



<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	30.4.2013
Tekijä(t)	Emma Halminen	Matrikkelinumero	417195
		Sivumäärä	96 s. + liitteet
Otsikko	Kansainvälisten suurorganisaatioiden liiketoiminnan skenaariot – Skenaariot kilpailuaseman säilyttämisen välineenä		
Ohjaaja(t)	TkT Kirsi Liikamaa		

Tiivistelmä

Globalisaatio ja maailman nopea muuttuminen on pakottanut organisaatiot pohtimaan omaa tulevaisuuttaan tarkemmin ja laajemmin. Erityisesti kansainvälisillä markkinoilla toimivat suurorganisaatiot joutuvat tiukan paikan eteen suunnitellessaan tulevaisuuttaan ja sitä, miten pystyvät säilyttämään asemansa markkinoilla. Tulevaisuuden ennakkoinnin haasteellisuus ja organisaatioiden toimintaympäristön nopea muuttuminen on synnyttänyt tarpeen tulevaisuuden ennakkointiin tarkoitetuille työvälineille eli skenaarioille. Kokonaisvaltaisen skenaariotyön avulla organisaatiot pyrkivät rakentamaan vaihtoehtoisia skenaarioita ennakoimalla toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Skenaarioiden avulla organisaatio pyrkii säilyttämään asemansa markkinoilla ja turvaamaan liiketoimintansa jatkuvuuden tulevaisuudessa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten skenaariotyöllä voidaan saavuttaa kestävä kilpailuasema kansainvälisessä suurorganisaatiossa. Ongelmaa lähestyttiin tarkastelemalla, miten kilpailuasema määrittyy strategisessa johtamisessa ja miten skenaariotyön avulla voidaan varautua tulevaisuuden haasteisiin. Tutkimuksessa käytettiin sekä kirjallisuuteen että empiiriseen materiaaliin perustuvaa tarkastelua ja pohdintaa. Empiirinen osuus muodostui kansainvälisten suurorganisaatioiden johdon teemahaastattelusta. Haastatteluaineiston perusteella päätutkimuskysymyksen tuloksena löydettiin kolme keskeistä teemaa, jotka vaikuttivat kilpailuaseman säilyttämisen mahdollisuuksiin skenaariotyön avulla. Esiin nousivat *jatkuvan skenaariotyön toteuttamisen tarve, globalisaation vaikutukset strategia- ja skenaariotyöhön ja kokonaisvaltaisen skenaariotyön kehittäminen kilpailuedun saavuttamiseksi*.

Haastattelututkimuksen mukaan kansainväliset suurorganisaatiot näyttivät harjoittavan skenaariotyötä hyvin laajasti erilaisin sovelluksin. Kilpailuaseman ja kilpailuedun saavuttamisen kannalta haastateltavat näkivät skenaariotyön olevan välttämätöntä, mutta kuitenkin yksinään riittämätöntä ja vaativan rinnalleen muita tukitoimintoja. Käytännön työkaluna kilpailuedun saavuttamiseen skenaarioiden nähtiin olevan liian yleisiä ja väljiä. Haastattelut kuitenkin osoittivat, että skenaariotyötä ei nähdä niinkään käytännön työkaluna, vaan organisaation ajattelun avaajana ja asioille merkityksen antajana. Skenaariotyölle on kehitetty sovelluksia, jotka palvelevat organisaatioiden tarpeita yhä enenevissä määrin. Haastattelujen mukaan skenaariotyö voitiin nähdä organisaation oppimisprosessina sekä alkusysäyksen antajana organisaation toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi organisaatio voi pitää laajaa ja onnistunutta skenaariotyötä kilpailuedun tuojana eikä ainoastaan välineenä sen saavuttamiseen.

Asiasanat	Kansainväliset suurorganisaatiot, strategia, kilpailuasema, ympäristöanalyysi, ennustaminen, skenaariotyö
Muita tietoja	





Turun yliopisto
University of Turku

KANSAINVÄLISTEN SUURORGANISAATIOIDEN LIIKETOIMINNAN SKENAARIOT

- **Skenaariot kilpailuaseman säilyttämisen välineenä**

Liiketaloustiede, johtamisen ja
organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:
Emma Halminen

Ohjaaja:
TkT Kirsi Liikamaa

30.4.2013

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaukset.....	9
1.2	Tutkimuksen rakenne	10
2	TUTKIMUKSEN TIETEELLISET LÄHTÖKOHDAT	12
2.1	Tutkimuksen tieteenfilosofia ja metodologia.....	12
2.2	Tutkimuksen kulku.....	14
2.2.1	Tutkimusmenetelmänä haastattelu.....	16
2.2.2	Aineiston analyysi.....	19
3	KILPAILUASEMA OSANA STRATEGISTA JOHTAMISTA SUURORGANISAATIOISSA.....	22
3.1	Kansainväliset suurorganisaatiot.....	22
3.2	Kilpailuaseman määrittäminen	24
3.2.1	Strategiatyön prosessimaisuus ja sen merkitys	26
3.2.2	Toiminnan visiot ja liiketoimintastrategia lähtökohtana.....	28
3.2.3	Toimintaympäristön analysointi kilpailuvoimien kautta	33
3.3	Strateginen asemoituminen ja kilpailustrategia	38
3.3.1	Kilpailustrategia ja kilpailuedun saavuttaminen.....	39
3.3.2	Tarve skenaarioille.....	43
4	LIIKETOIMINNAN SKENAARIOT TULEVAISUUDEN VARALLE.....	45
4.1	Ennustamisesta ajatusmalliksi.....	45
4.2	Skenaariot käytännön työkaluna	50
4.2.1	Heikot signaalit ja trendit toimintaympäristön havainnointiin	55
4.2.2	Skenaariotyypit	62
4.3	Skenaariotyön kokonaisvaltaisuus ja saavutettavissa olevat hyödyt.....	65
4.4	Skenaariotyön haasteet ja kritiikki	68
4.4.1	Johdon tulkinta ja tavoitteet skenaarioprosessissa.....	71
4.4.2	Skenaariotyön haasteet.....	73
5	SKENAARIOT KILPAILUASEMAN SÄILYTTÄJÄNÄ.....	75
5.1	Kestävän kilpailuaseman säilyttäminen jatkuvan skenaariotyön avulla	75
5.2	Globalisaation vaikutukset strategia- ja skenaariotyöhön.....	78
5.3	Kokonaisvaltainen skenaariotyö organisaation kilpailuetuna.....	81

6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET	86
6.1	Johtopäätökset.....	86
6.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	88
6.3	Tutkimuksen luotettavuus ja luotettavuuden arviointi.....	89
7	LÄHTEET	93
	LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	97
	LIITE 2: TIEDOT HAASTATTELUISTA	99

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1 Tieteenfilosofiset valinnat.....	13
Kuvio 2 Organisaation strateginen käyttäytyminen.....	25
Kuvio 3 Liiketoimintastrategian sisällölliset elementit.....	32
Kuvio 4 Viisi kilpailuvoimaa.....	34
Kuvio 5 Ympäristön trendit ja toimialan rakenne.....	37
Kuvio 6 Organisaatioiden neljä perusstrategiaa.....	41
Kuvio 7 Kolmen kilpailustrategian malli.....	42
Kuvio 8 Skenaariopolut	52
Kuvio 9 Trendit ja heikot signaalit	59
Kuvio 10 Skenaarioprosessi.....	65

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Skenaariotyön kehitys.....	48
Taulukko 2 Heikkojen signaalien ja megatrendien suhde.....	60

1 JOHDANTO

Globalisaatio on termi, joka on pyörinyt ihmisten huulilla jo pidemmän aikaa. Vaikuttajat niin politiikassa kuin taloudessa ovat korostaneet tuon termin merkitystä nyky-yhteiskunnan määrittäjänä ja yhä suurempana merkityksen antajana sen toiminnalle. Globalisaatiolla eli kansainvälistymisellä tarkoitetaan yhteiskunnallista muutosta, joka ilmenee mannertenvälisinä yhteyksinä valtioiden, yritysten ja ihmisten välillä. Sen vaikutukset erityisesti talouteen ja sen kasvuun ovat kiistattomat. Maailman globalisoitumisen ja tiukkojen kaupallisten rajojen hälvenemisen myötä taloudessa toimivat organisaatiot eivät enää tyydy toteuttamaan liiketoimintaansa oman kotimaansa rajojen sisällä. Kansainvälistyminen, kasvu ja markkinoilla menestyminen ovat nousseet organisaatioiden tärkeimpien tavoiteltavien asioiden joukkoon. Toiminnan laajentamisen myötä organisaatiot tavoittelevat oman asiakaskuntansa laajentamista, kilpailukyvyyn parantamista ja pyrkivät levittämään liiketoimintansa riskejä laajemmalle toimintapohjalle. (Tienari & Meriläinen 2009, 7–9; Thompson & Strickland 2001, 200.)

Politiikan ja demokratian sijasta globaalitalous on siirtynyt maailman ytimeen viime vuosikymmenten aikana ja kansainvälisyys on ollut vallitsevana trendinä. Yksityisten yritysten omistajilla ja johtajilla on yhä entistä enemmän vaikutusvaltaa koko yhteiskuntaan. Jatkuva kansainvälinen kilpailu on nykypäivänä noussut ja muodostunut pitkälti organisaatioiden ja koko talouden toimintaa määrittäväksi tekijäksi. Talouden kasvua, globalisaatiota ja sen merkitystä ei turhaan siis nykypäivänä korosteta. (Tienari & Meriläinen 2009, 7–9; Thompson & Strickland 2001, 200.) Organisaatioiden kansainvälistäessä toimintojaan, laajenevat myös organisaatioiden toimintaympäristöt automaattisesti kansainvälistymisen myötä. Toimintaympäristön laajeneminen ja monipuolistuminen tuo mukanaan omat haasteensa. Kun organisaatio lukeutuu kansainvälisten suurorganisaatioiden joukkoon, voidaan sen toimintaympäristöksi tulkita koko ympärillä toimiva muu maailma ja yhteiskunta. Maailman muutosnopeus on nykypäivänä tahdiltaan hyvin tiivistä ja se kiihtyy edelleen. Maailman muutoksen ja sitä myöden organisaatioiden toimintaympäristön muutos tapahtuvat yhä tiuhempaan tahtiin ja myös pakottavat organisaatiot muuttumaan. Se, miten organisaatiot tässä onnistuvat, nähdään yleensä menestyksen mittarina. Organisaatioiden tulee pysyä ympäristön muutoksissa mukana selviytyäkseen ja menestyäkseen. (Thompson & Strickland 2001, 73–74.)

Organisaatioiden toimintaympäristön laajetessa ja maailman muutosnopeuden kiihtyessä strateginen toiminta korostuu. Tärkeiksi faktoreiksi menestymisen kannalta nousevat organisaatioiden kokonaisvaltainen strateginen johtaminen ja erilaiset strategiat. Kattavan strategiatyön vaatimuksen myötä organisaatioiden strateginen toiminta ja sen korostaminen ovat myös jatkuvassa kasvussa. (Ghobadian, O'Regan, Gallear & Viney 2004, 12). Organisaation strategisuuden taustalla toimii arvot ja

toiminnan tavoitteet. Kaikilla kansainvälisillä suurorganisaatioilla on määriteltynä selkeät visiot toiminnalle ja sen jatkuvuudelle. Tavoitteiden ja visioiden saavuttamiseen organisaatiot pyrkivät erilaisten strategioiden kautta. Liiketoimintaa pitkälle määrittävä ja ohjaava liiketoimintastrategia on organisaation yksi strategisuuden peruselementeistä. Kasvavan kilpailun maailmassa organisaatioiden strategioilla on tarkoitus saavuttaa organisaatioille kilpailuetua sekä määritellä, vahvistaa ja säilyttää asema markkinoilla. (Koski & Virtanen 2005, 49; Hannus 2004, 59–70; Porter 1980, 23.) Maailman ja organisaatioiden laajan toimintaympäristön muutosta on yhä enenevässä määrin erittäin vaikea ennakoida. Organisaatioiden strategisella toiminnalla pyritään varmistamaan menestyminen markkinoilla. Organisaatioiden tuleekin toiminnassaan pohtia, että mitä liiketoiminnalle tapahtuu, jos toimintaympäristössä ilmenee jotain, mihin organisaatio ei ole strategiassaan varautunut. Miten organisaatiot pystyvät valmistautumaan näihin tapahtumiin? Esimerkiksi 1990-luvun alussa tapahtunut Neuvostoliiton hajoaminen, oli yksi aikansa suurimmista kansainvälisesti moneen toimialaan ja organisaatioon vaikuttaneista yllättävistä tapahtumista. Nyt 2000-luvulla kansainvälinen terrorismi on muuttanut organisaatioiden toimintaympäristöjä monin vielä arvaamattomin tavoin. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 116–117.) Nopeasti muuttuva maailma on pakottanut organisaatiot pohtimaan tulevaisuuttaan täysin uudesta näkökulmasta eikä ainoastaan strategiansa kautta. Tulevaisuutta on vaikea ennakoida ja se vaatii organisaatioilta panostusta ja resursseja. Juuri ennakoinnin vaikeus on pakottanut organisaatiot laajentamaan omaa ajatteluaan ja näkemystään tulevaisuudestaan ja toimintansa jatkuvuudesta. Tulevaisuuden ennakoitiin on kehitetty oma työvälineensä, nimittäin skenaariot. (Hiltunen 2012, 183–184.)

Skenaariot ovat työvälineitä liiketoimintaympäristön muutosten ennakointiin ja muutoksiin varautumiseen. Ne ovat organisaatioiden väline luoda itselleen vaihtoehtoisia tulevaisuuden kuvia maailmassa tapahtuvien muutosten perusteella. Tulevaisuuden kuvia luodaan analysoimalla omaa toimintaa ja yhdistämällä siihen ympäristöstä nousevia muutostekijöitä, joilla voisi olla toimintaan merkittävä vaikutus. Nykyään yhä globalisoituvammassa maailmassa muutokset voivat koskea lähes mitä tahansa ja ne voivat koostuvat laajoista kokonaisuuksista. Teknologisoituminen, ekologisoituminen, monikulttuuristuminen, finanssivetoistuminen ja medialisoituminen ovat kokonaisuuksia, joista globaali maailma nykyään rakentuu. (Tienari & Meriläinen 2009, 13.) Organisaatiot käyttävät erilaisia ympäristöanalyyskejä muutosten havainnointiin. Näitä ympäristöanalyyskejä organisaatiot käyttävät skenaarioiden luomisen taustalla. Laajamittainen toimintaympäristön tuntemus, analysointi sekä kehityksen ennakointiin pyrkiminen ovat organisaatioiden toiminnan kannalta välttämätöntä. Pyrkimys tulevan toimintaympäristön ennustamiseen ja ennakointiin ei kuitenkaan ole missään määrin helppoa. Organisaatiot pystyvät korkeintaan antamaan hyviä arvauksia erilaisten analyysien pohjalta, mutta tulevaisuuden täysin oikeaan

ennustamiseen ei pysty kukaan. Skenaariot ja skenaariotyön toteuttaminen ovatkin saaneet kritiikkiä siitä, että liian usein ne jäävät käyttökelvottomiksi, eivätkä auta tavoitteiden saavuttamisessa. Talous ja yhteiskunta saattavat lähteä kehittymään eri suuntaan, mitä oli ennakoitu ja tällöin skenaarioita ei pystytä käyttämään tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin ollen skenaariot mielletään ainoastaan suuriksi kuluueriksi ja täysin hyödyttömiksi organisaatioille. Myös skenaarioiden luomista ja toteuttamista liian irrallisena organisaation omasta toiminnasta on kommentoitu paljon. (Gilad 2003, 76–77; Randall 2003, 3.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, miten skenaariotyö voi auttaa kansainvälisiä suurorganisaatioita säilyttämään kilpailuasemansa markkinoilla. Tutkimuskohteeksi on valittu kansainväliset suurorganisaatiot mielenkiinnosta niiden skenaariotyötä kohtaan. Oletettavasti suurorganisaatiot harjoittavat skenaariotyötä liiketoiminnassa menestyäkseen ja niissä skenaariotyön voidaan olettaa olevan yksi liiketoiminnan onnistumisen edellytys. Kansainväliset suurorganisaatiot olivat myös siksi hyvin luonnollinen valinta, koska tarkasteltavana on alati laajeneva toimintaympäristö. Tämä tutkimus on kvalitatiivinen ja tutkimuksessa empiirinen osuus toteutettiin puolisturkturoiduin teemahaastatteluin. Haastateltavina oli viisi Satakuntalaista suurorganisaation johtotason henkilöä.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaukset

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan (2004, 36, 62–63) jokaisessa tutkimuksessa tulee olla yksi kantava johtoajatus, joka kulkee läpi tutkimuksen alusta loppuun. Tämä johtoajatus tulee esittää lausemuodossa ja siitä tulee käydä ilmi tutkimuksen perusidea, käsittelyn rajat sekä tarkastelunäkökulma. Johtoajatuksen tulee olla mahdollisimman yksityiskohtainen, mutta kuitenkin hyvin rajattu ja tiivis. Johtoajatuksen avulla on mahdollista löytää tutkimuksen pääongelma, johon pyritään vastaamaan tutkimustuloksilla. Pääongelman lisäksi tutkimukselle on yleensä määrittynyt yksi tai useampi alaongelma, joiden avulla pääongelma on helpommin jäsennettävissä. Nämä alaongelmat ovat myös esitetty kysymysmuodossa. Alaongelmien tarkoituksena on helpottaa pääkysymykseen vastaamista sekä avata siihen liittyviä ongelmia. (Hirsjärvi ym. 2004, 117.)

Tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin, joita voidaan pitää tutkimuksen pääongelmana ja sen alaongelmina:

- Miten skenaariotyöllä voidaan säilyttää kestävä kilpailuasema kansainvälisissä suurorganisaatioissa?
 - Miten organisaation strateginen johtaminen määrittää kilpailuaseman?
 - Miten skenaariotyön avulla voidaan varautua tulevaisuuden haasteisiin?

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten kansainväliset suurorganisaatiot pystyvät skenaariotyön avulla säilyttämään saavuttamansa kilpailuaseman markkinoilla. Organisaatioiden strategista johtamista ja asetettuja tavoitteita kilpailuasemaan liittyen tarkastellaan kansainvälisten suurorganisaatioiden näkökulmasta. Tarkoituksena on siis tutkia, miten skenaariot ja skenaariotyö toimivat osana organisaation strategista johtamista. Tutkimuksen ulkopuolelle rajautuu tarkempi organisaation strategian muodostumisen prosessi. Edellä esitettyihin tutkimuskysymyksiin vastataan kirjallisuuden ja aiheesta tehtyjen tutkimusten sekä empiirisen tutkimusaineiston avulla. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tarkastelemalla tutkimusta ja sen tuloksia kokonaisvaltaisesti. Kriteerit luotettavuudelle ja arvio luotettavuuden toteutumisesta on tutkimuksessa käsitelty tulosten tarkastelun jälkeen.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa esitellään aihepiiri ja määritellään tutkimukselle päättämiskysymys ja alakysymykset. Myös rajaukset tutkimukselle ja tutkimuksen rakenne on esitelty ensimmäisessä luvussa. Toisessa luvussa käsitellään tutkimuksen tieteelliset lähtökohdat. Luvussa perustellaan tutkimuksen tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat. Tarkastelussa on ne tieteenfilosofiset perusajatukset, joihin tutkimus pohjaa. Toisessa luvussa käsitellään myös käytettävää tutkimus- ja analyysimenetelmää. Luvussa tarkastellaan tarkemmin tutkimusta varten hankittua aineistoa, teemahaastatteluiden tekemistä ja tutkimustulosten esitystapaa ja analysointia.

Tutkimuksen kolmas pääluke keskittyy organisaatioiden strategiseen johtamiseen ja sen avulla muodostettuun kilpailuasemaan markkinoilla. Alussa on määritelty tutkimuksen ensimmäinen viitekehys eli kansainväliset suurorganisaatiot. Luku etenee strategisen johtamisen tarkasteluun yleisellä tasolla, josta siirrytään tarkastelemaan liiketoimintastrategiaa. Liiketoimintastrategialle on määritelty perusominaisuudet sekä työkalut sen laatimiseen. Luvussa on käsitelty myös visioita tärkeänä osana strategian ja

kilpailuaseman määrittelyä. Luku etenee kilpailustrategian sekä strategisen asemoinnin tarkasteluun.

Tutkimuksen neljäs pääluku käsittelee toista viitekehystä eli skenaarioita. Luvussa tehdään katsaus skenaarioiden historiaan ja nykypäivän suuntauksiin määritellään skenaarioiden tyypillisimmät peruspiirteet. Luvussa käsitellään myös skenaarioihin liittyen organisaatioiden ulkoisen toimintaympäristön analyysiä, heikkoja signaaleja sekä trendejä. Luvun lopussa on tarkasteltu skenaarioiden ja organisaatioiden kokonaisvaltaisen skenaariotyön hyötyjä sekä esitetty kritiikkiä skenaarioita kohtaan.

Tutkimuksen viidennessä pääluvussa yhdistyvät tutkimuksen kaksi viitekehystä. Luku tarkastelee, miten skenaarioiden avulla pystytään säilyttämään markkinoilla hankittu kestävä kilpailuasema. Luvussa nostetaan esille haasteita, joita organisaatiot joutuvat nykypäivänä skenaariotyössään kohtamaan ja jotka luovat tarpeen laajan ja monipuolisen skenaariotyön toteuttamiselle. Luvussa tarkastellaan myös sitä, miten kokonaisvaltainen skenaariotyö voi jopa muodostua ja toimia organisaation kilpailuetuna vallitsevilla markkinoilla.

Kuudennessa luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset tutkittavasta ilmiöstä edellä mainittujen lukujen pohjalta. Lopuksi pohditaan ja esitetään tehdyn tutkimuksen pohjalta mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Myös kriteerit tutkimuksen luotettavuudelle on määritelty. Tutkimuksen luotettavuuden kokonaisvaltaista toteutumista arvioidaan määriteltyjen kriteerien pohjalta. Seitsemännessä luvussa listataan tutkimuksessa käytetyt lähteet. Tutkimuksen liitteenä on haastatteluissa käytetty teemahaastattelurunko. Liitteenä ovat myös tarkemmat tiedot haastatteluiden toteuttamisajankohdista, kestosta sekä haastateltavien taustatiedoista.

2 TUTKIMUKSEN TIETEELLISET LÄHTÖKOHDAT

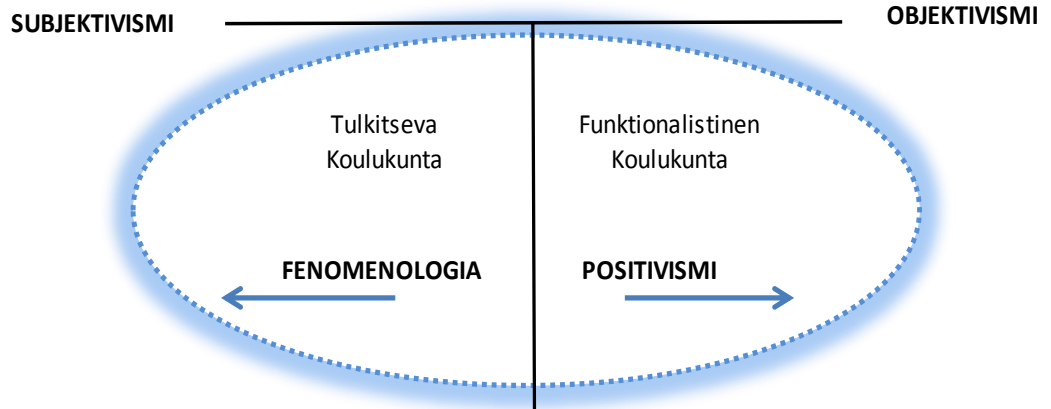
Jokainen toteutettu tieteellinen tutkimus perustuu yleisesti hyväksytyihin tieteellisiin lähtökohtiin. Taustalla vaikuttavat erilaiset tieteenfilosofian perusolettamukset, jotka ohjaavat tutkimusta läpi sen toteutuksen. Tieteenfilosofisilla perusoletuksilla on vaikutusta tutkimuksen toteutusmenetelmään sekä sitä varten kerätyn aineiston analysointiin. (Salonen 2004, 34–35.)

2.1 Tutkimuksen tieteenfilosofia ja metodologia

Tällä tutkimuksella, kuten millä tahansa tutkimuksella tieteenalasta riippumatta, on taustallaan tieteen filosofiset perusolettamukset. Nämä perusolettamukset ovat tutkimuksen lähtökohdat, joihin se nojaa läpi koko tutkimusprosessin ja jotka vaikuttavat tulkinnan taustalla. Tieteen filosofisella tasolla tulevat esiin erilaiset maailmankatsomukselliset asiat sekä painotukset. Nämä ohjaavat kaikkia tutkimusprosessin vaiheita, vaikuttavat tutkittavan todellisuuden ja tiedon luonteeseen sekä ohjailevat valitsemaan menetelmää ja metodia. (Salonen 2004, 34–35; Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 131.) Nämä perusolettamukset ovat ontologia, epistemologia, logiikka ja teleologia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 118–119).

Jokaisella perusolettamuksella on oma taustaoppinsa. Ontologian taustalla on oppi todellisuuden luonteesta. Epistemologialla tarkoitetaan tieto-oppia. Opin taustalla keskeisiä ovat tietämyksen alkuperä, sen muodostuminen ja luonne. Logiikka käsittelee kausaalisia syy-seuraus -suhteita eli todistamisen ja toteen näyttämisen periaatteita erilaisten osa-alueiden välillä. Teleologia taas esittää kysymyksiä pohtien ilmiöiden tarkoituksia. (Hirsjärvi ym. 2000, 118–119.) Tämän tutkimuksen taustalla vaikuttaa ontologian perusolettamus. Todellisuus mielletään ja nähdään tutkijan omasta lähtökohdasta ja näkemyksestä. Tutkijan omat käsitykset todellisuudesta ovat tutkimuksen lähtökohtana eli tutkimuksen perusolettamus on nominalistinen. (Hirsjärvi ym. 2000, 118–119.)

Burrell & Morgan (1979, 1–2) jaottelevat tieteenfilosofian perusolettamusten tarkastelun kahteen erilaiseen lähestymistapaan, subjektiiviseen ja objektiiviseen lähestymistapaan. Nämä kaksi näkökulmaa ovat toistensa vastakohtia ja niiden välillä vallitsee kahtiajako eli paradigmaattinen dikotomia. Seuraava kuvio jaottelee tieteenfilosofisen kahtiajaon. Kahden perusolettamuksen eli subjektivismin ja objektivismin lisäksi tieteenfilosofia on jaoteltu myös fenomenologiaan ja positivismiin (kuvio 1).



Kuvio 1 Tieteenfilosofiset valinnat (Burrell & Morgania mukailleen, 1979)

Kuvio 1 ilmentää tieteenfilosofisten perusolettamusten kahtiajakoa ja sitä, kuinka myös fenomenologiset sekä positivistiset lähtökohdat tutkimukselle eroavat toisistaan. Liiketaloustieteissä tutkimuksen sijoittuminen tieteenfilosofisessa jaottelussa subjektivismiin, fenomenologiaan ja tulkitsevuuteen suuntaan on hyvin yleistä. Kahtiajaon mukaan objektivismissa todellisuus on ennalta määrätty ja annettu ja tieto on yleistettävissä (objektivistista) sekä siirrettävissä. Ihminen mielletään ympäristönsä tuotteeksi. Objektivistinen lähestymistapa pyrkii selvittämään havaintomaailman lainalaisuuksia, totuus siis nähdään suhteellisena. Objektivistinen tarkastelun lähtökohta on hyvin ominaista luonnontieteille, kuten esimerkiksi lääketieteelle. Subjektivismissa havainnot ovat yksilön tajunnasta riippuvaisia. Tieto on siis yksilöllistä, subjektiivista, ja perustuu yksilön omaan kokemukseen itsestään ja ympäröivästä maailmasta. Yksilö mielletään oman ympäristönsä muokkaajana. Subjektivistinen lähestymistapa on kiinnostunut siitä, miten ihminen luo, muokkaa ja tulkitsee maailmaa ja sen ilmiöitä. Keskiössä on yksilön ja yhteisön vuorovaikutus. (Burrell & Morgan 1979, 1–9.) Koska tämän tutkimuksen perusolettamus on nominalistinen, sijoittuu se Burrellin ja Morganin (1979, 1-9) kahtiajaottelussa subjektivismiin ja fenomenologiaan puolelle. Tutkimus noudattaa tulkitsevan koulukunnan linjaa tässä tutkimuksessa. Tutkija tekee kerätyn aineiston perusteella tulkintoja ja päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan omat näkemykset maailmasta vaikuttavat tehtyihin tulkintoihin ja valintoihin.

Burrellin ja Morganin (1979, 1–9) mukaan tarkastelun lähtökohta vaikuttaa keskeisesti myös tutkimusotteen määräytymiseen ja valintaan. Yleisesti liiketaloustieteellisissä tutkimuksissa käytetään sekä kvantitatiivisia (määrällisiä) että kvalitatiivisia (laadullisia) tutkimusmenetelmiä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 15). Subjektivistinen tarkastelulähtökohta on Burrellin ja Morganin (1979, 1–9) mukaan ominainen juuri kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimusotteelle. Tässä tutkimuksessa tutkimusotteen valinta pohjautuu subjektivistiseen tarkastelulähtökohtaan

ja tutkimusote on laadullinen. Laadullisella tutkimusotteella ei oikeastaan ole omaa teoriaa eikä paradigmaa. Se koostuu joukosta erilaisia tutkimuskäytäntöjä, joita tulkitaan erilaisin tavoin. Näitä tulkintoja on vaikea määritellä yksiselitteisesti tarkemman paradigman ja teorian puuttumisesta johtuen. Tämä luo kvalitatiivisen tutkimusotteen käyttäjälle vapauden katsella ja tarkastella tutkittavaa ilmiötä monesta eri näkökulmasta. (Alasuutari 1995, 83–84.) Tutkimusote perustuu fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan eli pohtii millainen on todellisuuden olemus ja mitä siitä voidaan tietää. Burrell & Morganin (1979, 1-9) jaottelun mukaan fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusote sijoittuu vahvasti juuri subjektivismiin puolelle. Jos tieteen perusolettamusten jaossa siirryttäisiin lähemmäs objektivismia, niin tutkimusotteen luonne muuttuisi fenomenologisesta positivismiksi (ks. kuvio 1). Positivismissa keskeistä ovat ympärillä vallitseva todellisuus, historian merkitys ja voimassa olevat yleiset faktat ja realismi. Luonnontieteissä positivistiset tutkimusotteet ovat vahvasti edustettuina. (Laine 2007, 28–29.)

Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimusotteen keskiössä ovat käsitys ihmisestä ja tiedosta. Ihmiskäsityksessä tutkimuksen kannalta olennaisia ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. Tiedonkäsityksen osalta keskeistä on tiedon ymmärtäminen ja tulkinta. Tutkimuksen tiedonintressi on hermeneuttinen eli se painottaa ymmärryksen ja tulkinnan merkitystä läpi koko tutkimusprosessin. Pyrkimyksenä on ymmärtää ympärillä vallitsevaa todellisuutta. Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy usein ihmisen toiminnan ja kommunikoinnin ymmärtämiseen ja tulkitsemiseen, joten hermeneuttinen tiedonintressi on yksi oleellinen kvalitatiivisen tutkimuksen osa. Fenomenologia tutkii kokemuksia ja ne käsitetään laajasti ihmisen kokemuksellisenä suhteena hänen omaan todellisuuteensa eli häntä ympäröivään maailmaan. Tutkimuksen ollessa kvalitatiivinen, nojautuu se fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan. (Gummesson 2000, 174, 177; Laine 2007, 28–31.) Tämän tutkimuksen tieteenfilosofisten perusolettamusten perusteella tutkimusotteeksi eli metodologiaksi valikoituu kvalitatiivinen ote. Koko tutkimus on toteutettu laadullisen tutkimuksen perusolettamuksiin nojaten.

2.2 Tutkimuksen kulku

Kvalitatiiviselle tutkimusotteelle ominaista on pyrkiä ymmärtävään selittämiseen teoreettiseen viitekehykseen ja muuhun aineistoon viitaten. Usein kvalitatiiviset tutkimukset etenevät teoriasidonnaisesti teoriaa ja empiiriaa yhdistellen. Havaintoja pyritään pelkistämään ja tavoitteena on yhdistää erilaisia materiaalista tehtyjä havaintoja olennaisen saavuttamiseksi. Tässä kohtaa tutkijan oma tulkinta sekä osaaminen nousevat keskeisiksi tutkimuksen suorittamisen osiksi, onhan aineistonkeruun väline hyvin inhimillinen, tutkija itse. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole luoda

tilastollisia tai laajoja yleistyksiä, vaan se pyrkii kuvamaan ilmiötä tai tapahtumaa ja ymmärtämään tietynlaista toimintaa. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena voi myös olla teoreettisen tulkinnan antaminen jollekin ilmiölle. (Alasuutari 1995, 50–51; Pyörälä 1995, 12–13; Tuomi & Sarajärvi 2002, 87–88, Kiviniemi 2007, 70.) Laadullinen menetelmä antaa tälle tutkimukselle mahdollisuuden tarkastella tutkittavaa aihetta uudella tavalla ja merkityksellä. Tämä tutkimus on kiinnostunut erityisesti tietynlaisesta ilmiöstä. Ilmiötä on tarkoitus kuvata ja kuvailla mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Ilmiön kuvaaminen tapahtuu teoriaa ja empiiriä yhdistelemällä, mutta teoriasidonnaisesti edeten. Koska tutkimuksen tarkastelun alla on tietty rajattu ilmiö ja kokonaisuus, antaa se tutkimukselle tyypilliset tapaustutkimuksen piirteet. Tämä tutkimus voidaan siis mieltää myös tapaustutkimuksena.

Tapaustutkimus on yksi tapa toteuttaa laadullista tutkimusta ja sen on tarkoitus tutkia yhtä yksittäistä tapahtumaa, tiettyä rajattua kokonaisuutta tai yksilöä. Tapaustutkimuksen avulla pyritään tutkimuskohteen syvälliseen ymmärtämiseen. Tapausta pyritään kuvailemaan mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti sen luonnollisessa ympäristössä. Tavoitteena on saavuttaa tarkka, todenmukainen ja systemaattinen tutkimuskohteen ja sen ominaispiirteiden kuvaus. Tutkittavaa ilmiötä tai kokonaisuutta pyritään tutkimaan, selittämään ja kuvaamaan käyttäen erityisesti miten ja miksi kysymyksiä. Tämän saavuttamiseksi kattava ja monipuolinen teoriasta ja empiiriasta koostuva aineisto on välttämätön. (Yin 1994, 5-13; Anttila 1996, 250; Hirsjärvi ym. 2004, 125–126; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 43–44, 48.)

Tapaustutkimuksen tarkoituksena ei ole pyrkiä yleistettävään tietoon, vaan ottaa huomioon taustat ja olosuhteet ja näiden avulla pohtia, miten tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan soveltaa muissa vastaavissa tapauksissa tai yrityksissä. Huolellinen tutkimus voi tuloksillaan antaa yksittäisen tapauksen ylittävää tietoa. Tulosten oikeellisuutta ja niiden merkitystä voidaan vahvistaa ja korostaa aineiston perusteellisella kuvauksella ja analyysillä. Tapaustutkimus voidaan toteuttaa myös hyvin laajastakin tapauksesta. Voidaan jopa ajatella, että kaikki laadulliset tutkimukset ovat tavallaan tapaustutkimuksia. Niissä tutkitaan kaikissa ainutlaatuisia tapauksia. Monipuolisuus onkin yksi tapaustutkimuksen vahvuuksia. (Hirsjärvi ym. 2004, 125–126; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 43–44, 48.) Tässä tutkimuksessa yksittäisenä tapauksena nähdään skenaarioiden käyttäminen kestävän kilpailuaseman säilyttämisen välineenä. Tapausta pyritään kuvaamaan ja selvittämään asetettujen tutkimuskysymysten kautta hankitun aineiston avulla. Aineisto koostuu teoreettisesta ja empiirisestä materiaalista. Empiirinen materiaali tutkimusta varten on saatu haastattelun metodia käyttäen.

2.2.1 Tutkimusmenetelmänä haastattelu

Tutkimusmenetelmän valinnan kautta tutkimukselle valitaan sen toteutukseen käytettävä metodi. Metodeja on useita erilaisia ja niitä on jaoteltu tutkimusmenetelmän mukaan. Kummallakin tutkimusmenetelmällä, kvantitatiivisella ja kvalitatiivisella, on olemassa niille tyypillisimmät ja käytetyimmät menetelmät. Tutkimuksessa on kuitenkin mahdollista käyttää mitä tahansa metodologiaa menetelmästä ja tyyppiluokittelusta huolimatta. Tutkimusmenetelmän ei tule olla rajoittava tekijä metodologiaa valittaessa. (Silverman 2000, 88–91.) On kuitenkin huomioitava, että metodin tulee olla linjassa tutkittavan aiheen ja sen koko tieteellisen viitekehyksen kanssa, sillä metodi muodostuu niistä käytännöistä, operaatioista ja säännöistä, joiden avulla tuotetaan, muokataan ja tulkitaan havaintoja. Tutkittavaan aiheeseen tulee valita siihen parhaiten sopiva ja sitä tukeva metodi. Oikeanlainen metodi parantaa koko tutkimuksen luotettavuutta. (Alasuutari 1995, 82–84.)

