



**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON  
KAUPPAKORKEAKOULU**

**STRATEGINEN JA ENNAKOIVA  
TOIMINTAYMPÄRISTÖN SEURANTA**

---

**Suomalaisten suuryritysten strategiajohtajien näkemyksiä  
toimintaympäristön seurannan merkityksestä, nykytilasta ja kehittämisestä**

Johtaminen

Pro gradu -tutkielma

Helmikuu 2013

Laatija: Nette Lehtinen

Ohjaaja: Pasi Sajasalo

Tekijä Nette Lehtinen	
Työn nimi Strateginen ja ennakoiva toimintaympäristön seuranta: Suomalaisen suuryritysten strategiajohtajien näkemyksiä toimintaympäristön seurannan merkityksestä, nykytilasta ja kehittämisestä	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu –tutkielma
Aika Helmikuu 2013	Sivumäärä 105 sivua ja liitteet 4 sivua
<p>Tiivistelmä</p> <p>Toimintaympäristön seuranta on aktiivista tietämyksen luomista yritystä ympäröivästä toimintakentästä. Toimintaympäristön seuranta koostuu informaation keräämisestä, prosessoinnista, analysoinnista ja hyödyntämisestä. Jalostamalla irtonaista dataa ja informaatiota yritykselle merkitykselliseksi tietämykseksi, on mahdollista tukea yrityksen päätöksentekoa ja toiminnan suunnittelua. Ennakoiva ja strateginen toimintaympäristön seuranta on näin ollen tarkoituksenmukaista, yrityksen nykytilan ja tulevaisuuden huomioon ottavaa toimintaa, jolla pyritään yrityksen kannattavuuden ja jatkuvuuden varmistamiseen pidemmällä aikavälillä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on luoda ymmärrystä strategisen ja ennakoivan toimintaympäristön seurannan merkityksestä ja nykytilasta suomalaisten suuryritysten kontekstissa. Tämän lisäksi tutkimuksen avulla pyritään osoittamaan, mitä kehittämistarpeita toimintaympäristön prosesseihin ja tietojärjestelmiin liittyy. Tutkimus on siis sekä deskriptiivinen kuvaus toimintaympäristön seurannan merkityksistä ja käytännöistä että normatiivinen alusta seurantatyön kehittämiselle ja jatkokutkimukselle. Tutkimuksen teoriaosuuden tarkoituksena on rakentaa kattava kokonaiskuva toimintaympäristön seurannan hajanaisesta teoriakentästä. Tätä kuvausta luodaan toimintaympäristön seurannan tasojen uudelleen määrittelyllä ja hahmottelemalla johtavien toimintaympäristön seurannan teorioiden eli BI:n, MI:n ja SI:n suhdetta toisiinsa. Toimintaympäristön seuranta toimii yläkäsitteenä, joka sisältää edellä mainittujen johtavien teorioiden lisäksi niiden suomennokset, kuten liiketoimintatiedon hallinnan. Toimintaympäristön seurannan kokonaisuutta on pyritty selventämään myös yhdistämällä useita erilaisia seurannan teorioita yhtenäiseksi prosessikuvaukseksi. Tutkimuksen aineisto koostuu suomalaisten suuryritysten strategiajohtajien teemahaastatteluilta. Aineistoa on analysoitu laadullisesti keskittymällä haastattelussa merkittäviksi nousseisiin teemoihin ja käsittelemällä niitä olemassa olevaan teoriaan ja tutkimukseen peilaten. Tutkimus luo ajankohtaista tietämystä haastateltujen suomalaisten suuryritysten toimintaympäristön seurannan nykytilasta ja kehitystarpeista. Se auttaa ymmärtämään toimintaympäristön seurannan suhdetta strategiaan, strategiseen päätöksentekoon ja ennakoinnin menetelmiin. Tutkimuksen avulla on lisäksi pystytty kuvaamaan seurannan organisoitumista, jatkuvuuden luonnetta ja seurannan kohteiden määrittelyä. Tutkimustulosten mukaan makro- ja toimialaympäristön seuranta pidetään erittäin merkittävänä yrityksen menestymisen kannalta. Toimintaympäristön systemaattinen seuranta ja sille osoitetut resurssit ovat lisääntyneet huomattavasti viimeisten vuosien aikana ja vain hyvin harvoja strategisia päätöksiä tehdään ilman toimintaympäristön seurannasta nousutta informaatiota ja tietämystä. Myös tulevaisuutta kartoittavan ennakoinnin ja sen menetelmien arvostus on noussut viime vuosien aikana. Kuitenkin strategiajohtajat kokevat, että ennakoivan toimintaympäristön seurannan menetelmät tai niiden käyttö ei ole vielä kehittynyt riittävän korkealle tasolle. Ennakoivalta toimintaympäristön seurannalta toivotaan etenkin jatkuvuutta, systemaattisuutta ja linkittymistä strategiseen päätöksentekoon. Ennakoinnin lisäksi toimintaympäristön seurannan suurimpina haasteina pidetään informaation suurta määrää, informaation jalostamista, yrityksen sisäisen tietämyksen jakamista, liiallista menneisyyden ja nykyhetken painottumista sekä vanhentuneita ajatusmalleja.</p>	
Asiasanat Toimintaympäristön seuranta, intelligence, ennakointi, strategisuus, suomalaiset suuryritykset, haastattelututkimus	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN SEURANNAN TEORIAKENTTÄ.....	5
2.1	Toimintaympäristön tasojen uusi jaottelu.....	6
2.2	Toimintaympäristön seurannan johtavat teorit.....	9
2.2.1	Business Intelligence.....	10
2.2.2	Market Intelligence.....	11
2.2.3	Strategic Intelligence.....	12
2.2.4	Toimintaympäristön seurannan johtavien teorioiden uusi jäsentely.....	13
2.3	Toimintaympäristön seurannan strategisuus.....	14
2.4	Toimintaympäristön muutos ja sen ennakoitavuus.....	20
2.5	Toimintaympäristön seurannan prosessi.....	23
2.5.1	Seurannan tarpeiden ja kohteiden määrittely.....	24
2.5.2	Tiedon kerääminen ja evaluointi.....	28
2.5.3	Tiedon analysointi.....	31
2.5.4	Tulosten kommunikointi ja päätöksenteko.....	32
2.6	Teorian yhteenveto.....	35
3	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA, METODI JA AINEISTO.....	36
3.1	Metodologiana hermeneuttinen postpositivistinen tutkimusfilosofia.....	36
3.2	Metodina teemahaastattelu.....	40
3.3	Tutkimusaineistona suomalaisten suuryritysten strategiajohtajien haastattelut.....	42
4	AINEISTON ANALYYSI.....	45
4.1	Näkemyksiä makro- ja toimialaympäristön seurannan merkityksestä.....	46
4.2	Seurannan organisointi.....	48
4.3	Strategisuus toimintaympäristön seurannan ytimessä.....	52
4.3.1	Toimintaympäristön seurannan kohdentaminen.....	54
4.3.2	Makro- ja toimialaympäristön seurannan kohteita.....	57
4.3.3	Toimintaympäristön seurannasta strategiseen päätöksentekoon.....	60
4.3.4	Löytyykö ajattelun pohjalta strategiakoulukuntia?.....	62
4.4	Toimintaympäristön seurannan haasteet ja niihin vastaaminen.....	65
4.4.1	Suuri informaation määrä ja informaation jalostaminen.....	66
4.4.2	Yrityksen sisäisen tietämyksen jakaminen.....	68
4.4.3	Menneisyyden tai nykyhetken painottuminen.....	70
4.4.4	Kovan datan ja laadullisen informaation epätasapaino.....	70
4.4.5	Vanhentuneet ajattelumallit.....	72
4.5	Näkemyksiä ennakoivaan toimintaympäristön seurantaan.....	73
4.6	Toimintaympäristön seurannan tietojärjestelmien kehittäminen.....	85
4.6.1	Systemaattisuuden, käytettävyyden ja automaation kehittäminen.....	86
4.6.2	Sisäisen tietämyksen jakamisen fasilitointi.....	86
4.6.3	Datafuusio.....	88
4.6.4	Strategian, ennakoinnin ja toimintaympäristön seurannan koherenssi.....	89
4.7	Johtopäätökset.....	90
5	PÄÄTÄNTÖ.....	96
6	LÄHTEET.....	98

# 1 JOHDANTO

Yrityksen onnistunutta päätöksentekoa suhteessa toimintaympäristön muutokseen pidetään organisaation selviytymisen ja menestymisen kulmakivenä (Hambrick 1982, Goll 1997, Miller 1975). Kuitenkin toimintaympäristössä toimimisen tekee haastavaksi tuttujen kehityskulkujen epäjatkuvuus ja muutos, joihin organisaatiolla on usein vain vähän tai ei ollenkaan vaikutusvaltaa. Toimintaympäristön muutos ja epävarmuus ovat fundamentteja, joihin jokaisen yrityksen on pystyttävä vastaamaan, varautumaan tai sopeutumaan menestyäkseen ja säilyttääkseen kilpailukykyänsä (Thompson 1967, Kamensky 2010, 19). Haasteeseen voi vastata toimintaympäristön seurannan avulla keräämällä ja analysoimalla yritykselle merkityksellistä informaatiota ja luomalla siitä päätöksentekoa tukevaa tietämystä (Galbraith 1974, Stinchcomb 2006).

Toimintaympäristön systemaattinen seuranta kuuluu lähes jokaisen suuren ja keskisuuren yrityksen toimintaan (Hedin et al. 2011, 22, Vuori & Hannula 2009, 4). Toimintaympäristön seurannalla pyritään ymmärtämään yritystä ympäröivää kontekstia, joka vaikuttaa yrityksen selviytymiseen ja menestymiseen nyt ja tulevaisuudessa. Vaikka ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin on usein vaikeaa tai mahdotonta vaikuttaa, ei seuranta ole pelkkää passiivista tarkastelua, vaan aktiivista ja tarkoituksenmukaista toimintaa, joka pyrkii seurannasta saadun tiedon hyödyntämiseen yrityksen liiketoiminnan suunnittelussa. Toimintaympäristön seurannan lähtökohtana ja tavoitteena on näin ollen onnistunut strateginen päätöksenteko ja siitä saavutettava lisäarvo, joka esiintyy yrityksen vahvan kilpailuaseman, kehittymisen ja kasvun muodossa (Service 2007). Onnistunut strateginen päätöksenteko perustuu hyvin kerättyyn dataan, pitkälle prosessoituun ja analysoituun informaatioon ja siitä johdettuun tietämykseen sekä johtopäätöksiin (Chen 2008, Davenport & Prusak 1998).

Yrityksen toimintaympäristö koostuu eri tavoin ja eri voimakkuuksilla yritykseen vaikuttavista muutostekijöistä, jotka voivat olla yritykselle tuttuja ja trendinomaisia tai uusia ja epäjatkuvia. Ne voivat realisoitua hitaasti ja evolutionäärisesti tai äkillisesti ja revolutionäärisesti. Vaikka kiihtyvistä muutoksesta on puhuttu jo ainakin 1970-luvulta lähtien (ks. Toffler 1970), eivät globalisaatio ja teknologian kehitys ole ainakaan hidastaneet toimintaympäristön muutos-

frekvenssiä (Dick 1995, Tuomi 2003, Bergman 2004). Myös internetin käytön laajentuminen ja toimintaympäristön seurannan tietojärjestelmäkehitys ovat lisänneet toimintaympäristöstä saatavan informaation määrää (Carnoy & Castells 2001, Chen 2008).

Tietoyhteiskunnassa yritysten on alituisesti päivitettävä ymmärrystään toimintaympäristöstä, sillä suuri osa toimintaympäristön kehitystä kuvaavasta informaatiosta on julkista ja siten myös kilpailijoiden saatavilla. Tämä vie yritykset jatkuvaan kilpajuoksuun toimintaympäristön muutosten ennakoimiseksi, mahdollisuuksien maksimoimiseksi ja riskien minimoimiseksi. Toimintaympäristön seuranta ei olekaan koskaan valmista, vaan vaatii jatkuvaa uudistumista samalla kun toimintaympäristön säännönmukaisuudet muuttuvat.

Yritysten ajalliset, taloudelliset ja ymmärrykselliset resurssit ovat kuitenkin rajallisia ja pakottavat fokusoimaan toimintaympäristön seurantaan yritykselle olennaisimpiin kohteisiin. Dayn ja Schoemakerin (2006, 4) sanoin: *"To see everything is to see nothing"*. Olennaisen ja merkittävän informaation määrittäminen ei kuitenkaan ole täysin ongelmaton. Seurannan kohdistamista ohjaavat taustaoletukset perustuvat usein historiasta käsin johdettuihin päätelmiin, jotka toimintaympäristön muuttuessa eivät enää välttämättä pidä paikkaansa. Tällöin seurannan historiaperusteinen kohdentaminen sulkee yrityksen silmät toimintaympäristön muutoksilta ja täysin uusilta signaaleilta. Tämän lisäksi informaatiota suodattuu sekä tarkoituksenmukaisesti että haitallisesti matkalla päätöksenteon tueksi.

*Strategisella* toimintaympäristön seurannalla pyritään ratkaisemaan resurssien rajallisuuden ja yhä laajemman ymmärtämisen tarpeen välistä epäsymmetriaa. Sen avulla pyritään seuraamaan toimintaympäristöä strategisesti merkittävistä lähtökohdista sekä liittämään seurannan tulokset strategiaan ja strategiseen päätöksentekoon. *Ennakoivan* toimintaympäristön seurannan tarkoituksena on puolestaan hahmottaa erilaisia mahdollisia tulevaisuuden kehityssuuntia, jotka tiedostamalla ja joihin varautumalla organisaatio pystyy tekemään proaktiivisia tai nopeammin muutokseen reagoivia päätöksiä. Strateginen ja ennakoiva toimintaympäristön seuranta luo linkin tämän päivän strategisen päätöksenteon ja toimintaympäristön tulevien kehityskulkujen välille.

Yrityksen toimintaympäristö muodostuu yrityksen mikro- ja makrotoimintaympäristöstä (Begg et al. 2011). Tässä tutkimuksessa keskitytään makrotoimintaympäristöön sekä mikrotoimintaympäristön uloimpaan tasoon eli toimialaympäristöön. Tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle jätetään näin ollen yrityksen sisäinen toimintaympäristö sekä ulkoisen mikrotoimintaympäristön alin taso eli yritysspesifit, yksittäisiin toimijoihin kohdistuvat seurannat. Tutkimuksessa keskitytään makro- ja toimialaympäristöön, koska näillä tasoilla toimintaympäristön seuranta pystytään käsittelemään laajemmin riippumatta yksittäisen yrityksen tai sen toimialan erityispiirteistä. Yrityksen sisäisen toimintaympäristön seuranta sekä yksittäisten tuotteiden, asiakkaiden ja kilpailijoiden seuranta on niin yritys- ja toimialaspesifiä, ettei niihin ole tämän tutkimuksen rajoissa mielekää keskittyä.

Tutkimuksen empiirisessä osassa tutkitaan temahaastattelujen avulla suomalaisten suuryritysten strategiajohtajien tai muiden strategiasta vastaavien henkilöiden näkemyksiä strategisesta ja ennakoivasta toimintaympäristön seurannasta. Tutkimukseen on valittu strategiasta vastaavia henkilöitä, sillä he toimivat toimintaympäristön seurannan operatiivisten toimijoiden, strategianmuodostuksen ja ylimmän johdon päätöksenteon välillä.

Tutkimus on rajattu suuryrityksiin, sillä aikaisemman tutkimuksen perusteella voidaan osoittaa, että mitä suuremmasta tai kansainvälisemmästä yrityksestä on kysymys, sitä todennäköisemmin se harjoittaa systemaattista toimintaympäristön seuranta (Vuori & Hannula 2009, 4). Suomen suurimpien yritysten toimintaympäristön systemaattinen seuranta on noussut vuosina 2002–2008 kahdeksastakymmenestä prosentista sataan prosenttiin (ibid.). Suomalaisten suuryritysten strategiajohtajilla voi siis olettaa olevan keskimääräisesti eniten tutkimusta hyödyttävää näkemystä toimintaympäristön seurannasta ja sen kehittamisestä. Tutkimukseen osallistui yhteensä neljätoista suomalaisen suuryrityksen strategiajohtajaa tai muuta strategiasta vastaava henkilöä. He toimivat haastatteluhetkellä seuraavissa yrityksissä: Neste Oil, Stora Enso, UPM-Kymmene, Fortum, OP-Pohjola, Sampo Pankki, Kone, Nordea, Wärtsilä, Sanoma, Elisa, Lemminkäinen, Gasum ja Orion.

Toimintaympäristön seurannan tutkimus on nojautunut voimakkaasti niin sanottuun konsulttitutkimukseen, jonka avulla on muodostettu toimintaympäristön seurantaan fasilitoivia normatiivisia ohjeistuksia (Gilad ja Herring 1996, Pirttimäki 2007, 9). Tällä kaupallisella tutkimusalueella on muodostettu useita toimintaympäristön seurannan teorioita, joista tunnetuimpia ovat Business Intelligence, Market Intelligence ja Strategic Intelligence, joita on täydennetty myös akateemisella tutkimuksella (ks. mm. Davenport & Harris 2007, Ghoshal & Kim 1986, Gilad & Gilad 1988, Mockler 1992). Toimintaympäristön seurantaan liittyvä akateeminen tutkimus on kuitenkin sekä kansainvälisessä että suomalaisessa tutkimuksessa jäänyt kaupallisia julkaisuja vähäisemmäksi ja melko yhdysvaltakeskeiseksi (Badr & Madden 2006, Fleisher & Blenkhorn 2005, 279, Pirttimäki 2007, 9). Tässä tutkimuksessa nojataan lähinnä akateemisiin toimintaympäristön seurannan tutkimuksiin, joita esitellään etenkin tutkimuksen teoriaosuudessa. Kuitenkin myös muutamia konsulttitutkimuksia (ks. Hedin et al. 2011, Ralston & Wilson 2006) esiintyy teoriaosuudessa muun muassa Market Intelligence -teorian esittelyssä. Tämä johtuu siitä, että näiltä teoria-alueilta ei ole tehty kattavaa akateemista tutkimusta. Toisaalta myös rajanveto konsulttitutkimuksen ja akateemisen tutkimuksen välillä on usein häilyvä.

Vahvasta suomalaisesta toimintaympäristön seurannan kulttuurista huolimatta suomalainen akateeminen toimintaympäristön seurannan tutkimus nojautuu vain muutamaiin väitöskirjoihin (ks. Pirttilä 1997, Rajaniemi 2005, Pirttimäki 2007, Vuori 2011). Pirttilän (1997) väitöskirja käsittelee kilpailija-analyysyjä ja kilpailuympäristön seuranta suurissa suomalaisissa teollisuuden yrityksissä. Myös Rajaniemen (2005) tutkimus kohdistuu kilpailuympäristön seurantaan ja siihen, kuinka siitä on mahdollista kerätä strategista ymmärrystä. Vuori (2011) tarkastelee puolestaan sosiaalisen median vaikutusta kilpailutie-

donhallinnan prosessiin ja henkilöstöllä olevan kilpailutiedon hyödyntämiseen. Pirttimäen (2007) tutkimus on lähinnä tämän pro gradun tutkimusaluetta. Pirttimäki tutkii suomalaisten suuryritysten sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön seurantaan liiketoimintatiedon hallinnan (*Business Intelligence*) käsitteen alla.

Toimintaympäristön seurannasta käytetyt erilaiset nimet ovat tehneet toimintaympäristön seurannan teoriakentästä vaikeasti hahmotettavan ja useita ristikkäisyyksiä sisältävän vyyhdin. Toistensa kanssa kilpailevien, mutta sisällöltään lähes samankaltaisten teorioiden, kuten Business Intelligencen, Strategic Intelligencen ja Market Intelligencen, voidaan nähdä heikentävän toimintaympäristön seurannan tutkimuksen kehittymistä. Jos toimintaympäristön seuranta tutkittaisiin yhden yläkäsitteen alaisuudessa, voisi se mahdollistaa koherentimman akateemisen debatin sekä toimintaympäristön seurannan teorian syvenemisen. Toimintaympäristön seurannan pirstaloitunutta teoriakenttää hahmottaakseni olen jäsennellyt teoriaosuudessa toimintaympäristön seurannan teorioita suhteessa toisiinsa, pyrkien näin muodostamaan havainnollisen mallin toimintaympäristön seurannan teoriakokonaisuudesta.

Pro gradun keskiössä on sen empiirinen osuus, jolla pyritään syventämään ymmärrystä strategisen ja ennakoivan toimintaympäristön seurannan nykytilasta, merkityksestä ja kehittämisestä suomalaisten suuryritysten kontekstissa. Sen lisäksi, että tutkimus deskriptiivisesti kuvailee suomalaisen toimintaympäristön seurannan nykytilaa, voi sen tuloksia käyttää toimintaympäristön seurannan prosessien, menetelmien ja tietojärjestelmien kehittämisen tukena. Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu kolmesta tutkimuskysymyksestä:

1. **Merkitykset ja merkittävyys:** Mitä merkityksiä strategiajohtajat antavat ennakoivalle ja strategiselle makro- ja toimialaympäristön seurannalle?
2. **Nykytila:** Mikä on ennakoivan ja strategisen makro- ja toimialaympäristön seurannan nykytila? Miten sitä tällä hetkellä toteutetaan?
3. **Kehittäminen:** Miten ennakoivaa ja strategista makro- ja toimialaympäristön seuranta tulisi kehittää?

Tutkimus alkaa toimintaympäristön seurannan teoriakentän esittelyllä. Teoriaosuudessa keskitytään toimintaympäristön tasoihin, toimintaympäristön seurannan johtaviin teorioihin, seurannan strategisuuteen ja seurannan ennakoivuuteen. Tämän lisäksi esitellään toimintaympäristön seurannan prosessin vaiheet ja niihin yhdisteltävä teoria. Tutkimus jatkuu metodologian, metodin ja tutkimusaineiston esittelyllä. Näissä luvuissa muodostetaan käsitys tutkimuksen taustalla olevasta tutkimusfilosofiasta, tutkimustavasta sekä aineiston keruu- ja analysointitavoista. Aineiston analyysi luo tutkimukselle merkityksellisiä tuotoksia. Siinä esitellään haastateltavien näkemyksiä toimintaympäristön seurannan merkityksistä, seurannan organisoitumisesta, kohdentamisesta ja liittämistä strategiseen päätöksentekoon. Tämän lisäksi aineistosta luodaan ymmärrystä liittyen ennakointiin sekä toimintaympäristön seurannan prosessin ja tietojärjestelmien olennaisimpiin haasteisiin ja niiden ratkaisemiseen. Tutkimus päättyy aineiston analyysistä johdettuihin johtopäätöksiin ja tutkimuksen kulkua pohtivaan päätäntöön.

## 2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN SEURANNAN TEORIAKENTTÄ

Toimintaympäristön seurannan käsite jakautuu toimintaympäristöön ja seurantaan. *Toimintaympäristö* on nimensä mukaisesti yritystä ympäröivä toiminnan alue. Siinä realisoituvat tapahtumat vaikuttavat yritykseen joko välillisesti tai välittömästi, hallittavasti tai hallitsemattomasti. Se on myös alue, jossa yritys itse toimii ja vaikuttaa. (Worthington & Britton 2009, 5.) *Seurannan* käsite on käännös englanninkielisestä termistä *intelligence*. Seuranta tarkempi käännös voisi olla *tiedustelu*, mutta se ei negatiivisen ja usein sodankäyntiin liitetyn konnotaationsa vuoksi ole saanut vakiintunutta asemaa suomenkielisessä keskustelussa. Seuranta ei ole pelkkää toimintaympäristön tapahtumien passiivista tarkastelua, vaan aktiivista datan ja informaation muodostamista, keräämistä, analysointia ja hyödyntämistä yrityksen toiminnassa ja päätöksenteossa (Ghoshal & Kim 1986, Service 2006).

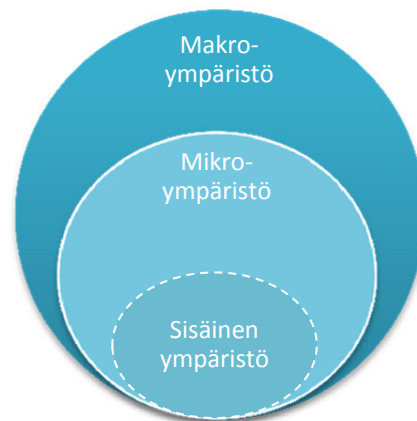
Tässä luvussa esitellään toimintaympäristön seurannalle olennaisinta teoriakenttää. Teoriaosuus alkaa toimintaympäristön tasojen esittelyllä ja uudelleenmäärittelyllä. Tasojen esittelyn avulla pyritään antamaan kokonaisvaltainen kuva toimintaympäristön ulottuvuuksista ja tarkentamaan tutkimuksen fokusta. Teoriaosuuden toisessa osassa keskitytään toimintaympäristön seurannan johtaviin teorioihin eli Business Intelligenceen, Market Intelligenceen ja Strategic Intelligenceen. Tässä osassa myös hahmotellaan johtavien teorioiden suhdetta toisiinsa ja kapeammin toimintaympäristöä käsitteleviin alateorioihin. Teoriaosuudessa tarkastellaan myös toimintaympäristön seurannan strategisuutta, toimintaympäristön keskiössä olevaa muutosta ja toimintaympäristön seurannan ennakoivuutta. Näiden lukujen avulla pyritään luomaan koherentti käsitys siitä, mitä ennakoivalla ja strategisella toimintaympäristön seurannalla tarkoitetaan. Teoriaosuuden viimeisessä osuudessa esitellään toimintaympäristön seurannan prosessin eri vaiheet seurannan tarpeiden ja kohteiden määrittelystä tiedon keräämiseen, analysointiin, tietämyksen luomiseen ja kommunikointiin osaksi strategista päätöksentekoa. Luvun päättää teoriaosuuden yhteenveto.



