(6), 335–347. Scopus. [https://doi.org/10.1016/0166-4972\(93\)90075-7](https://doi.org/10.1016/0166-4972(93)90075-7)
- Lord, M. D. (2000). Corporate Political Strategy and Legislative Decision Making: The Impact of Corporate Legislative Influence Activities. *Business & Society*, 39(1), 76–93. <https://doi.org/10.1177/000765030003900106>
- Martin, B. R. (1995). Foresight in Science and Technology. *Technology Analysis & Strategic Management*, 7(2), 139. <https://doi.org/10.1080/09537329508524202>

- Nenonen, S., & Storbacka, K. (2020). Don't adapt, shape! Use the crisis to shape your minimum viable system – And the wider market. *Industrial Marketing Management*, 88, 265–271. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.022>
- Nenonen, S., & Storbacka, K. (2021). Market-shaping: Navigating multiple theoretical perspectives. *AMS Review*, 11(3), 336–353. <https://doi.org/10.1007/s13162-021-00209-9>
- Nenonen, S., Storbacka, K., & Windahl, C. (2019). Capabilities for market-shaping: Triggering and facilitating increased value creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(4), 617–639. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00643-z>
- Patvardhan, S., & Ramachandran, J. (2020). Shaping the Future: Strategy Making as Artificial Evolution. *Organization Science*, 31(3), 671–697. <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1321>
- Porter, A. L., & Cunningham, S. W. (2004). *Tech Mining: Exploiting New Technologies for Competitive Advantage*. John Wiley & Sons.
- Posen, H. E., & Levinthal, D. A. (2012). Chasing a moving target: Exploitation and exploration in dynamic environments. *Management Science*, 58(3), 587–601. Scopus. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1420>
- Raimond, P. (1996). Two styles of foresight: Are we predicting the future or inventing it? *Long Range Planning*, 29(2), 208–214. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00010-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00010-6)
- Rindova, V., & Courtney, H. (2020). To Shape or Adapt: Knowledge Problems, Epistemologies, and Strategic Postures under Knightian Uncertainty. *Academy of Management Review*, 45(4), 787–807. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0291>
- Rohrbeck, R., Battistella, C., & Huizingh, E. (2015). Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.11.002>
- Rohrbeck, R., & Gemünden, H. G. (2011). Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(2), 231–243. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.019>
- Rohrbeck, R., & Kum, M. E. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 105–116. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013>

- Schuler, D. A., Rehbein, K., & Cramer, R. D. (2002). Pursuing Strategic Advantage Through Political Means: A Multivariate Approach. *Academy of Management Journal*, 45(4), 659–672. <https://doi.org/10.5465/3069303>
- Stathakopoulos, V., Kottikas, K. G., Painesis, G., Theodorakis, I. G., & Kottika, E. (2022). Why shape a market? Empirical evidence on the prominent firm-level and market-level outcomes of market-driving strategy. *Journal of Business Research*, 139, 1240–1254. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.057>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Vecchiato, R. (2012). Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: An integrated study. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(3), 436–447. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.07.010>
- Vecchiato, R. (2015). Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 25–36. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.08.016>
- Vecchiato, R., & Roveda, C. (2010). Foresight in corporate organisations. *Technology Analysis and Strategic Management*, 22(1), 99–112. Scopus. <https://doi.org/10.1080/09537320903438179>
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda*. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>