Metodin avulla tutkimukseen hankitaan tutkimusaineistoa sekä tulkitaan sitä. Koskinen ym. (2005) ovat määritelleet erilaisia menetelmiä aineiston hankkimiseksi. Menetelmiä ovat haastattelututkimuksen menetelmä, havainnointitutkimuksen menetelmä, kirjallisten aineistojen tutkimusmenetelmä, tapaustutkimuksen menetelmä, organisaatiokulttuurin ja narratiivien tutkimusmenetelmä sekä diskurssianalyysin ja vuorovaikutuksen tutkimusmenetelmä. Laadullisia tutkimusmenetelmiä on olemassa lisäksi runsain mitoin, mutta tämän tutkimuksen kannalta haastattelututkimus on tuloksia ajatellen kaikkein hedelmällisin.

Teemahaastattelu on yksi kolmesta haastattelututkimuksen muodoista. Kaksi muuta ovat strukturoituhaastattelu ja syvähaastattelu. Strukturoidussa haastattelussa haastattelija määrää kysymykset, niiden järjestyksen ja antaa myös vastausvaihtoehdot. Syvähaastattelussa haastattelijan vaikutus haastateltavaan ja koko tilanteeseen pyritään minimoimaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 43–44; Koskinen ym. 2005, 104.) Syvähaastattelua käytetään hyvin harvoin liiketaloustieteessä ja se soveltuukin parhaiten psykoanalyysin kaltaisiin tutkimuksiin (Koskinen ym. 2005, 104–105). Teemahaastattelussa tutkija haastattelee haastateltavaa ennalta määriteltyjen teemojen mukaisesti. Haastattelu etenee kysymysten avulla teemasta toiseen. Haastattelun kulku on myös suositeltavaa jakaa kolmeen eri osioon, jotka ovat alku, syventyminen ja loppu. Alkuvaiheessa esitetään yksi tai kaksi haastateltavaa ”lämmittelevää” kysymystä, keskivaiheeseen jätetään aikaa syventyä kokonaisuuksiin ja lopussa esitetään muutama lopettava kysymys. Tällä tavoin haastattelu on mieleinen myös haastateltavalle selkeän rakenteen ja jouhevan etenemisen myötä. Esimerkiksi havainnoinnimenetelmään verrattuna tämä haastattelun menetelmä saattaa antaa samat tulokset tunnin haastattelun jälkeen, kun taas havainnoimalla tähän samaan saattaa kulua aikaa kaksikin viikkoa. Havainnointi perustuu myös tutkijan tulkintoihin, jotka saattavat olla hyvinkin erilaisia

verrattuna havainnoitavien tulkintoihin ja kokemuksiin. Haastattelemalla asiat saadaan pienemmällä vaivalla selville. (Koskinen ym. 2005, 104–106, 109–111; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 54; Eskola & Vastamäki 2007, 25–27.)

Teemahaastattelun pohjana toimii sille luotu haastattelurunko. Rungon tarkoituksena on hahmottaa haastattelua ja varmistaa, että tutkija esittää tarvittavat ja relevantit kysymykset. Sen tarkoituksena on myös varmistaa, että haastattelu sujuu niin luontevasti kuin mahdollista ja seuraa asetettuja teemoja. Haastattelurunkoa ei tulisi mieltää teoriaperustaiseksi kysymyslistaksi, vaan lähinnä muistin tueksi rakennetuksi rungoksi. Sen tulisi organisoida muistia siitä mitä on jo tehty, mitä on tekemättä ja pitäisikö jotain vielä syventää. (Koskinen ym. 2005, 108–109; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 54–56.) Kun haastatteluja toteutetaan useampi, haastattelurungon avulla varmistetaan, että teemat ovat haastateltaville samoja ja että niissä voidaan huoletta liikkua joustavasti. Haastattelurungon tulisi sisältää kysymyksiä, joita myöhemmin voidaan syventää teorian avulla. Kysymysten tulee olla avoimia ja jättää haastateltavalle tilaa vastata. Kysymysten määrä tulisi myös pitää maltillisena sekä niiden muoto selkeänä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48; Koskinen ym. 2005, 109–111.) Haastattelujen teemat valikoituvat tutkimusongelman ja siihen liittyvän teoriaviitekehyksen analysoinnin kautta. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun pääteemat olivat kilpailuasema, skenaariot sekä skenaariot ja kestävä kilpailuasema. Haastattelurunko suunniteltiin näiden teemoja pohjalta (ks. liite 1).

Hyvin toteutettuna teemahaastattelu on erittäin tehokas menetelmä. Vielä tehokkaamman siitä saa, kun sen rakenne on puolistrukturoitu. Puolistrukturoidun teemahaastattelun menetelmä on yksi suosituimmista liiketaloustieteen laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä. Se antaa tutkijalle vapauksia haastattelun suunnitteluun ja toteutukseen. Tutkija määrittelee avustavat kysymykset, joihin haastateltava vastaa omin sanoin. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastatteliija ei laadi kaikkia kysymyksiä etukäteen, vaan tulkitsee haastattelun kulun mukaan, mitä kysymyksiä esittää teemoihin nojaten. Vastausten perusteella niin haastatteliija kuin haastateltavakin voivat esittää tarkentavia kysymyksiä. Kysymysjärjestykskin voi poiketa ennalta määritellystä, ainoastaan haastattelun teemat säilyvät ennalta määritellyillä paikoillaan. Haastatteliija voi tällä tavalla ohjailta haastattelua mieleiseensä suuntaan kuitenkin kontrolloimatta sitä täysin. Parhaimmillaan puolistrukturoitu teemahaastattelu on eräänlainen keskustelu, jota haastatteliija ohjaa. (Koskinen ym. 2005, 104–106, 109–111; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 54; Eskola & Vastamäki 2007, 25–27.) Tämän tutkimuksen metodiksi on valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu. Etenkin tämän tutkimuksen empiirisen aineiston keruuseen puolistrukturoitu teemahaastattelu oli ylivertainen vaihtoehto. Se jätti tilaa haastateltavien omille tulkinnoille ja tarinoille, joista voi nousta arvokasta tietoa tutkimuksen kannalta.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu vaatii huolellista aihepiiriin perehtymistä ja sen läpikotaista tuntemista. Haastattelijan tulee tuntea tutkimuksen pääteemojen teoreettiset pohjat, jotta relevanttien lisäkysymysten esittäminen on mahdollista. Haastattelijan tulee perehtyä myös haastateltavien taustaan ja tilanteeseen sekä varmistaa, että haastateltavat ihmiset ovat haastattelun kannalta oikeita ihmisiä. Haastateltavien valitseminen tulee olla harkittua ja tutkimuksen tarkoitukseen sopivaa. Laadullisessa tutkimuksessa on erittäin tärkeää, että haastateltavat henkilöt tietävät mahdollisimman paljon tutkittavasta ilmiöstä tai heillä on siitä runsaasti kokoemusta. Tutkittaviksi tulee siis valita henkilöitä, joilla arvellaan olevan paljon tietoa tai kokemusta tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87–89; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 55.) Tässä tutkimuksessa haastatellaan viittä eri kansainvälisen suurorganisaation johtotason henkilöä. Haastatteluun kutsuttiin kahdeksan eri henkilöä eri toimialojen organisaatioista. Kolme haastateltavaa perui haastattelun ajan puutteen vuoksi. Tutkimuksen haastattelut suoritettiin johdon jäsenille, jotka olivat työssään tekemisissä erityisesti strategian ja skenaariotyön parissa. Kaikki organisaatiot toimivat teollisuuden alalla ja ne ovat osa suurempia monialaisia konserneja (ks. liite 2). Haastateltavat toimivat oman tulosityksikkönsä johdossa ja olivat strategiaprosessissa mukana. Tulosityksikön johdossa haastateltavat tekivät yhteistyötä koko konsernin ja sen kokonaisstrategian kanssa, joka siis koostuu tulosityksiköiden strategioiden synkronoisesta.

Huomion arvoinen asia tämän tutkimuksen kannalta on haastattelujen luonne. Koskisen ym. (2005, 112–113) mukaan haastatteluja, joissa haastateltavat ovat organisaatiossaan päätöksentekijän asemassa, voidaan pitää eliittihaastatteluina. Nämä ihmiset ovat omassa organisaatiossaan ja mahdollisesti koko alalla erittäin korkeassa asemassa ja se luo haastatteluille omat piirteensä ja erityisesti haasteensa. Tässä tutkimuksessa haastattelun kohteena olivat henkilöt, jotka olivat erittäin korkeassa asemassa organisaatiossaan, kuten toimitusjohtajina, strategiapäällikköinä ja muina johtotason henkilöinä. Tutkimuksessa toteutetut haastattelut olivat siis luonteeltaan eliittihaastatteluja. Ne poikkeavat tavallisista haastatteluista niin valmistautumisen kuin toteutuksen suhteen. Niihin valmistautumiseen tulee nähdä tavallista enemmän vaivaa ja niiden toteutuksessa tulee huomioida joitakin muutoseikkoja. Haastatteluun valmistautuessa ja sitä tehdessä tulee huomioida haastateltavien asema. Myös haastattelun jälkeen tehtävä jälkihoito on syytä huomioida eli lähettää kiitokset tai vastaavat muistamiset. Näiden erityispiirteiden ja haasteiden ei saisi antaa kuitenkaan vaikuttaa liiaksi, jotta haastattelu olisi mahdollisimman tuottava. Eliittihaastatteluissa haastateltavat ovat tottuneet esiintymään ja vastaamaan vaativiinkin kysymyksiin. Vastaukset saattavat olla ulkoaopeteltua ja standardoitua, eli hyvin kaavanomaista ja kliseistä kuvailua. Haastateltavan asemasta huolimatta haastateltavan tulee uskaltaa

kyseenalaistaa vastauksia ja esittää lisäkysymyksiä. (Gummesson 2000, 25, 53–54; Koskinen ym. 2005, 112–122, 119–120, 128–129.)

Haastattelu metodina sisältää myös sille ominaisia haasteita ja ongelmakohtia. Puolistrukturoidun teemahaastattelun suurin haaste on sen tarjoama epäsuora tieto. Haastattelujen avulla saadaan selville ainoastaan haastateltavan rekonstruoima käsitys asiasta. Vastaajien kokemukset ovat siis yksilöllisiä ja saattavat erota voimakkaasti yleisistä käsityksistä ja mielipiteistä. Tähän ongelmaan kuitenkin auttaa kirjallisuus ja muu materiaali aiheesta, joiden avulla haastatteluista saatua tietoa voidaan jäsenellä. Teemahaastattelut ovat myös saaneet kritiikkiä ainoana tutkimusmenetelmänä olemisesta. Koska haastattelujen tuloksena on ihmisen oma tulkinta jostain asiasta, sitä ei tulisi käyttää ainoana metodina tietynlaisia asioita tutkittaessa. Tällaisia kokonaisuuksia ovat muun muassa kompleksiset tekniset tiedot ja prosessit. Haastattelujen perusteella tämänkaltaisista kokonaisuuksista ei voida saada täysin tarkkaa kuvaa. (Koskinen ym. 2005, 106–107.)

Haastattelu metodina on saanut kritiikkiä myös silloin, kun tutkitaan aihetta, jossa tieto on hajautunutta. Ihmiset tulkitsevat hajaantuneen tiedon eri tavoin, joten tällaisten tutkimusaiheiden tutkimista haastatteluin tulisi välttää. Historiatiedon tutkiminen on myös kyseenalaista, koska ihminen pyrkii muistamaan vain positiiviset ja onnistuneet tapahtumat ja tapaukset. Tämä saataisi vääristää tutkimustuloksia merkittävästi. Vuorovaikutuksen, diskurssin ja kulttuurin tutkiminen on myös riskialtista ainoastaan haastatteluin. Osa näistä asioista tapahtuu tiedostamatta ja rutiininomaisesti ja ihmisen on vaikea näitä kuvailla. (Koskinen ym. 2005, 106–108.) Tässä tutkimuksessa tutkitaan organisaation strategisia linjauksia, joiden tulisi olla kaikkien nähtävillä, tiedossa sekä tulkittuna samalla tavalla, joten pelkoa tiedon hajautuneisuudesta ei ole. Historiatiedolla ei myöskään ole merkittävää roolia, koska tutkittavan aiheen painopiste on nykyisyydessä ja tulevaisuudessa. Kysymyksessä ei myöskään ole monimutkaiset tekniset prosessit tai kulttuurin ja vuorovaikutuksen tutkimus. Kerätyn aineiston huolellisella ja laajalla analyysillä voidaan välttyä haastatteluille tyyppillisiltä ongelmilta tai ainakin minimoida niitä suurella määrällä.

2.2.2 Aineiston analyysi

Onnistunut aineiston analyysi vaatii analyysoijalta kykyä luokitella tekstiä ja hahmottaa kokonaisuuksia. Analysoijalta tulee löytyä kykyä erittelyyn, jäsentämiseen ja pohtimiseen. Analysoitavasta materiaalista on hahmotettava keskeiset asiat ja teemat sekä pystyttävä näiden tiivistämiseen. Havaintoja pyritään pelkistämään ja tavoitteena on yhdistää erilaisia materiaalista tehtyjä havaintoja olennaiseksi saavuttamiseksi. Tässä kohtaa tutkijan oma tulkinta sekä osaaminen nousevat keskeisiksi tutkimuksen

suorittamisen osiksi, onhan aineistonkeruun väline hyvin inhimillinen, tutkija itse. Erityisen tärkeää on käydä vuoropuhelua teorian, empiirian ja omien ajatusten välillä. (Alasuutari 1995, 50–51; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 72–73; Kiviniemi 2007, 70.) Aineiston analysoimisessa suuntaviittoina toimivat tutkimukselle määritellyt tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen pääongelma ohjaavat analyysiä ja pitävät sen oikeilla raiteilla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 74.) Tässä tutkimuksessa käytettävä aineisto muodostui kirjallisuuden ja empiirisen materiaalin kokonaisuudesta. Kirjallisuus on sekä kotimaista että ulkomaista alan kirjallisuutta. Lähdemateriaalina käytettiin myös useita ajankohtaisia artikkeleita ja julkaisuja. Tällä tavoin tutkimuksen uutuusarvo parani ja kytkökset käytännöllisyyteen lisääntyivät ja vahvistuivat. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu erilaisten kirjallisten lähteiden pohjalta. Kirjallisuus on haettu useita eri hakukoneita ja -lähteitä käyttäen. Materiaalina on käytetty sekä sähköistä että painettua kirjallisuutta. Myös ajankohtaisia tieteellisiä julkaisuja on käytetty lähdemateriaalina. Empiiristä aineistoa varten kaikki tehdyt haastattelut on nauhoitettu ja sen jälkeen kuunneltu. Saatu haastattelumateriaali on litteroitu sanasta sanaan. Aineiston keräämisen jälkeen se on analysoitu laajamittaisesti.

Laadullisten tutkimusten aineiston analysointiin ei oikeastaan ole olemassa loogisesti samalla tavalla käytettäviä yhtenäisiä selkeitä kaavoja. Olemassa on ainoastaan erilaisia näkökulmia ja tarkastelutapoja. Näiden avulla aineistoa pystytään käymään läpi systemaattisesti. Vaihtoehtoina analyysin tekemiseen on muun muassa aineiston tiivistäminen, kuvaaminen ja koodaaminen. Tämän jälkeen analyysi etenee joko kvantifiointiin, teemoitteluun, tyypittelyyn tai tapauskuvaukseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 93–94.) Tämä tutkimus on analysoitu teoriasidonnaisesti. Analyysiyksiköt ovat teoriasidonnaisessa analyysissä valittu aineistosta, mutta keskeisesti niiden valintaan on vaikuttanut aiempi teoria. Analyysissä on havaittavissa aiemman teorian ja tiedon vaikutus. Sen on kuitenkin tarkoitus olla ainoastaan apuna uudenlaisten ajatusten avaajana. Teoriasidonnaisessa analyysissä tutkija pyrkii yhdistelemään valmiita malleja sekä kerättyä aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98–99.) Tässä tutkimuksessa aiempi teoria vaikuttaa aineiston analyysiin. Litteroitu haastattelumateriaali analysoidaan sieltä nousseiden teemojen avulla.

Teemoja muodostetaan usein aineistolähtöisesti eli etsimällä analysoitavasta tekstimassasta sitä erottavia ja yhdistäviä seikkoja. Tavoitteena on pelkistää aineistoa ja löytää merkityksenantojen ytimet. Teemat, joista haastateltavien kanssa keskustellaan, löytyvät joka haastattelusta. Tulee kuitenkin muistaa, että haastattelujen teemat saattavat myös hieman vaihdella haastattelukohtaisesti. Haastateltavat eivät aina noudata haastattelurunkoa ja teemahaastattelu voidaan nähdä myös tietynlaisena keskusteluna ja tällä tavoin haastattelusta saattaa nousta esiin yllättäviäkin teemoja haastattelun eri vaiheissa. Vastauksia ja kommentteja johonkin teemaan liittyen saattaa löytyä eri

puolilta yksittäistä haastattelua. Litteroitua materiaalia tulisi siis muistaa tarkastella ennakkoluulottomasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 94, 104; Moilanen & Rähä 2007, 55; Eskola 2007, 169–170.)

Hyvin onnistunut teemoittelu vaatii empiirian ja teorian vuorovaikutusta läpi tutkimuksen, joka näkyy tekstissä niiden toisiinsa lomittumisena (Eskola & Suoranta 2000, 175). Tässä tutkimuksessa teemoittelu on tapahtunut haastattelumateriaalin lukemisella ja tutkimisella sekä etsimällä aineistossa toistuvia teemoja. Teemoittelussa apuna on käytetty temahaastattelun runkoa, mutta haastatteluaineistosta nousi esiin teemoja myös haastattelurungon ulkopuolelta. Pääteemat nousevat esiin kaikissa haastatteluissa. Pienempiä kokonaisuuksia on käsitelty myös haastatteluissa, mutta ne eivät esiinny kaikkien haastateltavien kanssa. Niitä on käsitelty tässä tutkimuksessa myös huomattavasti pienemmässä mittakaavassa. Haastattelumateriaalista on sitaatteja tutkimuksen tekstin lomassa. Sitaatit ovat merkitty tunnuskoodein, jotta sitaatti voidaan yhdistää haastatteluun (ks. liite 2).

Erityisesti empiiristä aineistoa analysoitaessa on syytä kiinnittää huomiota aineiston anonyyminä säilymiseen. Tulee varmistaa, ettei yksittäistä henkilöä voi tunnistaa tai hänen henkilöllisyytensä paljastuminen tehdään mahdollisimman vaikeaksi ja monimutkaiseksi. (Eskola & Suoranta 2000, 57; Tuomi & Sarajärvi 2002, 21.) Tässä tutkimuksessa anonyyminä varmistetaan käyttämällä haastatelluista tunnuskoodeja (H1, H2, H3, H4 ja H5) ja antamalla niukasti taustatietoja. Taustatietona annetaan haastateltavien toimenkuvat, työkokemus sekä minkä alan organisaatiossa he vaikuttavat. Myös haastattelujen ajankohdat sekä kestot on tuotu julki (ks. liite 2). Tutkija on varmistanut, että haastateltavat täyttävät tutkimukseen osallistumisen vaatimat kriteerit. Aineiston anonyyminä säilymisen, haastateltavien kriteerien täyttymisen ja huolellisen aineiston analyysin myötä voitiin vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuden säilymiseen läpi sen toteutuksen.

3 KILPAILUASEMA OSANA STRATEGISTA JOHTAMISTA SUURORGANISAATIOISSA

Kansainvälisten suurorganisaatioiden strategisen käyttäytymisen merkittävä osa on halutun kilpailuaseman määrittelemisen vallitseville markkinoille. Kilpailuasema määritellään organisaation liiketoimintastrategian kautta. Organisaatioiden strategisen toiminnan lähtökohtana toimivat visiot sekä erilaisin keinoin kartoitettu toimintaympäristön analyysi. Organisaatio toteuttaa strategiatyötä prosessinomaisesti jatkuvasti koko sen toimintakauden ajan. Strategian toteutumista ja edistymistä seurataan ja sen pohjalta siihen tehdään tarvittavia päivityksiä tai mahdollisia muutoksia. Strategisten linjausten kautta organisaatio pyrkii asemoimaan itsensä markkinoille ja määrittelemään liiketoimintastrategian lisäksi itselleen myös kilpailustrategian. Tämän kilpailustrategian avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan kilpailuetua, jota voidaan pitää yhtenä sen toiminnan lähtökohtana ja perusteena. (Hannus 2004, 59–70.)

3.1 Kansainväliset suurorganisaatiot

Yritystoimintaa ja markkinoita arvioidaan ja vertaillaan etsimällä organisaatioista eroja ja yhtäläisyyksiä. Tavanomaisimmat vertailun kohteet ovat organisaatioiden toimiala, koko ja omistuspohjan laajuus. Yrityskoon luokittelua käytetään ensisijaisesti tutkimuksissa, erilaisissa analyyseissä ja yhteiskuntapoliittisten toimenpiteiden suuntaamisessa. Yrityksen koko on yleensä luokiteltu muun muassa henkilöstön määrän ja liikevaihdon mukaan. (Vanhala ym. 2002, 25–26.) Tässä tutkimuksessa viitekehys määräytyy organisaation koon ja toiminnan laajuuden perusteella. Viitekehystenä ovat kansainväliset suurorganisaatiot.

Yritykset ovat perinteisesti jaettu kolmeen eri luokkaan kokonsa perusteella. Nämä luokat ovat pienet, keskisuuret ja suuret yritykset. Kolmen luokan lisäksi puhutaan myös mikroyrityksistä, jotka lukeutuvat pieniin yrityksiin. (Vanhala ym. 2002, 28–29.) Yritysten koon määrittely on annettu vuoden 2000 valtioneuvoston asetuksessa, joka vastaa Euroopan komission suositusta vuodelta 1996. Kokokriteerijä käytetään yritystoiminnan erilaisissa tukipäätöksissä. Tärkein yrityksen koon määrittelijä on henkilökunnan määrä. Henkilökunnan määrä antaa informaatiota koko yhteiskunnan työpaikkojen määrästä. Organisaatioiden koon perusteella on myös helpompi seurata kaikkein pienimpiä yrityksiä, joista taloudellisten lukujen ja mittareiden saaminen on vaikeinta. Lisäksi määrittelyyn mukaan on nostettu myös liikevaihto, omistussuhteet sekä taseen loppusumma. Suurorganisaatioiksi määritellään kaikki yli 500 työpaikan yritykset. Tarkempia kriteerejä ei suurorganisaation määritelmälle ole annettu.

Suomessa suuryrityksinä pidetään kuitenkin kaikkia niitä yrityksiä, jotka eivät sovi pienten ja keskisuurten yritysten sektoriin. Pk-yrityksissä henkilökunnan määrä saa olla enintään 250 henkeä, liikevaihto 40 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma suurimmillaan 27 miljoonaa euroa. Eli suuriin yrityksiin voidaan lukea lähestulkoon kaikki yli 250 henkeä työllistävät yritykset. Suhteessa pieniin ja keskisuuriin yrityksiin suuria organisaatioita on Suomessa huomattavasti vähemmän. (Vanhala ym. 2002, 28–31.)

Perinteisesti organisaatioiden kansainvälisyys ja kansainvälistyminen on ymmärretty kotimaan markkinoilta ulospäin suuntautuvaksi liiketoiminnaksi. Ajan myötä tämä kotimaan markkinoilta ulospäin suuntautuva liiketoiminta saattaa laajentua asteittain ja kohdemaat lisääntyä. Kun organisaatio on laajentanut paikallisilta markkinoilta globaaleille markkinoille, on se kansainvälistänyt toimintansa. Aluksi tällä tarkoitetaan juuri vientikauppaa. Toimintojen laajentaminen kotimaan markkinoiden ulkopuolelle on mielletty kansainvälisyyden perusmääritelmäksi ja sitä pidetäänkin eräänlaisena päätyyppinä. On kuitenkin olemassa myös muita laajempia näkemyksiä. Ainoastaan päätyyppin mukainen määrittely onkin alkanut väistyä. Kansainväliseksi liiketoiminnaksi määritellään yhä useammin myös kotimaahan suuntautuva tuontikauppa. Viennin ja tuonnin on molempien havaittu olevan yksi olennainen osa kansainvälistä liiketoimintaa. Olemassa on myös monia muitakin kansainvälisen taloudellisen toiminnan muotoja. (Vanhala ym. 2002, 37–39, 174–175, 181.)

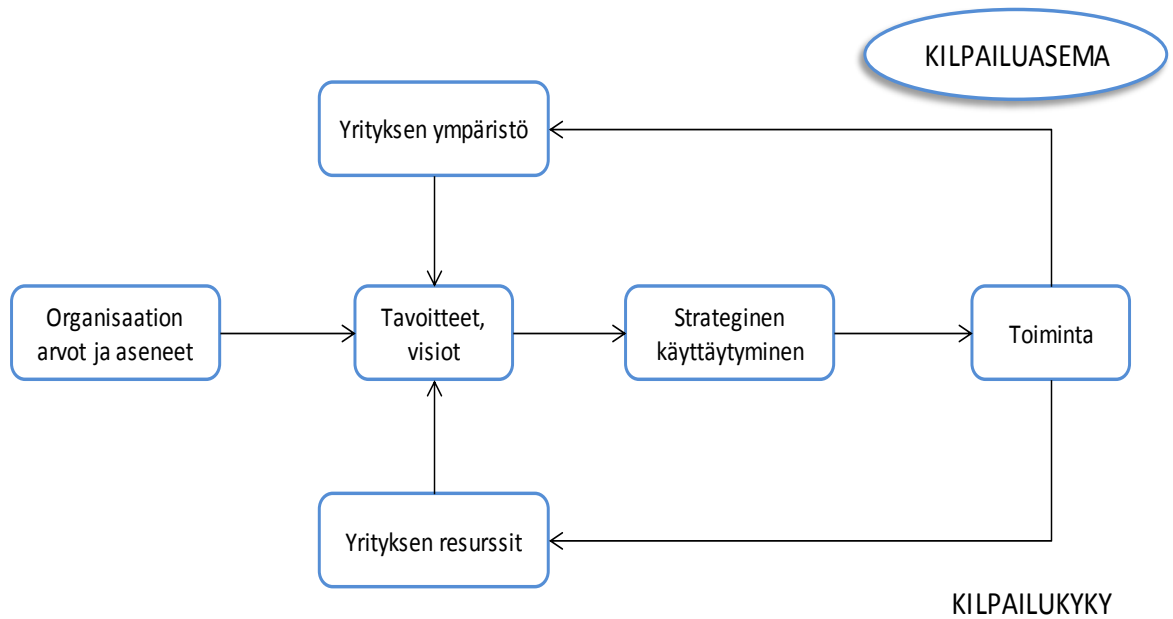
Kansainvälisyyden muotoina voidaan pitää vientikauppaa ja tuontikauppaa, erilaisia sopimusjärjestelyjä, yhteistoimintasopimuksia ja suoria investointeja. Kansainvälisen liiketoiminnan kohteena ovat ensimmäisenä olleet tavarat, jonka jälkeen erilaiset järjestelmät ja palvelut ja nykypäivänä myös tietotaito. Tämän seurauksena yhä useammat kokonaiset toimialat ovat kansainvälistyneet. Kansainvälisiä suurorganisaatioita löytyy kaikilta toimialoilta, mutta erityisesti teollisuusyritykset ovat aktiivisia kansainvälisen kaupan toimijoita. Kansainvälisten suurorganisaatioiden toimintaympäristöt ovat yleensä laajoja ja niissä huomiota tuleekin kiinnittää suurempiin kokonaisuuksiin kuin kansallisesti toimivissa organisaatioissa. Kansainvälisten organisaatioiden tulee toiminnassaan huomioida taloudellinen ympäristö, poliittinen ja lainsäädännöllinen ympäristö sekä sosiaalinen ja kulttuuriympäristö. (Vanhala ym. 2002, 37–39, 177–179, 180–181.)

Usein hyvin keskeinen kansainvälisten suurorganisaatioiden piirre on niiden konsernirakenne. Suuret toimintansa kansainvälistäneet organisaatiot ovat yleensä monialaisia ja harjoittavat liiketoimintaa usealla eri toimialalla. Tällaisia monialaisia yrityksiä, jotka ovat organisoineet eri toimialoilla toimivat yksikkönsä tulosityksiköiksi, kutsutaan konserniyrityksiksi. Erityisesti teollisuusyritykset ovat hyvin pitkälti organisoituneet konserniyrityksiksi ja harjoittavat liiketoimintaa usealla eri toimialalla. Organisaation ollessa muodoltaan konserni, on sillä oma konsernijohto sekä sen

tulosyksiköillä omat johtonsa. Järjestelmänä konserni on hyvin laaja ja sen johtaminen sekä hallinta vaativat konsernin johdon sekä sen tulosyksiköiden johdon saumatonta yhteistyötä sekä niiden toimintojen synkronointia, tietenkin tulosyksiköiden eroavaisuudet huomioiden. Organisaationa konserni on hyvin monitasoinen ja vaatii toimiakseen hyvin organisoidut ja hallitut järjestelmät. (Lainema 1996, 17–28.) Kaikki tutkimuksessa osallisena olevat organisaatiot täyttivät kansainvälisten suurorganisaatioiden piirteet. Niiden toiminta sijoittui kansainvälisille markkinoille ja kaikki olivat oman alansa merkittäviä toimijoita ja työllistäjiä. Organisaatiot toimivat kaikki teollisuuden aloilla ja olivat rakenteeltaan konserneja. (ks. Liite 2.) Organisaatioiden sijoittuessa samaan viitekehykseen, oli niiden strategista toimintaa ja linjauksia helpompi tarkastella. Hyvin samanlaisten organisaatioiden toiminnan linjauksissa voidaan havaita yhteneväisyyksiä sekä samanlaisia prosesseja.

3.2 Kilpailuaseman määrittäminen

Organisaatioiden strategisen johtamisen tärkeimpänä tarkoituksena on luoda ja valita organisaatiolle sellaiset strategiat ja strategiset toimenpiteet, jotka aikaansaavat mahdollisimman suurta kilpailuetua (Barney 2007, 17). Kilpailuedun tavoittelun kautta organisaatio pystyy saavuttamaan asettamansa vaatimukset kilpailuasemasta. Kilpailuaseman määrittämisen taustalla on suurempi kokonaisuus koko organisaation strategisesta toiminnasta. Koski ja Virtanen (2005, 49) ovat hahmottaneet kokonaiskuva mallin (kuvio 2), jossa suuressa roolissa kilpailuaseman kannalta ovat organisaation tavoitteet ja visio, yrityksen resurssit sekä yrityksen ympäristö. Organisaation kannalta on tärkeää pyrkiä hahmottamaan koko laaja kokonaisuus. On tärkeää myös löytää sen tuomat merkitykset organisaation omalle toiminnalle ja hahmottaa, miten erilaisista pienemmistä osista muotoutuu suurempi kokonaisuus. Organisaation strategista käyttäytymistä voidaan kuvata seuraavanlaisesti.



Kuvio 2 Organisaation strateginen käyttäytyminen (Koskea & Virtasta mukaillen 2005, 49)

Kuvio 2 havainnollistaa organisaation kilpailuaseman ja kilpailukyvyyn muotoutumista ja sitä, miten nämä linkittyvät organisaation strategiseen toimintaan. Kuvioista käy ilmi, miten organisaation ympäristö ja resurssit ovat keskeiset tekijät kilpailukyvyyn ja - aseman muodostumiselle. (Koski & Virtanen 2005, 49.) Haastattelussa keskeiseksi teemaksi nousi tämän kokonaisuuden hahmottaminen strategiatyössä. Lisäksi haastateltavien mukaan organisaatioiden kannalta oleellista on hahmottaa niiden toiminnan taustalla vaikuttavat tekijät.

”Me haetaan aina nuo toiminta-ajatus ja visio ja sitten katsotaan nuo analyysit ja synteetit ja sitten strategiset tavoitteet ja sitten katsotaan ne keskeiset strategiat ja sitten toimenpiteet ja mittarit ja vastuut. Että tällä tavalla me ollaan se niin kuin käyty.” H4

Tämän tutkimuksen kannalta huomio kiinnittyy erityisesti kilpailuaseman muotoutumiseen. Organisaatioiden strategisen käyttäytymisen taustalla ovat sen arvot, asenteet, tavoitteet ja visiot. Strateginen toiminta suhteessa ympäristöön määrittää organisaation kilpailuaseman markkinoilla. (Koski & Virtanen 2005, 49.) Myös Johnson ja Scholes (1997, 18–19) ovat teoksessaan *Exploring Corporate Strategy* nostaneet esille organisaation ympäristön, resurssien ja tavoitteiden sekä tarkoituksen vaikutuksen kilpailukyvyyn ja kilpailuaseman syntymiseen. Porterin (1980, 23) mukaan organisaation kilpailuaseman rakentamisen peruspilari on kilpailustrategia ja kilpailustrategian olennaisin periaate on organisaation suhteuttaminen ympäristöön. Kilpailuaseman luominen ja määrittäminen on erityisen tärkeää, koska liiketoiminta

voidaan mieltää tietyllä tapaa peliksi ja siinä kilpailemiseksi. Jokaisella organisaatiolla on omat tapansa ja keinonsa selviytyä tästä pelistä. Tavoitteena on tietenkin pärjätä siinä mahdollisimman hyvin ja saavuttaa paras mahdollinen kilpailuasema. (Barney 2007, 3–4.)

Organisaation ympäristö, strateginen toiminta ja sen taustalla olevat tavoitteet ovat tärkeimmät kilpailuaseman määrittäjät. Näiden avulla organisaatio pystyy luomaan itselleen kilpailustrategian ja asemoimaan itsensä markkinoille. Kilpailustrategian ja asemoinnin onnistumisen tuloksena organisaatio saavuttaa kilpailuetua ja tätä kautta haluamansa aseman markkinoilla ja vallitsevassa kilpailussa. (Hannus 2004, 59–70.) Haastateltavat painottivat erityisesti organisaation strategisuuden kokonaisnäkemyistä. Tämä tarkoitti sitä, että kokonaisuuden eri osien riippuvuus ja suhde tuli ymmärtää organisaation toimijoiden keskuudessa menestyksekkään liiketoimintastrategian, kilpailustrategian ja markkinoille asemoinnin onnistumiseksi. Eli kaikki strategiset elementit sitoutuvat toisiinsa, eikä irrallisuutta esiinny tai tapahdu. Haastateltavat korostivat, että tällöin organisaatio pystyy rakentamaan toimintansa eheälle strategiapohjalle. Tässä suhteessa organisaation työtä helpottaa strategiatyön jatkuva toteuttaminen. Haastattelussa nousi myös esiin, että kun strategian toteutumista seurataan ja tavoitteita päivitetään jatkuvasti läpi organisaation toimintakauden, on organisaation mahdollista luoda itselleen toimiva ja jatkuvasti ajan tasalla oleva strategiapohja sekä sen perusteella liiketoimintastrategia ja kilpailustrategia. Empiirisen aineiston mukaan organisaatioiden toteuttama strategiatyö voidaan nähdä tietynlaisena jatkuvana prosessina.

3.2.1 Strategiatyön prosessimaisuus ja sen merkitys

Organisaatiolle ei ainostaan riitä strategisen liiketoiminnan muodostumisen kokonaisuuden ymmärtäminen, vaan organisaation tulee myös nähdä tämän kokonaisuuden jatkuva eläminen organisaation toiminnan mukana. Organisaatioiden tulee havaita, että niiden täytyy toteuttaa strategisen käyttäytymisen elementtien jatkuvaa analysointia ja päivittämistä prosessin muodossa liiketoimintansa ohella. Keskeistä ovat kaksi strategiatyön määrittelevää tekijää, prosessi ja sen sisältö. Kun strategiatyö nähdään ja toteutetaan prosessina, on se silloin jatkuvaa ja yhtämittaista. Tällä tavoin organisaatio välttyy yksittäisiltä ja työläiltä puuskittaisilta strategian määrittelyiltä. (Karlöf 2004, 22–26, Hiltunen 2012, 223–224.) Haastatelulta nousi esiin strategiatyön jatkuva toteuttaminen ja sen näkeminen prosessina. Organisaation liiketoimintastrategiaa ja kilpailustrategiaa ei voida luoda yhdeltä istumalta, vaan ne vaativat organisaation strategiapohjan jatkuvaa päivittämistä, määritelmiä sekä tarkkaa työtä ja asioiden tulkintaa ja soveltamista. Haastateltavat

korostivat, että liiketoimintastrategia, sen luominen ja sitä varten tehtävä työ ovat jatkuvaa ja toteutetaan organisaatiossa jatkuvana prosessina. Haastateltavien mukaan organisaation olisi ensiarvoisen tärkeää nähdä strategiatyö katkeamattomana jatkumona. Haastattelujen perusteella strategiapohjan luomista ei yleensä aloiteta kokonaan alusta tai luoda tyhjästä, vaan taustalla ovat aikaisemmin hyväksi havaitut ja koetut tiedot sekä työkalut. Tällä tavoin vakiintuneiden menetelmien ja pohjien käyttö luo organisaation toiminnalle vertailupintaa ja jatkuvuutta. Aineistosta nousi esiin, että vaikka organisaatio olisikin muodoltaan konserni ja tästä johtuen monialainen tai toiminnoiltaan laaja, kannattaa strategiatyön jatkuvuutta korostaa. Kuitenkin koko ajan muistaen, että jokaisella organisaation liiketoiminnan yksiköllä on omat tyypilliset piirteensä. Lisäksi korostettiin, että jatkuva ja prosessimainen strategiatyö mahdollistaa organisaation strategioiden muokkaamisen ja hienosäädön läpi sen toimintakauden.