## 2.1 Toimintaympäristön tasojen uusi jaottelu

Tässä tutkimuksessa toimintaympäristön seuranta määritellään tutkimukselliseksi yläkäsitteeksi, joka sisältää kaikki mikro- ja makrotoimintaympäristön seurannan alakategoriat. Yrityksen toimintaympäristöä on kuitenkin mahdollista jaotella usealla eri tavalla. Duncan (1972, 313) on määritellyt toimintaympäristön yrityksen rajojen *ulkopuolisista* ja yritykselle olennaisista fyysisistä ja sosiaalisista tekijöistä koostuvaksi kokonaisuudeksi, joka otetaan huomioon yrityksen päätöksentekoprosesseissa. Pirttimäki (2007, 3) puolestaan esittää, että yrityksen toimintaympäristöön kuuluu myös yrityksen sisäinen toimintaympäristö. Pirttimäen määritelmän mukaan toimintaympäristö on yrityksen sisäisten ja yritykselle olennaisen ulkoisten tekijöiden kokonaisuus. Tämä tutkimus nojautuu jälkimmäiseen eli toimintaympäristön laajempaan määritelmään, jota esiintyy myös useassa muussa alan tutkimuksessa (ks. Hirvensalo 2004, Knip & Fleisher 2005).

Yksi tapa jäsentää toimintaympäristöä on jakaa se kansantaloustieteen oppien mukaisesti mikro- ja makrotason tarkastelukenttiin (Kuvio 1). Toimintaympäristön jakaminen pelkkään mikro- ja makrotasoon on toimintaympäristön seuranta ajatellen kuitenkin yksinkertaistava, ja toimintaympäristön seurannassa on tämän vuoksi mielekästä jakaa mikrotoimintaympäristö edelleen kolmeen eri alakategoriaan. Tämä uusi jaottelu esitellään luvun lopussa. Toimintaympäristön tasojen uuden jaottelun pohjana käytetään kuitenkin mikro- ja makrotoimintaympäristöä, joten ne on tässä kohtaa syytä esitellä kevyesti.



Kuvio 1 Toimintaympäristön perinteinen jaottelu mikro- ja makrotoimintaympäristöön

Kansantaloustieteessä käytetyn määritelmän mukaan mikrotaloustiede perustuu yksittäisten ihmisten ja yritysten toimintaan markkinoilla (Pohjola 2010, 9). Mikrotaloustieteessä tutkitaan muun muassa kuluttajia, tuotteita, tuotantotekniikoita, tuotantopanoksia, sidosryhmiä, yksittäisiä yrityksiä ja yksittäisten yritysten välistä kilpailua (ibid). Mikrotaloustieteen perusolettamuksena on, että yksittäisiä tapahtumia tai toimijoita tarkastellaan ilman, että niistä johdetaan yleistäviä päätelmiä yhteiskuntaan tai kansantalouteen (Begg et al. 2011, 63).

Toimintaympäristön seurannassa mikrotoimintaympäristöllä tarkoitetaan yrityksen sisäistä ja välitöntä ulkoista toimintaympäristöä. Yrityksen sisäisen seurannan keskiössä ovat muun muassa yrityksen tuotteisiin, palveluihin, tuotantoon, hinnoitteluun, henkilöstöön, myyntiin ja kuluihin liittyvä seuranta. Sisäisen toimintaympäristön seurannan apuna voidaan käyttää ERP-toiminnanohjausjärjestelmiä.

Yrityksen ulkopuolista mikrotoimintaympäristöä kutsutaan myös nimillä välitön toimintaympäristö tai operationaalinen toimintaympäristö (Worthington & Britton 2009, 6). Tällä tasolla tarkastellaan muun muassa asiakkaita, hankkijoita, kilpailijoita, tuotteita ja muita olennaisia toimialalla vaikuttavia toimijoita. Mikrotasoon liittyvä seuranta voidaan laajentaa koskemaan myös asiakkaiden asiakkaita, potentiaalisia kilpailijoita ja muita oleellisia sidosryhmiä (Pohjola 2010, 9).

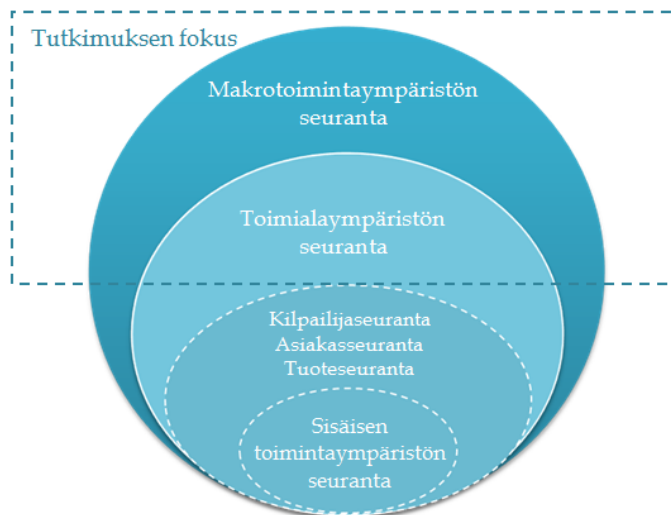
Makrotaloustieteessä keskitytään ymmärtämään ”isoa kuvaa” ja jättämään yksityiskohdat tarkastelun taustalle (Pohjola 2010, 359). Kansantaloustieteessä makrotalouden alueella tarkastellaan muun muassa taloudellisen kasvun, työttömyyden, inflaation ja suhdannevaihteluiden kysymyksiä (ibid, 9). Toimintaympäristön seurannassa makrotoimintaympäristöä kutsutaan myös nimellä yleinen toimintaympäristö tai kontekstuaalinen toimintaympäristö (Worthington & Britton 2009, 6). Se on yrityksen uloin seurannan taso, joka sisältää yritykseen joko välittömästi tai välillisesti vaikuttavia poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia, lainsäädönnöllisiä ja luonnonympäristöön liittyviä tekijöitä. Näin jaotelluista makrotoimintaympäristön seurannan kohteista käytetään usein nimeä PEST tai PESTLE (Johnson & Scholes 1999, 105). Toinen yleisesti käytetty jaottelu on STEEP, joka jakaa makrotoimintaympäristön sosiokulttuurisiin, teknologisiin, taloudellisiin, luonnonympäristöön liittyviin ja poliittisiin tekijöihin (Fleisher & Bensoussan 2003).

Makrotoimintaympäristön seurannan tarkistuslistana käytettävä PESTLE-jaottelu auttaa ymmärtämään makrotoimintaympäristön seurannan laajuutta ja kompleksisuutta. Käytän nimeä *tarkistuslista*, sillä PESTLE ei ole varsinainen toimintaympäristön seurannan menetelmä vaan viitekehys, joka muistuttaa erilaisten makrotalouden kokonaisuuksien ja vaikutussuhteiden olemassaolosta. Yrityksestä ja sen toimialasta riippuu, kuinka intensiivisesti kutakin makrotoimintaympäristön aluetta tulee seurata. Yrityksen luonteen mukaisesti voidaan tehdä päätöksiä myös siitä keskitytäänkö paikallisiin, kansallisiin vai globaaleihin tekijöihin.

Toimintaympäristön seurannassa mikro- ja makrotoimintaympäristöä tarkastellaan aina yrityksestä lähtien (Viitala & Jylhä 2001). Puhutaan siis *yrityksen* mikro- ja makrotoimintaympäristöstä. Tällainen retoriikka on kuitenkin osin harhaanjohtavaa, sillä yrityksen ulkopuolinen ympäristö on tietysti olemassa myös ilman sitä seuraavaa yritystä. Korrektimpaa on siis todeta, että toimintaympäristön seurannassa tarkastellaan aina tiettyä yritykselle merkityksellistä mikro- ja makrotoimintaympäristöä yrityksen näkökulmasta.

Kuten todettu, toimintaympäristön seurannan moniulotteisuus tekee sen yksinkertaisen kahtiajaon mikro- ja makroympäristöön riittämättömäksi. Tä-

män lisäksi eräät toimintaympäristön seurannan teorit, joihin palaamme tämän alaluvun loppupuolella, eivät jäsennä toimintaympäristöä perinteisen kah-tiajaon mukaisesti. Tähän tutkimukseen on luotu uusi toimintaympäristön seu-rannan tasojen jaottelu, joka jalostaa mikro- ja makrotasojatteluun toimintaym-päristön seurannan teoriakenttään paremmin sopivaksi. Uusi jaottelu jakaa toimintaympäristön mikro- ja makrotason lisäksi kolmeen mikrotoimintaympä-ristön alaulottuvuuteen: 1) yrityksen sisäiseen toimintaympäristöön, 2) yksit-täisten toimijoiden tai tuotteiden seurantaan ja 3) toimialaympäristöön (Kuvio 2).



Kuvio 2 Toimintaympäristön tasojen uusi nelijako

Yrityksen sisäisen toimintaympäristön seurannan keskiössä on yrityksen tuotteisiin, palveluihin, tuotantoon, hinnoitteluun, henkilöstöön, myyntiin ja kuluihin liittyvä seuranta. Yrityksen sisäinen toimintaympäristö on kuitenkin niin yritys- ja toimialaspesifi, ettei sen tarkastelua koettu mielekkääksi tämän tutkimuksen rajoissa. Hyvin yritysspesifi on myös yritykselle kaikista lähin ulkoinen toimintaympäristö, joka koostuu *yksittäisten* toimijoiden ja tuotteiden seurannasta. Yksittäisten toimijoiden ja tuotteiden seuranta tehdään muun muassa kilpailijaseurannan (*Competitor Intelligence*), tuoteseurannan (*Product Intelligence*) ja asiakasseurannan (*Customer Intelligence*) alueella (Albright 2004). Alueet kuuluvat yrityksen kaikista lähimpään välittömään mikrotoimintaympäristöön ja niissä tapahtuviin muutoksiin yrityksellä on usein jonkintasoinen mahdollisuus vaikuttaa (McGonagle & Vella 1996).

Toimialaympäristöllä tarkoitetaan toimialalla vaikuttavien avainkilpailijoiden, avainasiakkaiden ja muiden avainsidosryhmien välisistä suhteista ja niiden muutoksista muodostuvaa mikrotoimintaympäristön ulointa tasoa (McGonagle & Vella 1996). Toimialaympäristön seurannassa pyritään toimiala- ja markkina-analyysien avulla keräämään strategiselle päätöksenteolle olennaista informaatiota yrityksen toimialakehitykseen, kilpailutilanteeseen ja markkinoihin liittyen (Calof, & Wright 2008). Toimialaympäristön seuranta vastaa englanninkielinen termi *Competitive Intelligence* eli kilpailuympäristön seuranta

(Fleisher & Bensoussan 2007, Makadok & Barney 2001). Tässä tutkimuksessa käytetään kilpailuympäristön seurannan sijasta käsitettä toimialaympäristön seuranta siksi, että toimialaympäristön käsite ei rajaa seurantaa pelkkään kilpailuun, vaan ottaa huomioon myös muut toimialalla yritykseen olennaisesti vaikuttavat tekijät.

Kuten todettu, eräät toimintaympäristön seurannan teoriat eivät jäsennä toimintaympäristöä yhtenevästi perinteisen mikro- ja makrojaottelun kanssa. Yksi tällainen teoria on *Global Environmental Analysis* eli globaalin toimintaympäristön analyysi (ks. Albright 2004). Globaalin toimintaympäristön analyysi on mielenkiintoinen, joskin vielä melko tuntematon toimintaympäristön seurannan teoria. Se mukaillee tämän tutkimuksen mukaista rajausta, jossa keskitytään makro- ja toimialaympäristön seurantaan ja jätetään yksittäiset mikrotoimintaympäristön toimijat ja yrityksen sisäinen toimintaympäristö vähemmälle huomiolle.

Albright (2004, 40) määrittelee globaalin toimintaympäristön analyysin seurannaksi, jonka avulla organisaatio fokusoii strategisia ja taktisia suunnitelmiaan. Kyseessä on ulkoisesta informaatiosta syntyvä sisäinen kommunikaatio niistä makro- ja toimialaympäristön asioista, jotka voivat vaikuttaa organisaation päätöksentekoprosessiin ja tulevaisuuteen. Globaalin toimintaympäristön analyysin avulla organisaatio pyrkii luomaan itselleen strategisen aseman, josta käsin se hyödyntää tai minimoii laajasta ulkoisesta toimintaympäristöstä kohdistuvien voimien vaikutuksia. (Albright 2004.)

Globaalin toimintaympäristön analyysin nimi on ongelmallinen kahdesta syystä. Ensinnäkin sen alkuperäinen englanninkielinen nimi *Global Environmental Analysis* saa vahvan luonnonympäristöön ja sen analyysiin liittyvän konnotaation. Tästä syystä teoria sotkeutuu luonnonympäristöön liittyvien tutkimusten kanssa, eikä erotu julkaisuhauista yrityskeskeisenä teoriana. Toinen heikkous liittyy *globaalin* vahvaan painotukseen. Makro- ja toimialaympäristön seuranta voidaan globaalin tason lisäksi tehdä myös paikallisesti, kansallisesti tai kansainvälisesti. Ongelmallisena pidetyn nimen vuoksi käytän tutkimuksessa varmemmin toimintaympäristön seurannan kohteita ja luonnetta kuvailevaa nimeä *makro- ja toimialaympäristön seuranta*.

## 2.2 Toimintaympäristön seurannan johtavat teoriat

Toimintaympäristön seurannan teoria- ja käsitteentä on hajanainen ja useita päällekkäisyyksiä sisältävä. Toimintaympäristön seurannan johtavat teoriat Business Intelligence, Market Intelligence, Strategic Intelligence ja niiden alakategorisoinnit lomittuvat toisiinsa sekä määritelmien että rakenteiden alueella. Tässä luvussa jäsennellään toimintaympäristön seurannan teoriakenttää esittelemällä johtavien teorioiden sisältöjä ja suhdetta toisiinsa. Tämän jäsentelyn tarkoituksena on muodostaa selkeä toimintaympäristön seurannan teoreettinen viitekehys, jonka avulla on mahdollista syventyä makro- ja toimialaympäristön seurannan tarkempaan käsittelyyn. Teoriakentän tämän hetkinen jäsentymät-

tömyys ja monitulkintaisuus vaativat, että teoriat esitellään ensin yksitellen, minkä jälkeen niistä koostetaan tiivistetty yhteenvedo toimintaympäristön seurannan teorian pohjaksi. Jäsentelyn ei ole tarkoitus olla täydellinen kuvaus kaikesta toimintaympäristön seurannan teorioista käydystä keskustelusta, vaan auttaa ymmärtämään, miten teoriat asettuvat suhteessa toisiinsa ja mitä ne tarjoavat toimintaympäristön seurantaan.

### 2.2.1 Business Intelligence

Business Intelligencen (BI) käsite syntyi 1960-luvulla vastaamaan toimintaympäristön seurannasta syntyvää informaatiota (ks. Greene 1966). Greene määritteli Business Intelligencen johdon tarpeita varten luoduksi prosessoiduksi tiedoksi yrityksen nykyisestä ja tulevasta toimintaympäristöstä. 1960-luvulla lisääntynyt tietokoneiden käyttö ja samaan aikaan syntynyt strategian suunnittelukoulukunta painottivat numeerista ja tilastollista dataa Business Intelligencen analyyseissa (ks. Ansoff 1965).

1980-luvulla BI liitettiin lähinnä yrityksen ulkopuoliseen toimintaympäristöön. Samalla siirryttiin numeerisen datan painotuksesta kohti laadullista toimintaympäristön analyysia ja ihmisläheisempiä strategiaprosesseja (ks. Gilad & Gilad 1988, Goshal & Kim 1986, Quinn 1980).

1990-luvulla teknologian uusi harppaus muutti etenkin Yhdysvalloissa BI:n määritelmän lähinnä organisaation *sisäistä* numeerista dataa analyysoivaksi prosessiksi (Davenport & Harris 2007, Chen 2012). Tästä kehityksestä on seurannut BI:n käsitteen häilyvä kahtiajakautuminen, jossa yhdysvaltalainen tutkimus liittyy käsitteen useammin yrityksen sisäisen datan kvantitatiivisen prosessointiin ja eurooppalainen tutkimus yrityksen ulkopuolisen informaation kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen prosessointiin (Nelson 2001, 44, Knip & Fleisher 2005). Määritelmän kahtiajako ei kuitenkaan ole yksiselitteinen tai kaikkea tutkimusta sisälleen rajaava. Esimerkiksi ne teoriat, jotka määrittelevät BI:n ulkoisen toimintaympäristön seurannan prosessiksi, saattavat olla keskenään eri mieltä siitä, kuinka laajaa seurannan tulee olla tai mitä vaiheita seurannan prosessiin tulisi kuulua. Tälle tutkimukselle ei ole kuitenkaan olennaista esitellä kaikkia BI:n käsitteen erilaisia tulkintoja vaan auttaa hahmottamaan BI:n olennaista sisältöä ja jäsentymistä toimintaympäristön seurannan teoriakentällä. Tätä hahmottamista pyritään helpottamaan seuraavaksi BI:n laajan ja suppean määritelmän esittelyllä.

Business Intelligencen *suppean* eli yhdysvaltalaisen määritelmän mukaan BI on yrityksen sisäiseen tai kaikista lähimpään ulkoiseen mikrotoimintaympäristöön liittyvää seurantaa, jota tehdään lähinnä numeerisilla ja tilastollisilla menetelmillä (Bose 2009). Tämä määritelmä mielletään usein BI:n teknologiseksi määritelmäksi, jossa keskitytään datan keräämiseen ja sen jäsentelyyn luotuihin järjestelmiin (Davenport & Harris 2007). Suppean määritelmän mukaista BI-prosessia täydentää Business Analytics (BA), joka pyrkii johtamaan merkityksiä numeerisesta informaatiosta. Kun suppea BI pyrkii vastaamaan faktuaalisesti kysymykseen *mitä on tapahtunut*, pyrkii BA vastaamaan kysymykseen *miksi on tapahtunut* ja *mitä voisi tapahtua seuraavaksi*. BA hyödyntää siis BI:n tavoin histo-

riaperusteista dataa käyttämällä tilastollisia ja numeerisia menetelmiä, mutta pyrkii tämän lisäksi myös selittämään ja ennakoimaan tulevaa kehitystä. (Davenport & Harris 2007, Fahey 2009, Klatt et al. 2011).

Liberatore ja Luo (2011, 579) ovat määritelleet BA:n deskriptiiviseksi, ennakoivaksi ja ohjailevaksi prosessiksi, joka mahdollistuu suuren datamäärän, kehittyneiden analyttisten tietojärjestelmien sekä teknologialukutaitoisten analyttikkojen ja johtajien kautta. Jotta BA olisi tapahtumia kuvailevaa, ennakoivaa ja ohjailevaa, se ei pyri ainoastaan vastaamaan ennalta määriteltäisiin kysymyksiin vaan luomaan alituisesti myös uusia syvempiä kysymyksiä tapahtumien merkitysten hahmottamiseksi (Schlälke et al. 2013).

Numeeriseen dataan perustuvaa BI-prosessia on kritisoitu siitä, että se luo valtavia määriä informaatiota (Davenport & Harris 2007). Tämän lisäksi numeerinen data voidaan nähdä enemmän kuvaukseksi historiasta kuin tulevaisuudesta (Mintzberg 1994). Tämän tutkielman kannalta sekä suppeasti määritetty BI että BA jäävät yksinään liian kapeiksi toimintaympäristön seurannan välineiksi. Tämä johtuu siitä, että ne perustuvat lähinnä organisaation sisäisestä tai lähimmästä mikroympäristöstä tuotettuun kvantitatiiviseen informaatioon.

Koska Business Intelligencen suppea määritelmä ja siitä erotettu Business Analytics eivät yksinään riitä makro- ja toimialaympäristön seurantaan, on seuraavaksi tarkasteltava laajasti määritellyn BI:n soveltuvuutta. Laajalla BI-prosessilla tarkoitetaan informaation hankintaa, analyysia ja hyödyntämistä yrityksen ulkoisesta ja sisäisestä toimintaympäristöstä. Siinä pyritään ymmärtämään toimintaympäristön nykytilaa ja ennakoimaan tulevaisuutta. Laajasti ymmärretty BI sisältää lisäksi sekä kvalitatiivisin että kvantitatiivisin menetelmin tuotettua tietoa ja tiedon analysointia. (Pirttimäki 2007.)

Laajasti ymmärretty Business Intelligence on siis johdon työkalu, jonka avulla pyritään hallitsemaan ja rikastamaan liiketoimintatietoa sekä luomaan ajankohtaista ja olennaista ymmärrystä toimintaympäristöstä operatiivisen ja strategisen päätöksenteon tarpeisiin (Ghoshal & Kim 1986, Gilad ja Gilad 1988). Business Intelligence liittyy näin johdon päätöksentekoa ja suunnittelua tukevaan laajaan, merkittävään ja proaktiiviseen prosessiin, joka lisää informaatiota ja tietämystä yrityksestä, sen liiketoimintaympäristöstä ja niiden välisistä vaikutussuhteista (Pirttimäki 2007, 4-5). Tämä prosessi sisältää sekä suppean määritelmän mukaisen kvantitatiivisen datan keräämisen, Business Analytics -tyylisen statistiikkaan pohjautuvan jatkoanalyysin sekä kvalitatiivisen toimintaympäristön seurannan ja analyysin.

## 2.2.2 Market Intelligence

Market Intelligence (MI) on yrityksen ulkoisen toimintaympäristön seurannan teoria, jonka mukaan toimintaympäristöä on mahdollista analysoida strukturoidun menetelmän avulla toimintaympäristön kompleksisuudesta ja moniulotteisuudesta huolimatta. Strukturoidussa menetelmässä markkinoiden toimijat, toimialaympäristö ja makrotoimintaympäristö sekä niiden maantieteelliset ulottuvuudet saavat oman tarkastelualueensa. Strukturoinnin tarkoituksena on luoda selkeä seurannan rakenne, jonka pohjalta seurantaa on mahdollista to-

teuttaa tehokkaasti ja yrityksen informaationtarpeet tyydyttävästi. MI:n tehtävänä on kerätä informaatiota markkinoiden toimijoista ja muista strategisesti relevanteista aiheista ja prosessoida ne onnistunutta päätöksentekoa tukevaksi tietämykseksi. (Hedin et al. 2011.)

MI tarkastelee BI:n tavoin organisaation mikro- ja makroympäristöä, mutta ulottaa tarkastelunsa yrityksen sisäiseen toimintaympäristöön ainoastaan arvioidakseen ulkoisen toimintaympäristön vaikutuksia yritykseen. Mikroympäristön seurannassa yritys nähdään osaksi arvoketjua, jossa sijaitsevat asiakkaat, kilpailijat, tavarantoimittajat ja hankkijat. Tämän lisäksi organisaatio toimii useiden makrotoimintaympäristöstä käsin vaikuttavien sidosryhmien, kuten lainsäätäjien, hallinnollisten elinten ja ammattijärjestöjen kanssa. Makrotoimintaympäristön seurannan keskiössä ovat PESTLE-teemat sekä niistä nousevat trendit. (Hedin et al. 2011.)

Market Intelligencen tarkoituksena on siis hallita lukemattomia seurannan kohteita sisältävää toimintaympäristön seurantaa strukturoimalla sitä paremmin hallittavaan muotoon. Tämän seurannan kohdennus- ja rajausprosessin pohjana on organisaation strategia. Hedin et al. (2011, 139) esittävät, että seurannan yhteneväisyys strategian kanssa on varmistettava, jotta seurannalla pystytään vastaamaan niihin kysymyksiin, jotka ovat päätöksenteon kannalta olennaisia. Liian tiukka strategiaperusteisuus saattaa kuitenkin estää organisaatiota havaitsemasta täysin uusia kehitystrendejä, jotka tulisi ottaa huomioon yrityksen strategiaa uudelleen määriteltäessä. Market Intelligencen mukaan toimintaympäristön seurannan tulisi näin ollen auttaa yritystä sekä implementoimaan strategiaa että luomaan uusia näkökulmia. (Hedin et al. 2011.)

### 2.2.3 Strategic Intelligence

Strateginen toimintaympäristön seuranta eli Strategic Intelligence (SI) keskittyy luomaan olennaista tietoa yrityksen strategisen päätöksenteon tueksi. Sen avulla pyritään ymmärtämään, mikä on yrityksen nykytila, mihin suuntaan yritys on menossa ja miten se voisi säilyttää pitkän aikavälin kilpailukykyensä muuttuvassa toimintaympäristössä (Thierauf 2001, Pirttimäki 2007). Business Intelligencen ja Market Intelligencen teorioiden tavoin SI koostuu informaation keräämisestä, prosessoinnista, analyysistä ja jakamisesta (Liebowitz 2006).