”No sanotaan, että kyllähän ne periaatteessa, strategiapohjan pitäisi joka vuosi olla hiukan samantyyppinen. Niin kyllähän pyrkimys on, että me käytetään sitä samaa pohjaa ja sitten päivitetään tietoja. Et kyllä se helpottaa paljon ja totta kai tarkoitus onkin varmaan että ei se strategiaprosessi muutu joka vuosi, koska että siitä saadaan sitä vertailtavuutta. Koska siellä on kumminkin, okei, tavoitteet että meidän pitää saada nämä ja nämä asiat vuoden sisällä tai muutaman vuoden päästä, niin kyllähän meidän pitää pystyä vertaamaan niitä aikaisempiakin strategioita.” H1

”Kerran vuodessa kirjoitetaan kokonaisuudessaan paksujakin strategiaopuksia uusiksi, niin kuitenkin ne elävät vuoden aikana ja niitä hienosäädetään. Kyllä se samantapaisena pysyy [strategia], että se on sellaista, tavallaan voisi hienosti sanoa hienosäätöä mitä kaiken aikaa tapahtuu ja tehdään tämmösiä updeittauksia vuosittain. Mutta kyllä se päästrategian ydin, kyllä se on hyvin pysyvää meidän yrityksessä.” H5

Jatkuvan strategiaprosessin kautta organisaatio varmistaa, että sen toiminnan perusta ja tavoitteet ovat ajan tasalla ja pysyvät liiketoiminnan kehityksessä ja muutoksessa mukana. Strategisen toiminnan sopeuttaminen ja tavoitteiden saavuttamisen tarkkailu helpottuu. Organisaatio pystyy arvioimaan onko sen mahdollista edelleen saavuttaa asetetut tavoitteet nykyisen toiminnan perusteella. Organisaatio pystyy jatkuvalla strategiatyöllään toteuttamaan oman strategipohjansa sekä strategioidensa arviointia ja kehittämistä. (Karlöf 2004, 33–35.) Haastattelujen perusteella strategiaprosessin jatkuvuudella ja johdonmukaisuudella on merkitystä. Tärkeintä strategiatyön prosessimaisessa luonteessa on sen antamat mahdollisuudet luoda joustava liiketoimintastrategia organisaatioiden kilpailuedun tavoittelemisen tarpeiden mukaan. Haastateltavat nostivat esiin, että strategisen toiminnan prosessimaisuus antaa tilaa organisaation strategisen toiminnan peruspilareiden jatkuvalla päivittämiselle.

Haastateltavien mukaan näitä peruspilareita ovat toiminnan visiot, liiketoimintastrategia sekä organisaation ympäristön analysointi.

3.2.2 Toiminnan visiot ja liiketoimintastrategia lähtökohtana

Organisaatioiden kilpailuedun tavoittelu lähtee liikkeelle visiosta eli organisaation strategisesta tahtotilan määritelmästä. Vision perimmäisenä tarkoituksena on antaa selkeä kuva siitä, mihin organisaatio haluaa liiketoiminnallaan pyrkiä. Lindroosin ja Lohiveden mukaan (2004, 26) Visio on oman organisaation julkisesti täsmennetty näkemys siitä, millaiseksi se haluaa tulevaisuudessa tulla. Hannus (2004, 59) on edelleen tarkentanut tätä määritelmää ottamalla mukaan myös aikajänteen. Hänen mukaansa visiota pidetään organisaation julkisena ilmauksena siitä, missä se haluaa olla tietyllä aikavälillä. Jotta visio olisi organisaatiolle hyödyllinen ja kannattava tulee sen olla koko organisaatiota innostava ja hyvin viestittävässä. Siinä on myös oltava selkeä ero nykytilan ja tavoiteltavan tilan välillä. (Hannus 2004, 60–63.) Visiota tarkasteltaessa haastatteluissa keskeisenä esiin nousi organisaatioiden monimuotoisuus sekä monialaisuus. Organisaation ollessa kooltaan suuri ja toiminnoiltaan kansainvälinen, on sille yleensä määriteltynä yksi yhteinen visio. Haastateltavat kertoivat, että visio koskee kaikkia organisaation toiminnan yksiköitä ja se on muodoltaan yleensä yksinkertainen ja helposti samaistuttavissa oleva. Vision yleisyyden vuoksi sen kuitenkin koettiin jäävän sisällölliseltä merkitykseltään hyvin pinnalliselle tasolle. Haastateltavat kokivat vision olevan hyvin löyhä ja jopa hieman liian yleinen.

”Sanotaan, kun konserni, emoyhtiö, on tällainen monialayhtiö, niin sanotaan, että sen visio ja tällainen on aika löyhä, niin kuin missio tyyppiset ja nämä.” H3

Organisaation eri toimintayksiköille ja liiketoimintalinjoille onkin määriteltynä omat visionsa. Tällä varmistetaan, että jokaisella liiketoiminnalla on myös omat tarkat tavoitteensa ja tahtotilansa, joiden avulla voidaan saavuttaa konsernin yhteinen visio. Vaikka koko konsernin yhteinen visio olisikin muodoltaan löyhä, sen merkitystä ei kuitenkaan tule väheksyä. Se määrää ja luo suuntalinjat koko organisaation toiminnalle. Yksi yhteinen visio toimii ohjenuorana, jonka mukaan eri yksiköiden yksityiskohtaisemmat visiot luodaan. On myös organisaatiosta itsestään kiinni, kuinka monta erilaista visiota se luo ja kuinka monelle eri tasolle. Organisaatiot voivat omasta liiketoiminnastaan riippuen määrittää useampia visioita siitä, missä haluavat tulevaisuudessa olla. (Hannus 2004, 60–63.) Haastatteluissa painottui selvästi, että toimintayksikkökohtaiset tai jopa vieläkin tarkemmat visiot olivat avainasemassa liiketoiminnassa menestymisen kannalta.

”Totta kai se lähtee konsernitasolta, että mikä on konsernin tavoite ja sieltä mennään pikkuhiljaa, okei, sitten on liiketoimintasegmentti, sitten mennään liiketoimintayksikköön ja jos halutaan, niin sitten voidaan puhua vielä mikä on talousosaston. Sen jälkeen, mitä me pystytään tekemään, jotta me saadaan nämä päämäärät tavoitettua.” H1

”Kyllä me sitä liiketoimintaa viedään pitkälti läpi näiden eri toimialojen kautta ja se emoyhtiö on sitten niin kuin kokoava. Ja kyllä se siellä on sitten niin kuin sellainen center of expertise - tyyppinen statement siellä.” H3

”Jo toiminnan koko edellyttää, jotta asiat pysyisivät hanskassa, niin tällaista tarkkaa tuotantolähtöistäkin visiointia.” H5

Vision lisäksi myös selkeä toiminta-ajatus eli missio on organisaatiolle välttämätön. Selkeän mission määrittäminen auttaa organisaatioita hahmottaan myös sen vision siitä, missä se haluaisi tulevaisuudessa olla. Missiota voidaan pitää organisaation pitkántähtäimen tarkoituksena. (Barney 2007, 6.) Visio ja missio ovat molemmat julkisia ilmauksia ja ne olisikin hyvä dokumentoida, jotta ne olisivat koko organisaation nähtävillä ja saatavilla. Organisaatiossa on ymmärrettävä mitä näiden saavuttamisen eteen tulee tehdä. Kauhasen (2006, 20) mukaan organisaation elämäntehtävä muodostuu vision ja mission lisäksi myös organisaation arvoista. Visio, missio ja organisaation arvot ovat kaikki ajassa muuttuvia ja kehittyviä suureita ja keskeisiä organisaation toiminnan kannalta. Jotta organisaatio pystyy määrittelemään itselleen liiketoimintastrategian, tulee sen olla selvillä omista tavoitteistaan ja toimintaideastaan. Myös ajatus tavoitteiden saavuttamisesta tulee olla selkeänä mielessä. Visioiden ja mission tulee olla selkeästi määriteltyinä ja avattuina, jotta toteutuskelpoisen liiketoimintastrategian muodostaminen on mahdollista. Haastatteluissa vision ja sen avaamisen merkitystä korostettiin. Haastateltavien mukaan visiot tulee pyrkiä avaamaan ja saamaan muotoon, jossa käytännönläheisyys korostuu. Tällä tavoin visiot eivät jää pelkiksi korulauseiksi. Koska visio on jotain, mitä organisaatio pyrkii toiminnallaan tavoittelemaan, on se yksi olennainen organisaation liiketoimintastrategian elementti ja tätä kautta kilpailuedun tavoittelun lähtökohta. Haastattelujen perusteella vision tärkeyttä ja merkitystä tulee vaalia ja korostaa. Myös vision, mission ja arvojen yhteys toisiinsa tulee ymmärtää. Erityisesti niiden merkitysten avaamista toiminnan ymmärtämisen ja kehittämisen kannalta painotettiin.

”Sitten täytyy tietysti ruveta vaan avaamaan, että mitä se tarkoittaa. Kun meilläkin tavoitteena on, että päästään ykköseksi, niin siellä on tiettyjä asioita, joita täytyy hanskata ja saada kuntoon. Me kutsutaan näitä elin ehdoiksi. Sitä ruvetaan purkamaan alaspäin ja mitä se pitää sisällään, niitä täytyy ruveta miettimään.” H1

Liiketoimintastrategian ja sen komponenttien kautta organisaatio pystyy määrittelemään itselleen myös kilpailustrategian. (Kauhanen 2006, 15.)¹ Lindroos ja Lohivesi (2004, 29) määrittelevät strategian yleisesti seuraavanlaiseksi. Strategia on siis ytimeltään selkeäsanainen ja julkinen linjaus siitä, miten jokin organisaatio aikoo saavuttaa omat päämääränsä ja tavoitteensa. Liiketoimintastrategiaa voidaan siis pitää suunnitelmana, jonka mukaan organisaatio aikoo markkinoilla toimia. Liiketoimintastrategia on se, joka kokoaa, ohjaa ja kohdistaa yrityksen taloudelliset ja henkiset resurssit niin, että kilpailustrategian kautta pystytään saavuttamaan kestävä ja ainutlaatuinen kilpailuasema. Kilpailuasema huomioi organisaation heikkoudet ja vahvuudet, erilaiset uhat ja mahdollisuudet, kilpailijoiden toimintamahdollisuudet sekä ympäristön odotetut muutokset. (Vanhala ym. 2002, 90–93, 129; Kauhanen 2006, 19.)

Kansainvälisten suurorganisaatioiden liiketoiminnan strategiset linjaukset tulevat organisaation konsernilta. Konsernin tehtävänä on antaa sen eri yksiköille suuntaviivat, joiden mukaan suunnitella ja kehittää omaa toimintaansa. Näiden suuntaviivojen tarkoituksena on tukea tulosityksiköitä sekä parantaa niiden oman strategiatyön laatua ja tällä tavalla antaa tulosityksikön toiminnalle lisäarvoa konsernin tuella. (Lainema 1996, 30–31.) Haastateltujen mukaan konserni määrää päälinjaukset, joiden pohjalta organisaation toimintayksikkö luo oman liiketoimintastrategiansa, kilpailustrategiansa ja määrittää kilpailuasemansa. Nämä hyväksytetään konsernilla, joka informaation saatuaan pystyy taas rakentamaan koko konsernin strategiaa eteenpäin. Konserni antaa ainoastaan päälinjaukset strategioiden luonnille, koska paras osaaminen ja näkemys keskeisestä liiketoiminnasta sijaitsevat toimialalla toimivilla konsernin yksiköillä.

”Tässä käy kuitenkin niin, että ei ne tunne konsernissa kaikkia meidän mahdollisuuksia. Ja kyllä meidän pitäisi yrittää niin kuin konserniin, että meidän pitää voida tehdä näitä asioita. Ja jos me odotettaisiin että täältä tulee meille ohjeet, niin äkkiä me kuoltaisi kyllä. Sieltä tulee ne raamit. Raamit tulee siihen, missä pysytään sitten.” H4

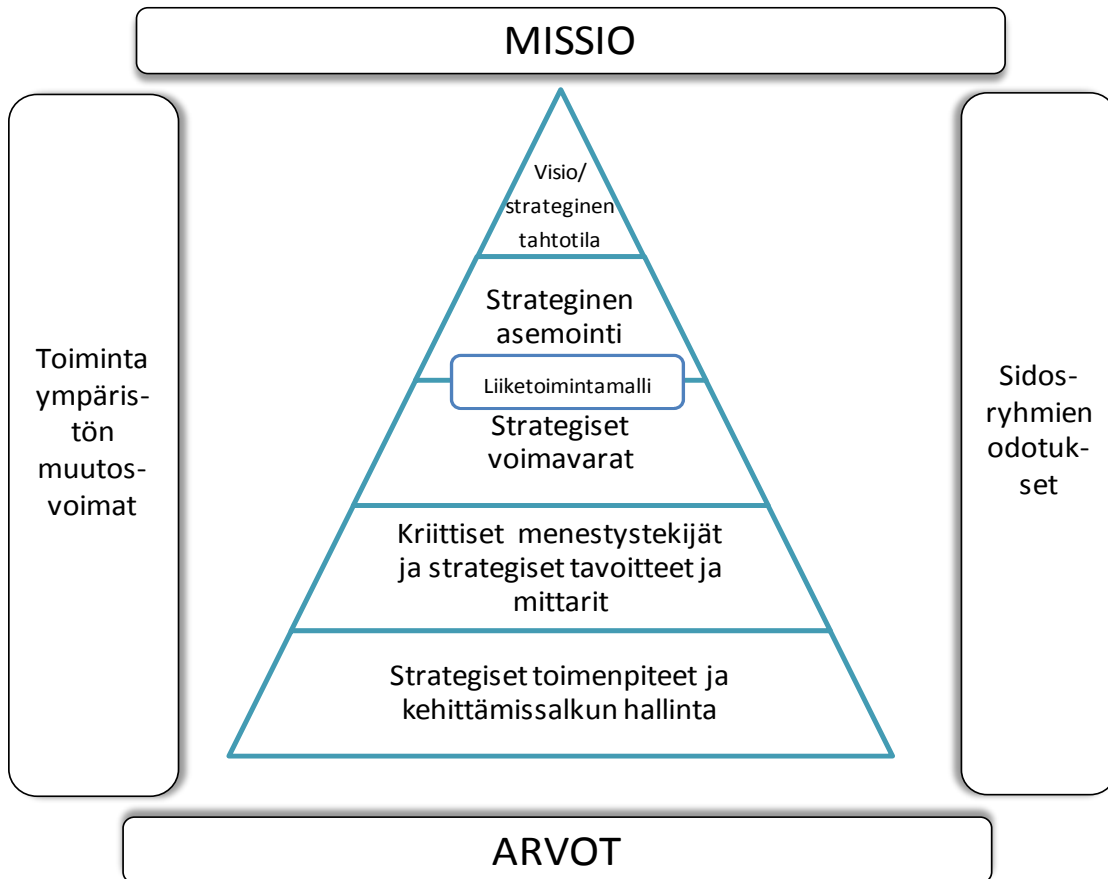
¹ Kamensky on teoksessaan *Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti* (2008, 25) jopa määritellyt nämä kaksi kokonaisuutta toistensa synonyymeiksi. Jotta kuitenkin saadaan tarpeeksi laaja ja yksityiskohtainen näkemys organisaatioiden toiminnasta, termit käsitellään tässä tutkimuksessa erillisinä kokonaisuuksina.

”Strategia lähtee pää-emoyhtiön strategiasta ja sen jälkeen sitä jalkautetaan sieltä pyramidia pitkin alaspäin.” H5

Täsmällisellä liiketoiminta- ja kilpailustrategian määrittelyllä organisaatio on mahdollista erikoistua ja luoda kilpailuasema ja tätä kautta varmistaa kannattava ja menestyksellinen toiminta juuri niillä markkinoilla, joilla organisaatio toimii. Usein konsernistrategiat jakautuvat alueiden ja toimipisteiden erikoistumisen mukaan. Konsernin ollessa taustatukena sen eri liiketoiminnan yksiköille on resurssien ja tätä kautta menestymisen optimointi mahdollista. Konserni päättää muun muassa resurssien jakautumisesta, investoinneista ja liiketoiminnan kehittämisestä. (Lainema 1996, 50–51.) Haastatteluista yhteneväisenä näkemyksenä nousi konsernin toimiminen taustatukena sekä -vaikuttajana.

”Kun mekin saadaan, konsernista tulee tietenkin meille aina ne päälähtökohdat ja sitten sen pohjalta tarkistetaan nämä toiminta-ajatukset ja visiot ja nämä kriittiset menestystekijät ja sitten tehdään nämä tavoitteet ja keskeiset strategiat niillä sitten.” H4

Liiketoimintastrategian määrittely on organisaation toiminnan kannalta elintärkeää, jotta se pystyy luomaan ainutlaatuisen ja kestävästi kilpailuaseman ja varmistamaan toimintansa tulevaisuudessakin. Kuviossa 3 on esitelty liiketoimintastrategian sisältöä. Kuviossa ilmenee myös erityisesti vision, mission ja strategisen asemoinnin roolit, jotka koko liiketoimintastrategian ja kilpailuedun saavuttamisen kannalta ovat hyvin merkittäviä. (Hannus 2004, 59.)



Kuvio 3 Liiketoimintastrategian sisällölliset elementit (Hannusta mukailen 2004, 59)

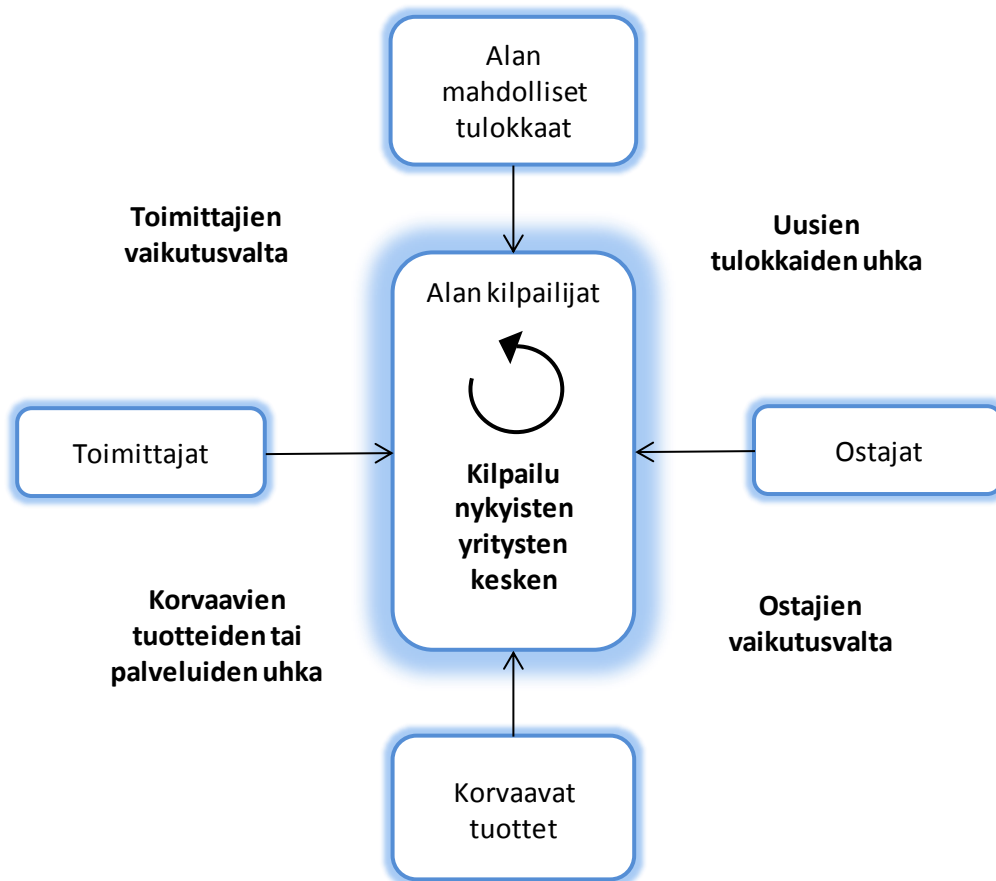
Kuviosta 3 käy selkeästi ilmi, kuinka koko organisaation liiketoiminnan rakentumiseen vaikuttavat sen taustalla olevat arvot, sille määritetty missio, sidosryhmien odotukset ja toimintaympäristön muutosvoimat. Liiketoimintamalli muodostaa koko strategisen mallin ytimen ja se pitää sisällään strategisen asemoinnin ja strategiset voimavarat. Liiketoimintastrategian tarkoituksena on saavuttaa asetettu tahtotila eli visio. Jotta tämä voidaan saavuttaa, tulee organisaation olla tietoinen omasta toiminnastaan sekä resursseistaan. Näitä kuvaavat kaksi alinta saraketta. (Hannus 2004, 59–60.) Jotta organisaatio voi luoda itselleen toimivan kilpailustrategian liiketoimintastrategian avulla, tulee sen olla hyvin tietoinen siitä, mitä alalla ja sen ympäristössä tapahtuu. Kuten kuviosta voidaan havaita, on toimintaympäristöstä tulevat muutosvoimat yksi suurimmista liiketoimintastrategiaan ja sen muotoutumiseen vaikuttavista kokonaisuuksista sidosryhmien odotusten lisäksi. Organisaatioiden tulee analysoida toimintaympäristöään toimivan liiketoimintastrategian ja kilpailustrategian luomiseksi. (Hannus 2004, 59–60.)

3.2.3 Toimintaympäristön analysointi kilpailuvoimien kautta

Organisaatioiden tulee olla perillä omasta toiminnastaan, ympäristön tapahtumista sekä näiden kahden vuorovaikutuksesta. Organisaatioiden on oltava tietoisia omasta historiastaan, nykyhetkestä sekä myös osittain tulevasta, niin itsestään kuin ympäristöstään. Kaikki tämä on suhteutettava jatkuvaan muutokseen. Tietoisuusvaatimusten perusteella organisaatiot toteuttavat erilaisia analyysejä, niin omasta, kilpailijoiden kuin ympäristön toiminnasta. Analyysien avulla organisaatiot pystyvät tekemään kriittisiä päätöksiä koskien niiden liiketoimintaa. Analyysit voidaan jakaa kahteen ryhmään, ympäristöanalyysiin ja sisäisen tehokkuuden analyyseihin. Jotta kokonaisnäkemys olisi selkeämpi hahmottaa, on näiden rinnalle luotu erilaisia synteesianalyysejä, jotka yhdistävät ulkoisen ja sisäisen analysoinnin periaatteet. Kilpailuedun tavoittelun kannalta organisaatiolla tulee olla hyvä tuntemus erityisesti sen toimintaympäristöstä. (Kamensky 2008, 120–121.)

Yrityksen tulee tuntea ja tunnistaa toimiala, jossa se toimii. Kun organisaatio on tietoinen toimialalla tapahtuvasta kilpailusta, on sen helpompi lähteä rakentamaan omaa kilpailustrategiaansa ja miettiä omaa asemoitumistaan vallitsevaan kilpailuun. (Kamensky 2008, 120–121.) Porterin (1980, 24) mukaan toimialan rakenneanalyysi on yksi kilpailustrategian luonnin peruspilareista ja se on esitetty seuraavassa kuviossa (kuvio 4). Malli on yksi eniten käytetyistä organisaation toimialan rakenneanalyyseistä.²

² Porter on esitellyt mallin jo vuonna 1979 artikkelissaan *How competitive forces shape strategy*, kokoelmassa *On Competition*.



Kuvio 4 Viisi kilpailuvoimaa (Porteria mukaillen 1980, 24)

Kuten kuviosta 4 käy ilmi, toimialalla vallitsevaan kilpailuun vaikuttavia tekijöitä ovat uusien tulokkaiden ja korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka, ostajien ja toimittajien vaikutusvalta sekä kilpailu nykyisten yritysten välillä. Nämä kaikki viisi kilpailuvoimaa määräävät alalla tapahtuvan kilpailun laajuuden, kannattavuuden ja intensiivisyyden (Porter 1980, 24–27.) Mallin avulla organisaatio pystyy ymmärtämään sitä voimakenttää, jossa se toimii. Viiden kilpailuvoiman mallissa tulee kuitenkin huomioida, että se kuvaa ainoastaan organisaation välitöntä toimintaympäristöä. (Vanhala ym. 2002, 122–123.)

Porterin (1980, 24–27) viittä kilpailuvoimaa tarkastelemalla ja analysoimalla organisaatio saa kuvan alalla tapahtuvasta kilpailusta sekä valmiudet ja tarvittavat tiedot oman kilpailustrategiansa laatimiseen. Kuitenkin haastattelujen perusteella Porterin mallin todettiin olevan hyvin laaja ja kokonaisuudessaan käytettynä se vaatii organisaatiolta runsaasti resursseja. Haastateltavat kertoivat, että välttämättä kaikkia osa-alueita tarkasti määrittelemällä ja tarkastelemalla ei saada organisaatiolle arvokasta ja relevanttia tietoa. Jotta organisaatiot pystyisivät toimimaan mahdollisimman tehokkaasti, käytetään Porterin mallia soveltaen. Haastateltavien näkemyksen mukaan organisaatioille ei siis ole välttämättä kannattavaa kaiken kattava laajamittainen

analyysi, vaan sen tulee oman toimialansa ja tavoitteidensa perusteella ehkä valita vain muutamia tarkemmin analysoitavia kokonaisuuksia. Aineistosta nousi esiin, että organisaatiolle ehdottoman tärkeää on kokonaisuuden hahmottaminen, mutta syvempää analyysia ei välttämättä joka osa-alueelta tarvita. Haastateltavat korostivat, että on paljolti organisaation toimialasta ja liiketoiminnasta kiinni, mitkä kokonaisuudet ovat kannattavimpia valita tarkemman analyysin piiriin. Haastattelujen perusteella suosituimpia ovat muun muassa puhdas kilpailija-analyysi sekä markkina-analyysi.

”Ja tietysti kilpailija-analyysiä tehdään koko ajan eri muodoissaan. Joo, joo, ja markkina-analyysi on tietysti myös jatkuvaa.” H2

Haastatteluissa esiin nousi myös oman toiminnan ymmärtäminen suhteutettuna tehtyihin analyysihin. Organisaation tulee hahmottaa, mihin se itse sijoittuu markkinoilla ja suhteessa kilpailijoihin. Haastateltujen mukaan ratkaisuna tähän on myös oman toiminnan ja rakenteen analysointi samalla tavalla kuin kilpailijoiden tai markkinoiden analysointi.

”No sitten ruvetaan kattomaan että mikä on kilpailija-analyysi. No siis kyllähän me yritetään se analyysi tehdä kaikista samalla tavalla. Että sen pitäisi niin kuin olla talousluvut, olla volyymit ja nämä ja niistä yritetään tehdä samalla tavalla. Että sitten tietysti vähän riippuu, että jos on kauhean pieni kilpailija ja tuo tietojen saaminen voi olla hankalaa. Mutta pyrkimys on tietenkin samalla tasolla kaikki. Sitten tehdään itsestämme kanssa samanlaisia ja verrataan.” H1

Organisaation analysoidessa toimintaympäristöään, tulee sen kilpailuanalyysin lisäksi analysoida ja tarkastella muutakin ympäristöään. Porterin malli keskittyy analysoimaan ainoastaan niitä markkinoita ja siellä olevia vaikutteita, jossa kyseinen organisaatio toimii. Toimialalla vallitsevat kilpailuvoimat eivät ole ainoat organisaation ulkopuolelta tulevat seikat, jotka vaikuttavat sen toimintaan. Organisaation tulee olla tietoinen ympäristönsä tapahtumista myös laajemmassa mittakaavassa. Erityisesti globalisaatio on asettanut organisaatiot asemaan, jossa niiltä vaaditaan myös laajemman makroympäristön tarkkailua ja analysointia. Näiden makrotason ympäristötekijöiden analysointiin on kehitetty PEST-analyysi. Tämä analyysi on makrotaloudellisen tason strateginen ympäristöanalyysi, jossa ympäristötekijät jaetaan neljään pääryhmää: poliittinen (political), ekonominen (economical), sosiaalinen (social), teknologinen (technological). (Williamson, Jenkins, Cooke & Moreton 2004, 84–87; Vanhala ym. 2002, 116–118; Johnson & Scholes 1997, 93–96; Bowman 1990, 35–36; Fahey & Narayanan 1986, 28–35.) Näiden avulla organisaatio pystyy hankkimaan itselleen tietoa toimintaympäristön ja toimialan tietojen lisäksi myös yleisestä taloudellisesta

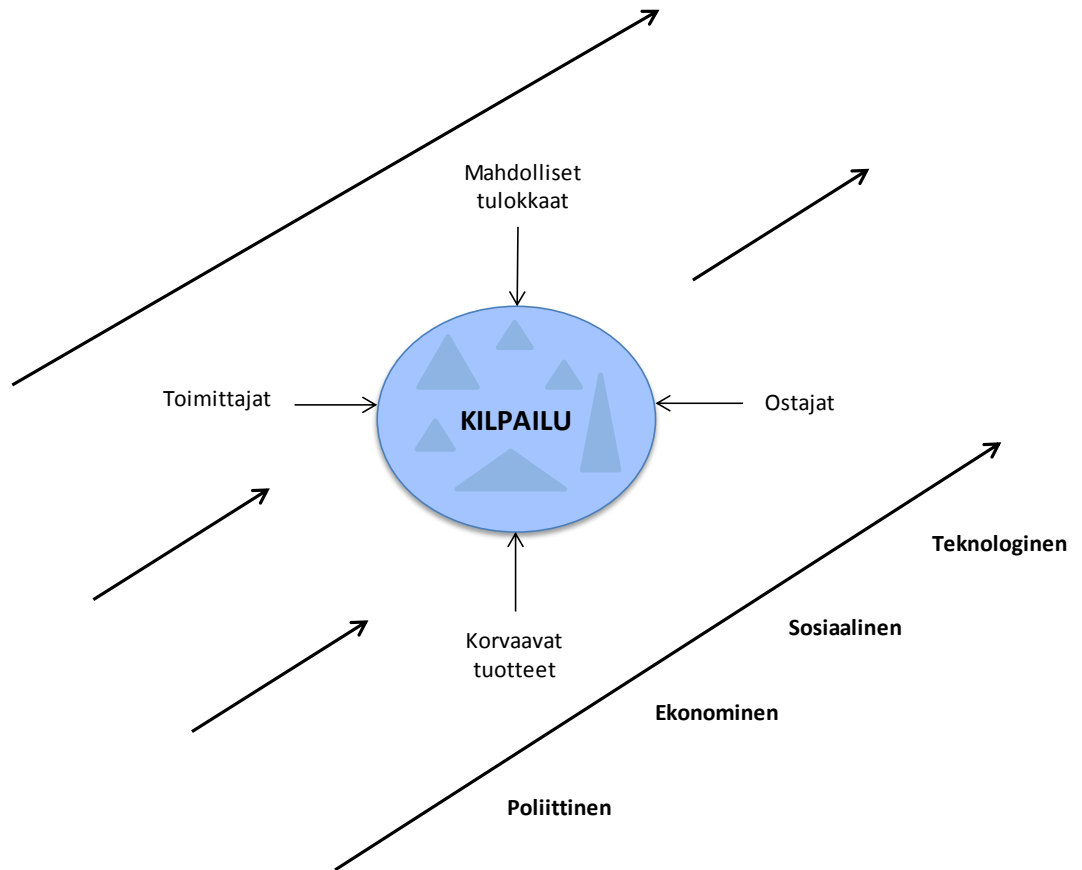
kehityksestä sekä vallitsevista trendeistä. Jokaisen neljän pääryhmän huolellisella analyysillä organisaation on mahdollista hahmottaa sen ympärillä olevat tärkeimmät ympäristölliset vaikuttajat ja trendit. (Koski & Virtanen 2005, 25; Johnson & Scholes 1997, 99.)

Analyyasia voidaan myös laajentaa käsittämään ympäristölliset ja lailliset organisaation ympäristön osa-alueet. Termi PEST laajentuu tällöin muotoon PESTEL, joissa lisätyt kirjaimet ovat E (Environmental, Ympäristö) ja L (Legal, Laillinen).³ Laajennetun analyysin kautta organisaation on mahdollista saada entistä laajempi kuva sen ympäristöstä. On kuitenkin kyseenalaistettu, tuovatko analyysin laajennetut osa-alueet minkäänlaista lisäarvoa. Organisaatioiden ympäristötekijät sekä laista nousevat vaikuttimet ovat tiettyssämäärin jo sisällytettyinä neljään muuhun kokonaisuuteen. Ympäristölliset tekijät ja lailliset tekijät nähdään toimivan kokonaisuuksien alaisuudessa tai olevan muuten läheisesti liitoksissa neljään kokonaisuuteen. On hyvin pitkälle organisaatiosta itsestään kiinni, kuinka laajasti se analyysin näkee ja päätyy käyttämään sitä. (Fahey & Narayanan 1986, 28–35.) Tässä tutkimuksessa tarkastelun alla on perinteinen PEST-analyysi. Sisällöllisesti analyysin jokaisella pääryhmällä on omat tavoitteensa. Poliittisen ympäristön analysoinnilla on tarkoitus kartoittaa vallitsevien poliittisten näkemysten vahvistumista tai heikkenemistä. Ekonomisen eli taloudellisen ympäristön analysoinnilla pyritään selventämään kilpailun, työllisyyden ja tulonmuodostuksen kaltaisia ilmiöitä. Organisaatioiden sosiaalisen ympäristön analysointiin kuuluu väestön rakenteen ja sen muutosten, elämäntyylien ja väestön koulutustason ja -rakenteen tarkastelu. Teknologinen ympäristö käsittelee uutta tieteellistä tietoa ja sen sovelluksia. (Williamson ym. 2004, 84–87; Vanhala ym. 2002, 116–118; Johnson & Scholes 1997, 96.)

Hitt, Ireland ja Hoskisson (2001, 50) ovat neljän pääryhmän lisäksi ottaneet jaotteluun mukaan organisaation globaalin (Global) ja demograafisen (Demographic) ympäristön. Globaalissa ryhmässä tarkastelun keskipisteenä ovat erityisesti tärkeät kansainväliset poliittiset tapahtumat sekä kriittiset globaalit markkinat. Demograafisessa ympäristön analyysissä tarkastellaan erityisesti etnistä sekoittumista, populaation kokoa ja jakautumista maantieteellisesti sekä ikärakennetta. (Hitt ym. 2001, 51, 56–57, 65–66.) Vanhala ym. (2002, 118) sekä Johnson ja Scholes (1997, 93) ovat ehdottaneet organisaatioille erityisten tarkistuslistojen käyttöä PEST-analyysin yhteydessä. Näiden listojen avulla organisaation olisi helpompi hahmottaa sille tärkeimmät kokonaisuudet ja niihin vaikuttavat tekijät. Bowman (1990, 35–37) on yhdistänyt organisaation ulkoista analysointi varten Porterin viiden kilpailuvoiman

³ Halik, J. (2012) The Application of PEST Analysis Based on EBRD and IBRD Methodology. *Central European Business Review*, Vol. 1 (3), 14-21.

mallin ja PEST-analyysin. Yhdistelmän tarkoituksena on suhteuttaa välittömän makrotason toimintaympäristön trendit (PEST) suoraan alalla tapahtuvaan kilpailuun (Porterin kilpailuvoimien malli, ks. kuvio 4). Organisaatioiden tulisi yhdistetyn mallin mukaan arvioida, miten vallitsevat trendit vaikuttavat vallitseviin kilpailuvoimiin (kuvio 5). (Bowman 1990, 35–37.)



Kuvio 5 Ympäristön trendit ja toimialan rakenne (Bowmania mukailleen 1990, 37)

Kuviossa 5 ympäristön trendit ja toimialan rakenteen yhdistävän mallin tarkoituksena on saada organisaatiota ajattelemaan omaa toimintaympäristöään yhä laajemmassa mittakaavassa. Trendien ja niiden yhdistäminen viiteen kilpailuvoimaan luovat laajan kuvan siitä, mikä organisaatioiden tämän hetkiseen toimintaan vaikuttaa. Mallin tarkoituksena on edelleen helpottaa oikeanlaisen ja tehokkaan kilpailustrategian luomista. (Bowman 1990, 35–37.) Haastateltavien mukaan on tärkeää ymmärtää koko toimintaympäristön laajuus ja nähdä myös välitöntä toimintaympäristöä pidemmälle. Koko yhteiskunnalla ja sen toimimisella on vaikutuksia myös organisaation toimintaan. Erilaisia analyysejä käytetään hyvin monipuolisesti ja niiden päällimmäisenä tarkoituksena on selvittää, mitä tapahtuu yhteiskunnassa, toimialalla sekä kilpailijoiden keskuudessa. Haastateltujen mukaan laajan toimintaympäristön hahmottaminen ja

ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää onnistuneen ja laajamittaisen ympäristön analysoinnin toteutuksessa.