Strategic Intelligencen käsite on peräisin 1970-luvulta, jolloin muun muassa Montgomery ja Weinberg (1979) painottivat sen merkitystä olennaisen ja luotettavan tiedon hankkimiseksi. SI keskittyy Market Intelligencen tavoin luomaan informaatiota lähinnä organisaation ulkopuolisesta mikro- ja makroympäristöstä (Mockler 1992).

SI:n tarkoitus on ymmärtää, miten yritys voisi säilyttää pitkän aikavälin kilpailukykyensä kartoittamalla mahdollisuuksia ja riskejä (Thierauf 2001). SI voidaan määritellä kyvyksi tulkita toimintaympäristöstä nousevia vihjeitä (*cues*) ja kehittää strategioita, jotka vastaavat näiden vihjeiden tulevia vaikutuksia (Service 2006, 61). Servicen mukaan SI on uniikki prosessi, joka edellyttää ajoitukseen, vaistoihin, älykkyyteen, uteliaisuuteen, joustavuuteen, yksinkertaistamiseen, yhteensovittamiseen, mielikuvitukseen ja ennakoimiseen liittyviä

taitoja. Se on kykyä kehittää organisaation realistisen tilanteen ymmärtämistä sekä käyttää tätä ymmärrystä toimintaympäristön kanssa yhteensopivan ja toimivan strategian luomiseksi. Strategisella toimintaympäristön seurannalla pyritään siis rakentamaan toiminnalle suuntaa, jossa yritys pystyisi mahdollisimman hyvin vastaamaan yritykseen vaikuttavien muutostekijöiden kehittymiseen tulevaisuudessa (Service 2006, 61).

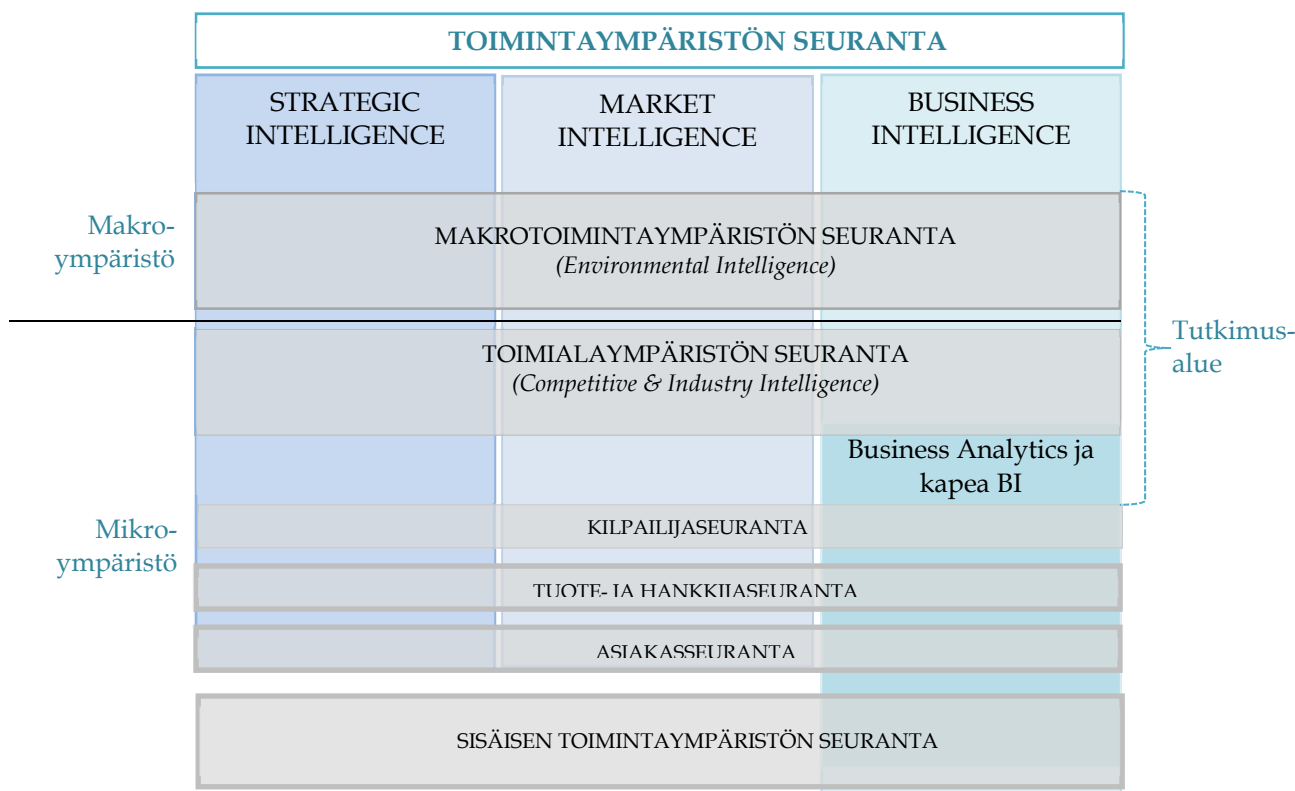
#### 2.2.4 Toimintaympäristön seurannan johtavien teorioiden uusi jäsentely

Kuten johtavien teorioiden esittelystä voi huomata, BI, MI ja SI eivät juuri eroa toisistaan seurannan prosessin vaiheiden tai tavoitteiden suhteen. Jokaisen teorian tavoitteena on luoda olennaista, luotettavaa ja merkityksellistä tietoa yrityksen toiminnan, päätöksenteon ja suunnittelun tarpeisiin. Kaikki kolme toimintaympäristön seurannan teoriaa lähtee seurannan tarpeiden ja kohteiden kartoittamisesta, siirtyvät sen pohjalta datan ja informaation keräämiseen ja analysointiin prosessoiden lopulta informaatiota tietämykseksi, jota käytetään operatiivisen, taktisen ja strategisen päätöksenteon tukena.

BI, MI ja SI koostuvat kaikki mikro- ja makrotoimintaympäristön seurannasta. Erona on kuitenkin se, että SI ja MI keskittyvät lähinnä organisaation ulkopuoliseen ympäristöön ja BI analysoi tarkemmin myös organisaation sisäistä toimintaympäristöä. Tämä ero on johdettavissa myös teorioiden nimistä. Business Intelligence viittaa organisaation liiketoiminnan (*business*) seurantaan. Liiketoiminta lähtee aina organisaation sisäisistä prosesseista, jolloin sisäiset prosessit on otettava analyysin kohteeksi myös seurannassa. Market Intelligence kääntyy puolestaan markkinoiden seurannaksi. Markkinat sijaitsevat organisaation ulkopuolisessa mikro- ja makroympäristössä eikä sisäistä toimintaympäristöä tämän vuoksi MI:ssä painoteta. Strategic Intelligence pyrkii nimensä mukaisesti luomaan arvokasta tietoa strategisen johtamisen käyttöön, eikä nimi itsessään paljasta, liittyykö SI:n seurantaan sekä sisäisen että ulkoisen toimintaympäristön seurantaan. SI:n määritelmien (ks. Montgomery & Weinberg 1979, Service 2006, Mockler 1992) mukaan se rajataan kuitenkin organisaation ulkopuolisen toimintaympäristön seurannan alueelle.

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 3) on jäsennelty toimintaympäristön seurannan johtavien teorioiden jäsentymistä suhteessa sekä toisiinsa että toimintaympäristön seurannan alakategorioihin. Kuvio määrittelee SI-, MI- ja BI- teorian samantarvoiksi toimintaympäristön seurannan teorioiksi, jotka sisältävät sekä makro- että mikrotason toimintaympäristön seurantaan. Kuitenkin ainoastaan BI:n pylväs jatkuu myös sisäisen toimintaympäristön seurannan alueelle.





Kuvio 3 Toimintaympäristön seurannan johtavien teorioiden jäsentely

### 2.3 Toimintaympäristön seurannan strategisuus

Strategisuuden käsite juontuu strategian käsitteestä. Strategia on puolestaan hyvin monitahoinen käsite, joka on saanut useita erilaisia määritelmiä. Strategia voidaan kuvata esimerkiksi ”yrityksen tietoisiksi keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinnaksi muuttuvassa maailmassa” (Kamensky 2010, 18). Se voidaan määritellä myös keinoksi, jolla ”yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus- jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan” (ibid). Näiden määritelmien mukaan strategian lähtökohtana on aina muuttuva maailma eli yrityksen toimintaympäristö. Strategiatyön keskiössä on puolestaan valinta, jossa lukemattomien vaihtoehtojen joukosta pyritään muodostamaan sekä tavoitteet että toiminnan keskeiset suuntaviivat. Strategian avulla yritys pyrkii näin hallitsemaan toimintaympäristöään joko sopeutumalla siihen, vaikuttamalla siihen, muokkaamalla sitä tai valitsemalla paikkansa siinä. (Kamensky 2010, 18-19.)

Toimintaympäristön seurannan strategisuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, että toimintaympäristön seuranta sekä lähtee strategisesti merkittävistä teemoista että pyrkii strategian ja strategisen päätöksenteon parantamiseen. Hedin et al. (2011, 138–139) ovat luoneet Early Warning and Opportunity System (EWOS) ja Market Monitoring System (MAMOS) jaottelun, jonka

avulla on mahdollista esitellä strategisen toimintaympäristön seurannan kaksiulotteisuutta (Kuvio 4).



Kuvio 4 Strategisen toimintaympäristön seurannan kaksi ulottuvuutta (mukailtu lähteestä Hedin et al. 2011, 130)

MAMOS -menetelmä on markkinoiden seurannan ja strategian implementoinnin menetelmä. Se johtaa toimintaympäristön seurannan kohteet olemassa olevasta strategiasta, minkä avulla pyritään varmistamaan, että strategialle olennaisia asioita seurataan ja seurannan resursseja käytetään tehokkaasti. EWOS -menetelmää käytetään puolestaan strategian päivittämiseen tai täysin uuden strategian luomiseen. Menetelmällä tarkastellaan jatkuvasti ja proaktiivisesti uusien merkittävien muutostekijöiden realisoitumista ja välitetään tätä tietoa strategian uudistamisen materiaaliksi. EWOS -menetelmän perustana on *Future Watch*, jonka avulla identifioidaan niitä toimintaympäristöstä nousevia muutostekijöitä, jotka tulevat vaikuttamaan organisaatioon pidemmällä aikavälillä. Sen tavoitteena on toteuttaa ennakoivaa toimintaympäristön seurantaa, joka keskittyy paikantamaan muutokset mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tai jo ennen niiden realisoitumista. *Future Watchin* yhteydessä käytetään erilaisia ennakoinnin menetelmiä kuten trendianalyyseja tai skenaariomenetelmiä. (Hedin et al. 2011.)

Strategisen toimintaympäristön seurannan tavoitteena on siis ensinnäkin varmistaa, että toimintaympäristön seuranta linkittyy osaksi yrityksen strategista päätöksentekoa ja strategiaprosesseja. Näin pyritään varmistamaan, että toimintaympäristöstä seurataan kohteita, jotka ovat yritykselle merkityksellisiä ja olennaisia. Strategisen toimintaympäristön seurannan toisena tärkeänä tavoitteena on varmistaa, että yrityksen toiminta, strategia ja strategian taustaoletukset pysyvät oikeina suhteessa toimintaympäristön kehitykseen. Tämä vaatii aktiivista seurantaa, jossa strategiaa ja strategian taustaoletuksia tarkastellaan suhteessa ajankohtaiseen ja luotettavaan informaatioon.

Strateginen toimintaympäristön seuranta perustuu kontingenssiteorian perusolettamukselle, jonka mukaan tilanteeseen sopiva suhde organisaation ja sen toimintaympäristön välillä johtaa korkeaan suorituskykyyn (Draft et al. 1988, Hambrick 1989, Thomas 1989). Yrityksen, sen strategian ja toimintaympäristön välille tulisi näin ollen luoda vahva ja joustava yhteensopivuus. Organisaation ja sen ympäristön yhteensopivuutta pyritään luomaan strategian ja strategisen päätöksenteon avulla liittyen etenkin keskipitkän tai pitkän aikavälin toimintalinjojen suunnitteluun. Tämä vaatii operationaalista ja taktista päätöksentekoa laajempia muutoksia yrityksen toiminnan suuntaamisessa (Fleisher & Bensoussan 2007).

Kontingenssiteorian mukaan ei kuitenkaan ole mahdollista määritellä yhtä oikeaa ja universaalisti parasta tapaa toimia tai organisoitua (Burns & Stalker 1961, Mintzberg 1983). Yritysten toimintaympäristöt ovat toisistaan poikkeavia, muuttuvat eri tavoin ja vaativat näin ollen erilaisia toiminta- ja organisoitumismalleja strategian ja toimintaympäristön välisen yhteensopivuuden varmistamiseksi (Johannessons & Palona 2010). Park et al. (2011) käsittelevät artikkelissaan organisaation sopivuutta (*fit*) suhteessa toimintaympäristöön. Hän jakaa sopivuuden makro- (*macro fit*) ja mikrosopivuuteen (*micro fit*). Makrosopivuus määritellään organisaation ja sen ympäristön välisen suhteen luomiseksi ja kehittämiseksi, jotta mahdollisimman suuri suorituskyky olisi mahdollista saavuttaa ja säilyttää. Mikrosopivuudella puolestaan tarkoitetaan strategian ja organisaatorakenteen välistä suhdetta. Yhteensopivuuden keskiössä ovat näin ollen sekä inter- että intraorganisaationaaliset yhdenmukaisuudet muuttuvan toimintaympäristön, yrityksen toiminnan, organisaatorakenteen ja strategian välillä (Fry & Smith 1987).

Viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana on syntynyt useita strategisen johtamisen koulukuntia, joista jokainen tuo oman näkökulmansa strategiaan ja strategian muodostamisprosessiin. Seuraavaksi tulen esittelemään näiden strategiakoulukuntien perusolettamuksia ja suhdetta toimintaympäristön seurantaan. Esittely perustuu koulukuntien vahvimpien hahmojen artikkeleiden lisäksi Mintzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin (1998) teokseen *Strategy Safari*. Strategiakoulukuntiin tullaan palaamaan myös aineiston analyysissä, jossa analysoidaan, mitä koulukuntia haastateltujen strategiajohtajien ajattelu edustaa eli minkä koulukuntien perusolettamukset ovat vielä (joko tietoisesti tai tiedostamattomasti) läsnä tämän päivän strategia-ajattelun pohjalla. Ennen koulukuntien esittelyä on kuitenkin paikallaan muistuttaa, että koulukunnat ovat pääsääntöisesti toisiaan täydentäviä ja vain harvan niistä voidaan katsoa olevan aidosti itsenäinen tai toisista koulukunnista riippumaton.

Strategiateorian juuret juontavat 60-luvun vaihteeseen mallinnuksen koulukuntaan (*Design School*) (Ks. Learned et al. 1965, Selznick 1957, Andrews 1971). Mallinnuksen koulukunta havainnoi ja mallintaa ulkoisen toimintaympäristön uhkia ja mahdollisuuksia sekä sisäisen toimintaympäristön heikkouksia ja vahvuuksia. Mallinnuksen koulukunnan luomalla SWOT-analyysillä pyritään luomaan yksinkertaisia, uniikkeja ja eksplisiittisiä toiminnan suunnitelmia sisäisten resurssien ja toimintaympäristön muutosten yhteensovittamiseksi (Selznick 1957). Mallinnuksen koulukunnan strategioissa on aina tapaus- tai tilannekohtaisesti suunniteltu perspektiivi, jonka muodostus tapahtuu harkitusti ja tietoisesti vahvan johdon tukemana (Mintzberg 1990). Toimintaympäristön seurannan kannalta mallinnuksen koulukunnan keskeisin olettaus voisi olla seuraavanlainen: *Yritys pystyy tunnistamaan sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ennakkoimaan ulkoisen toimintaympäristön uhkat ja mahdollisuudet johdon järjestykseen ja arvoihin perustuvilla analyyseilla.*

Suunnittelukoulukunta (*planning school*) syntyi 1960-luvun puolivälissä tietoteknologisen kehityksen johdattelemana (ks. Ansoff 1965). Suunnittelukoulukunnan näkemys strategiasta perustuu tarkasti määritellyyn formaaliin stra-

tegianluontiprosessiin, joka perustuu pitkälti numeerisille ja tilastollisille arvioille yrityksestä, toimintaympäristöstä ja niiden kehityksestä. Suunnittelukoulukunnan mukainen strategiaproessi on monivaiheinen ja lukuisten tekniikoiden ja tarkistuslistojen ohjaama prosessi. Sen myötä syntyi myös toimintaympäristön tulevaisuuksia tarkasteleva skenaariomenetelmä. Suunnittelukoulukunnan strategiaproessin keskiössä on *suunnittelija* eli toimintaympäristöä koodaava ja analysoiva analyytikko tai strategi, jonka johtopäätöksiin yrityksen johto reagoi. (Mintzberg et al. 1998.) Toimintaympäristön seurannan kannalta suunnittelukoulukunnan keskeisin oletamus voisi olla seuraavanlainen: *Yritys pystyy tunnistamaan sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ennakoimaan ulkoisen toimintaympäristön uhkat ja mahdollisuudet formaalien, vaiheistettujen, ohjelmoitujen ja suunnittelijoiden analysoimien tekniikoiden ja tarkistuslistojen avulla.*

Suunnittelukoulukunnan jälkimainingeissa 1980-luvulla muodostui asemoinnin koulukunta (*Positioning School*) (ks. Porter 1979, 1980 & 1983). Asemointikoulukunnan mukaan on mahdollista luoda ja tunnistaa yleistettävästi parhaita strategioita. Asemointikoulukunnan strategiat ovat geneerisiä, piirteiltään yhteneviä ja identifioitavissa olevia asemia markkinoilla. Strategian muotoilu on analyysiin perustuvaa valintaa näiden geneerisesti luotujen ja tunnistettujen asemien välillä (Mintzberg et al. 1998.). Asemoinnin avulla pyritään löytämään yritykselle strateginen eli helposti kilpailijoiden toimia vastaan puolustettavissa oleva asema toimialalla. Tätä asemaa voidaan toteuttaa esimerkiksi kustannusjohtajuuden, differoinnin tai fokusoinnin kautta (Porter 1980). Lähinnä yrityksen ulkoista toimintaympäristöä seuraavilla analyytikoilla on suuri merkitys yrityksen aseman identifioimisessa. Porterin (1983) analyyttinen lähestymistapa liikkuu lähinnä toimialaympäristön sekä kilpailija-, tuote-, hankkija- ja asiakasanalyysien alueella, eikä makrotoimintaympäristöä tai sisäistä toimintaympäristöä juurikaan seuranta. Toimintaympäristön seurannan kannalta asemoinnin koulukunnan keskeisin oletamus voisi olla seuraavanlainen: *Yrityksen on mahdollista valita itselleen kilpailukykyinen geneerinen strategia eli asema analyytikoiden suorittamien laskelmoivien toimiala-analyysien avulla.*

Aikaisemmin esitellyn mallinnuksen koulukunnan ajattelun kanssa osataan yhtenevänä voidaan pitää yrittäjyyden koulukunta (*entrepreneurial school*). Kummassakin koulukunnassa yrityksen johdolla on strategian muodostuksessa vahva rooli. Johdolla tai yksittäisellä johtajalla oletetaan olevan tarvittava kokemus, näkemys ja arviointikyky, jonka perusteella on mahdollista muodostaa visio ja siihen luotaava strategia. Yrittäjyyden koulukunta määritteleeekin strategian muodostamisen visionääriseksi prosessiksi. Yrittäjyyden koulukunnan ajattelun pohjalla ovat Schumpeterin (1950, 84) kapitalismikeskusteluun liittyvät ajatukset, joiden mukaan yrittäjä on henkilö, jolla on sekä liiketoimintaidea että kyky muodostaa uusia kombinaatioita tai tehdä asioita eri tavalla kuin ne on aikaisemmin tehty. Yrittäjyyden koulukunnan mukaan strategiat ovat näin ollen epäformaaleja, intuitiivisia, mutta harkittuja suurten linjojen hahmotelmia, jotka tähtäävät uusien mahdollisuuksien löytämiseen. Strategiat muodostuvat siis sekä tarkoituksellisesti että kehkeytyvästi. Tarkoituksellisuudella tarkoitetaan sitä, että toiminnalle pystytään toimintaympäristön kehitystä ennakoimalla luomaan suuret linjat ja yleinen suunta. Tällöin keskiössä ovat etenkin mahdol-

lisuuksien tarkastelu uhkien tarkastelun jäädessä usein toissijaiseksi. Kehkeytyvyydellä tarkoitetaan puolestaan sitä, että toimintaympäristön yllättävien tai evolutionääristen muutosten realisoituessa strategista toimintaa voidaan täydentää yksityiskohtaisella hienosäädöllä. (Mintzberg et al 1998.) Toimintaympäristön seurannan kannalta johtajakeskeisen yrittäjyyden koulukunnan keskeisin oletamus voisi olla seuraavanlainen: *Yritys pystyy luomaan uusia mahdollisuuksia ja strategisia linjauksia johtajan intuitioon, uskomuksiin ja ymmärrykseen perustuen. Toimintaympäristön seuranta tehdään tämän vuoksi lähinnä johtajan toimesta ja johtajan taustaoletuksiin perustuen.*

1980-luvulla yrittäjyyden koulukunta laajentui johtajakeskeisyydestä sisäiseen yrittäjyyteen (ks. Burgelman 1983). Sisäiseen yrittäjyyteen pohjautuva yrittäjyyden koulukunta uskoo, että yksilöiden esiin nostamisella ja innovoinnin institutionalisoimisella on mahdollista sovittaa yhteen monimuotoisuuden ja järjestyksen vaatimus (Mintzberg et al 1998). Toimintaympäristön seurannan kannalta sisäistä yrittäjyyttä painottavan yrittäjyyden koulukunnan keskeisin oletamus voisi olla seuraavanlainen: *Yritys pystyy luomaan uusia mahdollisuuksia ja strategisia linjauksia hyödyntämällä organisaation jäsenille kertynyttä tietämystä ja tietotaitoa. Toimintaympäristön seuranta tehdään laajasti yrityksen jäseniä osallistavan prosessin kautta.*

Kognitiivinen koulukunta (*Cognitive School*) perustuu psykologiasta tuttuun kognitiiviseen prosessiin eli ajatteluprosessiin (Ks. Simon 1947). Kognitiivisen ajattelumallin mukaan ihmiset tekevät aivotyötä jäsentääkseen kompleksista maailmaa ja ymmärtääkseen toimintaympäristön tapahtumia. Ihmisten informaationprosessointikapasiteetti on kuitenkin rajoitettu ja johtaa aina yksinkertaisuuksiin. Schwenk (1988) toi 1980-luvulla kognitiivisen ajattelun strategianmuodostamisprosessin alueelle. Hänen mukaansa strategia on mentaalimalli eli luova tulkinta todellisuudesta, joka syntyy subjektiivisissa vaikkakin kollektiivisesti yhdistellyissä ajatusprosesseissa. Toimintaympäristön seurannassa organisaation jäsenten kokemuksiin ja ajattelumalleihin perustuva kognitio määrittää sen, kuinka toimintaympäristön seurannasta noussutta informaatiota ymmärretään, mitä merkityksiä sille annetaan ja miten sitä päätetään soveltaa päätöksenteossa. Toimintaympäristön seurannan kannalta kognitiivisen koulukunnan keskeisin oletamus voisi olla seuraavanlainen: *Yritys pyrkii tekemään strategisia päätöksiä tulkitsemalla, ymmärtämällä ja yksinkertaistamalla toimintaympäristön tapahtumia. Toimintaympäristön seurannan prosessissa korostetaan etenkin informaation jalostamista ja tietämyksen luomista, jossa datan ja informaation ymmärtäminen riippuu vahvasti yksilön preferensseistä, kokemuksista ja osaamisesta.*

Oppimisen koulukunta (*Learning School*) on ajatuksiltaan melko lähellä kognitiivista koulukuntaa ja sisäistä yrittäjyyttä painottavaa yrittäjyyden koulukuntaa (ks. Quinn 1980). Painotuserona kuitenkin on, että oppimisen koulukunnassa painotetaan toteutuneista tapahtumista syntyneitä kollektiivista, sosiaalista ja iteratiivista oppimista, kognitiivisen koulukunnan pohjautuessa lähinnä yksilöiden ajatteluprosesseihin. Sosiaalisen oppimisen kautta tapahtuva strategia muodostuu kehkeytyvästi palautteeseen, oppimiseen ja iteraatioon pohjautuen. Näin yrityksen strategia hiljalleen konvergoituu kohti toteutunutta

mallia tai kaavaa samalla kun yrityksen ylimmän johdon tehtäväksi muodostuu pelkkä strategisen oppimisprosessin hallinta ja johtaminen (Mintzberg et al. 1998, 208–209). Toimintaympäristön seurannan kannalta oppimisen koulukunnan keskeisin oletamus voisi olla seuraavanlainen: *Yrityksen strategia muodostuu evolutionäärisesti mutta tavoitteellisesti organisaation oppiessa toimintaympäristössä toteutuneista tapahtumista. Toimintaympäristön seurannan prosessissa korostuu näin ollen historiasta nousevat kokemukset ja niistä oppiminen toiminnan ohjaamiseksi tulevaisuudessa. Historialähtöisyys korostuu tulevaisuuslähtöisyyden sijaan.* Oppimisen koulukunnan toimintaympäristön seurannan kannalta olennaiset oletukset ovat melko yhteneväiset kulttuurikoulukunnan (*Cultural School*) kanssa. Oppimisen koulukunnan oletusten lisäksi kulttuurikoulukunnassa painotetaan sosiaalista interaktiota sekä pysyvyyttä luovia kulttuurillisia uskomuksia ja traditiota (Mintzberg et al. 1998, 267–268).