”Että mitä makrotasossa niin kuin tapahtuu, että mitä tällaisia niin kuin isoja, tai mitä vaan, maailmantalouden kehitys, mitä niin kuin tapahtuu. (...) Sitten mennään siihen toimialaan. Onko tullut jotain uusia lainsäädännöllisiä asioita tai mitä on? Mennään siihen kilpailijatasolle. (...) Mikä vaikutus sillä on meihin? Ja näistä kaikista niin kuin valutetaan sitä tietoa. Mitä nämä niin kuin, mitkä on olennaisimmat asiat siinä eri tasolla? Makrotaso, toimialataso ja sitten ihan kilpailijataso. Mitä niillä niin kuin meidän yritykseen on vaikutusta?” H3

Organisaatioille ehdottoman tärkeää on kyky löytää sille itselleen edullisimmat, tuottavimmat ja yksilöllisimmät analyysit ja analyysitekniikat. Nämä löytyvät vain kokeilemalla ja vertaamalla. Niiden löytymiseen saattaa organisaatiolta kulua jopa useampia vuosia. Sama koskee analyysien aikajännettä. Kattavien analyysien jatkuvalla ja kokonaisvaltaisella toteuttamisella organisaatio saa hyvin monipuolisen kuvan sen toimintaympäristöstä. Tämä luo organisaatiolle mahdollisuuden asemoida itsensä markkinoille sekä luoda itselleen kilpailustrategia hyvin realistisin perustein. (Hannus 2004, 59–70.)

3.3 Strateginen asemoituminen ja kilpailustrategia

Katkeamattoman strategia- ja toimintaympäristöanalyysin pohjalta organisaatio pystyy rakentamaan itselleen toimivan ja tehokkaan kilpailustrategian. Kilpailustrategian avulla organisaatio määrittelee oman asemansa markkinoilla sekä millä keinoin ja minkälaista kilpailuetua se pyrkii toiminnallaan saavuttamaan. Analysoituaan toimialan ja siellä tapahtuvan kilpailun, organisaatio pystyy asemoimaan itsensä markkinoille niin, että kilpailuedun saavuttaminen on mahdollista. Strateginen aseointi on yksi keskeisimmistä tehtävistä kilpailuedun saavuttamiseksi. Sen kautta määrittyy organisaation asema kilpailukentällä suhteessa sen asiakkaisiin ja kilpailijoihin. (Hannus 2004, 63.)

Pettigrew, Thomas ja Whittington (2002, 64–65) ovat myös korostaneet markkinoille asemoitumisen tärkeyttä. Kilpailuedun ja kilpailuaseman tutkimisen kannalta keskeinen tekijä organisaation strategisessa asemoinnissa on kilpailustrategia ja sen muodostuminen. Keskeinen ajatus tällaisen strategian luonnin taustalla on pyrkimys kilpailuedun saavuttamiseen ja tätä kautta organisaation markkina-aseman säilyttämiseen.

3.3.1 Kilpailustrategia ja kilpailuedun saavuttaminen

Organisaatioiden kilpailustrategian rakentaminen lähtee liikkeelle organisaation asemoimisesta markkinoille. Asemoinnin yksi suurin ja suosituin puolestapuhuja on Michael Porter, jonka ajatukset ja teoriat koetaan edelleen toimiviksi. Ajatus markkinoille asemoitumisesta organisaation liiketoiminnan perusteella on myös saanut runsaasti kritiikkiä osakseen ja sen toimivuutta on epäilty. Kritiikistä huolimatta Porterin toimintamallit ja ajatukset on todettu edelleen toimiviksi ja käytännöllisiksi. Markkinoille asemoitumista voidaan pitää menestyksekkään strategiatyön lähtökohtana. (Williamson ym. 2004, 81–82; Mintzber, Ahlstrand, Lampel 1998, 100–121.) Tässä tutkimuksessa, kritiikistä huolimatta, kilpailustrategian rakentamisen tarve pohjataan Porterin ajatuksiin asemoitumisesta markkinoille.

Porterin (1980, 13, 16) mukaan jokaisella organisaatiolla, joka jollakin toimialalla kilpailee, on kilpailustrategia. Kilpailustrategia on organisaation hyvin kattava malli siitä, miten organisaatio tulee kilpailemaan, millaisia menettelytapoja kilpailu vaatii sekä mitkä organisaation päämäärien tulisi olla. Haastattelujen mukaan kilpailustrategia on organisaatiolle työkalu, johon se pystyy päivittäisessä toiminnassaan nojaamaan ja joka antaa sen toiminnalle suunnan. Haastateltavat korostivat, että organisaation toiminnan määrittäjänä kilpailustrategia on välttämätön.

”Se on todellisuutta. Joudumme nojaamaan tähän strategiaan kyllä päivittäisessä työssämme tai pääsemme nojaamaan. Strategia on käytännön työssä se kulmakivi, johon me nojaamme. Ihan päivittäisissä päätöksissä.” H5

Kilpailustrategian keskeinen tarkoitus on määrittää, miten organisaatio ja sen tuotteet erottuvat kilpailijoista ja sitä, miten se luo markkinoilla kilpailuetua. Kilpailustrategia toimii päätöksenteon taustavaikuttajana jatkuvasti. Sen tavoitteena on myös varmistaa asetettujen markkina-asema ja kilpailuasema tavoitteiden saavuttaminen. Tehokas kilpailustrategia luo organisaatiolle puolustettavan markkina-aseman ja myös suojelee sitä. Tavoitteena on löytää sellainen asema, jolla voidaan organisaation haluamalla tavalla vaikuttaa myös ympärillä vaikuttaviin kilpailuvoimiin. Kilpailustrategia voidaan laatia organisaation jokaiselle liiketoiminnan osa-alueelle erikseen, mutta jos niiden keskinäinen synergia on suuri ja ne perustuvat samaan ydinosaamiseen, tulee niiden noudatella samoja suuntaviivoja. (Hannus 2004, 67–68; Porter 1980, 24, 52.) Haastateltavat painottivat kilpailustrategian tärkeyttä. Haastateltavien mukaan kansainväliset suurorganisaatiot ovat yleensä erikoistaneet tuoteensa niin pitkälle, että kilpailijoita yhdellä tuotteella on erittäin vähän. Huolimatta kilpailijoiden vähydestä, korostetaan sitä, että organisaatioiden on luotava itselleen kilpailustrategia, johon ne pystyvät toiminnassaan nojaamaan. Aineistosta nousi esiin, että organisaatioiden

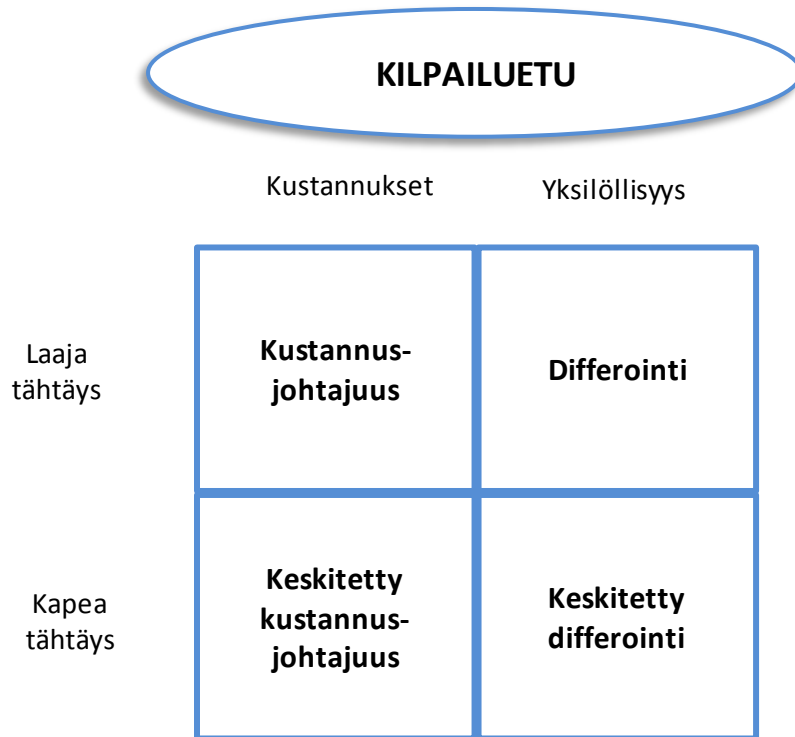
toiminnot ovat yleensä konsernin alla jaettuina useampaan eri yksikköön ja liiketoimintaan. Tästä syystä erilliset kilpailustrategiat ovat usein välttämättömiä menestyksekkään liiketoiminnan sekä kestäväen kilpailuedun luomisen kannalta. Haastateltavat huomauttivat, että vaikka kilpailustrategian yhtenä tehtävänä on määritellä, miten organisaatio erottuu kilpailijoistaan, ei se tarkoita sitä ettei kilpailustrategialle olisi tarvetta organisaation kilpailijoiden määrän ollessa hyvin pieni tai jopa olematon. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että organisaation tulee toiminnassaan olla avarakatseinen ja huomioida kilpailustrategiaa luodessaan kilpailijoiden mahdollinen kehittyminen ja erikoistuminen.

”Joo no tämä on tämmönen tuotespesifikaatio, mitä me tehdään. Tuote, niin se on uniikki. Siihen ei niin kuin suoraa kilpailua ole, mutta tämmöstä kun vähän laajennetaan perspektiiviä, niin löytyy paljon vaihtoehtoja. On on, tokikin kilpailijoita olisi varmaan enemmän, mutta tämä on tämmöstä uniikkityötä.” H2

Kilpailustrategian luomisen pohjalla on organisaation kilpailuedun tavoittelu. Kilpailuetua ovat luomassa monet organisaatioon vaikuttavat asiat, niin sen sisältä kuin ulkopuoleltakin. (Pettigrew ym. 2002, 55–56.) Kilpailuedulla ja sen saavuttamisella tarkoitetaan sitä yliverstaista tulosta, jonka organisaatio pystyy saavuttamaan kilpailijoihinsa nähden. Tällöin sen taloudellinen arvo nousee suuremmaksi kuin kilpailijoiden. Kilpailuetua on kahdenlaista, väliaikaista kilpailuetua (temporary competitive advantage) ja jatkuvaa kilpailuetua (sustained competitive advantage). Väliaikainen kilpailuetu kestää ainoastaan lyhyen aikaa ja jatkuva voi kestää hyvinkin pitkän aikaa. Jokainen organisaatio pyrkii tavoittelemaan jatkuvaa ja pitkän tähtäyksen kilpailuetua, jotta asema kilpailuilla markkinoilla säilyisi. Kilpailuedun mittaamiseen on kehitetty useita taloudellista ja numeerista menestymistä mittaavia mittareita. (Barney 2007, 17–19, 20–44.) Hitt ym. (2001) ovat määritelleet tekijöitä kilpailuedun saavuttamiseksi. Heidän mukaansa kaikki organisaatioiden tekemät strategiset päätökset ja teot ovat tarkoitettu edun saavuttamiseksi. Erityisesti strateginen kilpailuetu on saavutettu, kun organisaatio pystyy luomaan itselleen sellaisen kilpailustrategian, jota kilpailijat eivät pysty imitoimaan tai kopioimaan. (Hitt ym. 2001, 5.)

Kilpailustrategian perinteinen jäsentäminen tapahtuu Porterin (1980, 1985) kolmen perusstrategian kautta, jotka ovat kustannusjohtajuus, tuotteiden differointi ja keskittyminen. Kustannusjohtajuudessa organisaatio pyrkii kaikessa toiminnassaan saavuttamaan kilpailuetua alhaisella kustannustasolla ja sitä kautta suhteellisen korkealla markkinaosuudella. Tuotteiden differointi on tuotteiden erilaistamista ja tarkoituksena on tarjota asiakkaille jotain ainutlaatuista, jota ei muilta kilpailijoilta saa. Keskittymisstrategia on toimenpiteiden kohdistamista tiettyyn asiakasryhmään tai segmenttiin. Keskittymisstrategiassa organisaatio voi olla kustannusjohtaja ja erilaistaa

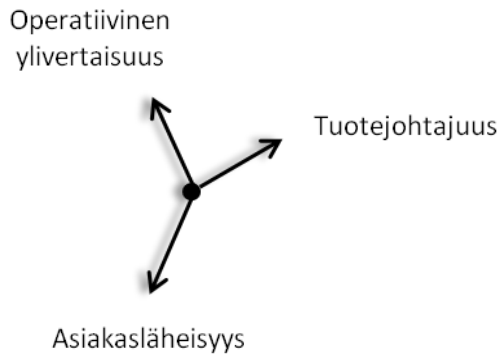
tuotteensa. Kolme perusstrategiaa on siis laajennettu neljään. (Porter 1980, 57–64; Hannus 2004, 68–69; Vanhala ym. 2002, 130–131; Hitt ym. 2001, 154; Koski & Virtanen 2005, 56–57; Bowman 1990, 48–56.) Seuraavassa kuviossa (kuvio 6) on esitetty organisaatioiden neljä perusstrategiaa.



Kuvio 6 Organisaatioiden neljä perusstrategiaa (Porteria mukailleen 1985, 12)

Kuvio 6 havainnollistaa, miten organisaation perusstrategia määrittyy sen tuotteista ja toimialasta riippuen. Strategian määräytyminen riippuu siitä, halutaanko tuotetta tarjota laajalla vai kapealla tarjonnalla ja onko organisaation tarkoituksena valmistaa hyvin yksilöityä tuotetta vai tavoitella suurta volyymia ja tätä kautta kustannusjohtajuutta. (Porter 1985, 12.) Haastattelujen mukaan organisaatioiden eri liiketoimintayksiköille ja jopa niiden tuottamille tuotteille voi olla määriteltynä erilainen yksilöity kilpailustrategia. Haastateltavat painottivat, että on hyvin paljolti kiinni siitä, millaisella toimialalla organisaatio toimii. Tärkeintä on löytää organisaatiolle itselleen toimivin ja kannattavin vaihtoehto. Aineiston mukaan kuviossa 6 esitetyn mallin soveltaminen on enemmän kuin kannattavaa organisaation kannalta.

Hannuksen mukaan myös Treacy ja Wiersema (1995)⁴ ovat määritelleet Porterin mallin pohjalta vastaavan sovelletun kilpailustrategian mallin. Siinä organisaatio voi saavuttaa kilpailuetua kolmella mahdollisella tavalla, jotka ovat operatiivinen ylivoimaisuus, tuotejohtajuus tai asiakasläheisyys (kuvio 7).



Kuvio 7 Kolmen kilpailustrategian malli (Treacy & Wiersema 1995, Hannuksen 2004, 68 mukaan)

Kuvion 7 mallissa operatiivinen ylivoimaisuus tarkoittaa toimimista mahdollisimman kustannustehokkaasti. Tuotejohtajuudella tarkoitetaan tuotteiden ja palveluiden erilaistamista ja sillä kilpailuedun saavuttamista. Asiakasläheisyys merkitsee syvällisiä ja pitkäjänteisiä asiakassuhteiden luomista ja ylläpitämistä. Organisaation on mahdollista soveltaa mallia omaan käyttöön parhaaksi katsomallaan tavalla. Se voi keskittyä ja valita suuntauksista vain yhden tai vaihtoehtoisesti menestyä sen kaikilla osa-alueilla. (Hannus 2004, 68–69.) Kilpailustrategian sovelluksia löytyy hyvin monia ja on organisaatiosta itsestään kiinni, millaista sovellusta se toiminnassaan käyttää. Erilaisten kilpailustrategioiden keskeisenä sisällön tarkoituksena on määrittää selkeä, ylläpidettävä kilpailuetu, jotta siitä on organisaatiolle hyötyä. (Vanhala ym. 2002, 134.) Haastateltavien mukaan organisaation kilpailustrategialla on suuri merkitys organisaation elinkyvyn kannalta. Organisaation tuotoksen tulee erottua kilpailijoista ja sitä varten organisaatiolla tulee olla selkeä suunnitelma. Useat haastateltavat painottivat oman organisaation valitsemien suuntausten tärkeyttä, mikä yleisesti ottaen on organisaation tuotteen spesifiointia.

⁴ Treacy, M. - Wiersema, F. (1995) *The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Basic books, Perseus Books Group, NY, USA.

”On, on, tokikin kilpailijoita olisi varmaan enemmän, mutta tämä on tämmöistä uniikkityötä, joka sitten perustuu siihen, että sanotaan, että jos nämä olisi pitkiä sarjoja, että tehtäisiin copy paste –tyylillä koko homma, niin tämä olisi Pohjois-Koreassa ollut aikaa sitten. Eli kilpailua ei olisi, koska tuotantoa ei olisi. Niin kauan kun nämä on tämmöisiä täydellisiä yksilöitä, vaikka ulkonäkö saattaakin olla hyvin samannäköinen, niin se säilyttää tämän.” H2

Toimivan kilpailustrategian ja markkinoille asemoitumisen kautta organisaatio pyrkii saavuttamaan tavoittelemaansa kilpailuetua sekä kilpailuasemaa. Monivaiheisen strategiaproessin kautta organisaation on mahdollista luoda itselleen menestyksekkäs kilpailustrategia. (Porter 1980, 13, 16.) Organisaation kilpailustrategian toimivuuteen ja menestyksen saavuttamiseen vaikuttavat kuitenkin myös organisaation ulkopuolelta kumpuavat voimat. Näihin voimiin organisaation ei ole mahdollista vaikuttaa, vaan ainoastaan varautua. (Vanhala 2002, 118.)

3.3.2 Tarve skenaarioille

Kilpailuaseman ja kilpailuedun saavuttamisen kannalta organisaation tulee huomioida useita tärkeitä seikkoja. Keskeisimpänä ajatuksena on toimialan, ympäristön ja organisaation itsensä analysointi sekä tunnistaminen ja kilpailustrategian rakentaminen näiden tietojen pohjalta. Organisaatioiden on suhteellisen helppoa analysoida ja havaita omat resurssinsa ja kyvykkyytensä sekä tehdä toimialasta oma rakenteellinen analyysinsä. Porterin viiden kilpailuvoiman mallin (ks. esim. Porter 1979, 1980; Vanhala ym. 2002), PEST-analyysin (ks. esim. Johnson & Scholes 1997) ja näiden erilaisten variaatioiden avulla organisaatio pystyy analysoimaan ja saamaan kattavan kuvan sen välittömästä toimintaympäristöstä ja yhteiskunnasta. Analyysien pohjalta organisaatio pyrkii luomaan sellaisen kilpailustrategian, joka täyttää sen kolme perusvaatimusta. Perusvaatimukset ovat asemoida organisaatio niin, että sillä on riittävä suoja kilpailuvoimia vastaan, ennakoida muutoksia ja luoda niitä vastaan vahva kilpailuasema ja muuttamaan toimialan rakenne niin, että se on sille itselleen edullinen. (Vanhala ym. 2002, 129.) Toimintaympäristön analysointi sisältää runsaasti haasteita. Kaikissa tilanteissa kattavan analyysin tekeminen ei välttämättä ole mahdollista. Maailma muuttuu jatkuvasti kiihtyvällä tahdilla ja organisaation kannalta relevantin tiedon löytäminen vaikeutuu entisestään.

Toimintaympäristön muutokset ja sieltä nousevat muutosvoimat eivät aina ole ennustettavissa ja analysoitavissa. Organisaation toimintaan vaikuttavat myös sen välittömän ympäristön ulkopuolelta tulevat seikat. Edellä esitetyn PEST-analyysin

kautta on helposti havaittavissa, että siinä mainittujen laajojen kokonaisuuksien hallinta on hyvin vaativaa, ellei jopa mahdotonta. Myöskään mitään takeita onnistuneesta analyysistä ei ole. (Vanhala ym. 2002, 118.) Organisaatio ei kuitenkaan voi jättää ulkoisia tekijöitä huomiotta, koska niiden vaikutukset organisaation toimintaan saattavat olla katastrofaaliset. Miten organisaatio siis pystyy varmistamaan tehokkaan kilpailuedun tavoittelemisen ja sen säilymisen toteuttamalla kilpailustrategiaansa, jos ympäristössä tapahtuvat muutokset ovat kaukana sen toiminnasta tai vaikeasti havaittavissa? Miten organisaatio pystyy toteuttamaan tarpeeksi kattavan ympäristön analysoinnin, jos ympäristö muuttuu jatkuvasti tai radikaalisti? Näiden kysymysten ja ongelmien seurauksena ympäristön muutosten ennustamiseen on kehitetty oma työkalunsa. Näitä kutsutaan skenaarioiksi.

4 LIIKETOIMINNAN SKENAARIOT TULEVAISUUDEN VARALLE

Organisaatioiden toimintaympäristö ei rajoitu ainoastaan niiden välittömään ympäristöön ja tähän hetkeen, vaan organisaatioiden tulee tarkastella itseään sekä ympäristöään laajempina kokonaisuuksina ja erilaisin aikaulottuvuuksin saavuttaakseen tavoitteensa. Avukseen tähän organisaatiot ovat ottaneet skenaariot, jotka pyrkivät tuottamaan ennustuksia organisaatioiden sijoittumisesta tulevaisuudessa toimintaympäristöönsä. Niiden perimmäisenä tarkoituksena on antaa organisaatiolle varmuus menestyksekkään toiminnan takaamiseksi jatkossakin. (Kamppinen, Malaska & Kuusi 2003, 19–32.) Laajamittaisen ja monipuolisen toimintaympäristön analysoinnin avulla organisaation on mahdollista luoda itselleen hyvin erilaisia ja käytännönläheisiä skenaarioita. Niistä voi muodostua organisaatiolle korvaamaton apuväline tulevaisuuteen varautumiseen. (Barney 2007, 11.) Laajentaessaan skenaarioiden käyttöä ja ajatteluaan yhä enemmän tulevaisuussuuntaiseksi, voi organisaatio luoda itselleen pohjan kokonaisvaltaiselle skenaariotyölle. Tähän sisältyy kuitenkin runsaasti haasteita ja riskejä, joita organisaatio joutuu kohtaamaan. Näistä huolimatta skenaarioiden käyttö ja skenaariotyön toteuttaminen on kansainvälisissä suurorganisaatioissa todettu välttämättömyydeksi liiketoiminnassa menestymisen kannalta. (Hiltunen 2012, 195–196.)

4.1 Ennustamisesta ajatusmalliksi

Skenaarioiden tavoitteena on tuottaa organisaatioille keinoja varautua tulevaisuuteen. Nämä keinot saavutetaan tarkastelemalla mahdollisia tulevaisuudenkuvia sekä ennakoimalla tapahtumia. Organisaatioiden toiminnalle olennaista on tulevan ympäristön näkeminen ja hahmottaminen. Porterin (1985, 481) näkemyksen mukaan skenaariot perustuvat oletukselle siitä, että jos organisaatio ei voi ennustaa tulevaisuutta, niin spekuloidamalla sen muotoa ja mahdollisuuksia, voi organisaatio onnistua avaamaan ajatteluaan ja parhaassa tapauksessa jopa osua oikeaan. Skenaarioiden juuret ja perusteet sijaitsevatkin laajemmassa tutkimuksen alassa, nimittäin tulevaisuudentutkimuksessa. Tämä tieteenala koostuu monista eri tieteen osa-alueista. Skenaario on yksi tulevaisuudentutkimuksen peruskäsitteistä sekä työkaluista ja sen on todettu olevan erittäin tarpeellinen tulevaisuuden ennakoinnissa. Organisaatiot, jotka pystyvät ennakoimaan tulevaa toimintaympäristöä paremmin kuin muut, ovat ylivertaisessa etulyöntiasemassa markkinoilla menestymistä ajatellen. (Kamensky 2008, 172; Kamppinen ym. 2003, 19–32.) Tämän tutkimuksen intressi tulevaisuuden tutkimuksen kannalta on skenaarioissa. Tulevaisuuden tutkimusta tarkastellaan ja

peilataan strategisuuden ja strategisen johtamisen näkökulmasta eli puhtaasti skenaarionäkökulmasta.⁵

Tulevaisuuden tutkimuksen historia ulottuu vuosisatojen päähän. Maailmantalouden ja siellä toimivien organisaatioiden tulevaisuuden ennakkoinnin juuret ovat kaukana historiassa. Menetelmät tulevaisuuden ennakointiin ovat muuttuneet vuosien saatossa ja ovat nykyään hyvin erilaisia kuin aikaisemmin. Tavoite on kuitenkin aina ollut samanlainen. Niiden avulla pyritään ymmärtämään ja ennakoimaan ja muokkaamaan liiketoimintaa jatkuvasti muuttuvaan maailmaan soveltuvaksi. Skenaariot ja skenaarioiden käytön tavat ovat muotoutuneet vuosien saatossa nykyiseen muotoonsa. Vielä 1950- ja 1960-luvuilla ennen varsinaisen skenaariotyön syntyä, tulevaisuutta pyrittiin pitkälti vain puhtaasti ennustamaan ilman selkeitä liitoksia organisaatioiden omaan liiketoimintaan. Käytössä olivat trendiekstrapolaatiot, jotka olivat kvantitatiivisia laskentamalleja. Niiden avulla pystyttiin mallintamaan tulevaisuutta sijoittamalla tiedossa olleeseen taloudelliseen aikasarjaan tilastollinen aikasarjamalli. Mallin tarkoituksena oli mallintaa eräänlainen kehityksen logiikka. Skenaariot olivat puhtaasti tietokonepohjaisia laskelmia siitä, miten organisaatio voi markkinoilla menestyä tai epäonnistua. Erilaiset laskelmat ja taulukoinnit toimivat tulevaisuuden ennakkoinnin työvälineinä. (Mannermaa 2004, 42–43; Gilad 2003, 76.)

Jo 1970-luvulla talouden muutosherkkyys oli niin suuri, ettei tulevaisuuden muutoksiin enää pystytty varautumaan pelkästään laskentamallien avulla. Erityisesti 1970-luvun öljykriisi oli huomattava merkkipaalu, joka pakotti tulevaisuuden

⁵ Kamppisen, Kuusen ja Söderlundin (2003) toimittamassa kokoelmateoksessa *Tulevaisuuden tutkimus – Perusteet ja Sovellukset* on laajamittaisesti avattu tulevaisuuden tutkimusta. Teoksen mukaan maailmassa on kautta aikojen tehty erinäisiä ennustuksia tulevista ja ihminen on pyrkinyt ennustamaan tulevaa erilaisilla tavoilla ja keinoilla. Intressi ennakointiin ja ennustamiseen voidaan löytää ihmisen jokapäiväisestä toiminnasta erilaisissa yhteyksissä. Ennakointia ja ennustamista on toteutettu eri tieteenaloilla jo vuosikymmeniä, ellei jopa vuosisatoja, näkökulmasta riippuen. Teos määrittelee, miten muun muassa lääketiede, politiikka, talous, tekniikka ja muut vastaavat tutkimuksen alat ovat riippuvaisia tulevaisuustyöstä.

ennakoinnin keinojen kehittämiseen.⁶ Merkittävä henkilö ideoiden ja ajattelun syntyyn ja kehittämiseen skenaariotyössä oli Pierre Wack, jonka ajatukset ovat edelleenkin laajalti tunnustettuja ja relevantteja. (Mason, 1999.) Ennusteet jäivät 1970-luvulle ja 1980-luvulla käytettyjä työskentelyvälineitä kutsuttiin yhä useammin puhtaasti nimityksellä *skenaariot*. Skenaariot loivat organisaatioille useampia vaihtoehtoja tulevaisuuden kehityksen suunnalle. 1980-luku oli skenaarioiden valta-aikaa. Niiden merkityksen ja käyttö sanan tarkassa merkityksessä voidaan nähdä jääneen myös tuolle vuosikymmenelle. Skenaarioiden ja käytön monipuolistuminen valtasi pikkuhiljaa alaa ja sidoksia organisaation strategisuuteen alettiin painottaa. Erityisesti 1990-luvulla skenaarioiden painoarvoa ja merkitystä osti kokonaisvaltainen organisaatioiden strategioiden luonti, strateginen ajattelu ja johtaminen, joihin skenaariot pyrittiin vahvasti liittämään. 2000-luvun alkupuolella skenaarioiden merkitys on siirtynyt puhtaasta ennustamisesta ja laskentamalleista laajoiksi skenaarioiksi ja jatkuvaksi skenaariotyöksi osana organisaatioiden strategista toimintaa. Skenaariotyö mielletään tärkeänä osana organisaatioiden strategiatyötä ja strategia-ajattelua. (Mannermaa 2004, 42–43.) Seuraava taulukko (taulukko 1) tiivistää tulevaisuuden ennustamisen ja skenaariotyön kehityksen aina 1950-luvulta nykypäivään (Millet 2003, 17).

⁶ Dumitrescu (2011, 144–145) esittelee teoksessaan *Road Trip to Innovation – How I came to understand Future Thinking* skenaarioiden saralta uraa uurtavan tapauksen Royal Dutch Shell yhtymästä. 1970-luvulla toiminut Royal Dutch Shell yhtymän suunnitteluryhmä on edelleen kuuluisin skenaariosuunnittelun käyttäjä. He ymmärsivät ensimmäisinä suuren tarpeen pidempiaikaiselle ja laajemmalle suunnittelun näkökulmalle maailman muutosten varalle öljy- ja kaasumarkkinoilla. Samalla vuosikymmenellä tapahtunut öljykriisi avasi muidenkin alan toimijoiden silmät ja pidemmällä tähtäyksellä toteutetun ennakoinnin ja liiketoiminnan yhdistämisen suhteen arvo ymmärrettiin maailmanlaajuisesti.

Taulukko 1 Skenaariotyön kehitys (Millettä mukailen 2003, 17)

1950-1960 luku	1960-1970 luku	1970-1980 luku	1980-1990 luku	1990-luku →
Trendi-ekstrapolaatiot	Peräkkäis-skenaariot liiketoiminnan sovelluksille/ menetelmille	Tietokone-pohjaiset laskelmat & analyysit	Erilaiset laskelmat	4 Vaihtoehtoista tulevaisuutta ja tarinan kerronta
Ristikkäis-analyysit		Trendien vaikutus analyysit	Strategia simulaatiot ja mahdolliset skenaariot	
Peräkkäis-skenaariot epävarmuuteen	Vaihtoehtoiset tulevaisuudet	Mahdolliset skenaariot		
		Skenaariot & strateginen ajattelu		

Kuten taulukosta 1 käy ilmi, nykyään vallitsevana suuntauksena skenaariotyössä ovat skenaarioiden ja strategisen ajattelun sitoutuminen toisiinsa ja erilaisten skenaarioiden luominen sekä tarinan kerronta. Jokaisella kehityksen vaiheella on ollut omat vaikutuksensa skenaarioiden ja skenaariotyön kehittymisessä nykyiseen käyttömuotoonsa. (Millett 2003, 17–18).

Masonin (1999) näkemyksen mukaan skenaarioiden ja skenaariotyön tarkastelu on nykyään jakautunut selkeästi kahteen erilaiseen näkemykseen ja koulukuntaan. Ensimmäisen mukaan skenaariot ovat selkeästi tarkoitettu ainoastaan riskien minimoimiseen ja organisaatioiden työvälineeksi selviytyä maailman muutoksen aiheuttamasta turbulenssista. Toisen näkemyksen mukaan skenaarioilla pyritään avaamaan ajattelua ja etsimään yhtenevää visiota ja näkemystä niin organisaation omasta tilasta, kuin koko toimialan tilasta. Organisaatiot pyrkivät kokonaisvaltaisen skenaariotyön toteuttamiseen. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että organisaatiokentästä löytyi kummankin ajattelumaailman kannattajia. Muutamien haastateltavien mukaan organisaatiot käyttivät skenaarioita painottaen niiden olemista varautumiskeinona. Niiden selkeimpänä tavoitteena ja päämääränä oli toimia ja luoda organisaatiolle suunnitelma niin kutsutun ”pahan päivän” varalle. Toiset haastateltavat taas selkeästi painottivat laajaa koko toimialan tulkintaa ja sen tilan ennustamiseen pyrkimistä oman organisaation tilan ennustamisen lisäksi. Skenaariot ja skenaariotyö nähtiin huomattavasti laajempaan ajattelutyön mallina, johon sisältyi myös niiden varokeinona toimiminen.

Kamensky (2008, 172–178) on edelleen laajentanut skenaariotyön ajattelun näkökulmaa ja hänen mukaansa skenaariotyön tulisi toimia organisaatioille ennen kaikkea kolmella eri tasolla, ajatusmallina, strategiavalinnan perustana ja varoitusmekanismina. Ajatusmallina toimimisen tarkoituksena on avata organisaation koko strategista ajattelua sekä maailmankuvaa yhä enemmän tulevaisuutta kohti. Tarkoituksena on parantaa organisaation arviointikykyä nykyisten toimenpiteiden seurauksista sekä auttaa hahmottamaan erilaisia näkökohtia, jotka liittyvät mahdolliseen tulevaisuuteen. Strategiavalinnan perustana skenaariotyön on tarkoitus helpottaa ja auttaa strategian kehittämistä sekä avartaa niiden strategiavaihtoehtojen kenttää. Tällä on todettu olevan positiivisia vaikutuksia myös organisaation muutosvalmiuteen. Skenaariotyön toimiminen organisaatioiden varoitusmekanismina ympäristöstä ilmeneville katastrofaalisille muutoksille perustuu siihen, että varoittavat asiat löydetään ajoissa ja tällä tavoin ongelmien syntyminen pystytään välttämään ennakoinnilla. Tämä keino on systemaattinen tapa pyrkiä varmistamaan ja parantamaan organisaation strategian toteutumista. Myös siksi se on yksi suosituimmista syistä käyttää skenaarioita. (Kamensky 2008, 172–178, Kamppinen ym. 2003, 30–32). Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaatiot pohjasivat skenaariotyönsä hyvin laajasti ja monipuolisesti. Taustalla vaikuttivat edellä määritellyt tekijät ja skenaarioita käytettiin hyvin paljon eri tavoitepohjiin peilaten ja nojaten. Haastattelujen perusteella selkeästi suosituimpana ja yleisimpänä taustalla toimivana skenaariotyön motivaationa on skenaarioiden rooli varoitusmekanismina. Tätä perusteltiin erityisesti liiketoiminnan takaamisen ja turvaamisen tarpeen pohjalta.

”Sitten jos rupee työt loppumaan meiltä, niitä sitten tietyllä tavalla ruvetaan miettimään, että jos ei tule tilausta hetken päästä, niin mitä se tarkoittaa meillä.” H1

”Kyllä mulla sellainen käsitys on, että näillä strategioilla ja kaikilla suunnitelmilla on sellainen paha puoli. Että kyllä se on edellytys, että sulla on joku suunnitelma. Meillä on nimittäin nyt, nytkin on varasuunnitelma. Meillä oli jossain vaiheessa pahin skenaario se, että tämä loppuu. Sehän oli meillä siellä taustalla.” H4

Organisaatio voi siis pohjata ja perustella omaa skenaarioiden käyttöään ja skenaariotyön tavoitteitaan monesta eri näkökulmasta. Yhteistä kuitenkin kaikille skenaarioille ja yleisesti skenaariotyölle on niiden toteuttamisen intressin nouseminen organisaatioiden strategisuudesta sekä strategisesta johtamisesta (Fahey 2003, 6; Kamppinen ym. 2003, 30–32; Mintzberg ym. 1998, 58–61). Organisaation tavoitteena on seurata ja noudattaa sille määriteltäviä strategisia linjauksia sekä tarkemmin määriteltäviä ja laadittuja strategioita. Pyrkiessään tähän organisaatio ennen pitkää kuitenkin kohtaa itsestään riippumattomia haasteita. Nämä strategiset haasteet luovat

organisaatiolle pakotteen suunnata katseensa tulevaisuuteen ja pohtia mihin suuntaan sen ympäristö ja vallitsevat markkinat muuttuu ja kehittyi taatakseen mahdollisuutensa oman strategiansa toteuttamiseen ja koko organisaation toiminnan jatkumiseen. Skenaarioiden käyttö haasteista selviämiseen on perusteltua, koska skenaariossa tiedostettuna ja hyväksyttynä faktana on useiden erilaisten tulevaisuusvaihtoehtojen mahdollisuus. Erilaiset skenaariot hahmottavat organisaatiolle hyvin konkreettisesti niitä tulevaisuuksia, joissa ne mahdollisesti saattavat tulevaisuudessa toimia. (Dumitrescu 2011, 144; Fahey 2003, 6). Onkin syytä tarkastella ja syventyä perusteellisemmin siihen, miten organisaatioiden skenaarioiden käyttö kokonaisuudessaan rakentuu. Millaisia skenaarioita ne luovat ja millä tavoin? Mitkä asiat vaikuttavat keskeisesti erilaisten skenaarioiden luomiseen ja syntymiseen?

4.2 Skenaariot käytännön työkaluna

Skenaariot pohjautuvat erilaisiin organisaation tarpeisiin, mutta keskeisenä ajatuksena on niiden rooli toiminnan takaajina organisaation kohdatessa erilaisia yllättäviä ympäristöstä esiin nousevia vaikutteita. Skenaariot toimivat siis organisaatioiden välineenä luoda itselleen hyvin konkreettisia vaihtoehtoisia tulevaisuuden kuvia ja näiden kuvien perusteella luoda itselleen toimintasuunnitelma taatakseen toimintansa jatkossakin markkinoilla. Organisaation oma liiketoiminta ja organisaation muoto ja koko vaikuttavat keskeisesti skenaarioiden luontiin ja määrittelyyn. Organisaatio ei voi valita itselleen suoraa oikeaa tapaa tai tekniikkaa skenaarioiden rakentamiseen. Sen tulee löytää itselleen sopivat työskentelytavat useiden joukosta. Tähän vaikuttavat organisaation toimiala, ympäristötekijät ja tulevaisuuden odotukset sekä organisaation strategia. Koska skenaariot peilaavat organisaation strategiaan, ovat ne pitkälti toimiala ja organisaatiokohtaisia. Tästä johtuen ne voivat muotoutua hyvinkin persoonallisiksi organisaatiosta riippuen. Tämä johtaa taas siihen, että skenaarioiden kentässä ei ole määriteltynä, millainen on oikeanlainen skenaario tai mikä on oikea tapa luoda niitä. (Mason 1999; Millet 2003, 16–17; Karlöf 2004, 65; Hiltunen 2012, 183–184.)

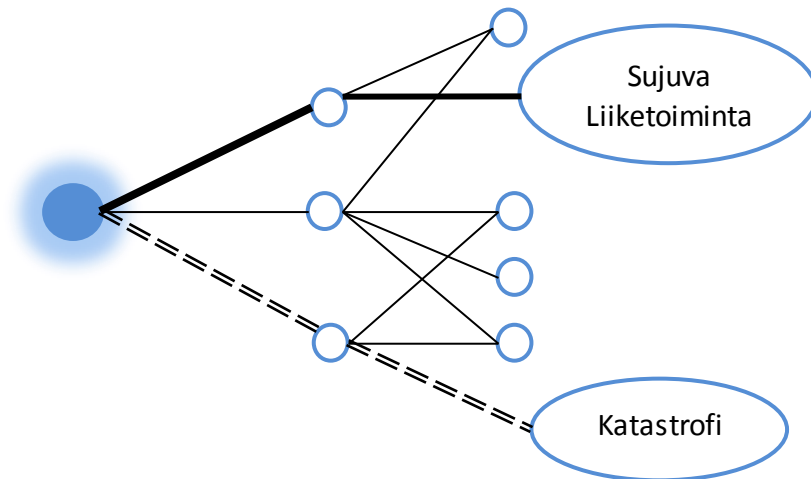
Skenaarioiden muoto ja laajuus riippuu täysin siitä, millaista hyötyä organisaatio siitä toivoo saavansa eli millaista näkökulmaa se haluaa korostaa ja mitkä ovat sen tavoitteet. Onko skenaarion tarkoitus toimia ajatusmallina, strategivalinnan tukena ja perustana, varoitusmekanismina vai kenties jonakin näiden yhdistelmänä. Organisaatio siis määrittelee itse itselleen skenaarioiden ja koko skenaariotyön tavoitteet sekä parhaat käytännöt, joita se toiminnassaan noudattaa. Organisaation on mahdollista käyttää ja käsitellä skenaarioita joko hyvin jäsennellysti tai vapaamuotoisesti. Tästä johtuen skenaarioiden kenttä on hyvin laaja ja moninainen. Tekniikoita ja tapoja skenaarioiden luomiseen on olemassa yhtä paljon, kuin on niiden tekijöitäkin. Hyvälle skenaariolle

ominaista, sen laatimisen keinoista riippumatta, on sen perustuminen yhtenäiseen motivoivaan tarinaan, jossa on huomioitu ympäristön monimutkaisuus. Sen tapahtumat ovat uskottavia ja sitä on kokonaisuudessaan helppo arvioida. (Mason 1999; Millet 2003, 16–17; Karlöf 2004, 65; Hiltunen 2012, 183–184.) Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että skenaarioiden luomiseen ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tapaa. Organisaatio voi skenaarioita luodessaan peilata aikaisemmin tehtyihin skenaarioihin ja niiden luomisprosesseihin ja poimia sieltä mahdolliset parhaat käytännöt ja muodot. Liiketoimintojen voimakkaat erot organisaation eri yksiköissä pakottavat ne luomaan räätälöityjä ja yksilöllisiä skenaarioita. Haastateltavat korostivat kuinka tärkeää on tunnistaa ja hahmottaa organisaation omaan toimintaan vaikuttavat erilaiset tekijät ja ajurit.

”Sinänsähän meillä ei ole valmista sapluunaa kaiken näköisiin skenaarioihin, että käytetään tätä ja tätä pohjaa, vaan kyllä sitten jokainen business yksikkö luo sitten omalla tavallaan, että mikä sopii siihen parhaiten. Mutta että jos on mahdollisuus käyttää vanhoja pohjia, niin käytetään. Ja silloinhan se on helpompi, että se muoto pysyy samana, että ei jouduta sitä muotoakaan joka kerta keksimään.” H1

”No se on just liiketoimintaryhmä spesifisesti. Tietysti siellä on varmasti samoja asioita, mitä meillä on liiketoimintaryhmästä riippumattakin. Että kyllähän me katsotaan yleisesti talouden aspekteja ja Suomen kilpailukykyä varsinkin. Me ollaan katsottu mitkä vaikuttaa eniten meidän siihen kyseiseen liiketoimintaan.” H3

Koska skenaarioille ja niiden luomiselle ei ole määriteltyä yhtä oikeaa toteutustapaa, on niille määritelty yleisiä hyväksi havaittuja linjauksia ja peruspiirteitä. Näitä organisaatiot pyrkivät noudattamaan skenaarioita luodessaan. Konkreettisesti skenaarioiden on määritelty olevan erilaisia reittejä ja mahdollisia maailmantiloja erilaisten maailmojen polustoissa. Skenaariot voivat vaihdella keskenään hyvinkin paljon ja organisaatioiden on syytä tarkastella niitä myös toisistaan eroavina kokonaisuuksina. Skenaariot voivat olla erittäin houkuttelevia tai vaihtoehtoisesti hyvin katastrofaalisia kuvia tulevasta vallitsevasta maailmasta. Tärkeintä on kuitenkin suhteellistaa ne organisaation omaan toimintaan eli tarkastellaan ainoastaan sellaisia tulevaisuuden kuvia, jotka on järkevä ottaa huomioon organisaation toimintaa ja tulevaisuutta ennakoitaessa. Kuviossa 8 on esitetty hahmotelma erilaisten mahdollisten maailmojen poluista. (Kamppinen ym. 2003, 30–32.)



Kuvio 8 Skenaariopolut (Kamppista ym. mukaillen 2003, 31)

Kuviossa 8 on havainnollistettuna organisaation kohtaamat tulevaisuuden kuvat ja tulevaisuuspolut. Polut voivat päätyä organisaatiolle haluttuun tai todennäköisimpään tulevaisuudenkuvaan. On täysin organisaatiosta itsestään kiinni, millaiset polut eli skenaariot se itselleen luo erilaisten tulevaisuuden ja maailman kuvien varalle. (Kamppinen, ym. 2003, 30–32.)

Skenaarioissa on siis kysymys siitä tulevasta toimintaympäristöstä, jossa organisaatio olettaa toimivansa tulevaisuudessa. Skenaariot voivat olla hyvinkin laajoja kokonaisuuksia ja käsittää myös muita organisaation sidoksissa olevia ominaisuuksia ja elementtejä, joita voivat olla muun muassa sen sidosryhmät ja muu yhteiskunnallinen elämä. Riippumatta siitä, kuinka laajoja skenaarioita organisaatio luo, kaikissa tapauksissa niiden pohjana käytetään erilaisia tulevaisuudesta esitettyjä ennusteita ja oletuksia. (Karlöf 1994, 198–199.) Näiden ennusteiden ja oletusten pohjalta organisaatiot ovat perinteisesti rakentaneet itselleen muutamia erilaisia tulevaisuuden kuvia, jotka kuvaavat alalla mahdollisesti tapahtuvia rakennemuutoksia ja erilaisia kilpailutilanteita. Tulevaisuuden kuvien luomiseen ja kehittelyyn organisaatiot ovat valmiita käyttämään aikaa ja resursseja. Tavallisimmin vaihtoehtoisia tulevaisuudesta tehtyjä kuvia organisaatiot luovat 3–5 kappaletta. (Karlöf 1994, 198–199; Lindroos & Lohivesi 2004, 215–216; Kamensky 2008, 172–177.) Haastateltavien mukaan organisaation on mahdollista määrittellä omaan liiketoimintaansa peilaten sille itselleen optimaalisen skenaarioiden määrän ja tarkkuuden. On siis täysin organisaatiosta itsestään kiinni, kuinka monta skenaariota se luo. Haastateltavat olivat teorian kanssa yhtä mieltä siitä, että skenaarioiden määrä on kuitenkin hyvä pitää pienenä, jotta skenaariot ovat toteuttamiskelpoisia ja säilyvät laadukkaina. Skenaarioiden laatimisen korostettiin vaativan organisaatiolta panostusta ja resursseja, joten ne kannattaisi

keskittää muutamien hyvin suunniteltujen ja kattavien skenaarioiden luontiin. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että teoriassakin määritellyt 3–5 skenaariota ovat täysin riittävä määrä organisaatiota kohden.

”Niin sitten me peilataan ja meille tulee niin kuin neljä skenaariota, että jos nämä on niin kuin ne suurimmat kysymykset, mitkä vaikuttaa meidän businekseen.” H3

Nämä muutamat organisaation luomat skenaariot ovat tulosta sen suunnitelmallisesta työstä kehittää itseään, tukea strategian toteutusta sekä muodostaa itselleen turvaa tulevaisuutta varten. Niiden luomiseen käytetään aikaa ja resursseja. Skenaarioita luodessaan organisaatiot käyvät läpi tietynlaiset skenaarion luomisen vaiheet. On olemassa useita erilaisia tapoja lähestyä skenaarioita ja niiden luomista, mutta keskeisintä on löytää olennaiset ympäristömuuttajat, muodostaa skenaariot ja ajan kuluessa arvioida skenaarioiden vaikutusta. (Lindroos & Lohives 2004, 216.) Skenaarioiden voidaan nähdä muodostuvan neljän erilaisen vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa organisaatio valitsee liiketoimintaan voimakkaimmin vaikuttavat ympäristötekijät, jonka jälkeen toisessa vaiheessa organisaatio luo 2-5 vaihtoehtoista tulevaisuutta valituille muuttujille. Kolmannessa vaiheessa vaihtoehtoiset tulevaisuuden tilat taulukoidaan, jotta neljännessä vaiheessa taulukkoa voidaan käyttää hyväksi skenaarioiden muodostamiseen. (Kamensky 2008, 172–173.) Liiketoimintaan voimakkaimmin vaikuttavia ympäristötekijöitä on kutsuttu myös skenaarioajureiksi. Hypoteesit tulevaisuuden kuvasta muodostetaan siis näiden organisaation skenaarioajureiden avulla. Näillä tarkoitetaan organisaation ympäristöstä havaittavissa olevia viiheitä, jotka organisaatiossa olevat asiantuntijat kokevat merkittävimmin liiketoimintaan vaikuttajina. Skenaarioiden luomisen kannalta on siis tärkeää löytää ja havaita niiden toimintaan voimakkaimmin vaikuttavat ajurit. Nämä ajurit voivat olla joko määrällisiä tai laadullisia. (Mason 1999; Gilad 2003, 75.)

Kun organisaation pääajurit on tunnistettu, niiden yhdistelmästä voidaan määrittää organisaatiolle erilaisia tulevaisuuden kuvia. Tulevaisuuden kuvista on hyvä muodostaa jonkinlainen konkreettinen kokonaisuus, jotta organisaatio pystyy jäsentämään ne suhteessa omaan toimintaansa. Yksi vaihtoehtoinen tapa on tulevaisuuden kuvien taulukointi. Tulevaisuuden kuvien taulukoinnilla ja sen jälkeen niiden suhteuttamisella organisaation omaan toimintaan, saadaan lopputuloksena organisaatiolle ja sen toiminnalle räätälöityjä skenaarioita. (Gilad 2003, 75–76; Kamensky 2008, 172–173.) Haastateltavien mukaan skenaarioprosessin läpikäyminen skenaarioiden luomisen kannalta on hyvin keskeistä. Haastateltavat korostivat erityisesti jokaisen vaiheen ymmärtämistä ja organisaation tasavertaista panostamista jokaiseen vaiheeseen. Tämä vaikuttaa keskeisesti skenaarioiden onnistuneeseen rakentamiseen. Haastateltavat kertoivat, että organisaatioiden tulee etsiä ja tunnistaa itselleen ja omalle toiminnalleen

keskeiset tekijät eli ajurit. Tällä tavalla organisaatiot muodostavat omaan toimintaansa räätälöidyn määrän skenaarioita.

”Me kootaan niin kuin sitten semmoinen yhteenveto, mistä me sitten valitaan tuota niiden kautta ne tietyt epävarmuustekijät, mitkä vaikuttaa siihen kyseiseen liiketoimintaan.” H3

Gilad (2003, 75–77) on määritellyt skenaarioiden luomiseen skenaarioasetelman, joka on hyvin samankaltainen Kamenskyn määrittelemän taulukoinnin kanssa. Asetelma muodostuu useista pienemmistä skenaarioista, jotka tarjoavat useita eri vaihtoehtoja ja näkökulmia tulevaisuudesta. Tätä taulukointia voidaan käyttää erityisesti päätöksenteon työkaluna. Asetelmassa on tarkoitus olla mahdollisimman monipuolisia ja erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja, jotta päätöksenteossa päättäjät olisivat mahdollisimman avoimia tulevaisuuden suhteen. Organisaatio voi päättää strategiastaan yhden tai useamman asetelmasta löytyvän vaihtoehdon perusteella. Yksi organisaation vaihtoehtoista on valita koko toiminnalleen sellainen strateginen linjaus, joka sopii kaikkiin asetelman määrittelemiin tulevaisuuden skenaarioihin. Organisaation on myös mahdollista rakentaa jokaiselle määrittämälleen skenaariolle oma strateginen pohja. Tämä asetelma-ajattelu antaa tilaa omalle luovuudelle ja ajattelulle ja mahdollistaa skenaarioiden hyvin monipuolisen hyödyllistämisen. (Gilad 2003, 75–77; Kamensky 2008, 177.) Huolimatta erilaisista skenaarioiden luomisen tekniikoista ja tavoista, haastattelujen perusteella suuressa suosiossa on erilaisten tulevaisuuskuvioiden luominen ja niistä taulukoinnin avulla erilaisten skenaarioiden rakentaminen. Haastateltavien mukaan taulukointi antaa organisaatioille kaikkein konkreettisimman tuloksen ja on kaikkien nähtävillä ja ymmärrettävissä samaan aikaan. Selkeän skenaarion avulla jokainen organisaatiossa toimiva on tietoinen organisaation toimintalinjasta tilanteen vaatiessa skenaarion käyttöä. Haastateltavat korostivat myös puhtaiden ja selkeiden skenaarioiden luomista, jotta tulkinnan varaiset seikat eivät tuottaisi turhia ongelmia. Haastateltavat korostivat, että organisaatiolla tulee olla tarpeeksi tietoa ympäristöstään, jotta se pystyy valitsemaan skenaarioiden pohjalle oikeat ja omaan toimintaansa voimakkaimmin vaikuttavat ympäristötekijät. Haastateltavat kertoivat, että selkeälinjaisten skenaarioiden luomiseen organisaatio tarvitsee tietoa niin itsestään kuin ympäristöstään.

On ensiarvoisen tärkeää, että skenaarioiden luomisen pohjalle organisaatiolla on riittävästi kattavaa tietoa niin itsestään, kuin toimintaympäristöstään. Näiden erilainen ja eritasoinen analysointi luo pohjan skenaarioille ja niiden luonnille. Jotta organisaatio voi menestyä vallitsevilla ja tulevilla markkinoilla, tulee sillä olla kokonaisvaltainen ymmärrys markkinoiden toiminnasta. Organisaatioiden tulee ymmärtää säännöt sekä omata taito niiden toteuttamiseen ja soveltamiseen tosielämässä. Organisaatiot

valitsevat itselleen tietyt strategiset linjaukset. Jotta näistä linjauksista ja valinnoista olisi todellista hyötyä, tulee organisaation tuntea strategian toteutuksen alueet, jotka ovat organisaatioympäristö sekä organisaation sisäinen rakenne. (Barney 2007, 3–4.) Oikeanlaisten apuvälineiden ja kokonaisvaltaisen organisaation ulkoisen analyysin avulla organisaatio pystyy hahmottamaan, millaisessa ympäristössä se toimii ja mihin suuntaan ympäristö mahdollisesti tulevaisuudessa kehittyy. Analyysien lisäksi skenaarioiden muodostumiseen vaikuttavat myös ajanjakso, jolle skenaario on tarkoitettu määrittellä sekä tavoitteet, mitä skenaariolla pyritään saavuttamaan. (Barney 2007, 11.) Omasta sisäisestä tilastaan, historiastaan, rakenteestaan, resursseistaan sekä kyvyistään organisaatioilla on yleisesti ottaen hyvä tuntemus jo organisaation strategian luomisen pohjalta ja tarpeen vaatiessa lisäinformaatiota näistä saadaan tuotettua nopeasti ja helposti. Tärkeintä on ymmärtää ja olla tietoinen oman organisaation tilasta. (Kamensky 2008, 172.) Skenaarioiden kannalta suurin haaste on kuitenkin organisaatioiden ulkoisen tilan hahmottamisessa ja analysoinnissa. Skenaarioita varten tehtävässä taustatyössä ehdottomasti merkittävin on organisaation ulkoinen analyysi. Sitä voidaan jopa pitää skenaarioiden luonnin peruslähtökohtana. (Barney 2007, 11.)

4.2.1 Heikot signaalit ja trendit toimintaympäristön havainnointiin

Ulkoisen analyysin tarkoituksena on tunnistaa organisaation ympäristöstä ilmenevät uhat ja mahdollisuudet sen liiketoiminnalle. Ympäristön analyysin tarkoituksena on myös tulkita kilpailun kehitystä ympäristössä ja sen vaikutusta organisaation kohtaamiin mahdollisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. (Barney 2007, 11.) Ulkoisen ympäristön analyysin on tarkoitus tukea skenaarioita, jotka taas vuorostaan auttavat organisaatioita kehittämään ja jalostamaan liiketoiminnalle tärkeimpiä analyyskejä. Toimintaympäristön analysoinnin ja skenaarioiden välillä voidaan nähdä olevan vuorovaikutussuhde. Skenaarioiden ydinajatus on kuvitella, mitä voisi tapahtua ja toimintaympäristön analysointi antaa suuntaa näille kuvitelmille. (Kamensky 2008, 172.) Keskeisiä organisaation ulkoisesta ympäristöstä esiin nousevia asioita, joita organisaation on syytä analysoida ja tarkastella, ovat muun muassa niin kutsutut megatrendit sekä heikot signaalit. Myös haastateltavat painottivat erityisesti näiden kahden kokonaisuuden huomioimista organisaation ulkoista toimintaympäristöä analysoitaessa. Heidän mukaansa nämä kokonaisuudet ovat eritoten nousseet kansainvälisten suurorganisaatioiden toimintaa määrittäviksi ja siihen olennaisesti vaikuttaviksi asioiksi. Koska organisaatiot ovat toiminnoiltaan levittäytyneet maailmanlaajuisesti, tulee niiden tarkastella suuria koko yhteiskuntaan vaikuttavia kokonaisuuksia.

”Entistä enemmän herkkyyttä on tullut nyt viime vuosien, kun on nähty, että nämä erilaiset poliittiset, erilaiset tällaiset yleistalousekonomiset asiat, yleiset globaalit trendit muuttuu. Kulutuksen painopisteiden muuttuminen.” H2

Heikkojen signaalien tunnistaminen ja analysointi on yksi tapa luoda pohjaa skenaarioille ja valmistautua mahdollisiin yllättäviin tapahtumiin. Heikkoja signaaleja on myös kutsuttu englannin kielen termeillä *early warning indicator*, *emerging issue* ja *wild cards* (villit kortit). Näillä tarkoitetaan tapahtumia ja ilmiöitä, jotka ovat mahdollisia tapahtuviksi, mutta joilla ei ole yleensä historiaa, trendiä tai muuta vastaavaa tunnistettavaa menneisyyttä tai ominaispiirteitä. Tapahtuessaan tulevaisuudessa nämä saattavat muodostua ja nousta hyvin keskeisiksi ilmiöiksi ja vaikuttajiksi organisaation ja koko yhteiskunnan kannalta. (Mannermaa 1999, 87; 2004, 113.) Heikkojen signaalien tulkinta ja niiden mukaan toimiminen on erittäin haastavaa. Tämä johtuu suurimmaksi osaksi siitä, että niiltä puuttuu kokonaan niitä määrittävä historia sekä aikajana. Tästä syystä niiden kehitystä on erittäin vaikea mallintaa. Heikot signaalit ovatkin siis luonteeltaan ainutkertaisia, eivätkä ne toistu sellaisina enää uudestaan. Tämän vuoksi kokemukseräistä tietoa heikoista signaaleista ja niiden ilmaantumisesta ei voida kerryttää. (Mannermaa 1999, 87–88.)

Heikkojen signaalien tapahtumisen todennäköisyys on hyvin alhainen, mutta seurausvaikutukset yhteiskunnassa voivat olla hyvin dramaattiset. Signaalit voivat aluksi vaikuttaa täysin naurettavilta, epätodennäköisiltä ja jopa utopistisilta tai dystopistisilta⁷, mutta tapahtuessaan niiden vaikutus yhteiskuntaan ja organisaatioihin on huomattava. Nämä signaalit eivät tule tavanomaisista lähteistä, vaan yleensä vallitsevien järjestelmien ulkopuolelta. Myös haastatteluissa esiin nousi heikkojen signaalien luonne yllättävinä ja voimakkaasti koko yhteiskuntaan vaikuttavina tekijöinä. Mannermaan (1999, 88) mukaan harmittavan usein heikko signaali tulee vallitsevan järjestelmän ulkopuolelta ja pääsee yllättämään niin organisaatiot kuin koko yhteiskunnankin. Niitä on lähes mahdoton ennakoida. Aiemmin esiintyneet heikot

⁷ Pietersen (1999, 150) artikkelissa *Futures Studies and Global Futures* sekä Bell (1996, 7–8) artikkelissaan *An Overview of Future Studies* ovat määritelleet utopiaa ja utopia-ajattelua. Utopia ja utopia-ajattelu ovat osa tulevaisuudentutkimuksen lähestymistapoja. Utopialla tarkoitetaan tulevaisuudessa sijaitsevaa epärealistista aikaa ja paikkaa, jonka toteutuminen on erittäin epätodennäköistä, mutta sen tavoittelemisen kuitenkin kannattaa. Utopia-ajattelulla tarkoitetaan sitä, että tietoisesti tulevaisuudesta pyritään rakentamaan parempaa kuin mitä nykyisyys on. Arvot ovat keskeisessä roolissa utopian rakentamisessa, koska ne vaikuttavat siihen mitä toivomme ja haluamme tapahtuvan. Utopian vastakohta on dystopia eli kuvitteelliset tulevaisuudessa sijaitsevat aika ja paikka ovat huonompia verrattuna nykyisyyteen. Kummassakin keskeisenä määrittelijänä toimii epärealistisuus.

signaalit ja niiden kehittyminen merkittäviksi yhteiskuntaan vaikuttaviksi tekijöiksi ovat nostaneet organisaatioiden tietoisuutta ja ymmärrystä heikkoja signaaleja kohtaan. Tämä ei kuitenkaan poista sitä todellisuutta, että heikon signaalin toteutuminen on hyvin epätodennäköistä ja sen mukaan toimiminen erittäin haastavaa. Usein heikot signaalit jäävätkin tavalliselta keskiverto talousihmiseltä huomaamatta tai ajatus niiden toteutumisesta hylätään niiden epäolennaisuuden vuoksi. Esimerkiksi Internet on alun alkaen saanut syntynsä heikosta signaalista. Internetin kaltaisia esimerkkejä heikoista signaaleista ja niiden kehityksestä löytyy yhteiskunnasta useita. Talousammattilaisten tulisikin kiinnittää huomiota juuri vähäteltyihin asioihin, koska niistä yleensä syntyvät yhteiskunnan suuret ilmiöt. (Mannermaa⁸ 1999, 88.)

Heikoilla signaaleilla voi toteutuessaan olla joko hyvin katastrofaaliset tai vastakohtaisesti hyvin positiiviset vaikutukset ympäröivään yhteiskuntaan ja siellä toimiviin organisaatioihin. Internetin syntymisen ja kehityksen myötä on heikoista signaaleista opittu joitakin tärkeitä ominaispiirteitä. Yksi tärkeimmistä on se, että heikko signaali elää vain hetken. Suurten kansainvälisten organisaatioiden näkökulmasta heikon signaalin voima on siinä, että vain yksi ja tietty organisaatio havaitsee sen ensimmäisenä, ymmärtää sen merkityksen ja pyrkii toimimaan sen mukaan silloin kun vielä muut hylkivät sitä. Tässä piilee myös heikkoon signaaliin turvautumisen suurin riski. Organisaatiolle saattaa olla suuri riski nostaa esille sellainen heikko signaali, johon muut eivät usko. Kuitenkin parhaimmassa tapauksessa heikon signaalin toteutuessa organisaatio saattaa saavuttaa edelläkävijän ja niin kutsutun gurun maineen omalla toimialallaan. Pahimmassa tapauksessa organisaatio leimataan epäonnistuneeksi ja se menettää uskottavuutensa markkinoilla ja sen toiminta voi jopa

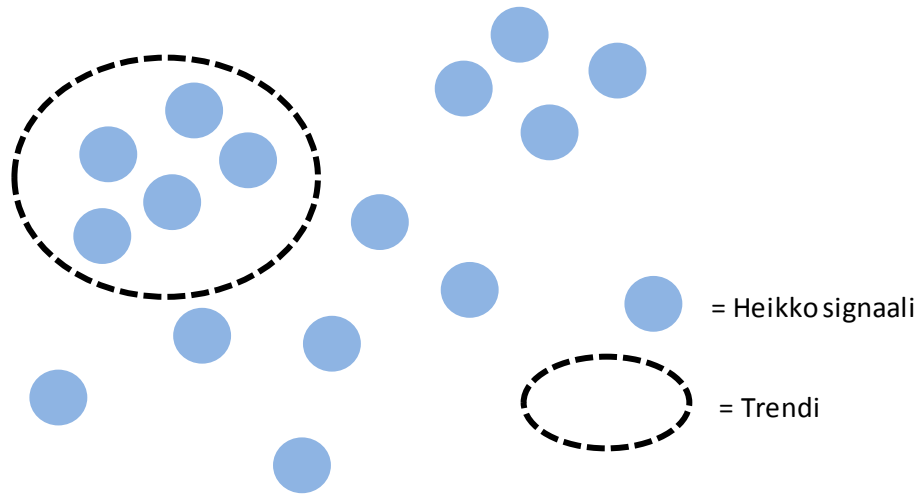
⁸ Mannermaa (1999, 89–91; 2004, 45) on teoksissaan *Tulevaisuuden hallinta – Skenaariot strategiatyöskentelyssä* sekä *Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus* määritellyt, että erilaisia “mailmankylä-malleja” on kehitelty jo 1960-luvulla ja vuosikymmeniä myöhemmin ne toteutuivat Internetin muodossa. Nykyään Internet ja sen aiheuttamat ilmiöt ovat jo laajoja kaikkien tunnistettavissa olevia trendejä. Toisena esimerkkinä onnistuneesta heikon signaalin tulkinnaasta on yhteiskunnan vaatimus kestäväälle kehitykselle. Signaali oli havaittavissa 1980-luvun alkupuolella, jolloin alkoi yleinen puhe luonnon asettamasta pakosta kestävämmän kehityksen suunnalle ja vaatimukselle. Nykyään kestävä kehitys on osa organisaatioiden jokapäiväistä liiketoimintaa ja sen asema nykyisessä arvomaailmassa on hyvin korkea ja merkittävä.

romuttua. (Mannermaa⁹ 2004, 44–45, 116–118) Organisaatioiden, jotka panostavat erityisesti heikkojen signaalien tulkintaan, tulisikin hyväksyä se tosiasia, että niitä käyttämällä organisaation todennäköisyys virheisiin ja erehtymiseen kasvaa ja virheiden ilmenemistä voidaan pitää lähes varmana. Kaikki epärealistisilta tuntuvat ideat eivät toteudu ja suurin osa niistä epäonnistuu. Se, missä määrin organisaatio erehtyy, on siitä itsestään kiinni. Heikkojen signaalien havainnoin avuksi on edelleen kehitetty myös oma monitoroinnin menetelmänsä, joka auttaa organisaatiota havaitsemaan heikot signaalit herkemmin.¹⁰ Heikkojen signaalien kautta hyväksytyksi tulevaisuustyökaluksi ovat nousseet myös trendien sekä megatrendien analysointi ja seuranta. (Mannermaa 1999, 90–91.)

Heikkojen signaalien toteutuessa niiden jälkiseurauksena saattaa syntyä trendi. Useampia signaaleja samasta asiasta samassa kontekstissa synnyttävät ja muodostavat asiasta vallitsevan trendin, joka on koko ajan yhä helpommin havaittavissa. Loogisesti ajateltuna trendit saavat syntynsä heikoista signaaleista. Heikkojen signaalien tulkinnalla ja yhdistelyllä on mahdollista synnyttää eritasoisia trendejä. (Dumitrescu 2011, 40; Hiltunen 2012, 102, 108.) Seuraavassa kuviossa (kuvio 9) on havainnollistettu heikkojen signaalien ja trendien suhde toisiinsa (Hiltunen 2012, 102).

⁹ Mannermaan (2004, 44–45, 116–118) teoksen *Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus* mukaan katastrofaalisia vaikutuksia on muunmuassa erilaisilla nopeasti leviävillä sairauksilla (AIDS, Ebola, SARS), johonkin maailman metropoleista tehtävä terrori-isku, asteroidin törmäys tai ydin katastrofi. Esimerkkeinä positiivisista ilmiöistä voidaan pitää piilaaksoa ja mikrotietokonevallankumousta, Internetiä sekä naisten äänioikeutta.

¹⁰ Mannermaan (1999, 91–92) teoksen *Tulevaisuuden hallinta – Skenaariot strategiatyöskentelyssä* mukaan heikkoihin signaaleihin liittyy monitoroinnin menetelmä, jota myös yleisesti käytetään. Monitoroinnilla tarkoitetaan tulevaisuudentutkimuksen menetelmää, jossa erityisesti pyritään tunnistamaan heikkoja signaaleja. Monitoroinnissa sananmukaisesti tarkkaillaan toimintaympäristöä. Tarkkailun alla on erityisesti erilaisten ilmiöiden ja ajatusten ajoittumista, sijoittumista, voimakkuutta ja vaikutusta. Samaan aikaan tarkkailun kanssa pyritään ennakoimaan tulevaa ja varautumaan siihen. Systemaattinen monitorointi on organisaation keino tunnistaa heikkoja signaaleja.



Kuvio 9 Trendit ja heikot signaalit (Hiltusta mukaillen 2012, 102)

Trendiä voidaan pitää lähimenneisyyden ja nykyhetken muutoksen suunnan näyttäjänä, joka voi jatkua edelleen tulevaisuudessa. Trendien jatkuminen on kuitenkin hyvin epävarmaa, eikä niiden jatkumisesta ole takeita. Toiset voivat loppua ja surkastua hyvinkin nopeasti, kun taas toiset jatkavat kasvuaan ja nostavat suosiotaan. Kun trendi laajenee ja sen merkitys yhteiskunnallisesti kasvaa, voidaan sitä kutsua jo megatrendiksi. Ennen megatrendiksi muodostumista trendi käy läpi mikrotrendin (toimialakohtainen, muodoltaan pieni) sekä makrotrendin (yhteiskuntaa muokkaava, kulttuurisidonnainen, pysyvä) vaiheet. Kaikista syntyvistä trendeistä ei suinkaan kehity ja muodostu megatrendejä. Megatrendit ovat trendejä, jotka vaikuttavat globaalisti ja pitkällä ajanjaksolla. (Dumitrescu 2011, 46–49, 62–63, 72–73; Hiltunen 2012, 92–94.)

Megatrendi voidaan mieltää suureksi kehitysaalloksi, jonka suunta on hyvin selkeä. Se on ilmiö, jonka kaikki jossain määrin tunnistavat ja tiedostavat. Yhteiskunnassa yleisesti tunnistettavissa olevia megatrendejä ovat muun muassa globalisaatio ja väestönkasvu sekä väestön ikääntyminen. Megatrendien vaikutus organisaatioiden ja niiden toimintaympäristön muokkaajana ja kehittäjänä on merkittävä. Megatrendi on ilmiö, joka tapahtuu ja etenee hyvin todennäköisesti ja siihen ei organisaatio pysty itse vaikuttamaan. Organisaation tehtävänä on mukautua vallitseviin ja tuleviin megatrendeihin, jotta se pystyy selviytymään markkinoilla. (Mannermaa 2004, 43–46.) Haastateltavat korostivat trendien ja megatrendien yhteiskunnallisia vaikutuksia. Jotta organisaatio pysyy yhteiskunnan kehityksessä ja kilpailussa mukana, on organisaation haastateltavien mukaan välttämätöntä seurata yhteiskunnassa vallitsevia trendejä ja mukailla niitä tietyssä määrin omassa toiminnassaan. Aineistosta nousi esiin, että yhteiskunnassa vallitsevien trendien tunnistaminen ja niiden mukaan toimiminen on organisaatioille nykypäivänä toiminnan kannalta välttämätöntä.

”Täytyy muistaa, että me emme elä missään pullossa, että meillä on maailmanlaajuinen kilpailutilanne ja kyllä enemmän tai vähemmän kilpailijatkin tekee sitä samaa työtä. Jos emme tekisi tätä jollakin aikavälillä, niin markkinaosuudet laskisivat. Se on niin kuin pakon sanelemaa. Se käy käsi kädessä tämän liiketoiminnan perusfaktojen kanssa.” H5

Erilaiset trendit ja megatrendit eroavat heikoista signaaleista siinä, että trendeistä ja niiden tapahtumisesta on selkeitä vihjeitä ja piirteitä nykyhetkessä. Megatrendeistä on havaittavissa useampia vihjeitä ja lainalaisuuksia. Vihjeiden perusteella megatrendien voidaan olettaa kertovan tulevasta maailmasta ja organisaation ympäristöstä enemmän ja auttavan ennakoimaan ja hahmottamaan ympäristön kehitystä. Organisaation tehtäväksi jäävät sille optimaalisten menettelytapojen luominen, joilla se tunnistaa megatrendit ja arvioi niiden vaikuttavuutta omaan toimintaansa. (Mannermaa 2004, 43–46.) Taulukossa 2 on havainnollistettu heikkojen signaalien ja megatrendien suhdetta.

Taulukko 2 Heikkojen signaalien ja megatrendien suhde (Mannermaata mukailen 2004, 44)

	Pieni vaikutus	Suuri vaikutus
Pieni toteutumistodennäköisyys	Merkityksetön Kohina	Heikot Signaalit
Suuri toteutumistodennäköisyys	Tavanomaiset Trendit	Megatrendit

Organisaatiolle on tärkeää ymmärtää tämän taulukon (taulukko 2) sisältö eli heikkojen signaalien mahdolliset merkittävät vaikutukset ja megatrendien ja niiden kehityksen vaikutukset suhteessa organisaation toimintaan. Ymmärryksen kautta organisaation on mahdollista käyttää heikkoja signaaleja ja megatrendejä onnistuneesti skenaariotyönsä pohjana. Organisaation skenaariotyössä olisi tärkeä huomioida erityisesti heikot signaalit ja pyrkiä niiden avulla menestymään omalla toimialallaan ja sen kautta rakentamaan asemaansa markkinoilla. (Mannermaa 2004, 44.) Myös Dumitrescu (2011, 43) korostaa heikkojen signaalien näkemyksen merkitystä ja niiden hyväksikäyttöä. Haastattelujen perusteella oli kuitenkin havaittavissa, että organisaatiot hyvin pitkälti tyytyivät ainoastaan seuramaan trendien ja megatrendien kehityksen mukana ja

pelkästään selviytymään mahdollisista tapahtuvista heikoista signaaleista. Haastateltavat kuitenkin huomauttivat, että organisaation toimialalla ja sen kehityksellä, joustamisella ja mahdollisella muuttumisnopeudella on merkittävä vaikutus heikkojen signaalien ja trendien suhteen toimimiseen.