Vaikka kaikki edeltävät strategiakoulukunnat ovat huomioineet toimintaympäristön ja sen seurannan, on toimintaympäristölle luotu myös oma koulukuntansa (*Environmental School*) (ks. mm. Hannan & Freeman 1984). Ympäristökoulukunta pohjautuu anti-strategiselle johtamisen teorialle, jonka keskiössä on yrityksen toimintaympäristö. Koulukunnan ajattelun mukaan yritys on passiivinen, toimintaympäristön muutoksiin lähes deterministisesti reagoiva entiteetti (Mintzberg et al. 1998, 288). Ympäristökoulukunnan suuntauksia ovat muun muassa kontingenssiteoria, populaatioekologia ja institutionaalinen teoria. Toimintaympäristön seurannan kannalta ympäristökoulukunnan keskeisin oletamus voisi olla seuraavanlainen: *Yrityksen on vastattava ympäristönsä vaatimuksiin tai se eliminoiduu markkinoiden luonnonvalinnan seurauksena. Deterministinen ympäristö tekee strategisuudesta ja ennakoivuudesta turhaa ja mahdotonta. Toimintaympäristön seurannassa korostuu reaktiivinen muutos toimintaympäristöön sopeutumiseksi.*

Strategiakoulukunnista on myös syytä mainita vaikuttamisen prosesseja tarkasteleva valtakoulukunta (*Power School*) (Ks. mm. Pfeffer 1992). Valtakoulukunta jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen valtaan, joista ulkoista valtaa voidaan toimintaympäristön seurannan tasolla käyttää esimerkiksi lobbauksen avulla. Sisäinen vaikuttaminen liittyy puolestaan organisaation sisäisiin neuvotteluihin ja konflikteihin, joiden kautta strategia muodostuu. Toimintaympäristön seurannan kannalta valtakoulukunnan keskeisin oletamus voisi olla seuraavanlainen: *Yritys muodostaa strategiaansa tai strategista päätöksentekoaan politikoimalla erilaisten näkemysten välillä. Näkemykset ovat erilaisia tulkintoja toimintaympäristön menneistä tai tulevista tapahtumista. Usein yrityksen voimakkaimman jäsenen tai ryhmän näkemys otetaan käyttöön päätöksenteossa.*

Viimeisimpänä strategiakoulukuntana esittelen konfiguraation koulukunnan (*Configuration School*), jonka mukaan yritykset ovat suurimman osan ajasta melko vakaita ja toimivat melko stabiilissa toimintaympäristössä. Yrityksen vakaa tila kuitenkin häiriintyy aika ajoin yrityksen sisäisen tai ulkoisen toimintaympäristön järkkyyssä muutosten vaikutuksesta (Miller 1982). Tämä transformaatio vaatii, että yritys siirtyy edeltävästä konfiguraation tilasta toiseen (Mintzberg et al. 1998, 305). Toimintaympäristön seurannan kannalta konfiguraation koulukunnan keskeisin oletamus voisi olla seuraavanlainen: *Yrityksen*

*on selviytyäkseen jatkuvasti seurattava, kuvailtava ja kehiteltävä malleja mahdollisista paradigmaattisista muutoksista. Tämän ennakkoinnin lisäksi toimintaympäristön muuttuessa revolutionäärisesti yrityksen on pystyttävä reaktiivisesti "hyppäämään" yhdestä toimintamallista toiseen.*

Kaikki koulukunnat ympäristökoulukuntaa lukuun ottamatta suhtautuvat positiivisesti toimintaympäristöön seurantaan. Näiden koulukuntien mukaan toimintaympäristön seurannalla voidaan joko ennakoivasti tai reaktiivisesti parantaa yrityksen kilpailukykyä ja mahdollisuutta selvitä toimintaympäristössään. Koulukuntien esittely on kuitenkin osoittanut, että tavat, joilla toimintaympäristön seuranta ja strategianmuodostusta suositellaan tehtäväksi, vaihtelevat huomattavasti koulukunnasta riippuen. Koulukuntia on eron tekemiseksi jaettu deskriptiivisiin ja preskriptiivisiin lähestymistapoihin.

Kognitiivinen, oppimis-, valta- ja kulttuurikoulukunta edustavat strategiateorian deskriptiivistä lähestymistapaa. Deskriptiivisten koulukuntien mukaan strategia muodostuu emergentisti, intuitiivisesti ja rajallisen rationaalisuuden kautta. Emergentti lähestymistapa perustuu näkökulmaan, jonka mukaan strategian luominen on monimutkainen ja osaksi hallitsematon prosessi, joka sisältää organisaation eri toimijoiden epäformaalia oppimista ja ymmärryksen muodostusta (Mintzberg 1994). Emergentin näkökulman mukainen strategianmuodostus voidaan nähdä sopivammaksi monimutkaisissa, turbulenteissa ja vaikeasti ennustettavissa toimintaympäristöissä (Mason, 2007). Mallinnus-, suunnittelu- tai asemointikoulukunnat edustavat puolestaan preskriptiivistä eli normatiivista lähestymistapaa. Näiden koulukuntien mukaan strategia toteutuu aiotusti, rationaalisesti ja analyttisten prosessien kautta mallintamalla. (Mintzberg et al. 1998, 10–11)

## 2.4 Toimintaympäristön muutos ja sen ennakoitavuus

Tulevaisuus on arvaamaton ja tuntematon. Kuitenkin yritykset pyrkivät ymmärtämään ja ennakoimaan tulevaisuutta säilyttääkseen kilpailukykyänsä ja kehittämään toimintaansa oikeaan suuntaan. Yrityksen onnistunutta toimintaa suhteessa toimintaympäristönsä muutoksiin pidetään näin ollen organisaation selviytymisen ja menestymisen kulmakivenä (Hambrick 1982, Miller 1975).

Tässä tutkimuksessa tehdään ero ennakkoinnin ja ennustamisen välillä. *Ennustaminen* perustuu usein historiasta nouseviin tunnuslukuihin, niiden matemaattiseen mallintamiseen ja näille mallinuksille perustuvaan analyysiin (Cuhls 2003). Ennustamisella pyritään muodostamaan päätelmä tulevaisuuden kehityksestä ja vastamaan kysymykseen *mitä tulee tapahtumaan?* (ibid). Kysymykseen vastataan analysoimalla varmuuksia ja jatkuvuuksia, jättäen epäjatkuvuudet tarkastelun taustalle. Ennustamisen tuloksena on usein yksi virallinen tulevaisuus ja tulevaisuuden tarkka ja virheetön ennustaminen on mahdollista vain täysin muuttumattomissa toimintaympäristöissä. Ennustamisen suurimpina sudenkuoppina voidaan pitää systemaattista virhettä eli uskomusta

siitä, että tulevaisuudessa ei tarvitse varautua kuin tiettyyn ennustettuun kehitykseen (Johnson ja Scholes 1999, 100–101).

Ennakoinnilla etsitään puolestaan vastausta kysymykseen: *mitkä tapahtumat ovat mahdollisia?* Ennakoinnissa otetaan näin huomioon jatkuvuudet, epäjatkuvuudet ja heikot signaalit, joiden pohjalta analysoidaan mahdollisia tulevaisuudenkehityksiä (Stoffel 1994). Ennakoinnissa pyritään lisäksi vastaamaan kysymykseen: *mikä merkitys näillä tapahtumilla olisi yrityksen toimintaan?* (Cuhls 2003.) Tämän kysymyksen kautta ennakointi sitoutuu yrityksen strategiaan ja strategiseen päätöksentekoon.

Ennakoinnin menetelmillä kuten skenaarioilla, trendianalyyseilla, varhaisen varoituksen mittareilla sekä heikkojen signaalien ja strategian taustaoletusten tarkastelulla luodaan tulevaisuuslähtöistä informaatiota, jota käytetään pohjana yrityksen strategisessa päätöksenteossa (menetelmiä esitellään tarkemmin luvussa 4.5.1). Ennakoivan toimintaympäristön seurannan avulla pyritään näin varmistamaan, että organisaation strategia ja toiminta ovat sopuosuudessa toimintaympäristön todellisen kehityksen kanssa myös pidemmällä aikavälillä (Albright 2004). Koska strategiat perustuvat pitkälti oletuksille organisaation toimintaympäristön tulevasta kehittymisestä, johtaa toimintaympäristön seurannasta noussut uusi merkityksellinen tietämys usein organisaation strategian tarkastamiseen, päivittämiseen tai uudistamiseen (Schryogg & Steinmann 1987).

Toimintaympäristön seurannan keskiössä on siis jatkuvuuden lisäksi muutos, ja pyrkimys sen aikaiseen havaitsemiseen ja hallintaan (Service 2006, Klatt et al. 2011). Muutokseen liittyy vahvasti myös ajan konteksti, joka voidaan jakaa lyhyeen, keskipitkään ja pitkään aikajänteeseen. Näitä toimintaympäristön muutosten aikajänteitä tarkastellaan signaalien, trendien ja megatrendien nimillä (Ansoff 1975, Coffman 1997, Day & Schoemaker 2006).

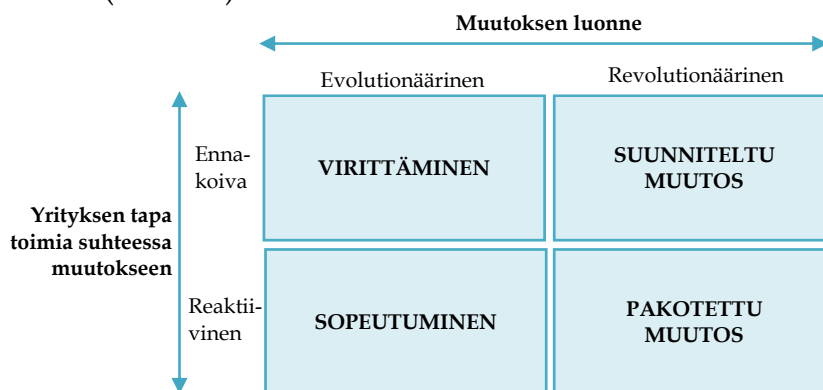
Dayn ja Schoemakerin (2006) mukaan muutos näyttäytyy aina ensin enteinä. Nämä entet tunnetaan myös heikkojen tai hiljaisten signaalien nimellä. Heikon signaalin käsite syntyi 1970-luvulla, jolloin Igor Ansoff (1975) määritteli heikot signaalit yrityksen sisäisiksi tai ulkoisiksi varoitusmerkeiksi sekä tapahtumiksi ja kehityssuuniksi, jotka ovat liian heikkoja, jotta niiden vaikutuksia voitaisiin määrittää. Heikot signaalit voidaan näin ollen ymmärtää muutoksen ensimmäisiksi ilmentymiksi tai vihjeiksi, jotka mahdollistavat oppimisen, kasvun ja kehittymisen (Coffman 1997, Service 2006). Heikot signaalit voivat olla negatiivisia, positiivisia tai neutraaleja ja niiden vaikutus voi joko realisoitua tai olla realisoitumatta (Day ja Schoemaker 2006). Ne ovat yksittäisiä tiedon palasia, joita nousee organisaation sisältä tai ulkoa. Heikkoja signaaleja voidaan koota keskitetysti uutistietokannoista, sosiaalisesta mediasta ja muista ulkoisista lähteistä tai ne voivat nousta spontaanisti sisäisissä seurantaverkostoissa (Hedin et al. 2011, 79).

Voimistuneita, realisoituneita ja pidemmällä aikavälillä vaikuttavia signaaleita aletaan kutsua trendeiksi. Trendit ovat laajemmin tunnistettuja ja hyväksytyjä muutossuuntia, jatkuvuuksia tai varmuuksia, jotka vaikuttavat keskipitkällä aikajänteellä (Naisbitt, 1982). Trendien rinnalla puhutaan usein myös epäjatkuvuuksista tai epävarmuuksista, joihin palataan sivulla 82.



Jos trendit jatkuvat yli keskipitkän aikajänteen, aletaan niitä kutsua megatrendeiksi. Naisbitt (1982) kehitti megatrendin käsitteen 80-luvulla vastaamaan toteutuneen kehityksen perusteella tunnistettua suuntaa, jonka uskotaan jatkuvan pidemmällä aikavälillä. Megatrendit ovat paradigman kaltaisia, toimintaympäristöä perustavanlaatuisesti muuttavia kehitystrendejä. Niiden strategiasta soveltamisesta on kuitenkin melkein mahdotonta saada merkittävää kilpailuetua, niiden ollessa lähes poikkeuksetta myös kilpailijoiden tiedossa. Megatrendiin sopeutuminen onkin enemmän hygieniategijä, johon on sopeuduttava selvittääkseen toimintaympäristössä. (Naisbitt 1982.)

Muutokseen liittyy aina myös siirtymävaihe, jonka pituus vaihtelee muutoksen luonteesta ja yrityksen toimintatavasta riippuen. Nadler ja Tushman (1990) ovat hahmotelleet muutoksessa toimimisen nelikentän, joka jakaa muutoksen yrityksen toimintatavan mukaan ennakoivaan ja reaktiiviseen toimintaan ja muutoksen luonteen mukaan evolutionääriseen ja revolutionääriseen muutokseen (Kuvio 5).



Kuvio 5 Muutoksessa toimimisen nelikenttä (Mukailtu lähteestä Nadler ja Tushman 1990, 80)

*Evolutionäärinen* muutos on luonteeltaan jatkuvaa ja inkrementaalisesti hiljalleen kehittyvää. *Revolutionäärinen* muutos on puolestaan transformationaalista, yhtäkkistä ja selkeämmin havaittavaa (Miller 1982). Jako revolutionäärisiin ja evolutionäärisiin muutoksiin on kuitenkin häilyvä. Revolutionäärisiltä vaikuttavat muutokset voivat olla osa pidempään jatkunutta evolutionääristä kehitystä, joka on jäänyt toimintaympäristön seurannassa huomaamatta ja joka yllättäen eskaloituu. Esimerkiksi arabikevään kansannousut saattavat vaikuttaa yhtäkkisiltä ja revolutionäärisiltä, vaikka toisaalta ne voidaan nähdä osana pidempään jatkunutta evolutionääristä sosioekonomista kehitystä.

*Ennakoiva* muutoksessa toimimisen tapa tarkoittaa proaktiivista tietämyksen muodostamista organisaation toimintaympäristöstä. Muutosta ennakoivat yritykset pyrkivät hahmottamaan organisaatioon vaikuttavia muutostekijöitä eli heikkoja signaaleja, trendejä, epävarmuuksia, uhkia ja mahdollisuuksia mahdollisimman aikaisessa vaiheessa (El Sawy & Pauchant 1988). Ennakoiva toimintatapa pyrkii vastaamaan vähittäiseen eli *evolutionääriseen* muutokseen *virittäytymällä*, eli hienosäätämällä toimintaansa suhteessa tulevaan kehitykseen. Virittämisen taustalla on usein tahto pyrkiä lisäämään toiminnan tehokkuutta eikä siihen liity selkeää ulkoapäin tulevaa muutospainetta. (Nadler & Tushman

1990.) Vahva ulkoapäin tuleva muutospaine on puolestaan vahvasti läsnä revolutionäärisessä muutoksessa. *Ennakoidusti* tarkastellussa *revolutionäärisessä* muutoksessa on kyse *suunnitellusta muutoksesta*. Suunniteltu muutos rakentuu uudelleen suuntautumisesta, jossa ulkoa päin tulevia yllättäviä ja voimakkaita muutospaineita pyritään ennakoimaan ja luomaan niihin varautumismalleja esimerkiksi skenaarioiden avulla (Nadler & Tushman 1989).

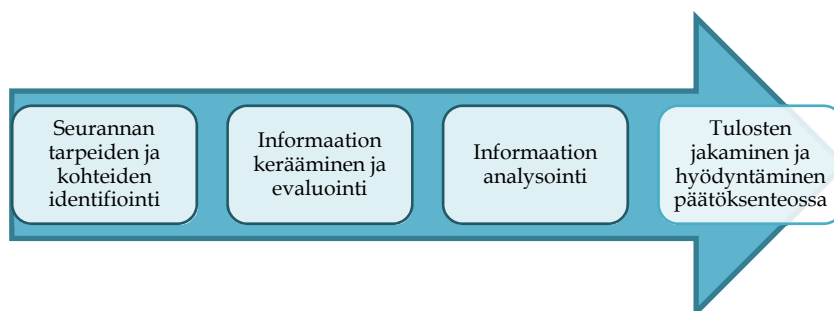
*Reaktiivista* sopeutumista *evolutionääriseen* muutokseen kutsutaan *sopeutumiseksi*. Sopeutumisessa organisaatio tarkistaa toimintaansa hiljalleen kohtamiensa ulkoisten muutosten vaatimalla tavalla. Yritys muuttaa näin ollen toimintaansa jo tapahtuneisiin muutoksiin reagoiden eikä pyri toimimaan ennen muutosten realisoitumista. Reaktiivista toimintaa *revolutionäärisissä* muutoksissa kutsutaan puolestaan *pakotetuksi muutokseksi*. Se vaatii radikaalia irrottautumista aikaisemmista toimintatavoista. Pakotetun muutoksen tilanteet ovat yritykselle vaikeimpia, sillä niiden aikana yrityksen tulee nopeasti ja usein vastentahtoisesti muuttaa toimintaansa. Jos yritys ei sopeudu pakotettuun muutokseen, se menettää merkittävästi kilpailukykyään tai voi joutua jopa lopettamaan toimintansa. (Nadler & Tushman 1990.)

Muutos tuo toimintaympäristöön jotain uutta ja erilaista. Uutuuteen liittyy puolestaan riskiä, epävarmuutta ja usein myös vastustusta. Mitä ulommas yrityksen toimintaympäristön tasoilla edetään, sitä vaikeammaksi muutoksen hallinnan voi kokea muodostuvan. Esimerkiksi suuressa makrokokonaisuudessa yksittäisen yrityksen vallankäytön mahdollisuus marginalisoituu. Kansantaloudellisesti tai yhteiskunnallisesti merkittävät yritykset voivat toki pyrkiä vaikuttamaan esimerkiksi lainsäädännöllisiin muutoksiin. Tällöin puhutaan lobbauksesta, jossa tiivistyy strategisen johtamisen valtakoulukunnan ulkoinen valta-aspekti. Useimmin globaalien makrotason muutosten alueella suomalaisten yritysten vaikuttamismahdollisuudet jäävät kuitenkin melko pieniksi. Vaikka globaalissa toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin on käytännössä lähes mahdotonta vaikuttaa, ei toimintaympäristön seuranta ole pelkkää iskujen väistelyä. Ennakoivalla makro- ja toimialaympäristön seurannalla pyritään mahdollistamaan proaktiivinen toiminta, jonka avulla toimintaympäristön muutosten maksimaalinen hyödyntäminen ja haittavaikutusten minimointi olisi mahdollista.

## 2.5 Toimintaympäristön seurannan prosessi

Toimintaympäristön seurannan prosessilla tarkoitetaan systemaattista ja monivaiheista tapaa, jolla yritys seuraa toimintaympäristöään ja luo siitä merkityksellistä tietämystä päätöksenteon tueksi. Toimintaympäristön seurannan prosessia on alan kirjallisuudessa kuvailtu usein eri tavoin (ks. mm. Albright 2004, Day & Schoemaker 2006, Fleisher & Bensoussan 2007, Hedin et al. 2011, Mockler 1992). Vaikka edellä mainitut kirjoittajat painottavat tai nimeävät seurannan prosessin vaiheita eri tavoin, löytyy lähes jokaisesta prosessikuvauksesta yhtenevä runko. Tämä runko koostuu 1) seurannan tarpeiden ja kohteiden identifi-

oinnista, 2) informaation keräämisestä ja evaluoinnista, 3) kerätyn informaation analysoinnista ja 4) seurannan tulosten jakamisesta ja hyödyntämisestä päätöksenteossa (Kuvio 6).



Kuvio 6 Toimintaympäristön seurantaprosessin runko

Toimintaympäristön seurantaprosessin perusrunko on samanlainen sekä mikro- että makrotason toimintaympäristön seurannassa. Prosessin vaiheiden sisällöt kuten työkalut ja käsitteistö voivat kuitenkin vaihdella huomattavasti toimintaympäristön tasosta ja seurannan kohteesta riippuen. Esimerkiksi kilpailijaseurannassa voidaan käyttää sotapelien (*war gaming*) tyyllisiä työkaluja, jotka eivät sovellu makrotoimintaympäristön tarkasteluun.

Tässä luvussa tullaan tukeutumaan kuviossa 6 esiteltyyn nelivaiheiseen prosessijakoon siten, että jokainen toimintaympäristön seurannan vaihe esitellään erikseen prosessin mukaisessa järjestyksessä. Vaiheiden esittelyssä keskitytään makro- ja toimialaympäristön seurannan erityispiirteisiin.

### 2.5.1 Seurannan tarpeiden ja kohteiden määrittely

Informaation suuren määrän ja resurssien rajallisuuden vuoksi yritysten on määriteltävä, miten seuranta kohdistetaan, jotta organisaatiolle olennaisinta tietämystä olisi mahdollista saavuttaa mahdollisimman tehokkaasti. Seurannan kohteiden määrittelyllä pyritään identifioimaan ne alueet, joiden seuranta-aktiviteetit tuottavat eniten arvoa koko organisaation toiminnalle (Hedin et al. 2011, 57). Seurannan kohteiden onnistunut määrittely onkin tärkeää koko seurantaprosessin onnistumiselle. Aiheeseen tullaan palaamaan uudelleen aineiston analyysissä, jossa esitellään haastateltavien näkemyksiä seurannan kohdentamisesta.

Seurannan tarpeiden ja kohteiden määrittely liittyy käytettävien resurssien rajallisuuteen. Resurssien onnistunut allokointi on tärkeää, sillä resurssit korreloivat etenkin seurannan laajuuden, mutta myös syvyyden ja laadun kanssa (Haase ja Franco 2011). Resurssien allokointiin vaikuttaa voimakkaasti johdon toimintaympäristön seurannalle antama arvostus (Albrightin 2004).

Day ja Schoemaker (2006, 51–52) jakavat toimintaympäristön seurannan aktiiviseen ja passiiviseen seurantaan. Passiivisella seurannalla tarkoitetaan hyvin yleistä tapaa vastaanottaa informaatiota toimintaympäristöstä. Se koostuu esimerkiksi huhujen kuulemisesta, myyntiraporttien lukemisesta ja muusta melko päivittäisestä informaationtäyteisestä toiminnasta, joka ei vaadi aktiivista

kohdistamista, tarkkailua tai etsintää. Day ja Schoemaker esittävät, että vaikka passiivisen seurannan avulla on saatavissa valtava määrä informaatiota, on sen skaala aktiivisen seurannan kautta saatavaan informaatioon verrattuna huomattavasti kapeampi. Tämän nähdään johtuvan ihmisen skematiikasta tai kognitiivisesta kartasta, joka johtaa siihen, että ihminen on vastaanottavainen hänelle tuttuun informaatioon ja taipuvainen hyppäämään vanhaa ajattelua haastavan informaation ylitse (Kähkönen et al. 2008). Tällöin puhutaan myös päätöksentekoon liittyvistä yksinkertaistamisprosesseista, joiden avulla päätöksentekijät pystyvät tekemään päätöksiä nopeammin aikaisempaan tietämykseensä pohjautuen. Yksinkertaistamisprosessit ovat kuitenkin myös haitallisia, sillä etenkin passiivisen seurannan myötä ne usein vahvistavat vanhoja tai jopa vanhentuneita uskomuksia (Schwenk 1988, 46).

Aktiivisessa toimintaympäristön seurannassa pyritään tietoisesti tarkastelemaan yrityksen toimintakenttää. Aktiivinen seuranta jaetaan usein skannaukseen eli laajempaan informaation seurantaan ja monitorointiin, joka kohdistaa seurannan tietyille ennalta määritellyille alueille (Vandenbosch 1997). Fokusoitu monitorointi eli ohjattu tiedon etsintä perustuu usein ennalta määritellylle hypoteesille, jota tarkastellaan tiedon keräämisen ja analysoinnin kautta (Day & Schoemaker 2006, 51–52). Monitorointi voi olla joko jatkuvaa tai ad hoc -tyylistä vastausten etsimistä tiettyihin ennalta määrittäisiin kysymyksiin. Vandenboschin (1997, 81) mukaan tarkasti määritelyihin seurannan kohteisiin kohdistuva seuranta auttaa paremmin vastaamaan johtoa askarruttaviin kysymyksiin ja tekee toimintaympäristön seurannasta tehokkaampaa. Ohjatussa ja kohdenne-tussa seurannassa keskitytään siis ainoastaan yrityksen päätöksenteolle ja toiminnalle olennaisimpiin ja etukäteen määritelyihin strategisiin alueisiin.