Heikkojen signaalien ja trendien ja megatrendien lisäksi organisaatioiden on myös mahdollisia skenaarioita suunnitellessaan huomioida niin kutsuttujen villien korttien vaikutus. Villit kortit ovat kuin heikkoja signaaleja, mutta eroavat niistä vaikutuksiltaan ja tapahtumanopeudeltaan. Villeinä kortteina voidaan pitää ympäristössä äkisti ilmeneviä tai tapahtuvia asioita tai muutoksia, joilla on hyvin laajat ja voimakkaat vaikutukset. Usein nämä ovat yhdistetty sanaan katastrofi. Villit kortit voivat kuitenkin olla erilaisia eivätkä niiden seuraukset aina ole katastrofaalisia. Ne voivat olla ihmisen tai luonnon voimien aiheuttamia. Keskeistä niiden määrittelyssä on kuitenkin niiden nopeus, radikaalius sekä huomattavat vaikutukset yhteiskuntaan ja niiden ympärillä toimiviin tekijöihin. Organisaation on mahdollista huomioida näitä villejä kortteja skenaarioissa mahdollisten heikkojen signaalien tai hyvin aikaisten varoitusmerkkien avulla. Villit kortit ovat hyvin vaikeasti ennakoitavissa. Organisaatiot voivat kuitenkin varautua näihin skenaarioissa tietyllä improvisoinnin kyvyllä. Tällä tarkoitetaan toimenpiteitä, jotka organisaatiossa toteutetaan nopeasta muutoksesta selviämiseen. Organisaatioilla tulee siis olla myös suunnitelma kriiseihin varautumiseen ja sen suunnitelman tulee antaa mahdollisuus joustavuuteen. (Hiltunen¹¹ 2012, 138–148.) Haastateltavien mielestä villit kortit ja niiden merkitys nykypäivänä nousevat hyvin korkealle tulevaisuudesta keskusteltaessa. Haastateltavat nostivat esiin sekä ympäristöstä ilmenevät, että ihmisen itse aiheuttamat villit kortit. Haastateltavien mukaan villejä kortteja voidaan kutsua myös nimityksellä ”show stoppers” niiden ominaispiirteiden vuoksi. Haastateltavat antoivat painoarvoa erityisesti villien korttien katastrofaalisille vaikutuksille yhteiskuntaan. Villit kortit miellettiin pitkälti negatiivisina ilmiöinä, joihin organisaatioiden on pakko varautua liiketoimintansa varmistamiseksi. Kohdeorganisaatiot pyrkivät huomioimaan nämä erilaiset radikaalit tapahtumat skenaariotyössään.

¹¹ Hiltunen (2012, 138–148) on teoksessaan *Matkaopas tulevaisuuteen* määritellyt joitakin merkittävimpiä lähimenneisyydessä esiintyneitä villejä kortteja. Tunnetuimpia globaaleja villejä kortteja 2000-luvulla, joiden seuraukset ovat olleet hyvin katastrofaalisia, ovat muun muassa vuoden 2001 syyskuun terrori-iskut Yhdysvaltoihin, Kaakkois-Aasian tsunami joulukuussa 2004 sekä maaliskuussa 2011 Japanissa tapahtunut maanjäristys ja sitä seurannut tsunami ja ydinonnettomuus. Erityisesti Yhdysvaltoihin tehdyn terrori-iskun jälkeen villit kortit ovat olleet keskustelun aiheena ja ne on nostettu pöydälle puhuttaessa ennakkoinnista.

”Mutta sitten tulee joku tällöinen että joku kävelee jonnekin reppuselässä ja räjäyttää kokokerrostalon tai tiputtaa lentokoneen jonnekin, niin sitten maailma pysähtyy ja sitten kuinka nopeasti meillä on kyky tulla sieltä johonkin vaihtoehtoiseen toimintamalliin, niin sitä tällä haastetaan.” H2

Organisaatiolla tulee olla hyvä kokonaisnäkemys sen ympäristössä tapahtuvista ja siellä ilmenevistä asioista, jotta se pystyy luomaan itselleen vakaan ja hyvän skenaarion kriteerit täyttävän skenaariopohjan. Organisaation tulee tiettyssä määrin toteuttaa ympäristönsä luotaamista ja analysointia, jotta se tunnistaa sille oleelliset heikot signaalit, trendit ja megatrendit sekä osaa varautua mahdollisiin villoihin kortteihin. Ympäristön luotaamisella tarkoitetaan ympäristön kokonaisvaltaista näkemistä sekä sieltä informaation etsimistä, kohdennettua tai kohdentamatonta tarkastelua sekä informaation perusteella toimimista. On organisaatiokohtaista, millaisilla tavoilla ja kuinka laajasti luotaamista toteutetaan. Voidaan kuitenkin todeta, että ilman luotaamista organisaation on mahdotonta luoda luotettavaa perustaa sen skenaarioille ja koko skenaariotyölle. (Hiltunen 2012, 177–180.) Myös haastatteluissa kokonaisvaltaisen ympäristön luotaamisen todettiin olevan edellytys luotettaville skenaarioille. Haastateltavat korostivat kokonaisuuden hahmottamista ja ymmärtämistä sekä organisaation oman liiketoiminnan suhteuttamisen tärkeyttä kokonaisvaltaiseen ympäristön luotaamiseen.

”Ensinnäkin lähdemme siitä, että mihin kehittyi maailman markkina, mihin kehittyi kokonaispotentiaali ja mitkä kaikki tekijät siihen vaikuttaa ja tuntemalla kaikki tulevaisuudessa kokonaispotentiaaliin vaikuttavat tekijät.” H5

Toimintaympäristön luotaamisen jälkeen organisaatiolla on mahdollisuus luoda itselleen hyvinkin erilaisia skenaarioita. Ne voivat vaihdella keskenään niin tyypiltään, aikajaksoltaan kuin laajuudeltaan ja niiden keskinäiset erot voivat olla hyvinkin suuria. Niiden tarkoitusperät voivat olla erilaisia samoin tasot, joille ne määritellään. Skenaariot voivat vaihdella globaalista tasosta aina rajoittuen yhteen maanosaan. Skenaarioita voidaan jaotella myös sen mukaan, kuinka todennäköisiä, toivottuja tai mahdollisia skenaariot ovat. (Hiltunen 2012, 183–184.)

4.2.2 Skenaariotyytit

Organisaatiot luovat itselleen vaihtoehtoisia skenaarioita ja hyvin tyypillistä näille skenaarioille on niiden eroaminen toisistaan hyvin voimakkaasti. Skenaariot voivat olla

luonteeltaan ja tyypiltään erialaisia. Organisaatioiden on skenaariota luodessaan hyvä kiinnittää huomiota niiden monipuolisuuteen. Skenaarioista ei ole tarkoitus luoda samankaltaisia, vaan niiden tulisi erota toisistaan ja huomioida erilaisia tulevaisuuden mahdollisia kehityssuuntauksia, sekä positiivisia että negatiivisia. Skenaariot voidaan jaotella kolmeen erilaiseen luokkaan niiden tyyppin mukaan. Nämä kolme luokkaa ovat optimistinen skenaario, pessimistinen skenaario ja todennäköisin skenaario. (Karlöf 1999, 199; 2004, 66; Kamensky 2008, 177.) Myös haastateltavat nostavat esiin nämä kolme määriteltyä skenaariotyyppiä omassa skenaariotyössään.

”Meillä on tokikin, niin voisi sanoa, että parhaan tapauksen ja huonomman tapauksen ja semmoisen estimaalisimman tapauksen skenaario niin kuin kaikessa.” H2

Nämä kolme skenaariotyyppiä ovat luonteeltaan erilaisia ja palvelevat organisaatiota eri tilanteissa. Optimistinen ja pessimistinen skenaario ovat organisaatiolle äärimmäisiä skenaarioita. Äärimmäisten skenaarioiden tarkoituksena on auttaa selvittämään johdolle ne tekijät, jotka vaikuttavat voimakkaimmin organisaation liiketoimintaa. (Karlöf 1999, 199.) Usein äärimmäisten skenaarioiden vaihtoehdot tuntuvat niin epätodennäköisiltä, että niiden mukaan toimiminen koetaan kannattamattomaksi. Todennäköisin skenaario on nimensä mukaisesti organisaation useimmin toimiva ja halutuin skenaario. Tässä skenaariossa ennustetut tapahtumat ovat hyvin todennäköisesti tapahtuvia. (Kamensky 2008, 177.)

Giladin (2003, 77) mukaan organisaatiot määrittelevät itselleen usein myös pahimman tapauksen skenaarion (worst case scenario). Tässä skenaariossa on määritelty organisaation kannalta tuhoisin ulkoinen ympäristö ja mahdollisimman pessimistinen organisaatioympäristö. Skenaarion tarkoituksena on luoda pahin mahdollinen tulevaisuus organisaatiolle. Pahimman skenaarion ajatuksena on avartaa organisaation johdon ajattelua ja valmistaa heitä pahimman tapauksen varalle. Pahimman tapauksen skenaario antaa mahdollisuuden kiinnittää huomiota erityisesti strategisiin riskeihin. Jos organisaation johdolta jää strategisen riskin alue muuten huomioimatta, tulee se esiin viimeistään pahimman skenaarion tapauksessa. Pahimman skenaarion suurin haaste ja ongelma on se, että organisaatiot tekevät siitä liian optimistisen. (Gilad 2003, 77.) Aineistosta nousi esiin hyvin yhtenäinen linjaus huonoimman mahdollisimman ennusteen suhteen. Kaikki haastateltavat korostivat organisaatioiden määrittelevän itselleen pahimman tapauksen skenaarion muihin tapauksiin verraten herkimmin. Pahimman tapauksen ennusteen tärkeyttä perusteltiin sen vaikutuksista yleiseen liiketoiminnan jatkuvuuteen sekä toimialan tilaan. Haastateltavien mukaan skenaarioiden perimmäinen tarkoitus on taata organisaatiolle liiketoiminnan jatkuminen, kun jotain yllättävää tapahtuu. Haastateltavat kertoivat, että yllättävä tapahtuma on yleensä organisaation kannalta negatiivinen ja vaatii siis skenaariota.

”Mikä on niin kuin odotukset pitkälle tähtäykselle ja sitten yritetään tehdä niin kuin niitä huonommalle, se worst case- skenaario.” H1

”Mutta se, että nämä on levottomia siinä mielessä, että nämä ei tule aina optimaalisesti päällekkäin. Eli siellä joudutaan joka tapauksessa tämmöiseen niin kuin kädestä suuhun todellisuuteen varautumaan.” H2

Vaikka kaikkein yhtenäisin linjaus haastateltavien keskuudessa olikin pahimman tapauksen skenaarion luonnissa, korostivat haastateltavat organisaatioiden luovan monipuolisesti myös parhaimman tapauksen skenaarioita. Erityisesti aikajänteellä kerrottiin olevan merkitystä. Haastateltavien mukaan huonoimman tapauksen skenaarioita luodaan keskimäärin lyhyemmälle ajanjaksolle, kuin parhaimman tapauksen tai optimistisen tähtäyksen skenaarioita. Haastateltavat kuitenkin huomauttivat, että on myös organisaation omasta liiketoiminnasta kiinni, kuinka pitkälle ajanjaksolle erilaisia skenaarioita kannattaa luoda.

”Kyllä nimenomaan ja eritoten painotamme sitä parasta mahdollisuutta. Mikä on tavoitettavuuden taso parhaimmillaan. Missään tapauksessa emme suunnittele kyllä pitkän aikavälin liiketoiminnan worst case – skenaarioita.” H5

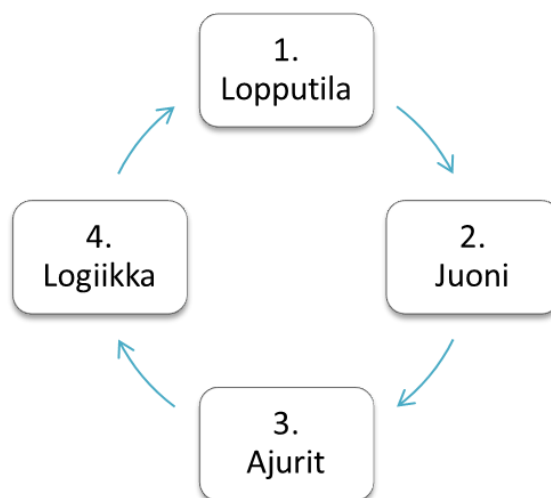
”No se on aikailla tuotteistuksesta kiinni ja nämähän, nämähän on isoja projekteja, että meillä on puolitoista kaksi vuotta yleensä tämmöisen projektin valmistusaika ja tietysti meidän täytyy. Me ollaan sellaisella kolmen vuoden aukolla liikkeellä suunnilleen, että katsotaan että jos me aloitetaan tänään projekti, niin me ollaan huolissaan mitä tapahtuu sen projektin jälkeen, mikä on noin kaksi vuotta eli silloin pitää nähdä sitten niin kuin liikettä. Jos ei nämä jossain kohtaa rupea näkymään liikkeitä, niin sitten pitää ruveta siirtymään johonkin vaihtoehto suunnitelmaan.” H2.

Erityyppisten skenaarioiden luonnin kautta organisaatio pyrkii mahdollisimman monipuolisen skenaariopohjan luomiseen, jotta erilaisissa tulevaisuuden tilanteissa niillä olisi vaihtoehtoja toiminnalleen. Tarpeeksi monipuolisen skenaariopohjan avulla organisaation on mahdollista pyrkiä saavuttamaan suurimmat hyödyt skenaarioista. Jotta erilaisten skenaarioiden luominen on mahdollista, organisaation tulee analysoida ympäristöään entistä monipuolisemmin, laajemmin ja toistuvasti. Skenaariot ja niiden luominen tulisi nähdä jatkuvana työnä organisaation menestyksen eteen. Organisaation tulisi pyrkiä kokonaisvaltaisen ja laajan skenaariotyön rakentamiseen. (Fahey 2003, 6–8.)

4.3 Skenaariotyön kokonaisvaltaisuus ja saavutettavissa olevat hyödyt

2000-luvulla vallitsevana ajatuksena skenaarioita kohtaan on se, että ne tulisi organisaatioissa nähdä ajatuksen virtana ja jatkuvana työskentelynä, eikä niinkään alkavana ja päättyvänä jaksottaisena toimintana. Skenaariot tulisi nähdä osana laajempaa skenaariotyön kokonaisuutta. Ajatus perustuu organisaatioiden johdon mielipiteeseen ja tyytymättömyyteen skenaarioita kohtaan. Johtajat eivät edelleenkään nykypäivänä saa tarpeeksi vastinetta tehdyille skenaarioinvestoinneille. (Randall 2003, 3.) Totuus on se, että skenaarioista on muodostunut yksi tärkeimmistä strategiatyökaluista ja -työtavoista organisaatioissa. Jotta organisaatiot voivat saavuttaa kaiken mahdollisen hyödyn skenaarioista, tulisivat skenaariot nähdä osana laajempaa skenaariotyötä. Tätä skenaariotyötä tulisi toteuttaa organisaatioissa jatkuvasti. (Fahey 2003, 6–8.)

Fahey (2003, 7–8) mukaan aiemmasta poiketen skenaarioiden perimmäinen tarkoitus ei ole luoda ennustuksia ja ratkaisuja tulevaisuuden varalle, vaan opettaa organisaatiot valmistautumaan ja huomaamaan niihin mahdollisesti vaikuttavat muutokset. Tämän seurauksena organisaatiot luovat skenaarioita, jotka ovat tulosta organisaatioiden tekemästä ajatustyöstä. Skenaarioiden tavoitteena on valmistaa ja ohjata organisaatioita kohti jatkuvan ajattelun ja kokonaisvaltaisen skenaariotyön suuntausta, joka helpottaa päätöksentekoa ja samalla päätösten mukaisesti toimimista. Yksinkertaistettuna Fahey (2003, 7) on määrittänyt neljä skenaarioelementtiä, jotka ovat lopputila (ympäristön), juoni, eteenpäin ajavat voimat ja logiikka. Kuviossa 10 on esiteltyä Fahey määrittelemät elementit. Nämä neljä elementtiä luovat viitekehyksen organisaation jatkuvalla ja kokonaisvaltaisella skenaariotyölle.



Kuvio 10 Skenaarioprosessi (Faheyta mukailen 2003, 7)

Kuviossa 10 havainnollistettujen neljän vaiheen tarkoituksena on avata organisaation johdon ajattelua ja pyrkiä kehittämään heidän tietämystään. Vaiheen yksi eli ympäristön lopputilan on tarkoitus herättää tarkkailemaan ympäristöä ja ympäristön mahdollisia kehityssuuntia. Vaihe kaksi eli juoni on tarkoitettu erilaisten suunnitelmien ja päätösten tekemiselle. Vaiheessa kolme erilaiset voimat ja organisaation toiminnan ajurit kuljettavat organisaatiota ja vaikuttavat organisaation valintoihin. Vaiheessa neljä logiikka ja loogisuus antavat kaikelle merkityksen. Organisaatiot voivat esimerkiksi pohtia, miksi ympäristö ja tekniikka kehittyivät juuri tiettyyn suuntaan. (Fahey 2003, 7.) Haastatteluissa korostui myös kokonaisvaltaisen skenaariotyön toteutus ja sen jatkuvuuden painotus. Haastateltavien mukaan organisaation on mahdollista saada suurin hyöty irti skenaarioista, kun ne ovat sidottuina jatkuvasti toteutettavaan katkeamattomaan työhön. Empiirisen aineiston mukaan kun organisaatio on käynyt läpi skenaarioiden luomisen prosessin, ei sen suinkaan tule jättää skenaarioita sellaisiksi, vaan jatkaa ja päivittää tekemiään analyysyjä ja niiden perusteella pitää skenaariot ajan tasalla ja päivitettyinä. Haastateltavien näkemyksen mukaan organisaatioiden tulisi jatkuvasti ylläpitää ja kehittää kokonaisvaltaista skenaariotyötä.

”Et se on tietysti tämmöistä jatkuvaa peilaamista ja skenaariot on semmoisia, että ne eivät ole kiveen kilkutettuja ja niitä joudutaan sitten päivittämään arjessa.” H2

Havainnot skenaariotyön hyödyistä painottuvat voimakkaammin näkökulmaan, joka pitää skenaariotyötä ennen kaikkea organisaation ajatusmallina. Skenaarioiden nähdään tuovan perspektiiviä ja koko jatkuva skenaarioprosessi voidaan nähdä eräänlaisena luovan toiminnan stimuloimisprosessina. Skenaariotyötä pidetään yhä useammin ajattelun ja luomisen prosessina. Tällaisissa tapauksissa skenaariot toimivat enemmän väljempinä suunnitelmina, kuin organisaatiolle tarkasti määriteltynä toimintalinjoina. (Gilad 2003, 76; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2005, 59) Ajatusmallina toimimisen korostamisessa positiivisia tulemia skenaariotyöstä ovat myös johdon toiminnan kehittyminen. Johdon valmius ja ymmärrys muutossignaaleja kohtaan paranee sekä kyky tarvittaessa toimia riittävän nopeasti. Myös strateginen ymmärrys organisaatiota kohtaan paranee sekä muutostekijöiden vaikutuksen arviointikyky kehittyä. Skenaariot antavat myös yhteisen kielen organisaation sisälle tulevaisuudesta puhuttaessa. Parhaimmillaan skenaariot avaavat ja parantavat organisaation sisäistä kommunikaatiota niin johdon kuin koko organisaation keskuudessa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 216; Hiltunen 2012, 195–196.) Haastateltavien mielestä skenaarioiden yksi suurimmista hyödyistä on juuri niiden ajattelua avaava ja avartava vaikutus, joka taas vaikuttaa positiivisesti kommunikointiin ja koko organisaation ymmärrykseen sen toiminnasta. Haastateltavat korostivat, että skenaarioiden parissa työskentelevät ihmiset saavat

paremman käsityksen koko organisaation toiminnasta ja tällä tavoin pystyvät kehittymään myös omassa työssään.

”Kun käydään tiettyjä asioita ihmisten kanssa lävitse, että se maailma saattaa muuttua tuommoiseksi ja mitä se tarkoittaa. Ja sitten kun niitä muutaman kerran, kun niitä ruvetaan pallottelemaan vähän enemmän, niin kyllähän ihmisten ymmärrys paranee ja laajenee. Että okei, no minä olen ekspertti tässä ja sitten että miten se vaikuttaa tähän ja miten se kokonaisuudessa vaikuttaa meidän businekseen, että semmoiseen paranee se ymmärrys tietenkin. H1

”Mutta me ollaan niin kuin nähty kuitenkin tärkeänä se, että me ymmärrettäisiin mitä tuossa liiketoimintaryhmässä tai liiketoimintaympäristössä, mitä muutoksia siinä tapahtuu. Siellä me ollaan painotettu hyvin paljon tätä analyysin merkitystä. Ja tämä rupeaa tämä yleinen ajatusmalli niin kuin leviämään täällä organisaatiossa paremmin sitä kautta.” H3

Kun skenaariot mielletään organisaatiossa ajatusmallina, hyötynä on skenaariotyöskentelyn linkittyminen yhä vahvemmin organisaation strategisuuteen. Tarve skenaarioille nousee organisaation strategiasta ja strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisesta. Kun ajatusmallina toimimisen idea on käytössä, organisaation visiot yhdistyvät yhä vahvemmin mukaan ajatustyöhön. Visioiden tulee kuitenkin toimia ohjenuorana ainoastaan ajatuksen tasolla, koska skenaarioiden yksi suurin hyöty on kannustaa erilaiseen ajatteluun. Koska skenaariot ovat erilaisia, ne pakottavat organisaatiot pohtimaan asioita eri näkökulmista ja kanteilta. Skenaariotyössä ei myöskään ole olemassa oikeaa tai väärää, joten ne mahdollistavat hyvin laaja-alaisen ajatustyön. (Mannermaa 1999, 13–14; Hiltunen 2012, 195.) Strategisuuteen kokonaisvaltaisen skenaariotyön hyödyt yhdistyvät myös ympäristötekijöiden kautta. Skenaariot toimivat parhaillaan organisaation monitahoisen ja kompleksisen ympäristön yksinkertaistajana. Hyvin onnistuessaan skenaariot toimivat apuna myös organisaation toiminnan suunnittelussa ja arvioinnissa. Niiden on todettu toimivan jopa inspiraation lähteenä erilaiselle toiminnalle organisaatiossa. (Hiltunen 2012, 195–196.) Haastateltavat kertoivat, että monipuolisen skenaariotyön toteuttaminen nosti ennen kaikkea oman organisaation kiinnostusta tulevaisuutta kohtaan. Skenaarioiden mieltäminen osana kokonaisvaltaista työtä nähtiin kehittävän organisaation toimintoja sekä vievän kehitystyötä jatkuvasti eteenpäin.

”Jos yleisesti katsotaan tuota touhua, niin sanotaan, että on kiinnostus ainakin tämmöistä asiaa kohtaan lisääntynyt huomattavasti. Yritykset alkaa pikkuhiljaa ymmärtämään ja totta kai, kun sitä tietynlaista tutkimustulosta näistä, menetelmiä on kehitetty ja kaikke muuta, niin kyllähän nämä kaikkia niin kuin siinä mielessä on vienyt asiaa eteenpäin.” H3

Kokonaisvaltaisella skenaariotyöllä ja hyvin rakennetuilla skenaarioilla on merkittävät vaikutukset organisaation tulevaisuuden suunnitelmiin. Hyödyllisyydestään huolimatta skenaariotyöhön ja skenaarioiden luomiseen sisältyy runsaasti haasteita ja ne ovat saaneet osakseen myös laajalti kritiikkiä. Erityishuomiota ovat saaneet niiden käytännön toteuttamisen vaikeus sekä konkreettisten tulosten uupuminen. Niiden haastavuutta on kommentoitu paljon sekä erityisesti skenaarioiden resursseja vievää toimintalogiikkaa. Seuraavaksi on paneuduttu skenaariotyön ja skenaarioiden kohtaamiin tyypillisimpiin haasteisiin sekä niitä kohtaan esitettyyn kritiikkiin. (Gilad 2003, 76–77; Millett 2003, 22–23; Randall 2003, 3).

4.4 Skenaariotyön haasteet ja kritiikki

Skenaarioiden ja skenaariotyön toimivuutta ja tarpeellisuutta epäillään edelleen hyvin laajasti. Skenaarioille ei ole yhtä vakiinnutettua toimivaa ja kaikkien hyväksymää toimintatapaa tai -tekniikkaa. Skenaariotyölle on luotu monenlaisia erilaisia sovelluksia, joista toiset suosivat toisia ja toiset taas toisia. Yhteisymmärrykseen on ainoastaan päästy siitä, että kokonaisvaltaista skenaariotyötä tarvitaan. Missä määrin ja millä tavoin, siitä ollaan hyvin montaa eri mieltä. (Millett 2003, 16–17.) Skenaariotyön toteuttaminen sisältää runsaasti haasteita. Skenaarioiden suunnittelu sekä kaikki erilaiset tavat rakentaa skenaarioita sisältävät omat hyvät ja huonot puolensa. Niiden toimivuudessa yksittäin sekä kokonaisuutena on myös havaittu laajoja eroavaisuuksia kannattavuuden suhteen. Skenaarioiden kohtaamat yleisimmät ongelmat ja suurimmat haasteet ovat resurssien puute tai niiden vähäisyys. (Gilad 2003, 76–77; Millett 2003, 22–23; Randall 2003, 3).

Organisaatiot eivät pysty panostamaan skenaarioihin niin paljon, kuin ne toimiakseen vaatisivat. Toimivuutensa kannalta skenaariot vaativat investointeja ja koko organisaation panosta. Tästä syystä ne ovat kalliita ja harva organisaatio pystyy niitä toteuttamaan niin laajalla mittakaavalla kuin haluaisi. Skenaariotyön ja itse skenaarioiden rakentaminen ovat aikaa vieviä ja työläitä toteuttaa, niiden haasteellisuudesta puhumattakaan. Tulevan toimintaympäristön ja maailman kehityksen ennakoiminen ja ennustaminen eivät ole missään määrin helppoa. Kun näiden ennustusten perusteella tulisi rakentaa organisaatiolle luotettavia, järkeviä ja seurattavia

skenaarioita, kuulostaa tehtävä lähes mahdottomalta. Koko skenaariotyö on saanut kritiikkiä erityisesti sen käytännöllisten tulosten puutteesta sekä prosessin hitaudesta ja monimutkaisuudesta. (Gilad 2003, 76–77; Millett 2003, 22–23; Randall 2003, 3). Aineistosta nousi esiin skenaariotyön ja skenaarioiden tekemisen aikaa vievää luonne. Haastateltavat kokivat pahimmaksi ongelmaksi ajan puutteen onnistuneen skenaariotyön toteuttamiseksi. Skenaariotyön korostettiin vaativan organisaation jäseniltä panostusta ja resursseja ajallisesti. Haastateltavat kertoivat, että monesti organisaation toimijat turhautuvat, kun huomaavat, että työ johon on käytetty paljon aikaa ja vaivaa, ei tuota tuloksia. Mitään konkreettista ei välttämättä synny ja mahdolliset suunnitelmat saattavat jäädä käyttämättä ja hyödyntämättä. Lisäksi haastateltavat nostivat esiin ongelman vääränlaisesta tiedosta. Vaarana on, että organisaatio käyttää epäoleellista tietoa skenaarioiden luomisen pohjalla. Kun aikaa ja resursseja on vähän, tiedon vääristymisen mahdollisuus ja riski kasvavat. Myös yleinen ennakkoinnin haasteellisuus nousi haastatteluissa yhdeksi suurimmista ongelmista. Haastateltavien mukaan tulevaisuutta on vain yksinkertaisesti mahdotonta ennustaa. Haastateltavat kuitenkin huomauttivat, että erilaisten analyysien avulla organisaatio voi päästä lähelle mahdollista tulevaisuutta, jos mitään yllättävää ei tapahdu.

”No yksi suuri haaste on se, että jos satsataan liian vähän resursseja henkilö- tai taloudellisia tai ajallisesti tai aikaa liian vähän, on riskinä että ei saadakaan tämmöistä globaalia kokonaistotuutta selville, vaan kyetään esittämään hyvin vajaalla tai puutteellista tietoa tai virheelliseen käsitykseen perustuvaa suunnitelmaa eteenpäin.”
H5

”No aika monta kertaa siinä on se, että asioiden päivittäinen pyörittäminen vie niin paljon aikaa, että ei ole kerta kaikkiaan mahdollisuuksia satsata hirveästi näiden skenaarioiden kanssa pelaamiseen. No totta kai pyritään ottamaan huomioon kaikki mahdolliset näkökulmat. No mutta sitten taas aiheuttaa ongelmaa, että kuinka paljon sinulla on aikaa käytettävissä.” H1

Yleisen ennustamisen haasteellisuuden vuoksi organisaation voi olla hyvin vaikea määritellä skenaarioiden tarkkuuden taso. Ongelmaksi on muodostunut, että skenaarioista luodaan joko liian yksityiskohtaisia ja tarkasti määriteltyjä tai ne jätetään liian yleiselle tasolle. Skenaarioilla pyritään vähentämään epävarmuutta ja pyritään luomaan organisaatioille suunnitellumpi tulevaisuus. Tämä voi kuitenkin johtaa siihen, että skenaarioista pyritään luomaan yhä yksityiskohtaisempia ja tarkempia. Ollessaan liian yksityiskohtaisia ne eivät ole käyttökelpoisia, koska kukaan ei pysty tarkalleen määrittämään, mitä tulee tapahtumaan ja miten mahdollisessa tilanteessa tulisi toimia. Organisaatiot sortuvat myös luomaan liian kaukaisia skenaarioita ajattelematta omaa

organisaatiota ja liiketoimintastrategiaansa. Skenaariot ja skenaariotyö tulisi aina muistaa sitoa jo suunniteltuun strategiaan niin, että strategia mahdollistaa skenaarion. (Fahey 2003, 9–10.)

Liian yleiselle tasolle jätetty skenaario ei auta organisaatiota tarpeeksi ja liian yksityiskohtaista skenaariota ei pystytä käyttämään, jos kaikki siinä määritellyt ominaisuudet eivät käy toteen. Molemmissa tapauksissa skenaarioista muodostuu organisaatiolle ainoastaan turha kuluerä ja ne eivät tuota organisaatiolle arvoa suhteessa niihin tehtyihin investointeihin. (Fahey 2003, 9–11). Myös haastateltavat nostivat yksimielisesti tämän näkemyksen esiin. Haastateltavien mukaan organisaatio sortuu helposti luomaan skenaarion, jota ei enää tarkemmin analysoida, saati muokata. Loppujen lopuksi skenaario osoittautuukin pelkäksi korulauseeksi ja tosi tilanteessa käyttökelvottomaksi. Haastateltavat kertoivat, että tällaisessa tapauksessa organisaatio epäonnistuu kokonaisvaltaisen skenaariotyön toteuttamisessa ja skenaariotyö jää ainoastaan skenaarioiden luomisen tasolle. Haastateltavien mukaan luomisen jälkeen skenaarioita ei päivitetä ja peilata jatkuvasti organisaation liiketoimintaan ja muuttuvaan toimintaympäristöön, vaan liian usein ne jätetään roikkumaan käyttämättöminä.

”No joo, kyllä voi olla että isompi osa on niitä käyttökelvottomia. Isompi osa kuin niitä hyviä suunnitelmia.” H5

”Ja monta kertaa oon nähnytkin tämmösen, että on joku plääni pikäksi aikaa, hyvä näkymä. Niin sitten jätetään niin kuin syrjään, ei päivitetä, ei uusita, ei seurata. Mennään viisi vuotta jollain uudella hienolla hypellä ja valtava kehitys ja positiiviselta kaikki näyttää. Sitten jutut muuttuukin ja sä olet ihan niin kuin hukassa!” H2

Skenaariotyön ja skenaarioiden tarkkuuden tason määrittämisen ja näissä jollakin tasolla epäonnistuminen saattaa myös johtua osaavien ihmisten tai heidän panostuksensa puuttumisesta. Organisaatioissa ei myöskään välttämättä osata hyödyntää luotuja skenaarioita mikäli käytäntöön siirtymiselle ei ole luotu minkäänlaisia sidoksia. Erilaisia tapoja ja tekniikoita ei osata soveltaa ja tulevaisuuden kuvat osoittautuvat liian kaukaisiksi organisaation omaan strategiaan ja strategiseen suuntautumiseen nähden. (Fahey 2003, 9–11; Gilad 2003, 76–77.) Normaalin liiketoiminnan toteuttamisen vaatimien ponnistusten rinnalla tehtävä skenaariotyö vaatii aikaa ja osaavia ihmisiä. Pätevien ihmisten löytäminen rakentamaan organisaation skenaariotyötä on haastavaa. Myös näiden ihmisten tulkinnat ja näkemykset vaikuttavat skenaarioiden laatuun ja syntymiseen. Keskeistä organisaation kannalta on myös oikeanlaisen informaation saavuttaminen ja löytäminen skenaarioiden pohjalle. Yleisen ennustamisen haastavuuden, resurssipulan, tarkkuuden määrittelyn ja käytön soveltamisen ongelmien lisäksi skenaarioiden taustalla vaikuttaa keskeisesti niiden onnistumiseen vaikuttavat

tekijät, oikeanlaisten ihmisten ja relevantin informaation löytäminen. (Millet 2003, 16–19, Fahey 2003, 9–10.)

4.4.1 Johdon tulkinta ja tavoitteet skenaarioprosessissa

Skenaariot ovat selkeästi organisaation johdon työväline. Skenaarioiden luonti ja kokonaisvaltainen skenaariotyö lähtee liikkeelle organisaation johdon näkemyksestä ja päätöksestä. Johdon tehtävänä on määrittää tarve skenaariotyölle sekä skenaarioille ja pistää niiden luomisprosessi liikkeelle. Onnistunut ja hyvä skenaarioprosessi lähtee liikkeelle selkeästä johdon ilmaisusta ja perustelusta, miksi liiketoiminta vaatii skenaarioita ja mitä niillä pyritään saavuttamaan. Tästä syystä onkin ensiarvoisen tärkeää, että organisaation johto tietää, mitä se on tekemässä. Ilman kokemusta skenaariotyöskentelystä sekä tietoa organisaation tilasta sekä ulkoisista vaikuttavista tekijöistä, on lähes mahdotonta luoda organisaation liiketoiminnalle onnistunutta skenaariopohjaa. (Millet 2003, 18.) Haastateltavat korostivat erityisesti johdon oman näkemyksen merkitystä skenaarioiden luonnissa ja käytössä. Haastateltavien mukaan organisaation johto on se, joka viimeiseksi päättää, millaiseksi skenaariotyö ja skenaariot loppujen lopuksi määrittyvät. Haastateltavat näkivät organisaation johdon päättävän myös skenaarioiden mahdollisen käytön tarpeesta ja siitä, millaisella mittakaavalla niitä seurataan. Haastateltavat korostivat, että ilman tarvittavaa osaamista skenaarioissa epäonnistuminen on hyvin todennäköistä.

”Tämä on kyllä luonnollinen ja tyypillinen mieliala skenaariotöissä. Skenaariot pistetään käyntiin ja ylläpidetään ja ohjataan kyllä mahdollisimman korkealta tasolta, jossa nähdään tämä tarve. Eli se näkemys on päivittäisen liiketoiminnan yläpuolelta tulee ja sen tarve ja se ohjaus. Kyllä tämä on kaikissa poikkeuksetta näin, että ylhäältä johdetaan skenaariotyö.” H5

”Liiketoimintaryhmässä on oma vapaus viedä sitä ja minäkin koitan vaan tuoda tiettyjä työkaluja ja tiettyä apua siihen prosessiin. Tietysti jos toimitusjohtajan näkemykset ovat että hän haluaisi tätä ja tätä, niin totta kai me lähdetään siinä sitten sitä viemään.” H3

Wack (1985) nosti 1980-luvulla esiin huomion johdon ajattelun ja suhtautumisen vaikutuksen skenaariotyöhön. Hänen mukaansa johdon ajattelun ja suhtautumisen muuttaminen ja kehittäminen on osoittautunut olevan kaikkein vaativin tehtävä skenaariotyön yhteydessä. Wackin (1985) mukaan organisaation johdon tulee näkemyksellisesti pysyä maailman muutoksessa mukana. Kun maailma muuttuu, tulee

johdon pystyä muuttamaan omia näkemyksiään yhteneväisemmiksi uuden maailmankuvan kanssa. Näkemykset maailmasta, organisaatiosta sekä liiketoimintaympäristöstä tulee pitää ajan tasalla ja suhteutettuna toisiinsa. Johdon tulee myös pystyä luomaan ja synkronoimaan keskenään yhtenäinen näkemys näistä asioista. Haastateltavat nostivat esiin yhtenä isona haasteena skenaarioiden luonnin suhteen johtajien näkemysten oikeellisuuden. Johdon näkemykset organisaation kyvyistä ja resursseista sekä ympäröivästä liiketoimintaympäristöstä ovat haastateltavien mukaan henkilökohtaisia ja persoonallisia. Tästä johtuen ne saattavat myös olla vääristyneitä tai harhaanjohtavia. Haastateltavat painottivat, että jos päätökset tehdään näiden vääristyneiden tulkintojen perusteella, skenaariotyö muodostuu ainoastaan kulueräksi ja turhaksi työksi ja pahimmassa tapauksessa saattaa romuttaa koko organisaation ja sen liiketoiminnan. Haastateltavista erityisesti muutamat nostivat esille esimerkkinä Nokian tapauksen ja pohtivat olisiko Nokian liiketoiminta voitu pelastaa, jos johdon näkemys olisi ollut erilainen ja skenaariot pohjautuneet erilaiseen tulevaisuuden kuvaan tai rakentuneet erilaisin perustein. Haastateltavien mielestä organisaatiolle optimaalisen ja mahdollisimman oikeellisen näkemyksen saavuttamiseksi skenaarioiden tuleekin työllistää useampaa organisaation johdon jäsentä.