Laajemmin toteutetulla toimintaympäristön skannauksella voidaan haastaa yrityksen fundamentaalisia oletuksia toimintaympäristöstä. Sen avulla on mahdollista luoda täysin uutta ymmärrystä toimintaympäristön reunoilta nousevista signaaleista, trendeistä ja epäjatkuvuuksista (Day & Schoemaker 2006, 52, Vandenbosch 1997). Joissakin tutkimuksissa (ks. mm. Aguilar 1967, Hambrick 1982) skannauksella tarkoitetaan sekä kohdistettua että kohdistamaton seuranta. Tämä tutkimus nojaa kuitenkin ensimmäiseen määritelmään, jonka mukaan skannaus on monitorointia laajemmin ja avoimemmin toteutettua kohdistamatonta seuranta, jossa pyritään ottamaan huomioon myös toimintaympäristön kompleksisen ääreisvision alue.

Montgomery ja Weinberg (1979) jakavat toimintaympäristön seurannan tarkkailuun (*surveillance*) ja etsintään (*search*). Kuten seuraavasta määritelmästä on mahdollista huomata, vastaavat tarkkailu ja etsintä läheisesti Vandenboschin (1997) skannausta ja monitorointia. Montgomeryn ja Weinbergin mukaan *tarkkailussa* seurataan yritykselle olennaisia muutoksia seuraamalla toimintaympäristöä laajasti ja eri näkökulmista. Sillä ei ole yhtä spesifiä, ennalta määritettyä tavoitetta, vaan se pyrkii jatkuvasti tuomaan esiin organisaatiolle uusia aspekteja. *Etsintä* on puolestaan deliberatiivista selvittämistä ja tutkimusta, jolla pyritään etsimään vastauksia ennalta määrittäisiin kysymyksiin. Usein *tarkkai-*

*lusta* nousseita tekijöitä pyritään tarkentamaan esittämällä niihin liittyviä kysymyksiä, joihin *etsinnän* avulla kerätään vastauksia.

Dayn ja Schoemakerin (2006) mukaan avointa ja tarkkailevaa eli skannaavaa toimintaympäristön seuranta pidetään tärkeänä etenkin turbulenteissa toimintaympäristöissä, joissa odottamattomat muutokset tai heikot signaalit voivat realisoitua olennaisiksi lyhyelläkin aikavälillä. Kompleksisten toimintaympäristöjen nähdään puolestaan vaativan skannauksen lisäksi myös hypoteesiin perustuvaa ohjattua monitorointia. Vakaat ja hitaasti muuttuvat toimintaympäristöt voivat puolestaan selvitä pelkällä monitoroinnilla, sillä näissä toimintaympäristöissä muutokset realisoituvat hitaasti ja evolutionäärisesti, ja niihin vastaaminen reaktiivisesti sopeutumalla on mahdollista.

Toimintaympäristön seurannan tarpeiden ja kohteiden määrittelemiseksi on siis tarkasteltava yrityksen toimintaympäristön luonnetta. Vakailta ja hitaammin muuttuvilla toimialoilla seurannan kohteet voivat olla helpommin määriteltävissä historiasta nousseeseen kokemukseen perustuen. Toimintaympäristön muuttuessa dynaamisemmaksi ja kompleksisemmaksi epävarmuus puolestaan lisääntyy, ja kokemusperäinen seurannan kohdentaminen voi osoittautua hankalaksi (Johnson ja Scholes 1999, 98). Kuitenkin lähes kaikilla toimialoilla tapahtuu muutosta, joka vaatii myös kokemusperusteisesti nousevien seurannan tarpeiden päivittämistä (Choo 2002).

Toimintaympäristön luonteen lisäksi seurannan kohdistamisessa tulee arvioida yrityksen informaation tarpeita. Choon (2002, 28) mukaan seurannan hyödyllisyys laskee, ellei yrityksen informaation tarpeita ensin identifioida tarkasti. Höglund & Persson (1985, 43–44) jakavat toimintaympäristön seuranta ohjaavat informaationtarpeet subjektiivisiin ja objektiivisiin tarpeisiin. Subjektiivisilla tarpeilla tarkoitetaan informaatiota, jota yksilö itse kokee tarvitsevänsä parantaakseen päätöksentekoaan. Objektiiviset tarpeet liittyvät puolestaan informaatioon, jota yleensä tarvitaan tietyn päätöksenteon tai ongelmanratkaisun toteuttamiseksi.

Montgomery ja Weinberg (1979) esittelevät artikkelissaan seurannan tarpeiden identifiointiin käytettävän kolmikantaisen viitekehäksen. Kolmikanta koostuu organisaation vaikutuspiiristä (*area of influence*), välittömästä ympäristöstä (*immediate zone*) ja kiinnostuksen alueista (*areas of interest*). Organisaation vaikutuspiiriin kuuluvat ne alueet, joilla organisaatio toimii nykyhetkellä. Tämä alue vaikuttaa yritykseen ja yritys vaikuttaa siihen. Organisaation välittömään ympäristöön taas kuuluvat ne alueet, jotka ovat lähellä, mutta eivät suorasti vaikuta organisaation nykyiseen toimintaan. Näiltä alueita saattaa kuitenkin nopeasti nousta toimijoita yrityksen vaikutuspiiriin alueelle. Organisaation kiinnostuksen alueet ovat puolestaan niitä alueita, joita tulee tarkkailla potentiaalisten mahdollisuuksien ja uhkien vuoksi. Nämä mahdollisuudet ja uhkat saattavat realisoitua pidemmällä aikavälillä, joten tarkastelua on laajennettava myös heikompiin signaaleihin.

Montgomeryn ja Weinbergin (1979) mukaan seurannan kohteita tulisi priorisoida sen mukaan kuinka a) tärkeä seurattavan kohteen muutos on organisaatiolle, b) nopeasti muutos voi vaikuttaa organisaatioon ja c) nopeasti orga-

nisaatio pystyy reagoimaan muutokseen. Seurannan tulee näin ollen perustua olennaisten asioiden korostamiseen, erilaisten muutosten realisoitumisen identifiointiin sekä muutosten aiheuttamien vaikutusten arviointiin.

Toimintaympäristön seurannan kohteita voi pyrkiä hahmottamaan myös kysymällä oikeanlaisia kysymyksiä. Esimerkiksi Dayn ja Schoemakerin (2006, 28) mukaan toimintaympäristöä seuraavan yrityksen tulisi ensin vasta kysymykseen: *kuinka laajasti toimintaympäristöä tulee tarkastella?* Jos seurannan alue on liian kapea, saattaa yritys kohdata merkittäviä tarkastelualueen ulkopuolelta nousevia yllätyksiä. Jos seurannan alue on puolestaan liian laaja, voi yritys menettää toimintaympäristön seurannan hallinnan ylitsevyöryvän informaatiomäärän vuoksi. Day ja Schoemaker (2006, 53) esittävätkin, että toimintaympäristön seurannan kohdentamisessa olisi hyödyllistä tehdä *splatter vision* -tyylistä seurantaa, jossa käytetään laajaa hypoteesia seurannan keskittämiseksi, mutta ollaan myös vastaanottavaisia uudelle usein hypoteesin ulkopuolelta nousevalle informaatiolle.

Kuinka sitten määritellä seurannan optimaalinen laajuus? Yhtä oikeaa vastausta ei tietenkään ole olemassa, mutta kysymällä oikeita kysymyksiä voi päästä lähemmäs totuutta. Day ja Schoemaker (2006) jakavat toimintaympäristön seurannan kohteiden määrittelyä varten osoitetut kysymykset historiasta oppimiseen, nykytilan tarkasteluun ja tulevaisuuden kartoittamiseen.

Historiasta oppiakseen yritys voi kysyä itseltään: *mitkä ovat olleet sokeat pisteemme historiassa?* Organisaatio voi selvittää tätä listaamalla viimeisen kymmenen vuoden ajalta kaikki olennaisimmat muutokset ja tapahtumat, jotka ovat vaikuttaneet merkittävästi yritykseen, mutta ovat tulleet yritykselle yllätyksenä. Muutokset voivat liittyä esimerkiksi talouteen, politiikkaan, teknologisiin muutoksiin, lainsäädäntöön tai kilpailuympäristöön. Näin yritys voi konkreettisesti tarkastella, millä seurannan alueilla se on ollut vahva ja mitkä alueet vaativat lisäpanostuksia. (Day & Schoemaker 2006, 37–40.)

Nykytilan tarkastelun avulla pyritään puolestaan jatkuvasti varmistamaan, että seurannan kohteet ovat ajan tasalla. Tämä tarkoittaa jatkuvaa organisaation näkemyksen haastamista ja vaihtoehdottomuudesta vapautumista. Seurannan kohteet eivät koskaan ole valmiita tai täydellisiä vaan ne muuttuvat toimintaympäristön muuttuessa. Kohteiden määrittelyssä onkin jatkuvasti kysyttävä: *Ovatko aikaisemmin asetetut seurannan kohteet vielä ajankohtaisia? Onko näkyvissä uusia merkittäviä signaaleita, joiden tarkasteluun tulisi keskittyä?* (Day & Schoemaker 2006, 37–40.)

Viimeinen kysymys seurannan laajuuden määrittelyä varten liittyy tulevaisuuden kartoittamiseen. Tällöin yritys voi kysyä: *mitkä tulevaisuuden yllätykset voisivat oleellisesti vahingoittaa tai auttaa yritystämme?* Tällainen kysymyksenasettelu liittyy voimakkaasti skenaariomenetelmien tapaan hahmottaa mahdollisia tulevaisuudenkuvia. (Day ja Schoemaker 2006, 44)

Hedin et al. (201, 53–55) pyrkivät Dayn ja Schoemakerin tavoin ratkaisuun seurannan tarpeiden ja kohteiden määrittelyä kysymysten avulla. Heidän mukaan seurannan tarpeiden identifioimiseksi on ensin määriteltävä, *mitkä ovat ne organisaation aktiiviteetit ja tavoiteltavat käyttäjäryhmät, joita seurantaohjelman*

*tulisi palvella.* Kun seurannan tulosten käyttäjäryhmät on määritelty, voidaan edelleen kysyä, *mitkä ovat niitä aiheita, joista yllä mainitut kohderyhmät tarvitsevat informaatiota ja kuinka nämä tarpeet priorisoidaan.*

Seurannan tarpeiden identifiointissa on tärkeää myös kiinnittää huomiota myös siihen, minkä laatuista informaatiota käyttäjäryhmät tarvitsevat. Laadulla tarkoitetaan tiedon kvalitatiivisia tekijöitä, kuten sitä, *kuinka yksityiskohtaista tiedon tulee olla, mitä vaatimuksia tai tarpeita käyttäjäryhmillä on seurannan analyttisestä kapasiteetista ja mikä on järkevä ennakoivan informaation aikahorisontti* (Hedin et al. 2011). Nämä kvalitatiiviset tekijät vaikuttavat huomattavasti siihen, kuinka paljon resursseja seurantaan tulee käyttää, millä menetelmillä ja työkaluilla seuranta tulisi toteuttaa ja tehdäänkö seuranta organisaation sisäisesti vai ulkoistetusti.

Tiivistettynä ja yksinkertaistettuna toimintaympäristön tarpeiden ja kohteiden määrittelyssä pyritään vastaamaan kysymyksiin: *Mitä pitäisi seurata? ja Mikä on tärkeää?* Etenkin makro- ja toimialaympäristön seurannassa olennaista on kuitenkin kysyä edelleen, *miksi tätä pitäisi seurata ja miksi tämä on tärkeää.* Näin voidaan saada otetta kompleksisesta toimintaympäristöstä ja tehdä seurannasta analyttisempää. Olennaisten kysymysten pohtiminen ja esittäminen liittävät organisaation johdon toimintaympäristön seurannan prosessiin ja auttavat kehittämään jatkuvaa yhteistyötä seurannan yksilön, yrityksen johdon ja liiketoimintojen välille (Fahey, 2009).

## 2.5.2 Tiedon kerääminen ja evaluointi

Toimintaympäristön seurannan yhtenä peruspilarina voidaan pitää onnistunutta tiedon hallintaa (*information management*). Tiedon hallinnan päämääränä on maksimoida yrityksen informaatioresurssien hyödyntämistä ja parantaa näin onnistuneen päätöksenteon mahdollisuutta (Pirttimäki 2007, Choo 1998). Tiedon hallinnassa identifioidaan, mitä informaatiota organisaatio tarvitsee ja kuinka tätä tietoa tulisi kerätä ja organisoida. Tämän lisäksi tietoa säilötään, jolloin on päätettävä kuinka tietoa jaetaan, mitä alustoja käytetään ja kenellä on pääsy kerätyn tiedon luokse. Tässä luvussa esitellään tiedon keräämisen eri vaiheita aikaisempaan tutkimukseen perustuen. Aiheeseen tullaan palaamaan uudelleen aineiston analyysissa, jossa esitellään haastateltavien näkemyksiä tiedon keräämisen prosessista ja nykytilasta.

*Tieto* voidaan jakaa useampaan alakokonaisuuteen. Yksi tapa on jakaa tieto dataan (*data*), informaatioon (*information*) ja tietämykseen (*knowledge*) (Pirttimäki 2007). Teoriakentällä ei kuitenkaan ole täyttä yhteisymmärrystä siitä, miten kukin tiedon osa-alue määritellään ja kuinka osa-alueet suhtautuvat toisiinsa (ks. mm. Davenport & Prusak 1998, Thierauf 2001). Tämän vuoksi on syytä avata tämän tutkimuksen tulokulmaa suhteessa tiedon määritelmään.

Tässä tutkimuksessa tukeudutaan käsitykseen, jonka mukaan *data* on informaation kaikista käsittelemättömin muoto. Data koostuu jäsentelemättömästä ja irrallisesta informaatiosta. Se on usein numeerisessa tai tilastollisessa muodossa ja sitä pidetään tämän vuoksi vapaampana subjektiivisista tulkinnoista.

Data ei kuitenkaan aina ole numeerista vaan voi ilmetä myös irrallisten jäsenmättömien tekstien tai kuvien muodossa. (Davenport ja Prusak 1998.)

Pirttimäen (2007, 39) mukaan datan vastaanottaja voi ymmärtää datan tarkoituksen vain asettamalla sen tiettyyn kontekstiin. Tällöin dataa jäsennellään *informaatioksi*. Informaatio koostuu näin ollen datayksiköistä, jotka on liitetty toisiinsa mielekkäällä tavalla. Informaatioon sisältyy näin ollen aina tarkoitus, viesti ja tulkinta. Tämä tekee informaatiosta vastaanottajalleen pelkkää irrallista dataa arvokkaampaa (Thierauf 2001, 8).

Evaluoinnin merkitys korostuu muuttaessa dataa informaatioksi. Evaluointi koostuu datan relevanssin, reliabiliteetin ja validiteetin arvioinnista (Montgomery ja Weinberg 1979, 49). Evaluoinnissa tulee näin ollen selvittää, kenelle seurannasta syntyvä informaatio on oleellista ja merkityksellistä. Samalla on arvioitava, kuinka välittömästi informaatiota tulee soveltaa operatiiviseen, taktiseen tai strategiseen päätöksentekoon. Tämän lisäksi evaluoinnissa tulee tarkastella, ovatko datan lähteet olleet luotettavia ja kuinka todennäköisenä siitä nousseen informaation realisoitumista voidaan pitää (ibid.).

Toimintaympäristön seurannan tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää, että informaatiosta pystytään muodostamaan syvempää tietoa eli *tietämystä*. Informaatio jalostuu tietämykseksi, kun siihen liitetään merkitystä (Pirttimäki 2007, 39). Tämä vaatii kuitenkin informaation aktiivista prosessointia, arvioimista ja jalostamista suhteessa vastaanottajan aikaisempaan ymmärrykseen (Chen 2008). Davenport ja Prusak (1998, 5–6) esittävät, että tietämys on arvokkaampaa kuin informaatio, koska sen avulla voidaan tehdä harkitumpia päätöksiä. Etenkin informaation täyteisessä maailmassa on olennaista tarkastella informaatiota kriittisesti ja antaa sille merkitys suhteessa omaan ajatteluun tai yrityksen toimintaan.

Toimintaympäristöstä saatava data ja informaatio jakautuvat yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin tiedonlähteisiin. Ulkoiset tiedonlähteet sisältävät julkista informaatiota ja ulkoisten asiantuntijoiden hyödyntämistä (Albright 2004). Julkista informaatiota ovat muun muassa valtionhallinnon julkaisut, median julkaisut, kilpailijoiden julkaisut, muut tiedotteet, kirjat, tutkimukset, konferenssit, kaupalliset tietokannat ja asiakkaisiin liittyvä julkinen informaatio (McGonagle & Vella 1996, Montgomery ja Weinberg 1979, Albright 2004). Julkisen informaation ei tarvitse olla ilmaista, mutta sen pitää olla periaatteessa eettisesti ja laillisesti kaikkien saatavilla. Ulkoinen informaatio käsittää myös ulkoisilta asiantuntijoilta, kuten konsulteilta tai muilta analytikoilta, ostetun informaation. Se ei kuitenkaan aina ole formaalia, vaan ulkoista informaatiota esiintyy myös epäformaalissa muodossa esimerkiksi blogien ja keskustelupalsojen sisällöissä (Albright 2004).

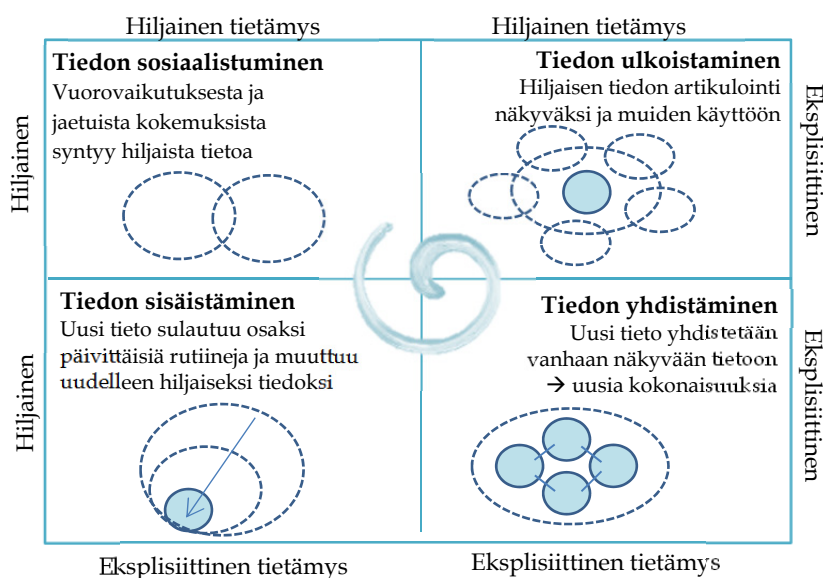
Yrityksen sisäinen data ja informaatio koostuvat puolestaan yrityksen sisäisesti tuottamasta informaatiosta ja yrityksen jäsenten henkilökohtaisesta tietämyksestä. Yritys tuottaa sisäisesti informaatiota sekä yrityksen sisäisestä että ulkoisesta toimintaympäristöstä (Albright 2004, McGonagle & Vella 1996). Myös yrityksen jäsenten henkilökohtainen tietämys voi liittyä joko yrityksen sisäisiin tai ulkoisiin asioihin.



Henkilökohtainen tietämys ulkoisen toimintaympäristön asioista muotoutuu sekä formaalien käytäntöjen että henkilökohtaisten kokemusten kautta. Yrityksen jäsenille voi kerääntyä suuri määrä yritykselle ja toimintaympäristön seurannalle olennaista tietämystä. Datan muuttuessa informaatioksi ja edelleen tietämykseksi, muuttuu myös objektiivinen tieto subjektiiviseksi ymmärrykseksi. Tämä subjektiivinen ymmärrys on suurilta osin yksilön omaamaa tietoa, joka voi olla joko eksplisiittistä tai implisiittistä (Nonaka & Takeuchi 1995, 59).

Organisaation sisäistä tietämystä pyritään saamaan yrityksen käyttöön tietämyksen hallinnan (*knowledge management*) avulla. Tietämyksen hallinta perustuu nimensä mukaisesti organisaatiossa olevan tietämyksen johtamiseen ja pyrkimykseen hyödyntää sitä yritystoiminnassa ja päätöksenteossa. Tietämyksen hallinta on huomattavasti vaikeampaa kuin tiedon hallinta, sillä tietämys rakentuu ihmisten mieliin kompleksisesti aikaisemman tiedon ja kokemusten saattamana eikä ole tällöin näkyvää samalla tavoin kuin data tai informaatio. Tarve tietämyksen hallinnalle on syntynyt siitä, että yrityksen jäsenten tietämys ulkoisesta toimintaympäristöstä ei aina kulkeudu onnistuneesti päätöksentekijöiden tietoon. Tällöin on kyse tietämyksen jakamiseen liittyvistä esteistä, jotka saattavat syntyä muun muassa organisaation kulttuuriin, rakenteisiin tai tietojärjestelmiin liittyvistä heikkouksista (Riege 2005).

Nonaka ja Takeuchi (1995, 59) ovat tietämyksen hallinnan teorian pioneereja. He ovat luoneet kuuluisan mallinsa eksplisiittisen (*explicit*) ja hiljaisen (*tacit*) tietämyksen spiraalista (Kuvio 7). Tämä SECI-malli kuvaa jatkuvaa eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon ketjua, joka koostuu tiedon sosialisatiosta, tiedon ulkoistamisesta, tiedon yhdistämisestä, tiedon sisäistämistä ja tämän sisäistetyn tiedon uudesta sosialisatiosta. Ketjun avulla on tarkoitus varmistaa, että yksilön omaama tietämys saadaan esille organisaatiossa ja edesauttamaan näin erilaisen tiedon kohtaamista ja jalostumista. Tietämyksen jakamisen ketju on tärkeä myös toimintaympäristön seurannalle, sillä hiljaisen tiedon esiin tuominen antaa mahdollisuuden ymmärtää toimintaympäristöä eri näkökulmista.



Kuvio 7 Tietämyksen jakamisen SECI-malli (Mukailtu Nonaka & Takeuchi 1995, 59)

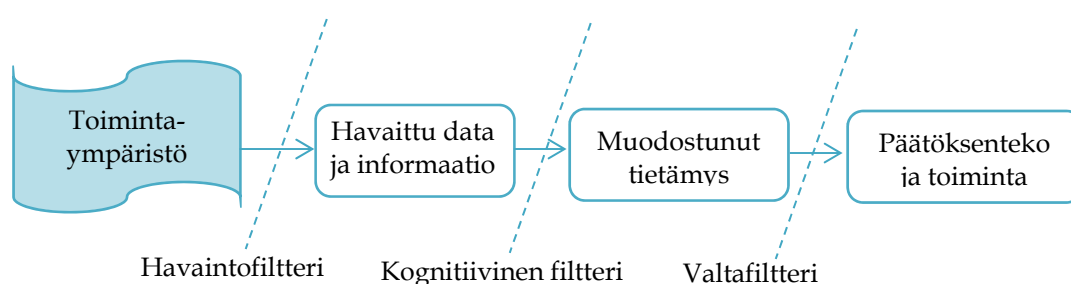
Sisäinen tietämyksen kerääminen koetaan kustannustehokkaaksi, sillä periaatteessa tieto on jo olemassa ja se pitää ainoastaan saattaa näkyväksi tietämyksen hallinnan avulla (Day & Schoemaker 2006).

### 2.5.3 Tiedon analysointi

Tiedon analysointi liittyy toimintaympäristön seurantaprosessin vaiheeseen, jossa informaatiosta luodaan yritykselle merkityksellistä tietämystä. Analysointi koostuu informaation suodattamisesta ja jalostamisesta ja sen avulla pyritään ymmärtämään, mitä kerätty informaatio tarkoittaa yritykselle ja sen toiminnan suuntaamiselle. Tässä prosessivaiheessa luodaan toimintaympäristön seurannan arvokkaimpia tuotoksia. (Chen 2008.)

Fleisherin ja Bensoussan (2007) mukaan toimintaympäristön seurannan keskiössä on strateginen toimintaympäristön analyysi (*Strategic Intelligence Analysis*). Strategisella toimintaympäristön analyysillä pyritään ymmärtämään toimintaympäristön muutoksia ja parantamaan sellaista päätöksentekoa, jolla on pitkän aikavälin vaikutuksia ja joita on vaikea perua. Strategisen analyysin alakategorioita ovat taktinen ja operationaalinen analyysi. Taktinen analyysi keskittyy spesifeihin, ennalta määrättyihin tekijöihin funktionaalisella tasolla. Operatiivinen toimintaympäristön analyysi puolestaan tukee päivittäistä operatiivista päätöksentekoa, joka vaikuttaa organisaatioon lyhyemmillä aikajäniteillä. (ibid.)

Toimintaympäristön seurannasta nousseen tiedon analysoimisessa on otettava huomioon, kuka tai ketkä ovat mukana analyysin toteuttamisessa. Analyysin laadun lisäksi tämä on merkityksellistä siksi, että tietoa suodattuu analyysin aikana tahattomasti ja tarkoituksenmukaisesti (Ansoff 1984, 334–335). Ansoff (1984, 334) jakaa informaation suodattimet eli filtrit 1) havaintofiltteriin 2) kognitiivisen filteriin ja 3) valtafiltteriin (Kuvio 8).



Kuvio 8 Toimintaympäristön seurannan informaation filtrit (Mukailtu lähteestä Ansoff 1984, 335)

*Havaintofiltteri* liittyy datan tai informaation havaitsemiseen. Tässä vaiheessa dataa ja informaatiota suodattuu joko tarkoituksellisesti tai tahattomasti, tietoisesti tai tiedostamattomasti. Osa informaatiosta suodattuu tarkoituksellisesti siksi, että toimintaympäristön seuranta kohdistetaan vain yritykselle olennaisimmille alueille. Näin pyritään hallitsemaan valtavaa informaatiovirtaa ja parantamaan seurannan kustannustehokkuutta. Osa informaatiosta suodattuu

puolestaan tahattomasti siksi, että olennaista tietoa ei oikeasta kohdistamisesta huolimatta havaita, löydetä tai osata muodostaa. (Ansoff 1984.)

*Kognitiivinen filtti* liittyy tietämyksen muodostamiseen. Siinä toimintaympäristöä seuraavat henkilöt pyrkivät kognitiivisten ajatteluprosessien avulla erottamaan olennaisen ja merkityksellisen informaation epäoleellisesta ja turhasta informaatiosta. Onnistunut kognitiivinen filteriöinti luo merkityksellistä tietämystä päätöksenteon pohjaksi. Kognitiivinen suodattuminen voi kuitenkin olla myös haitallista, jos olennaista informaatiota suodattuu pois siksi, ettei sitä seurantahetkellä ymmärretä merkitykselliseksi. Merkityksellisen informaation suodattuminen vaikeuttaa päätöksentekoa ja luo vääristynyttä kuvaa toimintaympäristön kehityksestä. Kognitiivinen filtti liittyy näin vahvasti toimintaympäristöä analysoivan henkilön osaamiseen ja kykyyn hahmottaa yritykselle merkillisiä muutostekijöitä ja kehityskulkuja. (Ansoff 1984.)

*Valtafiltti* liittyy siihen, miten seurannasta nousseeseen tietämykseen reagoidaan. Valtafiltti on usein rakentuneena organisaatorakenteisiin, organisaatiokulttuuriin ja eri organisaatiotasolla toimivien jäsenten legitimizeettiin. Valtafilteerissä korostuu myös strategiajohtamisen valtakoulukunnan perusolettamus, jonka mukaan yrityksen voimakkain jäsen tai ryhmä saa usein näkemykselleen hyväksynnän tai ainakin näkemyksensä vahvasti kuuluviin. Valtafiltti lopulta määrittää, mikä toimintaympäristön seurannasta noussut filteriöitynyt tietämys on niin merkityksellistä, että se otetaan huomioon strategisessa päätöksenteossa ja toiminnan suuntaamisessa. (Ansoff 1984.)

Barbosan et al. (2010) mukaan toimintaympäristön seurannasta nousseen tiedon analyysissä tulee astua itsestään selvien perusolettamusten ulkopuolelle. Vanhoja ajattelutapoja haastamalla ja uusia yhteyksiä pohtimalla voidaan onnistuneessa toimintaympäristön seurannassa karttaa riskejä ja havaita uusia mahdollisuuksia. Näin globaalista ja kompleksisesta maailmasta voidaan löytää uusia ulottuvuuksia, joilla pystytään vaikuttamaan yrityksen toimintaan. Yhä verkostoituneemmassa maailmassa on alituisesti pystyttävä uudistamaan ajattelua ymmärtääkseen muutosten ja verkostomaisten vaikutussuhteiden kompleksiset yhtymäkohdat.

#### **2.5.4 Tulosten kommunikointi ja päätöksenteko**

Toimintaympäristön seurannan tavoitteena on parantaa yrityksen kilpailukykyä ja mahdollisuuksia pärjätä toimintaympäristössään. Tämän nähdään mahdollistuvan onnistuneen päätöksenteon kautta (Fleisher ja Bensoussan 2007). Päätöksenteko liittyy yrityksen strategiseen, taktiseen tai operationaaliseen toimintaan. Näistä strateginen päätöksenteko liittyy keskipitkän tai pitkän aikavälin toiminnan linjojen suunnitteluun, taktinen päätöksenteko funktionaaliseen toimintaan ja operatiivinen päätöksenteko päivittäisiin toimintoihin (ibid).

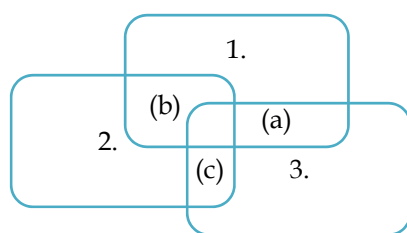
Jotta toimintaympäristön seurannasta nousutta tietämystä voidaan hyödyntää päätöksenteossa, tulee se kommunikoida onnistuneella tavalla päätöksentekijöille. Informaation ja tietämyksen kommunikointi ei kuitenkaan aina toteudu ongelmitta, sillä toimintaympäristön seurannassa muodostunut informaatio muuttuu matkalla päätöksentekoon. Osa tästä muutoksesta on tavoitel-

tavaa ja tiedostettua informaation jalostamista ja suodattamista, mutta kuten todettu, osa muutoksesta tapahtuu tiedostamattomasti tai päätöksenteon kannalta haitallisesti suodattuen (Ansoff, 1984).

Onnistuneesta informaatiorarpeiden määrittelystä, seurannan kohdentamisesta, informaation keräämisestä ja analysoinnista huolimatta tietämys on siis aina rajallista ja päätöksiä joudutaan tekemään vajaalla informaatiolla. Tietämyksen rajallisuus liittyy suodattumisen lisäksi seurannan aika-, henkilö-, ja talousresurssien rajallisuuteen, datan ja informaation hallitsemattoman suureen määrään, tiedon validiteettiin ja reliabiliteettiin sekä tiedon käyttäjän ymmärryksen rajallisuuteen (Montgomery ja Weinberg 1979).

Pirttimäki (2007, 43) on listannut tyypillisimpiä päätöksenteon esteitä muun muassa Choon (2002), Martinin (1996) ja Pirttilän (1997) tutkimuksiin perustuen. Pirttimäen mukaan yleisimpiä päätöksenteon esteitä ovat 1) *decision stop*, jossa päätöksentekijä kohtaa useita vaihtoehtoja etenemiselle, 2) *barrier stop*, jossa ainoa päätöksenteon vaihtoehto on mahdoton viedä eteenpäin, 3) *spin-out stop*, jossa päätöksentekijällä ei ole yhtään vaihtoehtoa edetä, 4) *perceptual embeddedness*, jossa vaihtoehtojen vaikutusten tulkitseminen on epäselvää tai mahdotonta ja 5) *situational embeddedness*, jossa päätöksentekijällä on useita vaihtoehtoja, mutta hän ei ole niistä tietoinen.

Päätöksen rajallisuuteen liittyen voidaan puhua myös informaation aukkoista tai kuiluista (Kuvio 9) (Pirttimäki 2007, 43-44). Ensimmäisessä tiedon kuilussa (a) päätöksentekijä vastaanottaa informaatiota, jota hän tarvitsee, mutta ei halua. Päätöksentekijällä voi siis olla negatiivinen tai kieltävä suhtautuminen informaatioon, jota hän vastaanottaa eikä siksi ota sitä huomioon sen merkityksellisyydestä huolimatta. Toinen kuilu (b) liittyy informaatioon, jota päätöksentekijä vastaanottaa ja haluaa, muttei todella tarvitse. Tällainen informaatio on haitallista etenkin toimintaympäristön seurannan resurssitehokkuuden kannalta. Kolmas tiedon kuilu (c) liittyy informaatioon, jota päätöksentekijä tarvitsee ja haluaa, muttei saa käyttöönsä. Tämän kuilun poistaminen toisi eniten lisäarvoa yrityksen päätöksentekoon.



1. Vastaanotettu informaatio
  2. Haluttu informaatio
  3. Tarvittava informaatio
- a. Informaatio, jota päätöksentekijä vastaanottaa ja tarvitsee, mutta ei halua.
  - b. Informaatioon, jota päätöksentekijä vastaanottaa ja haluaa, mutta ei tarvitse
  - c. Informaation, jota päätöksentekijä tarvitsee ja haluaa, mutta ei saa käyttöönsä

Kuvio 9 Informaatiokuilut (Mukailtu lähteestä Pirttimäki 2007, 43)

Kuten kuvio 9 on nähtävissä, päätöksentekijöiden vastaanottamasta suuresta informaation määrästä usein vain pieni osa on päätöksenteon kannalta tarvittavaa, haluttua ja saatavilla. Juuri tätä ongelmaa pyritään minimoimaan tiedon

tarpeiden tunnistamisen, seurannan kohdistamisen ja tehokkaan evaluoinnin avulla (Aguilar 1967).

Toimintaympäristön seuranta-prosessin onnistunut analyysivaihe luo strategisen päätöksenteon tueksi olennaista ja ajankohtaista tietämystä (Ghoshal & Kim 1986, Gilad & Gilad 1988). Toimintaympäristön seurannan tärkeimpänä tavoitteena voidaan näin ollen pitää yllätysten välttämistä, uhkien ja mahdollisuuksien identifioimista, reagoinnin nopeuttamista, kilpailuedun luomista sekä ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka tekevät yrityksestä puolustuskyvyttömimmän tai vahvimman suhteessa toimintaympäristön muutoksiin (Thomas 1989, 48). Montgomeryn ja Weinbergin (1979, 41) sanoin: ”*Strategic plan can be no better than the information on which it is based.*”

Fahey (2009, 15) mukaan toimintaympäristön seurannasta noussutta informaatiota ja tietämystä tulee tarkastella sen mukaan, mikä siinä on uutta ja miten se suhtautuu aikaisempaan käsitykseen aiheesta. Samalla on arvioitava, onko ero uuden ja vanhan käsityksen välillä niin merkittävä, että se vaatii strategisen suunnanmuutoksen. Jos merkittäväksi ja olennaiseksi arvostettu uusi käsitys on huomattavasti vanhasta poikkeava, tulee organisaation mitä todennäköisimmin muuttaa tähän liittyvää osaa strategiassaan.

Barrin (1998, 644) mukaan yrityksen reagointi suhteessa yritykselle vieraiisiin toimintaympäristön tapahtumiin perustuu suurelta osin johdon *tulkintaan* tapahtumasta ja sen suhteesta organisaation strategisiin dimensioihin. Johdon tulkinta toimintaympäristön muutoksista onkin Barrin mukaan yksi merkittävimmistä yrityksen toimintaan ja strategisiin päätöksiin vaikuttavista tekijöistä. Tulkinta koostuu uskomuksista ja taustaoletuksista liittyen ulkoiseen toimintaympäristöön sekä yrityksen kykyyn ja mahdollisuuksiin toimia siinä (Andersson & Paine 1977). Uskomukset ja taustaoletukset rakentuvat puolestaan johtajien aikaisemmin tekemistä päätöksistä, näiden päätösten tuloksista sekä muista kokemuksista ja kerääntyneestä informaatiosta liittyen toimintaympäristöön (Andersson & Paine 1977).

Toimintaympäristö on kuitenkin kompleksinen ja nopeasti muuttuva, minkä vuoksi se ei aina noudata aikaisemmin hyväksi havaittuja toimintatapoja ja uskomuksia toimintaympäristön säännönmukaisuuksista. Tämän vuoksi päätöksentekijöiden tulisi vastaanottaa myös aikaisemmille uskomuksille ja taustaoletuksille ristiriitaista informaatiota (Barr 1998, 644). Mahdollisuus reagoida toimintaympäristön muutoksiin vaatii vaihtoehtoisten toimintatapojen muodostamista, tuttujen toimintojen uudelleen tulkintaa ja vaihtoehdottomuudesta irrottautumista (ibid.). Epäonnistuminen uskomusten ja perusolettamusten päivittämisessä voi viivyttää tarvittavien strategisten päätösten tekemistä ja heikentää näin ollen yrityksen kilpailukykyä ja mahdollisuutta toimia tulevaisuudessa (Hall 1984).

## 2.6 Teorian yhteenveto

Toimintaympäristön seuranta koostuu useista erilaisista teorioista, prosesseista ja työkaluista, jotka pyrkivät kaikki tuottamaan merkityksellistä informaatiota päätöksenteon tueksi. Toimintaympäristön seurannan tavoite on siis sinänsä yksinkertainen: suuresta määrästä dataa etsitään, luodaan ja suodatetaan organisaatiolle hyödyllistä ja oikea-aikaista informaatiota ja jalostetaan sitä edelleen tietämykseksi. Tätä tietämystä käytetään päätöksenteon tukena, jotta yritys voisi toimia toimintaympäristössään kannattavasti ja kilpailijoitaan vahvemmin. Se, miten tämä prosessi toteutetaan, ei kuitenkaan ole niin yksiselitteinen. Mitä yrityksen pitäisi seurata? Miten sitoa seuranta strategiaan ja strategiseen päätöksentekoon? Kuinka arvioida tulevaisuutta? Kysymykset jatkuvat yhä spesifimpiin aihealueisiin: Kuinka huomioida heikot signaalit, jos seuranta keskittyy vain strategiaan painopistealueisiin? Mikä on optimaalinen kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen seurannan suhde? Miten erottaa *must know* -informaatio *nice to know* -informaatiosta? ja niin edelleen. Tutkimuksen teoriaosuuden tarkoituksena on ollut esitellä laajasti näitä toimintaympäristön seurannan kysymyksiä ja niihin liittyvää aikaisempaa tutkimusta ja pohdintaa. Näin on pyritty luomaan kokonaiskuva toimintaympäristön seurannan ulottuvuuksista ja siinä huomiioon otettavista seikoista.

Teoriaosuudessa on myös hahmoteltu kokonaiskuvaan toimintaympäristön seurannassa monilla eri nimillä kulkevista teorioista ja niiden käytännöistä. Business Intelligence, Market Intelligence ja Strategic Intelligence ovat kaikki osa suurempaa toimintaympäristön seurannan kokonaisuutta, joka jakautuu mikro- ja makroympäristön eri tasoihin. Näistä tasoista toimiala- ja makrotoimintaympäristö ovat tutkimuksen keskiössä. Toimiala- ja makrotoimintaympäristön seurantaan keskittymällä voidaan päästä irti liiallisesta yritysakohtaisuudesta ja nousta laajasti eri yrityksiin ja eri toimialoihin yleistettävään toimintaympäristön seurannan ulottuvuuksien, prosessien ja menetelmien tarkasteluun.

Tutkimuksen keskiössä on toimintaympäristön seurannan strategisuus ja ennakoivuus. Seurannan strategisuudella tarkoitetaan sitä, että toimintaympäristön seuranta kohdistetaan strategisesti merkittäville alueille ja sitä, että seurannalla pyritään strategian ja strategisen päätöksenteon parantamiseen. Myös teoriaosuudessa toimintaympäristön seuranta ja strategiaa on pyritty sitomaan yhteen esittelemällä strategiakoulukuntia ja niiden suhtautumista toimintaympäristön seurantaan. Toimintaympäristön seurannan ennakoivuudella tarkoitetaan puolestaan sitä, että seurannassa irrottaudutaan pelkästä nykyhetken tai historian tarkastelusta ja käännetään katse tulevaisuuden vaihtoehtoihin kehityskulkuihin ja niiden arviointiin. Teoriaosuudessa ennakoivuutta on rakennettu etenkin muutoksen ja siihen suhtautumisen pohjalta. Ennakoivuuden avulla pyritään toimimaan muutoksessa proaktiivisesti ja kilpailijoita nopeammin.

Toimintaympäristön seurannan teoriakentän ja aikaisemman tutkimuksen tarkastelu on luonut hyvät lähtökohdat tutkimuksen haastatteluteemojen muodostamiseen ja haastattelujen analysointiin.

### 3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA, METODI JA AINEISTO

Tässä luvussa käsitellään pro gradun tutkimuksellisia lähtökohtia. Luku jaetaan tutkimuksen metodologian, metodin ja tutkimusaineiston esittelyyn. Metodologialla tarkoitetaan tutkimuksen tapaa lähestyä tutkittavaa aihetta. Se määrittelee kuinka voidaan saada tietoa siitä, minkä uskotaan olevan tiedettävissä. Tutkimuksen metodilla tarkoitetaan puolestaan tutkimusmenetelmää, jonka avulla hankitaan ja käsitellään tutkimuksessa tarvittavaa tutkimusaineistoa. Tutkimusaineisto on tutkimuksen materiaalia, jota käsitellään suhteessa tutkimuskysymyksiin ja josta luodaan tutkimukselle olennaisimpia tuloksia. (Metsämuuronen 2008, 10, Tuomi ja Sarajärvi 2009, Hirsjärvi ja Hurme 1985, 48.)

#### 3.1 Metodologiana hermeneuttinen postpositivistinen tutkimusfilosofia

Metodologia on tutkimuksen tapa lähestyä tutkittavaa aiheita. Se määrittelee kuinka voidaan saada tietoa siitä, minkä uskotaan olevan tiedettävissä (Metsämuuronen 2008, 10). Taloustieteellistä tutkimusta voidaan jaotella usein eri tavoin: tutkimus voi olla teoreettista tai empiiristä, kvalitatiivista tai kvantitatiivista, hermeneuttista tai positivistista ja normatiivista tai deskriptiivistä (Uusitalo 1995). Tässä luvussa tulen esittelemään tutkimuksen taustafilosofioita ja metodologiaa edellä mainittujen jaotteluiden mukaisesti.

Jako *empiirisen ja teoreettisen* tutkimuksen välillä on akateemisessa tutkimuksessa häilyvä, sillä akateemisesti tehdyn empiirisen tutkimuksen on lähes poikkeuksetta otettava huomioon myös tutkimuskysymystä ympäröivä teoreettinen viitekehys (Tuomi & Sarajärvi 2009). Tutkimuksessa käytettävää metodologiaa pohtiessani päädyin siihen olettamukseen, että puhdas teoreettinen tarkastelu ei toisi tutkimukselleni yhtä suurta lisäarvoa kuin siihen sidottava empiirinen tutkimusote. Empiirisen tutkimuksen avulla on mahdollista luoda täysin uutta tietoa ja ymmärrystä tutkimusalueesta, jonka tarkastelu on suomalais-

sella akateemisella tutkimuskentällä nojautunut vain muutamiiin väitöskirjoihin (ks. Pirttilä 1997, Rajaniemi 2005, Pirttimäki 2007, Vuori 2011). Teoreettinen näkökulma ja aikaisempi teoreettinen pohdinta toimii kuitenkin empirian vahvana tukijalkana ja sen irrottamattomana osana.

Tutkimusten metodologiset lähtökohdat voidaan yleensä jakaa karkeasti *hermeneuttiseen* ja *positivistiseen* tutkimusfilosofiaan (Von Wright 1970, 2–3). Positivistinen tutkimusfilosofia on vallitseva luonnontieteissä ja useissa kvantitatiivisissa tutkimuksissa, kun hermeneuttisen tutkimusfilosofian eri muotoja käytetään lähinnä kvalitatiivisen tutkimuksen pohjana. Hermeneuttinen näkökulma voidaan jakaa edelleen postpositivismiin, kriittiseen teoriaan ja konstruktivismiin (Guba ja Lincoln 2000).

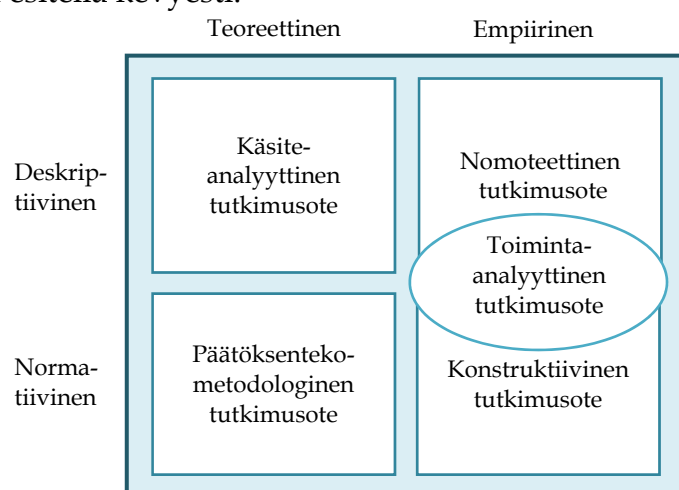
Tämä tutkimus nojaa *hermeneuttiseen postpositivistiseen tutkimusfilosofiaan*. Postpositivismi on positivismista kehittynyt tutkimusparadigma, joka pyrkii positivismiin tavoin mahdollisimman objektiivisten havaintojen saamiseen ja mahdollisimman totuudenmukaisiin tutkimustuloksiin. Yhteneväistä positivismiin ja postpositivismiin välillä on myös se, että totuus ymmärretään asiaksi, jota voidaan konkreettisesti tavoitella. Positivismista poiketen postpositivismissa kuitenkin myönnetään, että ilmiöiden ollessa usein hankalasti hahmoteltavissa tai vaikeasti saavutettavissa, saattaa ymmärryksen ulkopuolelle jäädä jotain, mitä ei pystytä tavoittamaan. Tämän lisäksi postpositivismiin mukaan kaikki tieto on siinä mielessä subjektiivista, että tutkija joutuu päättämään tutkimusasetelmasta ja luomaan analyysia aina oman ymmärryksensä lähtökohdista. (Metsämuuronen 2008, 13, Tuomi ja Sarajärvi 2009, 20.)

Postpositivistiselle filosofialle todellisuus on siis ”todellinen”, mutta vain epätäydellisesti ja todennäköisesti saavutettavissa. Koska postpositivismiin noudattaman kriittisen realismiin mukaan täydelliseen objektiivisuuteen ei voi päästä, tulee kaiken tutkimuksen tuloksia verrata aikaisempaan tietoon ja suhtautua niihin kriittisesti arvioiden (Metsämuuronen 2008, 13). Kriittisyys positivismia kohtaan ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tutkimuksen luotettavuutta ei otettaisi vakavasti – päinvastoin. Tutkimuksessa pyritään pääsemään niin lähelle totuutta kuin ihmismielen, metodologian ja teknologian kautta mahdollista.

Postpositivistinen tutkimusparadigma voi perustua joko kvalitatiiviselle tai kvantitatiiviselle tutkimukselle. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen mustavalkoisenakin pidetystä jaosta on käyty huomattavasti debattia (ks. mm. Alasuutari 1999, Tuomi ja Sarajärvi 2009). Yleistäen voidaan kuitenkin sanoa, että *kvantitatiivisella* tutkimuksella pyritään luomaan yleistettäviä lainmukaisuuksia yleensä numeerisin ja tilastollisin menetelmin. *Kvalitatiivisessa* tutkimuksessa pyritään puolestaan ymmärtämään ja selittämään ilmiötä. Se perustuu usein kirjallisen tai verbaalisen tutkimusaineiston, kuten haastattelujen, raporttien tai aikaisemman tutkimuksen tarkastelulle, analyysille ja tulkinnalle. (Uusitalo 1995, 79, Stainback & Stainback 1988, 8.) Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, jossa ollaan kiinnostuneita toimintaympäristön seurannan ilmiöstä ja sille annetuista merkitysrakenteista. Tutkimuksessa pyritään siis ymmärtämään ja selittämään tutkittavaa ilmiötä eikä luomaan siitä universaaleja lainmukaisuuksia tai yleistyksiä.



Suomalaisessa taloustieteen tutkimuksessa on sovellettu Nelimon ja Näsin (1980, 31) luomaa ja Kasasen et al. (1991, 317) täydentämää tutkimusmetodologista luokittelua (Kuvio 10). Luokittelu jakaa tutkimusmetodologian viiteen eri kategoriaan: 1) nomoteettiseen tutkimusotteeseen, 2) käsiteanalyyttiseen tutkimusotteeseen, 3) päätöksentekometodologiseen tutkimusotteeseen 4) konstruktiiiviseen tutkimusotteeseen ja 5) toiminta-analyyttiseen tutkimusotteeseen. Tutkimusotteet kuvaavat tutkimuksen painottumista deskriptiivisen tai normatiivisen sekä teoreettisen tai empiirisen näkökulman välillä. Deskriptiivisellä tutkimuksella tarkoitetaan ilmiötä selittävää ja kuvaavaa tutkimusta. Normatiivinen tutkimus pyrkii puolestaan löytämään ja esittämään ohjeita ja ratkaisuja siihen, miten ilmiön suhteen tulisi toimia (Nelimo ja Näsi 1980, 31.) Tutkimuksen metodologian selventämiseksi, on jokaisen viiden tutkimusotteen perusoletamuksia syytä esitellä kevyesti.



Kuvio 10 Taloustieteelliset tutkimusotteet (Mukailtu lähteestä Kasanen et al. 1991, 213)

*Nomoteettinen tutkimusote* sijoittuu empiirisen ja deskriptiivisen tutkimuksen alueelle. Se pyrkii kuvaamaan, selittämään tai ennustamaan ilmiötä pääasiassa empiirisen ja kvantitatiivisen aineiston avulla. Kvantitatiivinen nomoteettinen tutkimus saakin usein positivistisen tutkimuksen piirteitä (Olkkonen 1994, 50–51). Myös *käsiteanalyyttinen tutkimusote* sijoittuu deskriptiivisen eli kuvailevan tutkimuksen alueelle, mutta nojautuu vahvasti teoreettiseen näkökulmaan. Käsiteanalyyttinen tutkimusote pyrkii näin kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä pääasiassa olemassa oleviin teorioihin ja niiden analysointiin perustuen. Käsiteanalyyttisen tutkimusotteen tavoitteena on käsitteiden tarkempi määrittely ja teoreettisen viitekehyksen luominen.