”Jokainen ihminen yksilönä, niin jonkun elämän elänyt ja sillä on vaikutusta hänen arvomaailmaansa, päätöksenteko kykyyn, suorituskkykyyn muualla, niin se on sama yrityksen puolella.” H2

”Riippuen siitä missä se sinun intressi on. Mihin sinulla se mielenkiinto niin kuin menee, että miten sinä maailmaa katsot. Sitä on koitettu tietyllä tavalla, että pystyttäisiin havainnoimaan niitä olennaisimpia.” H3

”Näin se on valitettavasti, että tietoa on niin paljon. Yhdelle ihmiselle ei voi antaa, koska on liian iso riski, että tulee vääränlainen skenaariojohtopäätös. Sen takia onkin tärkeää, että siinä on paljon ihmisiä ja uskottuja ja luotettuja asiantuntijoita mukana. Yksi ihminen tai yksi pieni porukka ei kykene kohtuullisessa ajassa saamaan globaalia käsitystä tai isoa esitystä. Siihen tarvitaan paljon porukkaa.” H5

Organisaation johdolla tulee olla tarvittava tietämys niin organisaatiosta kuin mahdollisista erilaisista tavoista luoda skenaarioita ja siitä, mitkä tavat ja tekniikat ovat juuri omalle organisaatiolle kannattavia. Johdolla tulee olla kyky määritellä parhaimmat menetelmät, jotka vastaavat organisaation liiketoiminnan määrittämiä tarpeita sekä sen kulttuuria. (Millett 2003, 16–19.) Päätöksentekijöiden tulisi konkreettisesti selvittää siedettävän tappion taso, muuttaa käsitystään epävarmuudesta joustavuudeksi ja monipuolisuudeksi sekä hankkia mahdollisimman paljon informaatiota ympäröivästä

ympäristöstä, tulevaisuuden suuntauksista ja menneisyyden tapahtumista. Näillä toiminnoilla organisaatio parantaa mahdollisuutta ajankohtaisen ja jatkuvan skenaariotyön laajamittaiseen ylläpitämiseen. Päätöksentekijät voivat parantaa ja ajankohtaistaa myös omaa subjektiivista käsitystään vallitsevasta maailmantilasta, koska se vaikuttaa päätöksentekoon. Jotta johdon käsitys skenaariotyön tarpeesta ja tulkinta vallitsevasta maailmantilasta olisi oikeellinen, organisaatiossa on toteutettava jatkuvaa analyysityötä sekä näiden analyysien tulosten arviointia. Analyysien avulla kokonaisvaltaisen skenaariotyön ylläpitäminen ja jatkaminen on mahdollista. (Ugur 2005, 24.)

4.4.2 Skenaariotyön haasteet

Keskeisenä skenaariotyön osana ovat skenaarioiden luomista varten toteutetut analyysit organisaation toiminnasta suhteessa organisaation ympäristöön. Analyysityöskentelyn tulisi olla organisaatioissa jatkuvaa ja se tulisi nähdä katkeamattomana prosessina. Kuitenkin turhan usein organisaatiot käyttävät analyysejä apunaan vain hetkittäin, jolloin niiden todellinen hyöty jää käyttämättä. Tästä johtuen organisaatiot ovat myös itse usein tyytymättömiä omiin analyyseihinsä. (Kamensky 2008, 119.) Skenaarioiden taustalla toteutetut erilaiset toimintaympäristön analyysit ovat skenaarioiden toimivuuden kannalta välttämättömiä. Myös kokonaisvaltaisen skenaariotyön kannalta jatkuvan analyysityön toteuttaminen on ensiarvoisen tärkeää. Analyysityön suurin haaste on kuitenkin sen vaikeus. Tarjolla on runsaasti informaatiota, josta tulisi tunnistaa ja erottaa organisaation toiminnan kannalta se oikea ja relevantti. (Mason 1999; Kamensky 2008, 119.)

Analyysit toimivat organisaatioille usein myös peilinä. Helposti organisaatioiden ajatusmaailma omasta ja ulkoisen ympäristön tilasta jää liian toiveikkaaksi ja positiiviseksi. Analyysien taustalla ja skenaariotyössä ei tällöin ole mukana tarpeeksi perspektiiviä ja kriittistä ajattelua. Organisaatio myös helposti kieltää sille itselleen epämiellyttäviä tai epäedullisia esiin nousevia asioita. Onnistuneiden analyysien ja analyysityön avulla organisaatioiden on pakko myöntää itselleen ja itsestään myös ikäviä asioita ja totuuksia. Tämän seurauksena kuitenkin motivaatio analyysityötä kohtaan heikkenee ja vähenee. Työ on siis kokonaisuudessaan vaikeaa, työlästä, hidasta ja siinä epäonnistuminen on todennäköisempää kuin onnistuminen. Haasteena koetaan myös puute kyvyssä asettua tarpeeksi objektiiviseen asemaan omaa toimintaa tarkasteltaessa. (Mason 1999; Kamensky 2008, 119.) Myös haastatteluista nousi yksimielisyys analyysityön haasteellisuuden suhteen. Erilaisia analyysejä skenaarioiden taustalle on pakko toteuttaa. Kuitenkin jatkuvasti kasvava saatavilla oleva tiedon määrä haastaa organisaatioita. Haastateltavien mukaan organisaation tulee pystyä erottelemaan

informaatiomassasta itselleen oleellinen tieto, jota organisaatio käyttää skenaariotyössään. Haastateltavat olivat yhtä mieltä myös siitä, että analyysien toteuttaminen ja analyysityön on oltava jatkuvaa ja organisaation on toteutettava sitä koko ajan toimintansa jatkamiseksi. Tämä taas kuitenkin vaatii organisaatiolta aikaa ja resursseja. Miten organisaatio voi olla varma, mikä kaikki tieto tulee olemaan oleellista sen toiminnan kannalta? Haastateltavat korostivat, että organisaatiot pyrkivät kieltämään itsestään tai oman toimintansa kannalta epämiellyttävät asiat. Tämän taas nähtiin vääristävän analyysityön tuloksia ja vaikuttavan skenaarioihin merkittävien seurauksin.

”Juu ja niin kuin sanotaan, jos se lähtee kuvitteellisista ennustetuista asioista ja sä niihin epärealistisiin analyysihin paalutat, niin helposti rupeet itse uskomaan. Juu aina on miljardikauppa tulossa ja aina on hommaa.” H2

Skenaarioiden ja skenaariotyön haasteellisuudesta huolimatta, niitä toteutetaan organisaatioissa hyvin laajamittaisesti. Niiden merkitys organisaatioissa on noussut suureksi. Tämä johtuu osaksi siitä, että ne ovat yksi harvoista työkaluista, joita organisaatioiden tulevaisuuden ennakkointiin on kehitetty näin laajassa mittakaavassa. Ne mahdollistavat organisaatiokohtaisten tulevaisuuden kuvien luomisen hyvin konkreettisella tasolla. (Hiltunen 2012, 183–184.)

5 SKENAARIOT KILPAILUASEMAN SÄILYTTÄJÄNÄ

Skenaarioita käytetään nykyään hyvin laaja-alaisesti sekä monipuolisesti ja organisaatiot ovatkin omaksuneet ne osaksi omaa toimintaansa. Skenaarioilla organisaatiot pyrkivät tavoittelemaan turvaa ja jatkuvuutta toiminnalleen mahdollisia tulevaisuuden haasteita vastaan. Pyrkimyksenä on säilyttää toiminnan jatkuminen. Tämän lisäksi skenaarioiden tavoitteena on säilyttää organisaatioiden saavuttama kilpailuasema markkinoilla. Tavoitteena on siis säilyttää edellytykset toiminnan jatkuvuudelle vähintäänkin yhtä menestyksekkäästi kuin aikaisemmin. (Hiltunen 2012, 226–227.) Yksissään skenaariot ovat hieman liian väljiä ja irtonaisia täyttämään tavoitteet kilpailuaseman säilyttämisestä. Organisaation tulee toiminnassaan *toteuttaa jatkuvaa kokonaisvaltaista skenaariotyötä* ja ennen kaikkea sitoa se tiivistä omaan strategiseen toimintaansa ja strategioihinsa. (Kamensky 2008, 172.) Organisaatioiden strategiatyöltä vaaditaan ominaisuutta tietynlaiseen herkkyyteen ja joustamiseen. *Globalisaation vaikutukset organisaatioiden strategia- ja skenaariotyöhön* ovat myös huomattavat. Globaalius on asettanut haasteita, joihin organisaatioiden tulee vastata muuttamalla ajattelua niin strategiatyötä kuin skenaarioita kohtaan. Organisaatioilla tulisi olla kyky strategiseen joustamiseen sekä asioiden huomioimiseen ja niihin nopeasti reagointiin. Strategiatyö tulisi nähdä suurempana kokonaisuutena pienempien muuttuvien prosessien kautta. Tällöin myös siihen sidottu skenaariotyö olisi hyvä nähdä jatkuvana ja toteuttaa se pienempien prosessien kautta. Ensiarvoisen tärkeää olisi skenaariotyön korostaminen organisaatioissa vallitsevana ajatusmallina. *Kokonaisvaltaisen skenaariotyön kehittämisellä* organisaatio voi muodostaa skenaariotyöstä itselleen *kilpailuedun*. (Hiltunen 2012, 195–196.) Organisaatiot, jotka onnistuvat *toteuttamaan jatkuvaa skenaariotyötä, vastaamaan globalisaation haasteisiin ja kehittämään skenaariotyöstä itselleen kilpailuedun*, ovat oman toimialansa huipulla ja usein myös oman toimialansa edelläkävijöitä. Skenaariot ja skenaariotyö ovat osa organisaation jatkuvaa työtä kilpailuaseman säilyttämiseksi.

5.1 Kestävän kilpailuaseman säilyttäminen jatkuvan skenaariotyön avulla

Skenaarioiden perimmäinen tarkoitus on siis kartoittaa organisaatiolle niitä mahdollisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia, joissa organisaatio voi joskus toimintaansa joutua toteuttamaan. Kokonaisvaltaisella skenaariotyöllä organisaatio sitoo yhteen skenaarioiden luomisen sekä niitä edeltävät analyysit ja toteuttaa tätä kokonaisuutta yhtäjaksoisesti. Kokonaisvaltaisen skenaariotyön tarkoituksena on myös avata johdon ajattelua tulevaisuuskeskeisemmäksi sekä auttaa heitä näkemään ympäristössä piileviä

mahdollisuuksia tulevaisuudelle. Kilpailuaseman säilymisen kannalta skenaariotyön toteuttaminen ja skenaarioiden luominen on organisaatioille välttämätöntä. (Hiltunen 2012, 18, 195, 226–227.) Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että kilpailuaseman säilyttämiseksi organisaation skenaariotyö on välttämätöntä. Jotta organisaatio pystyy saavuttamaan sen tavoitteet kilpailuasemansa suhteen, on sen edes jollakin tasolla toteutettava skenaariotyötä ja skenaarioiden luomista. Haastateltavat korostivat, että pelkästään kansainvälisten suurorganisaatioiden liiketoiminnan koko pakottaa käyttämään skenaarioita liiketoiminnan turvaamiseksi ja aseman säilymiseksi markkinoilla. Haastateltavat kertoivat, että skenaarioilla organisaatio pystyy myös luomaan perusteet liiketoimintansa toteuttamiselle tulevaisuudessa.

”Jokaiselle nämä on kuitenkin miljoonaluokan investointeja, niin niissä täytyy olla takaisinmaksuaika ja jos ei ole tulevaisuutta, niin se investointi ei kauheen hyvältä näytä. Ja siellä täytyy olla paras arvaus tietysti sen asian ympäriltä, että saadaan ensinnäkin perusteltua se ja hyväksytettyä. Panna nyt 10 miljoonaa johonkin ilman, että siinä on mitään perustelua, niin sehän on järjen käytön vähyyttä. Se on pakko pystyä se paras arvaus pyrkiä saamaan. Ilman johdonmukaista suunnittelua ei tällaista liiketoimintaa pysty viemään.” H2

Skenaariot osana kokonaisvaltaisempaa skenaariotyötä, antavat organisaatiolle mahdollisuudet suurempien hyötyjen tavoitteluun ja saavuttamiseen. Onnistunut kokonaisvaltaisen skenaariotyön toteuttaminen mahdollistuu, kun organisaatiot näkevät skenaariot sekä niiden käytön osana omaa strategiaansa sekä strategiaprosessiaan. Kun organisaation strategiatyö nähdään prosessinomaisena, on siihen järkevää myös liittää prosessinomainen ja jatkuva skenaariotyö. Tällä tavoin skenaariotyö yhdistyy organisaation strategiaan sekä sen strategisiin tavoitteisiin ja tavoitteet kilpailuaseman säilyttämisestä ovat koko ajan esillä skenaarioita laadittaessa. Yhdistämällä organisaation strategiatyö sekä skenaariotyö prosessinomaiseksi toisiinsa sitoutuneeksi jatkumoksi, on organisaatiolla parhaimmat mahdollisuudet saavuttaa kilpailuasemaa koskevia tavoitteita skenaariotyön avulla. Skenaariotyö voi kilpailuaseman säilyttämisen kannalta olla parhaimmillaan, kun skenaariotyö on liitetty organisaation strategiaprosessiin. (Hiltunen 2012, 18, 195, 226–227.) Haastatteluissa itse skenaariot koettiin kuitenkin liian väljiksi toimiakseen pelkästään organisaation ohjenuorana kilpailutilanteessa. Skenaariot nähtiin tietynlaisena alkusysäyksen ja ajattelun avaajan antajana, jota vaaditaan kilpailuaseman säilymisen toimenpiteitä varten kokonaisvaltaisessa skenaariotyön toteutuksessa. Skenaariot yksin työväliseinä kilpailuaseman saavuttamiselle jäivät haastateltavien mukaan aivan liian yleiselle tasolle. Haastateltavien mukaan organisaatioiden sitoutuneisuus kokonaisvaltaiseen työhön tulevaisuuden eteen on kannattavaa. Skenaariotyön nähdään tätä kautta toimivan

organisaatiolle myös jatkuvan oppimisen prosessina, jotta koko skenaarioiden luomisen ja käytön prosessista voidaan hyötyä enemmän myös tulevaisuudessa. Skenaariot osana skenaariotyötä ja niiden läheisesti liittäminen organisaation strategiaan tavoitteisiin tuottavat parhaimmat tulokset kilpailuaseman säilyttämisen kannalta.

”Niin se skenario, minä vähän itse ajattelen sen sillain että se on sellainen, mikä panee sen asian muutoksen niin kuin liikkeelle. Skenaariot on harvoin niin yksityiskohtaisia, että niitä sillain pystyttäisiin käyttämään oikein toimintasuunnitelmana. Että se tukee sitä päätöksentekoa. Että se oppimisprosessi pitäisi tietysti tehdä aina kaikissa asioissa, että opitaan seuraavia kertoja varten. Se on nyt niin kuin sellainen karkea agenda, jota lähdetään tarkentamaan ja syventämään.”
H1

”Mutta kyllä minä olen sen kannalla, että olkoon mikä toimiala vaan, että kyllä sinä sen suunnitelmallisuuden kautta, niin ne asiat lähtee. Että kyllä jos sulla on strategia, niin huomiot sen ympäristön ja muuttuvissa suhteissa, niin sinulla on ketteryyttä siihen. Kyllä se suunnitelmallisuus kuitenkin siellä, että sinulla on aina jotkut lääkkeet mukana mitä teet.” H4

Yhdistämällä organisaation strategiatyö ja skenaariotyö toisiinsa, voidaan organisaatiolle rakentaa niin kutsuttu tulevaisuuskestävä strategia. Strategiaprosessiin tulisi ottaa mukaan erilaisten tulevaisuuksien pohtiminen, koska strategian tarkoituksena on auttaa organisaatiota kulkemaan toivomaansa suuntaan tulevaisuudessa. Kun liiketoimintastrategian kautta itsensä markkinoille asemoineet organisaatiot rakentavat kilpailustrategiaansa, tulisi tulevaisuusajattelu ja skenaariot ottaa mukaan osaksi tätä prosessia. Skenaariotyön yhdistyminen kilpailustrategiaan ja organisaation asemointiin varmistaa sen, että skenaarioilla pyritään varmistamaan kilpailuasemaa koskevien tavoitteiden saavuttamiseen pyrkiminen tulevaisuudesta riippumatta. (Hiltunen 2012, 226–227.) Haastattelujen mukaan organisaatioiden skenaariotyön sitominen niiden strategiatyöhön on kilpailuaseman säilyttämisen kannalta välttämätöntä. Aineistosta esiin nousi, että ilman selkeää linkkiä strategiatyön ja skenaariotyön välillä skenaariotyö jää liian irralliseksi ja väljäksi eikä palvele organisaation tavoitteita kilpailuaseman säilyttämisestä. Haastateltavat korostivat, että tavoitteet markkinoille asemoitumiselle sekä siellä menestymiselle pohjautuvat organisaation strategioihin. Nämä tavoitteet on pidettävä mukana skenaariotyössä, jotta skenaarioista voidaan muodostaa järkeviä kilpailuaseman säilyttämisen kannalta. Haastateltavat painottivat skenaarioiden perustamista organisaation strategiaan ja erityisesti juuri tavoitteisiin kilpailuasemasta.

”Tottakaihan se aina pitää olla meidän takaraivossa, jos me halutaan olla markkinajohtaja, niin kyllähän se kaikissa skenaarioissa on ja kaikki skenaariothan siihen pohjautuu [kilpailuasema].” H1

”Meillä on niin kuin neljä erilaista skenaarioo siellä, että miltä se maailma näyttää ja sen jälkeen yleensä me tehdään niin, että kun meillä on olemassa kuitenkin joku strategia, joku olemassa jo. Niin me koeponnistetaan sitten kun me nähdään tämä kuva ja se maailma mitä se on. Me niin kuin tuulitunneloidaan se ja nykyinen strategia, että miten meillä kävisi tuolla strategialla näissä neljässä eri skenaariossa.” H3

Skenaariotyön sitominen organisaation strategiatyöhön ja sen strategisiin tavoitteisiin vaatii organisaatiolta laajaa ja jatkuvaa työtä. Kumpikin kokonaisuus tulisi nähdä toisiinsa sidottuina pienempänä prosessinomaisena työnä, jonka kautta suuremman kokonaisuuden hahmottaminen ja toteutuminen on mahdollista. Globalisaatio on yksi suurimmista tekijöistä, joka nykyään keskeisesti vaikuttaa organisaatioiden strategia- ja skenaariotyön muotoon ja toteutukseen. (Hiltunen 2012, 230–235.)

5.2 Globalisaation vaikutukset strategia- ja skenaariotyöhön

Maailman muuttuminen entistä globaalimmaksi on nykypäivää ja vaatii organisaatioita venyttämään itseään yhä enemmän kohti ääri rajojaan. Kulutus ja tuotteet ovat kaikkien saatavilla ja organisaatiot joutuvat ponnistelemaan säilyttääkseen kestävän kilpailuaseman kasvavan kilpailun ja toimintaympäristön myötä. Nykymaailman nopea muuttuminen ja laajalle levinnyt globalisaatio on tätä tietä pakottanut organisaatiot muokkaamaan käsitystään omasta strategisesta toiminnastaan. Organisaatioille on elintärkeää pystyä strategiseen joustamiseen sekä strategian muuttamiseen maailman muutosten mukana. Strategisen toiminnan ja strategioiden vahvuutena on edelleen niiden kyky katsoa kauas. Nykypäivänä organisaatioilta kuitenkin vaaditaan yhä enemmän ja nopeammin tapahtuvaa strategista oivaltamista. Organisaatioiden on tunnistettava ja hyväksyttävä se tosiasia, että onnistuneen strategian toteuttamisen pohjalle strategialta vaaditaan enemmän joustavuutta ja herkkyyttä muutokseen kuin ehdottomuutta. Strategian joustaminen vaikuttaa pitkälti organisaation kykyyn ja mahdollisuuksiin toteuttaa strategiaa onnistuneesti. Organisaation tulee nopealla tahdilla ja lyhyellä aikajänteellä pystyä muuttamaan strategiaansa, mutta kuitenkin niin, että se voi jatkaa vakaata ja kannattavaa toimintaa. (Doz & Kosonen 2008, 46–49; Hiltunen 2012, 230–235.) Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että maailman talouden yhä nopeammalla globalisoitumisella on merkittävät vaikutukset organisaatioiden strategiseen toimintaan. Strategian tulee joustaa maailman muutoksen mukana.

Haastateltavat korostivat, että kyky strategiseen oivaltamiseen ja strategian pitämiseen ajan tasalla vaikuttaa keskeisesti kilpailuedun saavuttamiseen ja pyrkimykseen markkina-aseman säilyttämiseksi. Haastateltavien kertoivat, että suurin syy strategisen herkkyyden tarpeelle on globalisaatio.

”Mutta tämä globaali maailmantalous on entistä globaalimpi. Ja se on yksi niin kuin keskeinen muuttuja tässä hommassa.” H2

”Koko ajan pitää olla ajoissa liikkellä. Riippuu paljon niistä muutoksista, että jos on joku muutos, niin pitää olla paljon herkempi ja paljon lyhyemmällä aikavälillä sitä, että miten sinä reagoit.” H4

Globalisaatio on asettanut organisaatioille myös vaatimuksen tarkkailla toimintaympäristöään entistä laajemmin ja suuremmalla herkkyydellä. Organisaation toteuttaessa kokonaisvaltaista strategia- ja siihen sidottua skenaariotyötä, tulee sen kiinnittää entistä enemmän huomiota sen ympäristöstä kumpuaviin toiminnan ajureihin. Globalisaation kautta yhteiskunnassa vallitsevat trendit ja yleiset ilmiöt vaikuttavat organisaatioiden toimintaa koko ajan entistä enemmän ja tämä on myös organisaatioiden huomioitava. Ajurit organisaatioiden toiminnalle lisääntyvät jatkuvasti ja yhä useammin ne tulevat organisaation ulkopuolelta. Nämä organisaatioiden ulkopuolelta esiin nousevat ajurit ovat yleensä myös niitä, jotka muokkaavat ja muuttavat maailmaa, kilpailua ja organisaation toimialaa suurissa määrin. Oleellista organisaatioiden kannalta on huomioida nämä tekijät entistä paremmin ja laajemmin kilpailuasemansa säilyttämiseksi. (Thompson & Strickland 2001, 93–100.)

Keskeisiä toiminnan ajureita ja toimialan muuttujia ovat muun muassa globalisaation aiheuttamat Internetin osto- ja mainostusmahdollisuudet, kehittyvien kolmansien maiden teollistuminen, tuoteinnovaatiot ja niiden käyttötarkoitusten muuttuminen sekä poliittisten voimasuhteiden muuttuminen. Myös tekniikan ja teknologian kehitys sekä markkinoinnin uudet innovaatiot ja populaation elämäntapamuutokset vaikuttavat merkittävästi organisaatioiden toimintaan. Haastavaa on löytää organisaation kannalta merkittävimmät ja tärkeimmät muuttujat sekä suhteuttaa muuttujat organisaation omaan toimialaan ja toimintaan. Globalisaation kautta organisaatiot joutuvat pohtimaan omaa toimintaympäristöään yhä laaja-alaisemmin ja monipuolisemmin. (Thompson & Strickland 2001, 93–100.) Haastateltavat kertoivat toiminnan ajurien merkittävyyden ja tärkeyden arvioinnin hyvin haastavaksi. Haastateltavien mukaan organisaatiot joutuvat kamppailemaan jatkuvasti sen kanssa, että mitkä tekijät ja ajurit niiden tulisi huomioida omassa toiminnassaan ja millä laajuudella. Erityisesti median vaikutus nostettiin yhtenä merkittävänä haastavana tekijänä. Haastateltavien mukaan informaatio on nykyään lähestulkoon heti kenen tahansa saatavilla. Median sekä sosiaalisen media nähtiin

antavan oman vaikutuksensa ja sävöyksensä maailmassa tapahtuville asioille. Haastateltavat nostivat esille, että pienimmistäkin merkityksettömistä asioista voi kasvaa yhteiskunnan kannalta keskeisiä tekijöitä median vaikutuksen ansiosta. Haastateltavat korostivat, että globaalin maailman ajurien suhteuttaminen organisaation omaan toimintaan ei siis missään määrin ole helppoa, mutta kuitenkin organisaatiolle välttämätöntä.

”Eihän se maailma koskaan ole valmis. Tänä päivänä internet, sosiaalinen media ja kaikki muut. Asiat niin kuin nousee, ne on välittömästi. Jos joku muutos maailmassa tapahtuu, niin se saattaa niin kuin hyvinkin äkkiä olla esillä. Kun se on kuitenkin valtakunnan mediassa. Siitä pitäisi olla valveutunut, että mitä kaikkea tämä mahdollisesti tarkoittaa itselle tai firmalle tai jotain muuta.” H3

”Just kun puhutaan globaaleista markkinoista, niin sanotaan että ne globaalin markkinan tuoma haaste, niiden mukanaan tuomat skenaariotarpeet on lisääntynyt. Sitä kautta se aiheuttaa haasteellisuuttakin lisää, että se ei ole niin yksinkertaista enää.” H1

Strategiatyön muutoksen kautta myös organisaatioiden skenaariotyö ja skenaariot ovat kokeneet muutoksia. Jatkuva strategiatyön toteuttaminen ja ulkopuolelta nousevien ajureiden tunnistaminen ja analysointi vaikuttaa olennaisesti myös organisaatioiden skenaariotyöhön. Ensinnäkin yhä globaalimpi maailma on asettanut yhä suuremman tarpeen skenaariotyön toteuttamiselle. Toisekseen globaalimpi toiminta ja maailman nopea muuttuminen on pakottanut organisaatiot lyhentämään skenaariotyönsä aikajännettä. Ennustamista sekä skenaariotyötä toteutetaan entistä lyhyemmällä aikatahtäyksellä, jotta organisaatio pystyy säilyttämään muutosherkkyytensä ja tätä kautta pyrkiä tavoitteisiinsa kilpailuaseman säilyttämisestä. Strategioita luodessaan organisaation on hyvä huomioida, mitä strategisia kokonaisuuksia ja strategian osia on mahdollista muuttaa ja muokata helposti ympäristön muutosten niin vaatiessa. Skenaariotyön on tarkoitus toimia apuna juuri tässä. Se pyrkii arvioimaan, miten strategiaa on mahdollista muuttaa nopeammin erilaisissa tulevaisuuden tilanteissa. (Doz & Kosonen 2008, 28–30, 46–49; Hiltunen 2012, 230–235.)

Vaikka organisaatiot ovat maailman nopean muuttumisen myötä joutuneet arvioimaan strategia- ja skenaariotyötä kilpailuaseman kannalta uudella tavalla, eivät aikaisemmat vaatimukset katoa taustalta mihinkään. Skenaariot ovat edelleen väline tulevaisuuden suunnitteluun myös pitkällä tähtäyksellä. Nykypäivänä organisaation tulee strategia- ja skenaariotyössään kuitenkin hallita eripituisia aikajäniteitä sekä aikakehyksiä. Organisaatioilta vaaditaan strategista ketteryyttä, joka tarkoittaa kykyä ajatella ja toimia poikkeavalla tavalla tilanteen niin vaatiessa. (Doz & Kosonen 2008, 28–30, 46–49; Hiltunen 2012, 230–235.) Haastateltavien mukaan kohdeorganisaatiot

olivat omaksuneet ajatuksen ympäristön muutosnopeudesta ja ymmärsivät tarpeen nopeille strategisille muutoksille ja herkkyydelle, jotta ne pystyivät säilyttämään asemansa markkinoilla. Kohdeorganisaatiot pitivät jopa kuukausittaista liiketoiminnan budjetointia tietyn asteisena skenaariotyönä. Vastakohtana tälle lyhytkatseisuudelle globaaliuden painotus ja merkitys on haastateltavien mukaan pakottanut kohdeorganisaatiot myös toisaalta pidentämään skenaarioidensa aikajännettä. Maailmassa esiintyvät villit kortit luovat organisaatioille pakotteen luoda pahimman tapauksen skenaario pidemmälle aikavälille. Haastateltavat korostivat, että organisaatioiden tulisi yhä herkemmin pystyä luomaan niin lyhyelle kuin pitkälle tähtäykselle skenaarioita erilaisella syklillä. Haastatteluissa organisaation omaan liiketoimintaan peilaaminen korostui skenaarioissa entistä enemmän, jos organisaatio halusi säilyttää asemansa markkinoilla.

”Sanotaan, että tilikauden tuloksen ennustaminen katsotaan yhden tyyppiseksi skenaarioksi, niin sehän me tehdään kuukausittain.” H1

”Koko ajan ollaan siinä herkkyydellä, että tänään on hyvä näin ja paras mitä me pystytään, mutta huomenna meidän täytyy arvioida tätä uudelleen. Tämä muutosnopeus on kasvanut ilman muuta, että ne joustavuuden elementit siellä täytyisi olla.” H2

Aikajänteen lyhentymisen ja strategisen herkkyyden korostamisen kautta organisaatiot voivat nähdä oman skenaario- ja strategiatyönsä yhdistyvän toisiinsa yhä pienempien prosessien ja kokonaisuuksien kautta. Kun skenaariotyötä toteutetaan tarpeeksi laajasti ja kokonaisvaltaisesti organisaation strategiaan peilaten, voi se muodostua organisaatiolle parhaimmassa tapauksessa jopa kilpailuetua määrittäväksi tekijäksi. Laajan ennakkoinnin ja strategiaan sidotun skenaariotyön avulla organisaatio voi saavuttaa ylivertaista kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden ja tätä kautta säilyttää oman asemansa markkinoilla ja jopa parantaa sitä. (Kamppinen ym. 2003, 32.)

5.3 Kokonaisvaltainen skenaariotyö organisaation kilpailuetuna

Kamppisen ym. (2003, 32) näkemyksen mukaan tulevaisuuden ennakkoinnin menetelmät soveltuvat myös organisaation oman aseman parantamiseen kilpailutilanteessa. Tarkoituksena on edistää ja kehittää organisaation kannattavaa toimintaa. Organisaatioiden on jopa mahdollista luoda pitkälle viedyllä ja kehitetyllä skenaariotyöllä itselleen kilpailuetua ja tällä tavoin parantaa kilpailuasemaansa markkinoilla. Eli painotus skenaariotyön varokeinona olemisesta siirtyy organisaation kehittämisen ja uusien mahdollisuuksien havainnoin puolelle. Organisaatiot pyrkivät

skenaariotyöllään edelleen valmistautumaan muutoksiin, mutta myös enenevässä määrin vaikuttamaan tulevaisuuteen itse. Tämä vaatii organisaatioilta kehittyneitä näkemystä skenaariotyöstä ja tulevaisuuden tutkimuksen ja ennakoinnin menetelmistä. Toimivat menetelmät sekä niiden onnistunut käyttö tuottaa organisaatiolle kilpailuetua. (Hiltunen 2012, 242–243, Kamppinen 2003, 32.) Haastatteluista nousi esiin, että hyvin pitkälle viedyllä ja kehittyneellä skenaariotyöllä voidaan saavuttaa kilpailuetua. Lisäksi organisaatioiden strategiatyön kokonaisvaltaisuuden ja siihen panostamisen nähtiin antavan mahdollisuuden myös skenaarioiden painottamiseen ja niiden kehittämiseen organisaatioiden kilpailuedun kehittämisen välineeksi.

Jotta skenaariotyöstä voi muodostua organisaatiolle kilpailuetua, tulee sen toteutua hyvin kokonaisvaltaisesti. Skenaariotyön tulisi toteutua organisaatiossa mahdollisimman monipuolisesti ja eri tasoilla. Sen tulisi työllistää johdon lisäksi myös muita organisaation tasoja ja henkilöitä. Tällöin skenaariotyö ja skenaarioiden luominen muodostuu pienemmistä kokonaisuuksista ja mahdollistaa laajemman kokonaiskuvan syntymisen. Organisaatio voi toteuttaa esimerkiksi erilaisia informaation keruuta sekä huomiointi- ja arviointiprosesseja sekä perustaa erilaisia aivoriihiä, joiden tuloksia se käyttää hyväkseen skenaarioita luodessaan. Tällöin koko organisaatio on mukana skenaariotyössä. Tämä taas lisää avoimuutta ennakointia ja koko organisaation skenaariotyötä kohtaan. Myös skenaariotyön prosessinomainen toteuttaminen ja sen sidokset organisaation strategiatyöhön parantuvat. Laajojen ja monipuolisten prosessien ja niistä saatujen tulosten avulla organisaatio voi käyttää skenaariotyötä myös uusien mahdollisuuksien havainnointiin sekä oman toimintansa kehittämiseen. (Hiltunen 2012, 242–247.) Haastatteluissa painotettiin pienemmässä mittakaavassa toteutettujen prosessien merkitystä. Prosessien kautta toteutetun skenaariotyön nähtiin tuottavan parhaimmat hyödyt kohdeorganisaatioille. Skenaariotyön näkeminen laajana koko organisaatioita koskevana prosessina voi haastateltavien mukaan tuottaa organisaatiolle runsaasti kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin ja tällä tavoin helpottaa organisaation aseman säilyttämistä ja parantamista markkinoilla. Haastateltavat kertoivat, että pyrkimyksenä olisi saada koko organisaatio myönteisemmäksi skenaariotyötä ja tulevaisuusajattelua kohtaan ja pienten prosessien kautta toteuttaa laajempaa kokonaisuutta. Haastateltavat korostivat skenaariotyön merkitystä erityisesti ajatusmallina. Parhaimmassa tapauksessa se nähtiin koko organisaatiossa laajana ajatteluna ja luovana työskentelynä käytännön työn lisäksi. Haastateltavat kertoivat, että kilpailuasemaa voitiin onnistuneesti parantaa hyvinkin huomattavissa määrin laajan ja strategiatyöhön sitoutetun skenaariotyön avulla.

”On tehty tämmöistä mentaalista opettamista sillä tavalla, että he [organisaation henkilöstö] siellä pyrkisivät havainnoimaan ja tekemään niitä ajatuksellisesti. Että he pystyy reagoimaan niin kuin maailman muutoksiin tietyllä tavalla. On lähdetty niin kuin opastamaan. Kun tämä on kuitenkin pitkälti tämmöistä luovaa työtä ja ajattelua. Ettei jäädä niin kuin liikaa sellaisen formaalin systeemin niin kuin vangiksi.” H3

Organisaatioiden on siis mahdollista luoda itselleen kilpailuetua kokonaisvaltaisen strategiatyöhön sidotun skenaariotyön avulla. Tämän kautta organisaation ei ole mahdollista ainoastaan säilyttää kilpailuasemansa markkinoilla, vaan jopa parantaa sitä. Jos organisaatio pystyy käyttämään skenaariotyötä laajana ajatusmallina, voi se sen avulla nähdä toiminnalleen uusia menestymismahdollisuuksia. Organisaatiot, jotka eivät ikinä uskalla poiketa yleisistä mielipiteistä tai massan valtavirrasta, eivät myöskään voi olla toimialansa edelläkävijöitä tai johtavia toimijoita. Nämä organisaatiot pysyvät markkinoiden riskittömällä alueella ja niiden on lähes mahdotonta nousta toimialansa markkinoilla johtavaan asemaan. (Mannermaa 1999, 91.) Haastateltavien mukaan suurorganisaation tavoitteissa ja strategisissa tahtotiloissa keskeistä oli organisaation liiketoiminnan kehittämiseen ja kasvattamiseen pyrkiminen. Haastateltavat korostivat, että saavuttaakseen tällaiset tavoitteet, organisaation tulee pystyä havainnoimaan ympäristön mahdollisuuksia herkemmin sekä toimimaan niiden mukaisesti. Aineistosta nousi esiin erityisesti heikkojen signaalien tulkinnan merkitys. Haastateltavat korostivat niiden havainnoinnin tärkeyttä organisaatioiden toiminnan tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Dumitrescu (2011, 42–43) nostaa esille faktan, että heikkojen signaalien merkitys skenaarioiden ja koko strategisen ajattelun taustavaikuttajana on kasvanut ja tulee tulevaisuudessa olemaan entistäkin suuremmissa roolissa. Organisaatiot käyttävät yhä enemmän hyödykseen heikon signaalin ja trendin syntymisen linkittymistä. Heikon signaalin havaitsemalla ja sitä työstämällä organisaatiolla on mahdollisuus jatkuvalla ja pitkäjänteisellä työllä rakentaa heikosta signaalista itselleen kilpailuetua. Pidemmällä aikavälillä heikosta signaalista saattaa muotoutua koko yhteiskuntaan vaikuttava trendi. Kun organisaatio on heikon signaalin pohjalta luonut skenaarion liiketoiminnan kehittymistä ja kilpailuaseman vahvistamista varten, on organisaatiolla valmiina suunnitelma olla alansa edelläkävijä. Tällä tavoin itse skenaariotyöstä voidaan rakentaa organisaatiolle kilpailuetua ja parantaa sen kilpailuasemaa markkinoilla. Heikon signaalin tajuaminen ja toteuttaminen ensimmäisenä saattaa taata organisaatiolle hyvät asemat markkinoille asenteiden muutoksen ja edelläkävijyyden ansiosta. Mannermaan (2004, 114) mukaan heikkojen signaalien havainnoija on muita paremmassa asemassa uusiin ilmiöihin varautumisessa ja niiden mukaan toimimisessa. Jos organisaatio haluaa olla oman toimialansa markkinajohtaja, niin tämän päivän taloudellisessa maailmassa se ei pärjää ainoastaan seuraamalla, mitä ympärillä tapahtuu. Keskeistä on pyrkimys

rakentaa toiminnalleen sopivaa kilpailuympäristöä ja muokkata sitä omalle toiminnalle suotuisaksi.