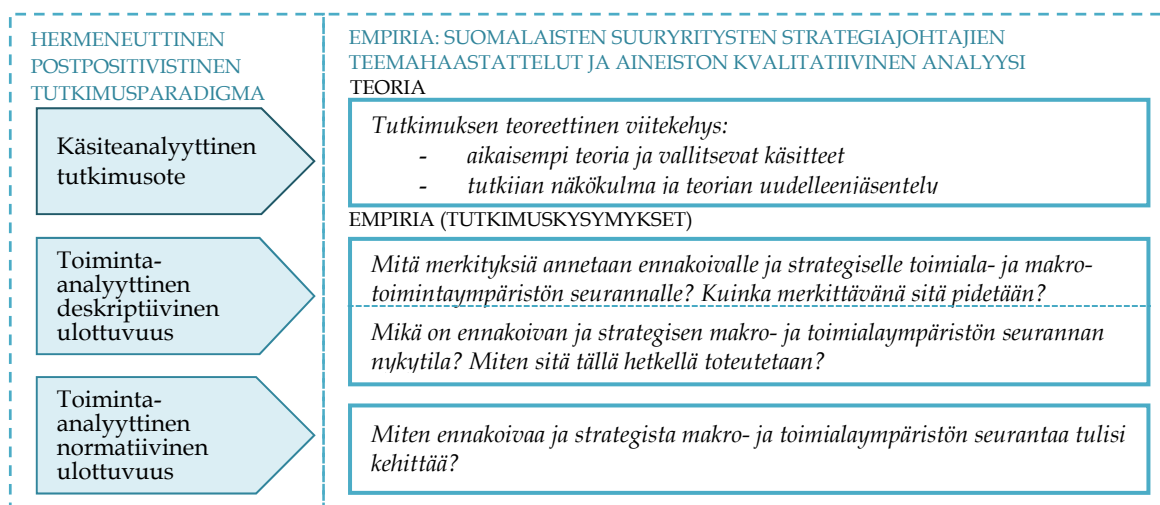
*Päätöksentekometodologinen tutkimusote* sijoittuu teoreettisen ja normatiivisen tutkimuksen alueelle. Päätöksentekometodologia pyrkii etsimään ratkaisua tiettyyn ongelmaan aikaisemman teorian ja teoriaperusteisen analysoinnin avulla. Teoriasta nostetuilla ratkaisulla pyritään luomaan normatiivinen ohjeistus tai ratkaisu tulevalle toiminnalle. Myös *konstruktiiivinen tutkimusote* pyrkii ratkaisemaan tiettyä ongelmaa ja luomaan normatiivisia ohjeistuksia ja ratkaisuja. Konstruktiiivinen tutkimusote perustuu kuitenkin empiiriseen tutkimukseen, vaikka käyttää teoriaa empiirisen tutkimuksen pohjana.

Viimeinen tutkimusote on nimeltään *toiminta-analyttinen tutkimusote*. Se on enemmän empiirinen kuin teoreettinen ja sijoittuu luonteeltaan normatiivisen ja deskriptiivisen tutkimuksen välimaastoon. Välimaastoon sijoittuminen tekee toiminta-analyttisestä tutkimusotteesta kaksivaiheisen: ensin pyritään ymmärtämään tutkittavan ilmiön kokonaisuutta kuvailemalla ja selittämällä sen olemusta deskriptiivisesti. Tämän jälkeen pyritään löytämään ratkaisuja tai ohjeistuksia, joiden avulla tutkittavaa ilmiötä voitaisiin tulevaisuudessa hallita paremmin. (Nelimo ja Näsi 1980, 31.)

Tutkimukset eivät usein jäsenny vain yhden tutkimusotteen kentälle (Olkkonen 1994, 80). Myös tässä pro gradussa sijoitutaan pääasiassa kahden eri tutkimusotteen eli käsiteanalyttisen tutkimusotteen ja toiminta-analyttisen tutkimusotteen välimaastoon. Tutkimus on ensinnäkin käsiteanalyttinen, koska siinä sekä esitellään toimintaympäristön teoriakenttää että rakennetaan aikaisempaan teoriaan tukeutuen uutta tutkimuksellista viitekehystä ja käsitteistöä. Tämä suuntaus on vahvimmin näkyvillä kappaleissa 2.1 ja 2.2.4, joissa esitellään toimintaympäristön seurannan ulottuvuuksien uusi nelitasojaottelu sekä johtavien toimintaympäristön teorioiden uusi jäsentely.

Tutkimus tukeutuu voimakkaasti myös toiminta-analyttiseen otteeseen, jossa empiiriseen tutkimukseen nojautuen tehdään sekä deskriptiivistä että normatiivista tutkimusta. Tutkimusotteen empiria pohjautuu teemahaastatteluihin ja haastattelujen kvalitatiiviseen analyysiin. Aineiston analyysissä pyritään ensin kuvaamaan ja selittämään tutkittavaa ilmiötä eli toimintaympäristön seurannan strategisuutta ja ennakoivuutta, niille annettuja merkityksiä sekä nykytilaa. Tutkimuksen lopuksi aineistosta nousseista argumenteista pyritään nostamaan ohjeita tai ehdotuksia, minkä avulla ennakoivaa ja strategista toimintaympäristön seurantaa voitaisiin kehittää.

Tiivistettynä tutkimuksen metodologia pohjautuu hermeneuttiseen post-positivistiseen tutkimusfilosofiaan, joka tarkentuu kvalitatiivisen empiirisen haastattelututkimuksen kautta käsiteanalyttiseen ja toiminta-analyttiseen tutkimusotteeseen. Tiivistettynä tutkimuksen metodologiaa suhteessa tutkimuskysymyksiin voi hahmottaa seuraavasti (Kuvio 11).



Kuvio 11 Tutkimuksen metodologinen viitekehys suhteessa tutkimuskysymyksiin

### 3.2 Metodina teemahaastattelu

Tutkimuksen metodina on puolistrukturoitu teemahaastattelu ja sen sisällön kvalitatiivinen analyysi. Teemahaastattelu on tutkimusmenetelmä, joka koostuu tiettyjen etukäteen valittujen teemojen käsittelystä haastattelujen ja niiden analyysin muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan tutkittavalle ilmiölle annettavia tulkintoja ja merkityksiä (Hirsjärvi & Hurme 1985, 48). Teemahaastattelujen käyttö sopii näin ollen tutkimuksiin, joissa halutaan tietoa vähemmän tunnetuista tai komplekseista ilmiöistä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, Gummesson 1993).

Merton et al. (1956) ovat tiivistäneet teemahaastattelun piirteet neljään perusvaatimukseen: laajuuteen, spesifiyteen, syvyyteen ja henkilökohtaiseen kontekstiin. Laajuudella tarkoitetaan sitä, että haastateltavien tulee saada tuoda haastatteluun kaikki haluamansa näkökulmat. Spesifiydellä puolestaan tarkoitetaan sitä, että haastatteluissa tulee pyrkiä mahdollisimman hyvään tutkimuskysymysten mukaiseen tarkkuuteen. Syvyys viittaa haastateltavien antamiin affektiivisiin, kognitiivisiin ja evaluatiivisiin merkityksenantoihin tutkittavasta ilmiöstä. Viimeinen perusvaatimus eli henkilökohtainen konteksti viittaa siihen, että haastateltavien omat ominaisuudet ja kokemukset määrittävät sitä, millaisia merkityksiä he tutkittavalle ilmiölle antavat. Koska teemahaastattelut mahdollistavat uusien näkökulmien nousemisen, merkityksenannon ja tulkinnan, on niiden avulla mahdollista saada syvempää tietoa siitä, miten toimintaympäristön seurannan, strategisuuden ja ennakoivuuden käsitteet ymmärretään ja mitä merkityksiä niille annetaan.

Koska tämän tutkimuksen aihe on sekä käsitetasoltaan että sisällöltään vakiintumaton ja monitasoinen, toimii teemahaastattelu keinona nostaa aiheesta merkityksiä ja täysin uutta ymmärrystä. Sisällöltään vakiintumattomien ja monitasoisten ilmiöiden tutkiminen tiukasti strukturoiduin menetelmin voi nimittäin rajata tutkimusta haitallisella tavalla. Valmiit vastausvaihtoehdot eivät välttämättä tavoita vastaajan ajatusmaailmaa, eivätkä anna tilaa täysin uusille löydöksille (Hirsjärvi & Hurme 1985, 15–16). Teemahaastattelumenetelmän vapaamuotoisuudesta huolimatta haastattelujen tulee olla päämäärähakuisia ja ennalta suunniteltuja (Hirsjärvi & Hurme 1985, 25). Näin pyritään varmistamaan, että teemahaastatteluista saadaan tutkimukselle merkityksellisiä vastauksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75).

Tutkimustulosten ja todellisuuden mahdollisimman hyvä vastaavuus tulisi olla tavoitteena jokaisessa tutkimuksessa. Tämän vuoksi jokaisessa tutkimuksessa, oli se kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen, tulisi tavoitella totuuden löytämistä tutkittavasta ilmiöstä (Metsämuuronen 2008, 7). Teemahaastattelun menetelmän ja aineiston analyysiprosessin luotettavuutta on näin ollen pystyttävä arvioimaan.

Teemahaastattelun luotettavuutta voidaan arvioida käsitevalidiudella ja sisältövalidiudella. Käsitevalidius tarkoittaa sitä, että tutkijan tulee ennen haastattelujen tekemistä pystyä johtamaan teoriasta, aikaisemmasta tutkimuksesta ja

tutkimuskysymyksistä keskeisiä käsitteitä ja teemoja sekä ymmärtämään niiden sisältö. Käsitevalidiutta ei voi jälkikäteen parantaa, joten vahva paneutuminen tutkimukselle olennaiseen teoriaan ennen haastattelujen teemoittelua ja toteuttamista on hyvin tärkeää (Gummesson 1993, 33).

Myös sisältövalidiuden parantaminen haastattelujen aikana on haastavaa, mutta kuitenkin mahdollista lisäkysymysten ja tarkennusten avulla (Hirsjärvi & Hurme 1985, 130.) Tutkimuksessa on pyritty varmistamaan käsite- ja sisältövalidiutta muun muassa antamalla haastateltavien vapaasti kommentoida toimintaympäristön seurannan nelikenttäjakoja (Kuvio 2) sekä strategisuuden ja ennakkoivuuden määritelmiä. Haastateltavien antamat kommentit ovat tukeneet tutkimukseen valittua viitekehystä ja haastattelujen teemoittelua.

Teemahaastattelun vahvana peruspiirteenä on todellisuuden moni-ilmeisyys. Teemahaastattelun pyrkimyksenä on tavoittaa tutkittavien ilmiöiden vivahteita ja tiivistää ne siten, että kuvauksen uudet ulottuvuudet välittäisivät haastateltavien todellisia ajatuksia ja kokemuksia (Hirsjärvi & Hurme 1985, 128). Toinen tutkimuksen luotettavuuden aspekti liittyy näin ollen uudelleen teemoittelun ja johtopäätösten vaiheeseen. Uudelleen teemoittelun luotettavuus riippuu siitä, miten hyvin tutkija onnistuu tavoittamaan haastateltavien maailmankuvan olennaisia kategorioita ja jäsentämään niitä mahdollisimman objektiivisesti (Hirsjärvi & Hurme 1985, 130). Uudelleen teemoittelun vaiheessa tutkijan oma ajatusmaailma ja mielipiteet olisi pystyttävä siirtämään taustalle ja huomioimaan kaikki tutkimukselle olennainen aineisto. Koska täydellinen objektiivisuus on tuskin koskaan mahdollista, on tutkijan maailmankuvaa turha yrittää piilottaa analyysistä. Tutkijan omat näkemykset on kuitenkin tuotava esiin selkeästi omina kommentteinaan. Näin tutkimuksen lukijalle annetaan mahdollisuus tehdä itse omat johtopäätöksensä tutkijan näkökulmasta riippumatta.

Myös haastateltavien ihmisten valinta on merkittävä tutkimuksen luotettavuuden aspekti. Kvalitatiivisessa teemahaastattelussa ei pyritä tekemään yleistyksiä vaan osoittamaan tietyn ryhmän merkityksenantoa ja ymmärrystä suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Tämän vuoksi haastateltavia ei ole valittu satunnaisotannalla vaan kontaktoimalla ensin kaikkia Suomen kymmenen suurimman yrityksen strategiasta vastaavia henkilöitä ja tämän jälkeen valikoiden siten, että näkemyksiä saataisiin useammalta toisistaan poikkeavalta toimialalta. Tämä koettiin tärkeäksi, koska toimialan on todettu vaikuttavan jossain määrin siihen, millä tavoin toimintaympäristöä seurataan (ks. Pirttimäki 2007).

Haastattelujen todenmukaista kerrontaa pyrittiin edistämään painottamalla haastatteluaineiston anonymiteettiä. Haastattelutilanteessa haastateltaville kerrottiin, että haastatteluaineisto tullaan hajottamaan analyysivaiheessa pieniin osiin, eikä lopulliseen työhön päätyvistä ajatuksista tai sitaateista voi päätellä, mikä yritys on kyseessä. Tämän toivottiin vapauttavan haastateltavia vastaamaan mahdollisimman totuudenmukaisesti ja ilman riskiä siitä, että yrityksiä asetettaisiin esimerkiksi paremmuusjärjestykseen toimintaympäristön seurannan prosessien perusteella. Se, miten haastateltavat lopulta ymmärtävät

maailmaa tai jättävät siitä kertomatta, on kuitenkin tutkijan vaikutusvallan ulkopuolella.

Tutkimuksen ei ole tarkoitus olla aukoton kuvaus tai yleistys siitä, kuinka kaikki suomalaiset yritykset seuraavat toimintaympäristöään. Kuitenkin haastatteluun osallistuneiden yritysten koko ja määrä antavan hyvän lähtökohdan ymmärrykselle siitä, miten suomalaisten suuryritysten kontekstissa toimintaympäristön seuranta tehdään, mitä merkityksiä sille annetaan ja miten sitä toivotaan kehitettävän. Tämä ymmärrys mahdollistaa toimintaympäristön seurannan nykytilan hahmottamisen ja luo pohjan toimintaympäristön seurannan menetelmien ja tietojärjestelmien kehittämiseksi.

### **3.3 Tutkimusaineistona suomalaisten suuryritysten strategiajohtajien haastattelut**

Edeltävässä alaluvussa esiteltiin tutkimuksen metodi eli teemahaastattelu. Teemahaastattelujen haastateltaviksi on valittu suomalaisten suuryritysten strategiajohtajia tai muita strategiasta vastaavia henkilöitä. Haastateltavilta on kysytty näkemyksiä strategisen ja ennakoivan toimintaympäristön merkityksiin, nykytilaan ja kehittämiseen liittyen.

Haastatteluja ei haluttu rajata tiukasti strategiajohtajiin, sillä osassa yrityksistä strategiasta vastaavat henkilöt toimivat esimerkiksi kehitysjohtajan nimellä. Eräässä yrityksessä strategiajohtaja oli puolestaan vasta vaihtunut, minkä vuoksi strategiatyössä vahvasti pidempään ollut henkilö otti mieluummin osaa haastatteluun. Eräässä toisessa haastattelussa strategiajohtaja oli puolestaan estynyt osallistumasta haastatteluun, mutta suositteli hänelle vastaavaa ja strategiatyössä vahvasti mukana olevaa henkilöä vastaamaan haastatteluun. Haastateltavan nimikkeestä huolimatta jokaisen haastateltavan tehtävänä oli vastata yrityksen strategian kehittämisestä. Haastattelujen kohderyhmäksi valittiin strategiajohtajat, sillä he toimivat toimintaympäristön seurannan operatiivisten toimijoiden, strategianmuodostuksen ja ylimmän johdon päätöksenteon välillä. Strategiajohtajilla on oletettavasti ensisijainen tietämys siitä, miten toimintaympäristön seurannan strategisuus ja ennakoivuus toteutuvat yrityksessä (Vuori & Hannula 2009, 8).

Tutkimus on rajattu suuryrityksiin, sillä aikaisemman tutkimuksen perusteella (ks. Hannula & Vuori 2009, Pirttimäki 2007) suomalaiset suuryritykset tekevät lähes poikkeuksetta systemaattista toimintaympäristön seuranta. Mitä suuremmasta tai kansainvälisemmästä yrityksestä on kysymys, sitä todennäköisemmin systemaattista toimintaympäristön seuranta tehdään myös makro- ja toimialaympäristön tasolla.

Haastateltavien valinta aloitettiin kontaktoimalla puhelimitse ja sähköpostilla Suomen kymmenen suurimman yrityksen strategiajohtajia. Yritysten koon määrittelyssä käytettiin Talouselämän TOP500 -listausta (Talouselämä 2012). Kymmenen suurimman yrityksen listalta haastatteluun osallistui viisi yritystä.

Muut yritykset joko kieltäytyivät tai eivät vastanneet haastattelupyyntöön. Suomen kymmenen suurimman yrityksen jälkeen yhteydenottoja laajennettiin muihin Suomen suurimpiin yrityksiin. Yrityksiä kontaktoitaessa pyrittiin saamaan aineistoa useamman erilaisen toimialan yrityksiltä.

Akateemisissa haastattelututkimuksissa haastattelujen määrä määräytyy sen mukaan, kuinka paljon yksi uusi haastattelu tuo lisää informaatiota tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa temaattiset sisällöt alkoivat nousta esiin ja vaikiintua kymmenestä kahteentoista haastattelun välillä. Asian varmistamiseksi haastatteluita tehtiin kuitenkin vielä kaksi, jolloin haastattelujen lopulliseksi määräksi nousi 14. Haastatteluihin osallistuneiden yritysten listaus on nähtävillä taulukossa (Taulukko 1).

Taulukko 1 Haastatteluihin osallistuneiden strategijahtajien tai muiden strategiatyössä vahvasti mukana olevien henkilöiden edustamat yhtiöt

	Yritys	*		Yritys	*
1.	Neste Oil	2	8.	Wärtsilä	18
2.	Stora Enso	4	9.	Sanoma	23
3.	UPM-Kymmene	5	10.	Lemminkäinen	27
4.	Fortum	8	11.	Elisa	49
5.	OP-Pohjola	9	12.	Gasum	55
6.	Kone	12	13.	Sampo Pankki DanskeBank	60
7.	Nordea	16	14.	Orion	66

Tähdellä (\*) merkityssä sarakkeessa on yrityksen sijoitus Suomen suurimpien yritysten listalla. Listaust perustuu Talouselämän TOP500 listaukseen (Talouselämä 2012)

Kontaktointien ja haastatteluostumusten jälkeen haastateltaville lähetettiin tutkimuksen viitekehystä ja teemahaastattelumenetelmää esittelevä saatekirje ja haastattelua ohjaavat kysymykset (Liite 1). Haastattelut tehtiin henkilökohtaisesti haastateltavan yrityksen tiloissa kahta poikkeusta lukuun ottamatta. Nämä kaksi haastattelua tehtiin puhelimitse haastateltavan toivomuksesta. Haastattelut tehtiin Stora Ensoa lukuun ottamatta suomeksi. Stora Enson strategiakehitys tehdään Ruotsista käsin, minkä vuoksi haastattelu tehtiin haastateltavan pyynnöstä englanniksi (Liite 2). Haastattelujen keskimääräinen kesto oli 51 minuuttia. Jokainen haastattelu äänitettiin ja litteroitiin tieteellisten käytäntöjen mukaisesti.

Teemahaastattelun runkona toimivat tutkimuskysymykselle olennaiset temaattiset kokonaisuudet: 1) makro- ja toimialaympäristön seuranta, 2) strategisuus ja 3) ennakoivuus. Teemahaastattelun pohjana toimivat temaattiset kokonaisuudet olivat jokaisessa haastattelussa samoja. Temaattiset kokonaisuudet ja niitä avaavat haastattelukysymykset muodostuivat aikaisemman tutkimuksen, teoreettisen johtamiskirjallisuuden ja tutkimuskysymyksen perusteella. Ne edustavat myös tutkimuksen teoreettista viitekehystä, joka on esitelty luvussa 2.

Haastattelujen hallittavuuden vuoksi jokaisen teeman alle oli hahmoteltu lisäksi kahdesta neljään alakysymystä. Alakysymykset keskittävät tutkimuksen

tietyille aihealueille ja pienentävät riskiä, että haastatteluaineisto muuttuisi hahmottomaksi ja keskittymättömäksi puheeksi. Teemahaastattelun luonteen mukaisesti (ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) teemojen alle hahmoteltuja kysymyksiä ei kuitenkaan käsitelty kaikissa haastatteluissa samassa laajuudessa ja haastateltavat saivat keskittyä haluamiinsa kysymyksiin sekä edetä keskustelulle luontaisessa tahdissa ja järjestyksessä. Haastateltavat saivat lisäksi kertoa omia näkemyksiään teemoista myös kysymysten ulkopuolelta. Tämä keskustelu mahdollisti spontaanit lisäkysymykset. Haastatteluja ohjaava tematiikka ja niihin liittyvät haastattelua pohjustavat kysymykset pitivät haastattelun tutkimusalueella, mutta sallivat syvyyden ja uudet löydökset.

## 4 AINEISTON ANALYYSI

Suomalaisten yritysten harjoittama systemaattinen toimintaympäristön seuranta vauhdittui 1990-luvun vaihteessa, jolloin rahamarkkinoista vapautuminen, taloudellinen lama ja Neuvostoliiton hajoaminen vaikuttivat vahvasti suomalaisten yritysten toimintaympäristöön. Mullistukset muistuttivat yrityksiä toiminnassa piilevistä epäjatkuvuuksista ja toimintaympäristön seurannan tärkeydestä. Myös Euroopan Unioniin liittymisen jälkeinen nopea kansainvälistyminen johdatti yhä laajempaan kansainvälisen kentän seurantaan. (Pirttimäki 2007, 6–7.)

Suomalaisissa yrityksissä tehdyllä toimintaympäristön seurannalla on pyritty välttämään yllätyksiä, identifioimaan uhkia ja mahdollisuuksia, nopeuttamaan reagoimista, ymmärtämään sekä kansallista että kansainvälistä toimintakenttää sekä luomaan kilpailuetua suhteessa kansallisiin ja kansainvälisiin kilpailijoihin (Hannula & Pirttimäki 2003, Pirttimäki 2007, 7). Myös Suomen voimakas tukeutuminen vientiin on lisännyt toimintaympäristön seurannan tarvetta ja kehittämistä suomalaisissa suuryrityksissä.

Hannulan ja Pirttimäen (2003, 2007) sekä Hannulan ja Vuoren (2009) tekemien tutkimusten mukaan toimintaympäristön seuranta on lisääntynyt suomalaisissa suuryrityksissä huomattavasti 2000-luvun alusta lähtien. Vuonna 2002 Suomen viidellekymmenelle suurimmalle yritykselle kohdistetussa kyselyssä 80 prosenttia vastanneista yrityksistä harjoitti systemaattista toimintaympäristön seurantaan (Hannula & Pirttimäki 2003). Kolme vuotta myöhemmin vuonna 2005 luku oli 95 prosenttia (Pirttimäki 2007) ja vuonna 2009 luku oli noussut sataan prosenttiin (Vuori & Hannula 2009).

Tässä tutkimuksessa siirrytään kvantitatiivisesti painottuneesta suomalaisten suuryritysten toimintaympäristön seurannan tutkimuksesta kvalitatiiviseen tutkimukseen. Aineiston analyysissa esitellään ja analysoidaan suomalaisten suuryritysten strategijahtajien tai muiden strategiasta vastaavien henkilöiden näkemyksiä toimintaympäristön seurannan merkityksestä, nykytilasta ja kehittämisestä.

Aineiston analyysi on alkanut litteroidun haastatteluaineiston purkamisella. Tässä induktiivisessa vaiheessa litteroitua aineistoa pilkotaan, puretaan,



ryhmitellään ja kootaan uudelleen temaattisten kokonaisuuksien alle (Hirsjärvi ja Hurme 1985, 123, Grönfors 1985, 145). Näin aineistoa abstrahoimalla sitä jäsennellään muotoon, jossa sen perusteella tehdyt johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja lausumista sekä siirtää yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle (Metsämuuronen 208, 48).

Uudelleen jäsentyneet temaattiset kokonaisuudet ovat haastatteluissa toistuvia ja merkityksellisiä näkökulmia, jotka nousevat esiin useissa haastatteluissa. Ne voivat rakentua joko teemahaastattelun alkuperäisten teemojen alle tai muodostaa kokonaan uusia kokonaisuuksia. Temaattisten kokonaisuuksien tavoitteena on rakentaa tutkimuksellista ymmärrystä siitä, mitä aineiston avulla voidaan päätellä tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Koska pelkkä induktiivinen aineiston jäsentely ei usein tuo tarpeeksi syväluotaavaa ulottuvuutta aineiston analyysiin, on aineiston jalostamista jatkettu deduktiivisella vaiheella. Siinä käsitelystä haastatteluaineistosta nousseita teemoja analysoidaan suhteessa aikaisempaan tutkimukseen, teoreettiseen keskusteluun ja tutkijan omaan ajatusmaailmaan. Näin deduktion avulla tehdään päättelyä tunnetuista tapauksista suhteessa toisiin tunnettuihin tapauksiin (Kotkavirta & Nyyssönen 1994, 98–99). Deduktiivisen prosessin tarkoituksena on ymmärtää ja kuvata ilmiötä monipuolisemmin (Hirsjärvi & Hurme 1985, 123).