Organisaatioiden tulee jatkuvasti kehittää kilpailua ja keksiä sille niin kutsuttuja uusia sääntöjä, jotta ne pystyvät saavuttamaan ylivertaista kilpailuetua ja tavoittamaan kilpailuasematavoitteensa. Ei riitä, että organisaatio on kilpailussa ajan hermolla ja siinä mukana, sen tulee jopa olla sitä edellä. (Treacy & Wiersema 1995, 16.)¹² Haastatteluista mielenkiintoisena näkökulmana skenaarioita ja heikkoja signaaleja kohtaan nousi myös niiden asteittainen irrottaminen organisaation strategiastyöstä. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että vaikka kaikki organisaatiossa tapahtuvat kokonaisvaltaiseen skenaariotyöhön liittyvät prosessit tulisi pitkälti sitoa sen strategisuuteen, niin käytännöstä voidaan myös poiketa. Muutamien haastateltavien mukaan, kun skenaariotyö on tarpeeksi kokonaisvaltaista ja se on viety tarpeeksi pitkälle ja sidottu organisaation strategiatyöhön, voidaan skenaariotyötä jopa jossain määrin lähteä irrottamaan organisaation strategiasta. Muutaman haastateltavan mielipiteenä oli omasta strategiastyöstä ja sen tavoitteista hetkittäin irtaantumisen mahdollistavan uusien ajatusten ja ideoiden synnyn. Haastateltavat kertoivat, että tällä tavoin skenaariotyöllä voitiin mahdollistaa pyrkimykset vallitsevan kilpailun muokkaamiseen ja kehittämiseen organisaatiolle itselleen suotuisaksi. Kun ajattelua lähdettiin viemään irti strategiasta jopa hyvin utopistiselle tasolle, saattoi tuloksena joskus olla organisaation toiminnan kannalta jotain hedelmällistä. Haastateltavat huomauttivat kuitenkin, että tällaista skenaariotyötä ja skenaarioiden luontia ei organisaatio kuitenkaan pysty toteuttamaan jokapäiväisessä skenaariotyössään. Strategiasta jollakin asteella irrotetun skenaariotyön tarkoituksena nähtiin sen toimiminen lähinnä mielenkiinnon herättäjänä ja ärsykkeenä uusien asioiden havaitsemiseen omasta toimialasta sekä ympärillä toimivasta yhteiskunnasta. Haastateltavat korostivat, että utopistisen skenaariotyön seurauksena positiivinen tulevaisuusajattelu yleensä lisääntyy. Haastateltavien mukaan se, mitä organisaatiot pystyvät skenaariotyössään jatkuvasti ja päivittäin toteuttamaan, on tulevaisuusmyönteisyys.

”Kyllä skenaariot pitää ainakin ajoittain irrottaa strategiasta, koska jos halutaan kokonaan uusia toimintoja kehittää. Eli kyllä on hyvin terveellistä pitää niitä välillä erillään.” H5

¹² Treacy, M. – Wiersema, F. (1995) *The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Basic books, Perseus Books Group, NY, USA.

”Mitä sun pitäisi miettiä, mihin maailma on menossa, mitä tapahtuu, miten ihmiset reagoi? Sitten businessissä ruvetaan puhumaan niin kuin tämmöisestä ”market makingistä” eli ruvetaan tietyllä tavalla tuomaan ja tekemään sitä markkinaa, tuodaan näkökulmia. Minusta tärkeätä on niin kuin tämä, että ihmiset, väki ajattelee, että se ei olisi niin kuin reagointia koko ajan. Ei vain katottaisi peruutuspeiliin, vaan katottaisi eteenpäin.” H3

Skenaariotyön avulla toteutetut toimenpiteet kilpailuaseman säilyttämiseksi ovat nykymaailmassa jo sanelematon vaatimus toiminnan jatkumiselle. Suuret kansainväliset organisaatiot, jotka haluavat säilyttää asemansa toimialan johtavina organisaatioina, toteuttavat hyvin kokonaisvaltaista skenaariotyötä. Ilman ennakointia niiden ei olisi mahdollista saavuttaa tavoitteitaan ja jatkaa toimintaansa. Loistavana esimerkkinä hyvin toteutetusta skenaariotyöstä kilpailuedun luomiseksi on Shell yhtymän 1970-luvun öljykatastrofiin varautuminen. Se oli öljybusinessin ainoa organisaatio, joka ymmärsi piilevän katastrofin vaaran ja rakensi sitä varten skenaarion, jonka pohjalta sen oli helppo jatkaa kehitystä. Öljykatastrofin tapahtuessa Shellin oli mahdollisuus nousta koko toimialan johtavaksi organisaatioksi ylivertaisen skenaariotyön avulla. Se, joka osaa luoda skenaariotyöstä itselleen kilpailuedun on todennäköisesti se markkinoiden johtava organisaatio. (Dumitrescu 2011, 144–145.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET

Tutkimuksen johtopäätökset on saatu aineiston huolellisen analyysin ja analyysin yhteydessä tehdyn tulkinnan perusteella. Tulkinta perustuu aikaisemman teorian tiedon sekä haastatteluista saadun empiirisen materiaalin yhdistelyyn. Tutkimuksen ja sen johtopäätösten pohjalta esitetään tutkimukselle myös mahdollisia jatkotutkimusten aiheita. Toteutettu tutkimus itsessään herättää useita lisäkysymyksiä tutkittavaan ilmiöön liittyen. Lisäkysymysten pohjalta tarkastellaan erilaisten jatkotutkimusten mahdollisuutta. Jotta tutkimusta ja siitä tehtyjä tulkintoja voidaan pitää relevantteina ja määritellä sille mahdollisia jatkotutkimusaiheita, tulee tutkimuksen luotettavuutta myös tarkastella ja arvioida.

6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten kansainväliset suurorganisaatiot voivat säilyttää kestävän kilpailuaseman skenaariotyön avulla. Keskeistä oli hahmottaa, millä tavoin organisaatioiden kilpailuasema muodostuu sekä miten organisaatiot toteuttavat toiminnassaan skenaariotyötä. Tutkimukselle oli määriteltynä seuraavanlainen päätutkimuskysymys. *Miten skenaariotyöllä voidaan säilyttää kestävä kilpailuasema kansainvälisissä suurorganisaatioissa?* Tähän päätutkimuskysymykseen pyrittiin vastaamaan kahden alakysymyksen kautta. Alakysymykset olivat seuraavanlaiset. *Miten organisaation strategisessa johtamisessa määrittyy kilpailuasema? Miten skenaariotyön avulla voidaan varautua tulevaisuuden haasteisiin?*

Tutkimus lähti liikkeelle vastaamalla ensimmäiseen alakysymykseen kansainvälisten suurorganisaatioiden strategisesta johtamisesta ja siitä, miten kilpailuasema määrittyy strategisessa johtamisessa. Tässä tutkimuksessa organisaatioiden kilpailuaseman nähtiin pohjautuvan kilpailustrategiaan, joka taas syntyy organisaation liiketoimintastrategian linjausten perusteella. Keskeisiä vaikuttimia sekä liiketoiminta- että kilpailustrategian taustalla olivat organisaation arvot, visiot ja missio. Lisäksi organisaation toimintaan keskeisesti vaikuttaviksi tekijöiksi määrittäivät organisaation resurssit ja toimintaympäristö. Haastatteluissa kilpailuaseman määrittymisen kannalta todettiin erilaisten organisaation toimintaympäristön analyysien olevan merkittävässä roolissa. Erilaisten analyysien kautta organisaation oli mahdollista saada informaatiota toimintaympäristöstään ja asemoida itsensä vallitsevaan kilpailuun. Kilpailuun asemoinnin taustalla nähtiin olevan tavoitteet kestävän liiketoiminnan säilyttämisestä. Tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että organisaatiot kohtasivat kilpailuun

asemoituessaan haasteita, joihin eivät voineet itse vaikuttaa. Haasteita olivat organisaatioiden ulkoisen ympäristön nopea ja ennalta-arvaamaton muuttuminen, minkä haastatteluissa todettiin aiheuttavan tarpeen skenaariotyölle.

Tämän tutkimuksen toiseen alakysymykseen vastattiin tarkastelemalla sitä, miten organisaatiot pyrkivät skenaariotyön avulla varautumaan tulevaisuuden haasteisiin. Haastatteluissa skenaariot nähtiin käytännön työvälineenä tulevaisuuden ennakointiin. Skenaarioiden avulla organisaatiot pystyivät rakentamaan itselleen eri vaiheiden kautta erityyppisiä ja hyvin organisaatiokohtaisia ennustuksia tulevasta. Skenaarioiden rakentamista varten organisaatioiden tuli tarkastella ympäristöään laaja-alaisesti ja monipuolisesti. Muun muassa heikkojen signaalien ja erilaisten yhteiskunnallisten trendien havainnointi nousivat tutkimuksen kannalta tärkeiksi. Haastatteluissa keskeisenä asiana nähtiin skenaarioiden sitominen laajaan koko organisaatiota käsittävään skenaariotyöhön. Jotta organisaatio pystyisi skenaariotyöllä varautumaan tulevaisuuden haasteisiin, tulisi organisaation toteuttaa skenaariotyötä kokonaisvaltaisesti ja jatkuvana katkeamattomana prosessina. Haastatteluissa skenaariot saivat osakseen myös kritiikkiä. Tutkimuksen mukaan näyttäisi siltä, että skenaarioita varten toteutettava analyysityö koetaan haastavana ja skenaariotyötä pidetään liian kalliina sekä aikaa ja resursseja vievänä.

Alakysymyksiin vastaamisen kautta saatiin vastaus myös tutkimuksen pääkysymykseen. Pääkysymyksenä oli, miten skenaariotyöllä voidaan säilyttää kestävä kilpailuasema kansainvälisissä suurorganisaatioissa. Tämän tutkimuksen mukaan näyttäisi siltä, että kansainväliset suurorganisaatiot tarvitsevat skenaariotyötä toimintansa perustelemiseksi. Skenaariotyön tarpeen nähtiin olevan kiistaton, koska skenaariotyö loi pohjan liiketoiminnan toteuttamiselle ja tulevaisuuden suunnittelulle. Lisäksi aineiston mukaan näyttäisi siltä, että kestävä kilpailuaseman saavuttamiseksi organisaatioiden tulisi toiminnassaan toteuttaa skenaariotyötä. Skenaariotyön yksissään nähtiin kuitenkin olevan liian väljää ja skenaariotyön sitominen organisaation strategiatyöhön korostui tässä tutkimuksessa. Strategiatyön ja skenaariotyön kokonaisvaltainen prosessinomainen toteuttaminen ja toisiinsa jatkuvasti peilautuminen korostui tässä tutkimuksessa. Strategiatyön ja skenaariotyön toisiinsa sitominen antaa organisaatioille mahdollisuuden luoda strategioita ja skenaarioita, joiden tavoitteena on organisaatioiden toiminnan jatkuminen ja aseman säilyttäminen vallitsevilla markkinoilla. Tässä tutkimuksessa haastatteluissa myös globalisaation vaikutukset nousivat vahvasti esille. Globalisaation asettamat vaatimukset nähtiin ajavan organisaatiot tilanteeseen, jossa strategia- ja skenaariotyötä toteutettiin yhä pienempien prosessien ja erilaisten aikajänteiden kautta. Pienempien prosessien kautta organisaatioiden nähtiin pystyvän säilyttämään joustavuutensa ja herkkyytensä muutoksiin reagoimiseen. Tämä mahdollistaa organisaation entistä paremman valmistautumisen ja reagoimisen ulkoisesta ympäristöstä nouseviin muutoksiin.

Erityisesti kansainvälinen terrorismi on pakottanut organisaatiot toimimaan tietynlaisella valmiudella ja muutosherkkyydellä. Organisaation tulee pystyä muuttamaan strategiaa toimintansa suhteen entistä herkemmin ja yhä lyhyemmällä aikajänteellä. Muutosherkkyden ja reagoinnin lisääntymisellä voidaan nähdä olevan organisaation kannalta muitakin hyötyjä. Organisaatio voi pyrkiä yhä paremmin oman toimintansa kehittämiseen herkkyuden lisäämisen avulla. Tämän tutkimuksen mukaan näyttäisi siltä, että kokonaisvaltaisen strategiatyöhön sidotun ja pienten prosessien kautta nähdyn skenaariotyön avulla organisaatioille on mahdollista rakentaa myös kilpailuetua.

Haastateltavat painottivat, että kun skenaariotyötä korostetaan uusien ajatusten ja ajatusmaailmojen avaajana, voisi organisaatio skenaariotyön avulla nähdä uusia mahdollisuuksia toiminnalleen ja luoda itselleen kilpailuetua ja jopa parantaa asemaansa markkinoilla. Uusien toimintamahdollisuuksien ja kehityksen välineenä toteutettu skenaariotyö voi auttaa organisaatiota löytämään jotain sellaista, mitä muut toimialalla eivät vielä ole löytäneet. Kun organisaatio uskaltaa toiminnassaan uhrata aikaa ja muutamia ajatuksia jopa utopistisille mielikuville ja mielikuvien luonnille tulevaisuudesta, parantaa organisaatio mahdollisuuksiaan uusien innovaatioiden luomiselle. Skenaariotyöllä voitaisiin yhä useammin pyrkiä itse rakentamaan organisaation tulevaisuutta eteenpäin eikä ainoastaan varautumaan siihen, mitä tulevaisuus mahdollisesti tuo tullessaan. Helposti skenaariotyötä toteutetaan vanhojen kaavojen ja toimintalinjojen mukaisesti. Hetkellisesti rohkea organisaation omista toimintalinjoista irtautuminen saattaisi tuottaa organisaation skenaariotyön kannalta uusia ulottuvuuksia ja näkemyksiä organisaation toiminnasta. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että erityisen tärkeää skenaariotyön toteutuksessa olisi pitää katse ja ajatukset tulevaisuudessa, eikä jäädä paikalleen miettimään menneisyyttä ja sitä, mikä mahdollisesti organisaation toiminnassa meni vikaan. Lisäksi koko organisaation valjastaminen skenaariotyöhön ja organisaation sisäisen ajatusmaailman muuttaminen tulevaisuusmyönteisemmäksi nähtiin tässä tutkimuksessa tärkeänä kestävän kilpailuaseman säilyttämisen kannalta.

6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen myötä skenaarioiden ja skenaariotyön mahdollisille jatkotutkimuksille muotoutui runsaasti aiheita. Tämän tutkimuksen viitekehysten muunnelmilla ja aiheen syventämisellä skenaariotyöstä voisi laatia vielä hyvin mielenkiintoisia jatkotutkimuksia. Tutkimuskohteeksi voitaisiin esimerkiksi valita entistä syvemmän skenaarioiden tarkastelun ja tutkia erityisesti skenaarioiden käytännön toteuttamista ja käyttöön ottoa. Millä tavoin organisaatiot voisivat entistä paremmin hyödyntää

skenaarioita kilpailuaseman parantamiseen ja kehittämiseen? Tutkimusta voitaisiin myös rajata koskemaan ainoastaan tiettyjä organisaatioita tai toimialoja. Myös erilaisten organisaatioiden tai toimialojen keskinäinen vertailu olisi mielenkiintoinen rajaus tutkimukselle. Jatkotutkimuksena voitaisiin myös toteuttaa tutkimus, jossa vertailussa olisivat erisuuruisten organisaatioiden skenaariotyöt. Mukaan tarkasteluun voisi ottaa keskisuuret ja jopa pienet sekä kansainväliset että kotimaiset yritykset. Millaisella laajuudella ja sovellutuksin erilaiset organisaatiot toteuttavat skenaariotyötä?

Tämän tutkimuksen mukaan näyttäisi siltä, että haastateltavien mielestä organisaatiot soveltavat skenaariotyötä ja käyttävät skenaarioita eri tavoilla soveltaen. Mielenkiintoista olisikin syventyä erilaisiin skenaarioiden käytön sovelluksiin sekä tutkia millaisin eri tavoin skenaariotyötä on sovellettu ja mihin ajatukseen ja perusteisiin tämä soveltaminen pohjautuu. Mahdollista olisi esimerkiksi valita tarkasteluun yksi organisaatio, joka on vienyt skenaariotyönsä hyvin pitkälle ja vertaillen tutkia organisaation käytäntöjä määriteltäisiin teoreettisiin lähtökohtiin. Tutkimusta voisi myös laajentaa ottamalla tarkasteluun esimerkiksi tietyn toimialan organisaatiot. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, miten erilaiset toimialat mahdollisesti vaikuttavat organisaatioiden toteuttamaan skenaariotyöhön. Kuinka suuri vaikutus on sillä, miten nopeasti toimiala muuttuu tai kehittyy? Aineiston perusteella voisi todeta, että skenaariotyö koetaan edelleen haastavana ja se saa osakseen paljon kritiikkiä. Pelko epäonnistumiseen on suuri. Tämän ajatuksen myötä jatkotutkimuksen voisi toteuttaa tutkimalla organisaatiota, joka on epäonnistunut skenaariotyönsä toteutuksessa ja menettänyt seurauksena markkina-asemansa. Tarkastelussa olisi siis ainoastaan yksi case tapaus, johon syvennyttäisiin perinpohjaisesti. Kohteena voisi olla esimerkiksi matkapuhelinjätti Nokia. Olisi mielenkiintoista tutkia, mikä Nokian toteuttamassa skenaariotyössä meni pieleen ja aiheutti ylivoimaisen markkinajohtajan menettävän suurimman osan markkinaosuudestaan. Missä kohtaa ja millä tavoin Nokia epäonnistui?

Tämän tutkimuksen toteuttamisen myötä lisäkysymyksiä skenaariotyöstä nousi runsaasti. Jotta esitettyjä jatkotutkimusmahdollisuuksia voidaan pitää tämän tutkimuksen pohjalta perusteltuina, tulee tutkimuksen täyttää sille asetetut vaatimukset ja kriteerit luotettavuudesta. Tämän tutkimuksen eri osa-alueiden ja osa-alueiden muodostama kokonaisuutta on luotettavuuden kannalta syytä tarkastella ja arvioida.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden lähtökohtana voidaan pitää hyvää tieteellistä käytäntöä. Jotta tutkimus voi olla luotettava ja uskottava, tulee tutkimuksen olla toteutettu hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Hyvän tieteellisen tavan mukaan toimiminen on tutkijan omalla vastuulla ja täysin tutkijasta itsestään kiinni. Tutkijan tulee tutkimusta

tehdessään noudattaa yleisesti hyväksytyjä eettisiä periaatteita, rehellisyyttä ja vilpittömyyttä. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus ja erityisesti luotettavuuden arviointi on haasteellista, koska laadullinen tutkimus perustuu yleensä tutkijan omaan tulkintaan ja merkitysten antoon. Yleisesti ottaen tutkimusten luotettavuus muodostuu validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden avulla. Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden kautta tutkimus korostuu kokonaisuutena. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi onkin syytä toteuttaa pienempien asiakokonaisuuksien kautta, jotta luotettavuuden arviointi voidaan toteuttaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 129–131, 133.) Tässä tutkimuksessa tutkija on alusta asti noudattanut hyvää tieteellistä käytäntöä ja pyrkinyt toiminnassaan rehellisyyteen ja vilpittömyyteen. Tämä näkyy muun muassa toiminta- ja työskentelytavoissa, jotka ovat olleet yleisesti hyväksytyjä. Tutkimus on laadittu yleisesti hyväksytyyn raporttipohjaan sekä esitetty tutkimuksen sisällölle parhaiten soveltuvalla tavalla. Syytä vilppiin tai vilpin epäilemiseen ei siis ole.

Tutkimuksen validiteetilla eli tutkimuksen pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa tutkitaan juuri sitä, mitä on luvattu. Tutkimus pystyy siis tuloksillaan vastaamaan esitettyyn tutkimuskysymykseen ja samalla säilyttämään eri asiakokonaisuuksien välillä vallitsevan loogisen suhteen. Tutkimuskysymykselle määritetyt alakysymykset on tarkoitettu helpottamaan tutkimuskysymykseen vastaamista ja tällä tavoin parantamaan tutkimuksen luotettavuutta. Validiteetikysymys kulkee tutkimuksen mukana alusta loppuun asti. (Pyörälä 1995, 15; Tuomi & Sarajärvi 2002, 133–135; Alasuutari 2001, 231–234.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuus validiteetin osalta pohjautuu hyvin pitkälti kokonaiskuvan hahmottamiseen ja tarkasteluun. Kun tutkimusta tarkastellaan kokonaisuutena, tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus eli koherenssi korostuu. On esitetty, että tärkein luotettavuuden toteutumisen kriteeri on koko tutkimusprosessi ja tutkija itse. Tutkijan tulee sitoutua tutkimuksen kohteeseen ja tutkimuksen tarkoitukseen sekä koko tutkimusprosessiin. Tutkimuksen raportointimuoto ja raportin esittäminen kuuluvat myös keskeisenä osana luotettavaan tutkimukseen. (Eskola & Suoranta 2000, 210–216; Tuomi & Sarajärvi 2002, 135–138.) Raportin muoto sekä tekstin konventionaalisuus eli tietynlainen tieteellinen kokonaisjäsenitys toimivat luotettavuuden täyttymisen kriteereinä. Tutkimuksen raportoinnin tulee edetä jäsenetysti ja loogisesti viitekehystä toiseen. (Luukka 2002, 15–16; Kiviniemi 2007, 82–83). Validiteetin vaatimukset tutkimus pyrkii täyttämään pienempien asiakokonaisuuksien hallinnalla. Tutkimuskohteeksi on valittu ajankohtainen aihe ja tutkimukselle on tarkkaan määritelty viitekehukset ja tutkimuskysymykset, joihin tutkimus pyrkii vastaamaan läpi tutkimuksen toteutuksen. Tutkimuskysymykselle on määriteltyinä kaksi alakysymystä, joiden kautta päätutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan. Tutkimus nojautuu näihin määriteltyihin kysymyksiin läpi tutkimuksen kulun ja pyrkii päälukujensa avulla antamaan niihin riittävät ja perustellut vastaukset. Tutkimuksen rakenne perustuu

tutkimuskysymysten kautta määriteltyihin pääviitekehyksiin. Tutkimus pyrkii kysymysten sekä rakenteen ja järjestelmällisen etenemisen avulla muodostamaan tutkimusaiheesta loogisen kokonaiskuvan. Tutkimus muodostaa järkevän kokonaisuuden, jossa tutkimuksen sisäinen koherenssi korostuu. Tutkimus vastaa tutkimuskysymykseen eli täyttää vaatimuksen pätevydestä. Tutkimus vastaa siis siihen, mitä on luvattu ja täyttää validiteetin kriteerit.

Reliabiliteetissa on kyse tutkimustuloksen toistettavuudesta ja luotettavuudesta. Jotta tutkimus on uskottava ja luotettava, tulisi kenen tahansa muun pystyä toteuttamaan sama tutkimus ja päätyä jotakuinkin samanlaisiin tuloksiin. Tarkastelussa on erityisesti tutkimusmenetelmän, aineiston käsittelyn ja aineiston analyysin luotettavuus. Myös tutkimustulosten tulisi olla yleistettävissä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus onkin saanut paljon kritiikkiä osakseen juuri yleistettävyyden osalta. Koska keskeisessä asemassa on tutkijan tulkintojen ja päätelmien pohjalta syntynyt tutkimustulos, on yleistäminen lähes mahdotonta. On siis selvää, että olemassa ei ole yksiselitteistä ohjetta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden toteutumiseen. Tutkimuksessa esiintyviin tiettyihin piirteisiin ja osa-alueisiin on syytä kiinnittää huomiota, koska ne rakentavat pohjan tutkimuksen luotettavuudelle. (Pyörälä 1995, 15; Tuomi & Sarajärvi 2002, 133–135; Alasuutari 2001, 231–234.) Aineiston keruu on yksi keskeinen osa reliabiliteetin toteutumista ja aineiston keruulla on siis suuri merkitys luotettavuuteen. Keskeistä on määritellä, miten aineiston keruu tapahtuu, niin menetelmällisesti kuin teknillisesti ja mistä ja keneltä aineisto on kerätty. Aineiston keruun jälkeen tehtävä aineiston analyysi on myös yksi tutkimuksen luotettavuuteen ja luotettavuuden arvioitavuuteen vaikuttava kriteeri. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on myös hyvin olennaista, että aineiston analysoinnin yhteydessä esitellään riittävät perustelut valittuun analyysimenetelmään. Tärkeää on myös selittää tarkasti, mitä on tehty, jotta tutkimuksesta tulee uskottava, perusteltu ja mahdollisimman luotettava. Laajamittaisen ja kattavan analyysin avulla tutkijan tekemät tulkinnat ovat perustellumpia ja parantavat tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 136–138; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 95.) Jotta tämä tutkimus täyttää reliabiliteetin vaatimukset, on tälle tutkimukselle pyritty valitsemaan optimaalisin, tehokkain ja relevantein aineiston keruumenetelmä ja aineiston analysointitekniikka. Tutkimus on avannut ja perustellut, millaista teoreettista ja empiiristä aineistoa tutkimuksen toteutuksessa on käytetty. Käytetty teoreettinen aineisto on ollut monipuolista ja se on hankittu ainoastaan luotettavista lähteistä. Empiirisen aineiston keruu on toteutettu puolistrukturoiduin teemahaastatteluin. Tutkimuksessa on perusteltu, miksi juuri kyseinen empiirisen aineiston keruumenetelmä on tutkimuksen kannalta kannattavin. Tutkimuksessa on myös kerrottu, miten menetelmää toteutettiin käytännössä. Tutkimukseen on myös liitetty haastattelurunko, jota käytettiin haastatteluissa ja muita lisätietoja toteutetuista haastatteluista (ks. liite 1 & liite 2). Tutkimus myös kertoo ja perustelee, miten saatua aineistoa on analysoitu ja

yhdistelty teorian kanssa. Teoreettinen ja empiirinen aineisto siis yhdistyvät läpi tutkimuksen aina tutkimuksen alusta sen johtopäätöksiin asti. Reliabiliteetin vaatimusten täyttymisten pohjalta kuka tahansa pystyisi toteuttamaan tämän tutkimuksen uudestaan ja päätyään kutakuinkin samanlaisiin johtopäätöksiin. Tämä tutkimus siis täyttää vaatimukset toistettavuudelle eli reliabiliteetille.

7 LÄHTEET

- Alasuutari, P. (1995) *Laadullinen tutkimus*. 3. uud. p. Vastapaino, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Anttila, P. (1996) *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta*. Akatiimi, Helsinki.
- Barney, J. (2007) *Gaining and Sustaining competitive advantage*. 3. uud. p. Pearson, Prentice Hall, Pearson Education Inc., New Jersey, USA.
- Boxall, P. – Purcell, J. (2008) *Strategy and Human Resource Management*. 2nd edition. PALGRAVE MACMILLAN, New York, USA.
- Checkland, P. (1985) *Systems Thinking, Systems Practice*. John Wiley & Sons, Pitman Press. Bath, Avon, UK.
- Doz, Y. – Kosonen, M. (2008) *Nopea Strategia – Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Drucker, P. (1994) The Theory of Business. *Harvard Business Review*. Vol. 75, September/ October, Harvard Business School Publishing, USA.
- Dumitrescu, D. (2011) *Road Trip to Innovation – How I came to understand Future Thinking*. TrendONE GmbH, Hamburg, Germany.
- Eskola, J. (2007) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat – Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Aaltola, J. – Valli, R., 159–183. 2. uud. p. WS Bookwell Oy, Juva.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Eskola, J. – Vastamäki, J. (2007) Teemahaastattelu: Opit ja Opetukset. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, toim. Aaltola, J. – Valli, R., 25–43. 2. uud. p. WS Bookwell Oy, Juva.
- Fahey, L. (2003) How corporations learn from scenarios. Teoksessa: *Integrate scenario learning with decision making*, toim. Randall, R., 5–15. Emerald Group Publishing Ltd, Bradford, GBR.
- Fahey, L. – Narayanan, V. (1986) *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. West Publishing Company, USA.
- Gilad, B. (2003) *Early warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies*. AMACOM Books, Saranac Lake, New York, USA.

- Ghobadian, A. – O'Regan, N. – Gallear, D. – Viney, H. (2004) *Strategy and Performance. Achieving Competitive Advantage in the Global Marketplace*. PALGRAVE MACMILLAN, New York, USA.
- Gummesson, E. (2000) *Qualitative Methods in Management Research*. 2nd edition. Sage Publications, London, UK.
- Halweil, B. – Mastny, L. (2004) *Worldwatch-instituutti: Maailmantila 2004 – Teemana kulutus*. (alkuteos: State of the World 2004, käänös Ilari Kiema, Erja Heino, Sirpa Huuskonen, Matti Huuskonen, Hanna Matinpuro) Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Hannus, J. (2004) *Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit*. Gummeruksen Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Hiltunen, E. (2012) *Matkaopas tulevaisuuteen*. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2004) *Tutki ja kirjoita*. 10. osin uud. p. kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Johnson, G. – Scholes, K. *Exploring Corporate Strategy*. 4th edition. Prentice Hall Europe.
- Kakkuri-Knuutila, M-L. – Heinlahti, K. (2006) *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Gaudeamus Kirja, Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Kamensky, M. (2008) *Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti*. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Kamppinen, M. – Malaska, P. – Kuusi, O. (2003) Tulevaisuudentutkimuksen peruskäsitteet. Teoksessa: *Tulevaisuudentutkimus - Perusteet ja sovellukset*, toim. Kamppinen, M. – Kuusi, O. – Söderlund, S., 19–54. 2. uud. p. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Karlöf, B. (1999) *Johtamisen käsitteet ja mallit*. (alkuteos Ledarskapets motastpar, käänös Esko Riikonen & Maarit Tillman) 2. uud. p. WSOY, Porvoo.
- Karlöf, B. (2004) *Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet*. (alkuteos Strategins processer och verktyg, käänös Maarit Tillman) Edita Prima Oy, Helsinki.
- Kauhanen, J. (2006) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 8. uud. p. WSOY, Porvoo.
- Kiviniemi, K. (2007) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Aaltola, J. – Valli, R., 70–85. 2. uud. p. WS Bookwell Oy, Juva.
- Koski, T. – Virtanen, M. (2005) *Tulos – Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen*. Otava, Keuruu.

- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Laine, T. (2007) Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Aaltola, J. – Valli, R., 28–45. 2. uud. p. WS Bookwell Oy, Juva.
- Lainema, M. (1996) *Konsernin johtaminen – Miten konsernin johto voi lisätä yksikköjensä arvoa?* WSOY, Porvoo.
- Lindroos, J-E. – Lohivesi, K. (2004) *Onnistu strategiassa*. 2. p. WSOY, Juva.
- Luukka, M-R. (2002) Mikä tekee tekstistä tieteellisen. Teoksessa: *Tieteellinen kirjoittaminen*, toim. Kinnunen, M. – Löytty, O., 13–28. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Mannermaa, M. (1999) *Tulevaisuuden hallinta – skenaariot strategiatyöskentelyssä*. WSOY, Porvoo.
- Mannermaa, M. (2004) *Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus*. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Mason, M. (1999) *Future Scenarios: The Art of Storytelling*. Government Report, August 1999, USA. <http://www.moyak.com/papers/scenarios-future-planning.html>, haettu 2.3.2013.
- Millet, S. (2003) The future of scenarios: challenges and opportunities. Teoksessa: *Integrate scenario learning with decision making*, toim. Randall, R., 16–24. Emerald Group Publishing Ltd, Bradford, GBR.
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (1998) *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wild of Strategic Management*. FREE PRESS, New York, USA.
- Määttä, S. – Ojala, T. (2002) *Tasapainoisen onnistumisen haaste: johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard*. 5. uud. p. Edita, Helsinki.
- Peltonen, T. (2007) *Johtaminen ja organisointi – Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Perkins, S. – Shortland, S. (2006) *Strategic International Human Resource Management. Choices and Consequences in Multinational People Management*. 2nd edition. MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall, UK.
- Pettigrew, A. – Thomas, H. – Whittington, R. (2002) *Handbook of strategy and management*. SAGE Publications Ltd, London, UK.
- Porter, M. (1980) *Strategia kilpailutilanteessa: Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat*. (alkuteos Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, käännös Tuula Väisänen) Oy Rastor Ab, Helsinki.

- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York, USA.
- Pyörälä, E. (1995) Kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiaa. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla*, toim. Leskinen, J., 11–26. Ykköspaino Oy, Helsinki.
- Randall, R. (2003) *Intergrate scenario learning with decision making*. Emerald Group Publishing Ltd, Bradford, GBR.
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2006) *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampere. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>, haettu 25.1.2012.
- Salonen, T. (2004) *Tieteenfilosofia*. 3. p. Lapin yliopistopaino, Rovaniemi.
- Silverman, D. (2000) *Doing Qualitative Research, A Practical Handbook*. SAGE Publications Ltd, London, UK.
- Schilling, M. (2008) *Strategic Management of Technological Innovation*. 2nd edition. McGraw-Hill International Edition, New York, USA.
- Thompson, A. – Strickland, A. (2001) *Strategic Management – Concepts and Cases*. McGraw-Hill Higher Education, The McGraw-Hill Companies, Inc. USA
- Tienari, J. – Meriläinen, S. (2009) *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. 1. painos. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.
- Ugur, M. (2005) Risk, uncertainty and probabilistic decision making in an increasingly volatile world. Teoksessa: *Handbook of Business Strategy 2005*. Emerald Group Publishing, Bradford, UK.
- Vanhala, S. – Laukkanen, M. – Koskinen, A. (2002) *Liiketoiminta ja johtaminen*. 3. uud. p. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Viitala, R. (2007) *Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä*. Editam Publishing, Helsinki.
- Wack, P. (1985) Scenarios, uncharted waters ahead. *Harvard Business Review*, September/ October, Harvard Business School Publishing, USA.
- Williamson, D. – Jenkins, W. – Cooke, P. – Moreton, K. (2004) *Strategic Management and Business Analysis*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.
- Yin, R. (1994) *Case study research – design and methods*. Newbury Park, California, SAGE Publications Ltd, USA.

LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO

TAUSTATIEDOT

- Nimi? Työnimike? Työn sisältö?

KILPAILUASEMA

- Määrittely/ tavoittelu
- Ympäristön analysointi
- Kilpailuedun tavoittelu ja saavuttaminen
 - kilpailustrategia?
 - miten saavutetaan? (kustannusjohtajuus, erikoistuminen, muu mikä?)
 - menetelmät taustatiedon hankkimiseen?
 - toimintaympäristön muutosvoimien vaikutus kilpailustrategiaan?

SKENAARIOT

- Käytättekö (suositteko) skenaarioita/ skenaariomenetelmää?
- Miksi käytätte skenaarioita?
- Millaisia skenaarioita luotte?
- Kuinka usein niitä luotte? (millaisin väliajoin)
- Miten luotte skenaariot?
- Strategisuus? Hödyllisyys?
- Mitä haasteita koette skenaariotyössä?
- Mitä toivoisitte saavuttavanne skenaariotyöllä?
- Koetteko skenaariotyön muuttuneen ajansaatossa?

SKENAARIOT JA KESTÄVÄ KILPAILUASEMA

- Onko hyötyä strategisessa mielessä?
- Mitä mahdollisuuksia skenaarioiden käytölle kilpailuaseman takaajana näet?
- Mitä skenaarioiden luonnissa tulisi huomioida kilpailuaseman kannalta?
- Vision liittäminen mukaan ja sen merkitys? (enemmän/ vähemmän, miksi?)
- Liiketoiminta/ kilpailustrategiaan sitominen?
- Jotta toimisi, minkä täytyisi muuttua? Vai toimivatko jo nyt parhaalla mahdollisella tavalla? Millaisen tulevaisuuden näet skenaariotyölle?

MITÄ MUUTA HALUAISIT SANOA?

LIITE 2: TIEDOT HAASTATTELUISTA

Kansainvälisten suurorganisaatioiden johtotason henkilöiden haastattelut.

Johtaja 1, H1, 22.3.2012 klo 13.00–13.50

Johtaja 2, H2, 23.3.2012 klo 14.00–14.50

Johtaja 3, H3, 28.3.2012 klo 10.00–11.00

Johtaja 4, H4, 29.3.2012 klo 8.00–9.50

Johtaja 5, H5, 16.4.2012 klo 8.30–9.15

Haastateltava	Toimiala	Toimenkuva	Työkokemus
H1	Metsäteollisuus	Business Controller	15 vuotta
H2	Offshorateollisuus	Henkilöstö- ja viestintäjohtaja	25 vuotta
H3	Konepajateollisuus	Liiketoiminnan kehitysjohtaja	22 vuotta
H4	Metalliteollisuus	Tekninen johtaja	30 vuotta
H5	Meriteollisuus	Myyntijohtaja	yli 30 vuotta