Aineiston analyysin aluksi esitellään haastateltavien näkemyksiä toimintaympäristön seurannan merkityksistä, seurannan organisoitumisesta, kohdentamisesta ja liittämistä strategiseen päätöksentekoon. Tämän jälkeen aineistosta luodaan ymmärrystä liittyen ennakointiin sekä toimintaympäristön seurannan prosessien ja tietojärjestelmien olennaisimpiin haasteisiin ja niiden ratkaisemiseen. Aineiston analyysi päättyy aineistosta johdettuihin johtopäätöksiin.

#### **4.1 Näkemyksiä makro- ja toimialaympäristön seurannan merkityksestä**

Tutkimukseen tehdyissä haastatteluissa toimintaympäristön seuranta pidettiin poikkeuksetta erittäin tärkeänä yritysten menestymisen kannalta. Haastatteluista ilmeni, että vain hyvin harvoja merkittäviä liiketoimintapäätöksiä tehdään ilman ulkoisen toimintaympäristön seuranta tai benchmarking -tietoa. Makro- ja toimialaympäristön seurannasta nousutta informaatiota käytetään päätöksenteon lisäksi myös strategiaprosessien ja operatiivisen toiminnan tukena. Toimintaympäristön seuranta pidetäänkin merkittävänä osana johdon päätöksentekoa ja suunnittelua tukevaa *informaatiokokonaisuutta*.

Kyllä meille sekä makro- että toimialaympäristön seuranta on todella tärkeää. Siinä liiketoiminnassa missä me ollaan, on vaikea tehdä oikeastaan yhtään mitään ajattelematta makro- ja toimialaympäristön aspekteja.

Jotta pystytään tekemään oikeanlaisia liiketoimintapäätöksiä, pitää olla aika hyvin selvillä siitä, miten markkina menee eteenpäin. Jos et kunnolla tunne toimintaympäristöäsi voit kuvitella, että sinulla on hyvä mahdollisuus bisneksessä, ja kaikessa rauhassa kehittelet omaa liiketoimintaasi huomaamatta, että maailma menee kovaa ohi.

Haastatteluista ilmeni, että toimintaympäristön seurantaan suhtautuminen on viime aikoina kehittynyt huomattavasti myönteisemmäksi. Toimintaympäristön seurannan arvostuksen ja merkittävyyden nähtiin lisääntyneen etenkin kiihtyneen muutosnopeuden vuoksi. Myös useisiin toimialoihin kohdistuvat rakennemuutokset ja murrokset ovat lisänneet toimintaympäristön seurantaan makro- ja toimialatasolla.

Myönteisemmän suhtautumisen myötä myös seurantaan osoitetut resurssit ovat lisääntyneet. Lisäresurssit ovat useissa yrityksissä muuttaneet seurannan organisoitumisen pienistä johdon tukifunktioista toimintaympäristöä jatkuvasti seuraaviin seurantafunktioihin. Muutamassa yrityksessä toimintaympäristön seurantaan organisoitiin systemaattisesti ensimmäistä kertaa juuri haastatteluhetkellä.

Hyvin monia muutoksia on tapahtunut toimintaympäristön seurannassa viimeisen viiden vuoden aikana. Seurantaan on panostettu myös määrällisesti huomattavasti enemmän resursseja ja sitä on organisoitu uudelleen. Silloin kun tulin tähän yritykseen, täällä oli kyllä johdon tukifunktio – mutta seuranta oli paljon pienimuotoisempaa.

Viimeisen puolentoista vuoden ajan on lähdetty toimintaympäristön seurantaan muuttamaan ja systematisoimaan. Periaatteessa meillä on markkinaympäristöä aikaisemminkin seurattu hyvin tarkkaan, mutta sitä on tehty enemmän ad hoc - pohjalta. Nyt viime vuosina seurantaan on lähdetty selkeästi systematisoimaan, jotta siitä saataisiin kompaktimpi ja punnitumpi kuva.

Meillä ei ole tällä hetkellä varsinaista toimintaympäristön seurannan yksikköä, mutta sen organisoimista suunnitellaan parhaillaan. Tämä on siis meille hyvin ajankohtainen asia.

Noin puolessa yrityksistä toimintaympäristön seurantaan tullaan haastattelujen perusteella mitä luultavimmin lisäämään resursseja myös tulevaisuudessa. Lisäresursseja toivottiin etenkin datan ja informaation analysointi- ja jalostusvaiheeseen. Noin puolet haastateltavista kuitenkin koki, että seurannan resurssit ovat lähes riittäviä tiukassa taloustilanteessa ja ”niukkuutta jaettaessa”. Näiden haastateltavien mielestä seurannan kustannustehokkuutta ja tuloksellisuutta tulisi resurssien lisäämisen sijaan pyrkiä parantamaan seurannan uudelleen organisoinnilla sekä prosessi- ja työkalukehityksellä.

Haastatteluissa keskityttiin makro- ja toimialaympäristön tasoihin. Näistä tasoista toimialaympäristö koetaan usein makrotoimintaympäristöä perinteisemmäksi toimintaympäristön seurannan alueeksi. Toimialalla vaikuttavien avainkilpailijoiden, avainasiakkaiden ja muiden sidosryhmien suhteiden muutoksia pidetään erittäin merkittävinä seurannan kohteina, sillä ne koetaan yritykseen nopeasti ja välittömästi vaikuttaviksi. Kiinnostusta toimialaympäristön seurantaan lisää myös se, että aikaisin havaittuihin muutoksiin ja niiden realisoitumiseen on toimialatasolla mahdollisuus pyrkiä aktiivisesti vaikuttamaan.

Vaikka systemaattista makrotoimintaympäristön seuranta ei koeta yhtä perinteisenä toimintaympäristön seurannan tasona, pitävät haastateltavat sitä erittäin merkittävänä. Laajuus, jolla makrotoimintaympäristöä tarkastellaan, vaihtelee kuitenkin yrityksen ja sen toimialan luonteesta riippuen. Etenkin toimialoilla, joissa investointien kesto on keskipitkä tai pitkä, koetaan makrotoimintaympäristön seurannan merkityksen korostuvan. Näillä toimialoilla PEST-LE -ulottuvuuksien seuranta koetaan tärkeänä yrityksen toiminnan, investointien ja muiden panosten suuntaamiseksi ja pidemmän aikavälin tuottomahdollisuuksien parantamiseksi.

Makrotoimintaympäristössä tulevaisuus joko mahdollistuu tai siinä toimiminen tulee hankalammaksi. Siksi se on ihan ykkösjuuttu.

## 4.2 Seurannan organisointi

Vaikka toimintaympäristön seurannassa käytetään informaation haku- ja jäsen- telytoimintoihin erikoistuneita tietojärjestelmiä, on seurannan käynnistäjänä ja johtopäätösten tekijänä kuitenkin aina ihminen. Haastateltavien mukaan ihmisen rooli korostuu etenkin makro- ja toimialaympäristön seurannassa, jossa toimintaympäristö on kompleksinen ja sisältää vaikeasti koodattavissa olevia vaikutussuhteita. Kompleksisuuden vuoksi makro- ja toimialaympäristöä ei koeta tällä hetkellä mahdolliseksi hallita pelkkiin numeerisiin automaatiojärjestelmiin nojautuen.

Makro- ja toimialaympäristössä on erityisen vaikeaa hahmottaa syy-seuraussuhteita. Kun katsotaan maailmantasoisia asioita, niin siellä on aika paljon eri juttuja. Siellä tapahtuu ketjureaktioita ja asiat vaikuttaa toisiinsa. Näitä voi olla vaikea mallintaa ja ennakoita pelkillä tietojärjestelmillä.

Toimintaympäristön seuranta organisoitaessa on määriteltävä, ketkä osallistuvat toimintaympäristön seurantaan ja hallintaan. Toimintaympäristön seurantaan osallistuvat voidaan jakaa haastattelujen pohjalta 1) seurannan yksikköön, 2) seurannan verkostoon ja 3) yrityksen johtoon. Näiden osien tiiviillä yhteistyöllä pyritään saavuttamaan mahdollisimman korkea seurannan tarpeiden ja tulosten kohtaavuus, kustannustehokkuus ja yrityksen sisäisen tietämyksen hyödynnettävyys.

*Seurannan yksikkö* tai *tiimi* koostuu useimmiten sekoituksesta sisäisiä ja ulkoisia resursseja. Ulkoisilla resursseilla tarkoitetaan ulkoisia asiantuntijoita kuten tiedon keräämiseen erikoistuneita organisaatioita. Esimerkiksi uutisten, blogien ja nettisivujen seuranta tai raporttien tekeminen on mahdollista ulkoistaa. Ulkoistaminen mahdollistaa, ettei organisaation ole välttämätöntä tehdä suuria investointeja kvantitatiivisesti tietoa kerääviin tietojärjestelmiin tai sitoa organisaation ihmisresursseja rutiininomaiseen työhön.

Me halutaan, että meidän toimintaympäristön analyytikoilla on jännittävää tekemistä. Että he ovat stimuloituneita, kiinnostuneita ja tekevät järkeviä juttuja. Tällöin rutii-

ninomainen homma pitäisi siirtää muualle. Missään nimessä ei saa kuitenkaan ulkoistaa ajattelua ja johtopäätösten tekemistä. Siinä menee raja.

Vaikka konsultit tai muut ulkoiset toimijat luovat informaatiota ja tuovat siihen spesifiä lisäosaamista, on haastateltavien mukaan lopulliset johtopäätökset kerätystä ja analysoidusta informaatiosta tehtävä yrityksen sisäisesti. Yksi haastateltava korostikin, että koska erilaiset raportit saattavat tuottaa erilaisia tuloksia, on yrityksen lopulta itse päätettävä, mihin lähteeseen se perustaa olettamuksensa. Yksi haaste informaation analysoimisessa liittyykin yhtenäisen näkemyksen luomiseen toimintaympäristön kehityksestä.

Toimintaympäristön seuranta vaatii siis ulkoisten resurssien lisäksi yrityksen sisäisiä resursseja. Yrityksen sisällä on suurin asiantuntijuus yrityksestä, jonka toimintoja reflektoidaan suhteessa toimintaympäristön muutoksiin. Haastateltujen mukaan onkin varmistettava, että ulkoistettu toimintaympäristön seuranta linkitetään vahvasti yrityksen sisäisiin seuranta-, suunnittelu- ja päätöksentekoprosesseihin. Erään haastateltavan mukaan ulkoisten resurssien käyttöä tulisi myös tehostaa syventämällä yhteistyötä ulkoisten tahojen kanssa ja muuttamalla yhteistyösuhde tilaaja-toimittajasuhteesta arkipäiväiseksi yhteistyöksi, jossa tehdään analyysia yhdessä eikä vain yksisuuntaisesti tilauksia ja raportteja toimittaen.

Haastattelujen perusteella suomalaisilla suuryrityksillä on käytössään erilaisia seurannan yksiköitä, joiden nimet ja organisoitumistavat vaihtelevat. Yksi seurannan yksiköstä käytetty nimi on *strateginen suunnittelu*. Strategisen suunnittelun yksiköllä on vastuu yrityksen toiminnan suunnitteluprosesseista. Siihen kuuluu usein myös Market Intelligence- tai vastaava toiminto, jossa toimii ekonomisteja, analyytikoita ja tutkijoita. Tämän lisäksi strategisen suunnittelun yksikkö on usein verkostoitunut ympäri organisaatiota ja yrityksen ulkopuolelle. Strateginen suunnittelu on viimekädessä se, joka koordinoi, koostaa, filtteri, priorisoi ja syöttää analyysiä johdon päätöksenteon tueksi.

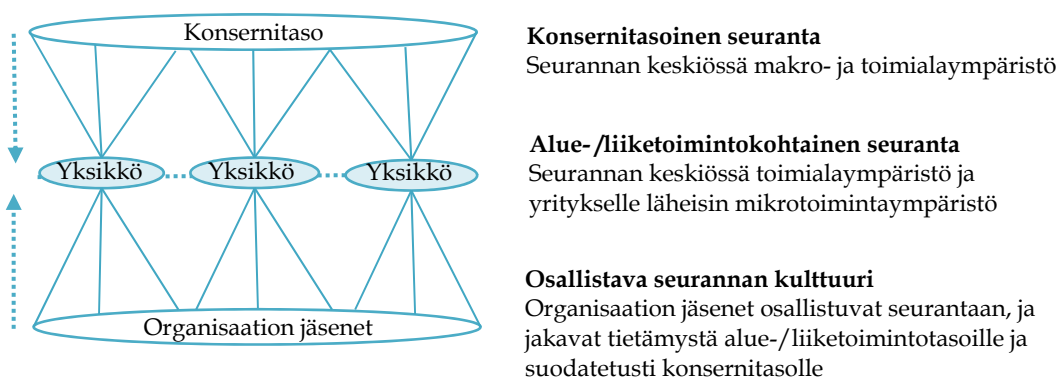
Muita haastatteluissa esiintyneitä seurannan yksiköstä käytettyjä nimiä ovat *Business Intelligence*- ja *Market Intelligence*- yksiköt. Intelligence- yksiköt hoitavat usein koko toimintaympäristön seurannan prosessin datan keräämisestä analyysiin ja johtopäätöksiin. Intelligence- yksiköt toimivat kuitenkin usein hieman kapeammin kuin strategisen suunnittelun yksiköt eivätkä vastaa yrityksen strategian suunnitteluprosesseista. BI- tai MI -yksiköt sekä strateginen suunnittelu käyttävät apunaan lukuisia informaatiovirtoja ja analyyttikkotaloja, joiden tuloksia jalostetaan ja saatetaan lopuksi joko konsernitason tai liiketoimintotason johtoryhmien päätöksenteon tueksi.

Haastateltujen yritysten BI- tai MI -tiimien koot vaihtelevat henkilömäärältään huomattavasti. Yleisin koko BI -tiimille oli kahdesta neljään henkilöä. Seurantaprosessiin osallistuvien henkilöiden todellista määrää on kuitenkin vaikea hahmottaa, sillä BI- tai MI -toiminta koostuu useasta eri kerroksesta. Ensimmäisessä kerroksessa toimii seurannan ydintiimi, joka koostuu yleensä strategijahtajan johdolla toimivista ekonomisteista, analyytikoista, tutkijoista ja tietopalveluasiantuntijoista. Toisessa kerroksessa seurantaprosessiin vaikuttaa henkilöitä eri puolilta organisaatiota. Näiden henkilöiden toivotaan kommen-

toivan ja rikastavan aktiivisesti ydintiimin tuottamia analyysejä. Kolmannessa kerroksessa voi vaikuttaa johtoryhmän lisäksi ohjausryhmän kaltainen senioritiimi. Senioritiimi voi kokoontua tietyin aikavälein keskustelemaan esimerkiksi agendasta tai ajankohtaisista ilmiöistä.

Toimintaympäristön seuranta voidaan tehdä myös *Business Controlling* -nimisessä ryhmässä, jonka alaisuudessa toimii strategiasuunnittelun tukeen erikoistunut *Strategy Support* -ryhmä. Business Controlling vastaa kaikista perinteisistä strategiaan ja toimintaympäristön seurantaan liittyvistä kysymyksistä yhtiön talousjohtajalle. Tämän tyyppisessä mallissa yhtiöllä ei ole konsernitasoista strategia- tai toimintaympäristön seurannan yksikköä, vaan strategista suunnittelua ja seuranta pyritään liittämään yrityksen muihin prosesseihin ja osastoihin.

Haastattelujen perusteella voidaan johtaa kaksi erilaista näkökulmaa toimintaympäristön seurannan ideaalista organisoimisesta. Ensimmäisen näkökulman mukaan toimintaympäristön seurannan olisi hyvä organisoitua konserni- ja liiketoimintotasoihin seurannan yksiköihin sekä osallistavaan seurannan kulttuuriin (Kuvio 12).



Kuvio 12 Toimintaympäristön seurannan organisoituminen konserniyhtiössä

Konsernirakenteisissa suuryrityksissä toimintaympäristön seuranta on usein jaettu kuvion 12 mukaisesti konserni- ja liiketoimintotasoihin. Haastateltavien mukaan konsernitasolla tarkastellaan etenkin makro- ja toimialaympäristön kehitystä ja niiden vaikutuksia yritykseen. Yrityksestä riippuen konsernitasoinen seuranta voi olla joko Suomesta tai ulkomailta käsin toteutettua. Konsernitasolla tehty makrotoimintaympäristön seuranta on usein melko yleistä ja laajaa, joten sitä jatkjalostetaan ja tulkitaan joko alueittain tai liiketoiminnoittain. Liiketoiminto- tai aluetasolla keskitytään siis yleensä toimintaympäristön tarkasteluun oman liiketoiminnan kannalta. Tällöin seurannan keskiössä ovat mikrotoimintaympäristön toimiala-, kilpailija-, asiakas- tai tuoteseurannat.

Konsernitasolla seurataan vielä enemmän makrotalouden muutosta. Sitten kun mennään yksi tai kaksi porrasta alas bisnesyksiköihin, niin siellä toimialakohtaisuus puolestaan korostuu.

Yksikkötasoilla harjoitettava toimintaympäristön seuranta vaihtelee liiketoiminnon tai alueen koosta ja luonteesta riippuen. Suurimmissa yksiköissä voi olla oma MI- tai BI-yksikkönsä hoitamassa toimintaympäristön seurantaan. Haastateltavien mukaan yksikkötasoinen toimintaympäristön seuranta on kuitenkin vähemmän keskitetysti ja strukturoidusti hoidettua verrattuna konsernitason seurantaan. Yksikkötasolla tehty seuranta myös perustuu konsernitason useammin ad hoc -tyylisiin tiedonhakuihin. Liiketoiminto- tai aluekohtaiset yksiköt voivat toteuttaa toimintaympäristön seurantaan joko itsenäisesti omien käytäntöjensä kautta tai koko yhtiölle yhtenäisten prosessien avulla. Useat haastateltavat näkivät kuitenkin tarpeelliseksi, että liiketoiminnot pyrkisivät seurannassa nykyistä vahvempaan yhteistyöhön ja liiketoimintojen välisten raja-aitojen madaltamiseen.

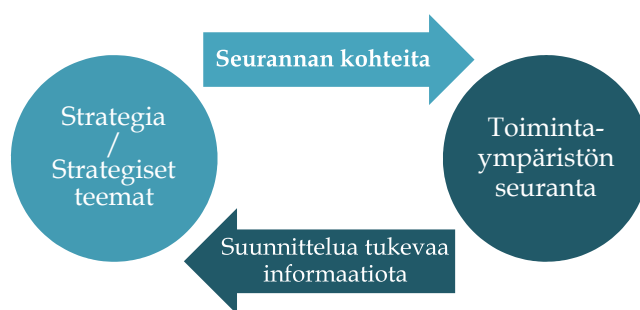
Meillä toimintaympäristön seuranta tehdään lähinnä kolmen liiketoimintalinjan kautta. Toki meillä on myös määrättyjä yhteistyöalueita, joissa jaetaan tietoa ja ymmärrystä yli liiketoiminta-alueiden. On tärkeää, ettei kaikille merkittävissä asioissa siilouduta liikaa.

Konsernitason informaation tulkitsemisen ja tarkentamisen lisäksi yksikkötasoilla etsitään ja muodostetaan täysin uutta liiketoiminnolle olennaista tietämystä. Liiketoimintokohtaisten seurantayksiköiden välillä myös jaetaan informaatiota ja estetään informaation tai tietämyksen rajautumista vain yhden yksikön käyttöön. Haastateltavien mukaan konsernitason ja yksiköiden välisen tiedonjakamisen lisäksi liiketoiminto- tai aluekohtaiset seurantayksiköt saavat informaatiota myös onnistuneella tietämyksen hallinnalla. Tällöin organisaation eri tasoilla toimivat henkilöt seuraavat toimintaympäristöään arjen tilanteissa ja välittävät merkitykselliseksi kokemaansa tietoa eteenpäin yksikkö- ja konsernitason tehtävään toimintaympäristön seurantaan.

Muutaman haastateltavan mukaan toimintaympäristön seuranta tulisi organisoida konserni- ja yksikkötasoista mallia kevyemmin ja tapauskohtaisemmin. Näiden haastateltavien mukaan toimintaympäristön seurannan yksikön on hyvä olla kooltaan pieni ja sen päätehtävänä tulee olla seurannan koordinointi ja ohjaaminen. Esimerkiksi yhden haastateltavan mukaan toimintaympäristön seurannan yksikön pieni koko on tietoinen valinta, jolla pyritään sekä kustannustehokkuuteen että avaamaan seurantaprosessia eri organisaatiotasolle osallistamalla yrityksen eri toimijoita kulloisenkin seurantarpeen mukaisesti. Tällöin seurantaan valitaan tilanteen mukaan sellaisia ihmisiä, jotka tuovat spesifiin seuranta-aktiiviteettiin erityisnäkökulmaa tai -osaamista. Tämä erityisosaaminen voi syntyä joko maantieteellisen sijainnin, senioriteetin, substanssiosaamisen tai kiinnostuksen kautta. Malli soveltuu etenkin tiettyä tarvetta varten toteutettuun case -seurantaan.

### 4.3 Strategisuus toimintaympäristön seurannan ytimessä

Linkki toimintaympäristön seurannan ja strategian välillä rakentuu siitä, että toimintaympäristön seuranta sekä lähtee strategisesti merkittävistä teemoista että pyrkii strategian ja strategisen päätöksenteon parantamiseen (Kuvio 13). Haastateltavien mukaan seurantaa kohdistetaan strategisista näkökulmista etenkin toimintaympäristön seurannan hallittavuuden ja tuloksellisuuden parantamiseksi. Samalla toimintaympäristön seurannan avulla luodaan suunnitellua tukevaa informaatiota ja tietämystä, joiden avulla suunnitetaan yrityksen strategiaa toimintaympäristön muutokset huomioiden. Haastateltavat pitävätkin strategian ja toimintaympäristön seurannan välistä linkkiä tärkeänä.



Kuvio 13 Strategian ja toimintaympäristön seurannan välinen linkki

Miles ja Snow (1973) ovat luoneet strategiatypologian, joka jakaa yritykset strategian ja toimintaympäristön seurannan mukaisesti neljään eri kategoriaan. Typologian mukaan yritysten toiminta suhteessa muutokseen määrittää yrityksen yleisempää liiketoiminta- ja kilpailustrategiaa.

Typologian ensimmäinen ryhmä koostuu puolustajista (*defenders*), joilla on vakaa tuote- ja palveluvalikoima, ja jotka kilpailevat lähinnä hinnan, laadun ja toimittamisen kentillä. Puolustajat eivät etsi mahdollisuuksia oman vaikutuspiirinsä ja kapean toimialansa ulkopuolelta. He tekevät suhteellisen kapeaa toimintaympäristön seurantaa lähinnä toimintaympäristön mikrotasolla.

Toinen ryhmä koostuu mahdollisuuksien etsijöistä (*prospectors*), jotka pyrkivät olemaan pioneereja tuote- ja palvelukehityksessä. He seuraavat toimintaympäristöään jatkuvasti ja etsivät siitä uusia nousevia trendejä ja niistä avautuvia uusia toimintamahdollisuuksia.

Kolmas ryhmä eli reagoijat (*reactors*) eivät pysty vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin ennakoivasti. Heiltä puuttuu jatkuva yhteys toimintaympäristön, strategian ja yritys rakenteen väliltä. Reagoijat muuttavat toimintaansa vasta toimintaympäristön muutoksesta johtuvan huomattavan paineen myötä. He eivät koe toimintaympäristön seurantaa tärkeäksi vaan toimivat lähes poikkeuksetta vastentahtoisesti reagoivasti.

Viimeinen ryhmä koostuu analysoijista (*analyzers*). Analysoijat toimivat yleensä kahdella erilaisella tuote-markkina -alueella, joista toinen on nopeasti muuttuva ja toinen melko vakaa. Yrityksen tulee sovittaa strategiansa näiden

kahden alueen erityispiirteet huomioiden. Analysoijat tekevät hitaampia tuote- tai palvelumuutoksia kuin mahdollisuuksien etsijät, mutta eivät ole yhtä sitouneita pysyvyyteen kuin puolustajat tai reagoijat. He tekevät ennakoivaa ja strategista toimintaympäristön seurantaa, mutta reagoivat sen osoittamiin muutoksiin mahdollisuuksien etsijöitä hitaammin.

Strategiajohtajien haastattelujen perusteella heidän edustamansa yritykset on mahdollista määritellä lähinnä mahdollisuuksien etsijöiksi tai analysoijiksi. Yritykset voidaan jakaa noin puoliksi näiden kahden ryhmän välillä. Mahdollisuuksien etsijöiksi luokitellut yritykset kokevat toimintaympäristön seurannan erittäin tärkeänä osana jatkuvaa tuote- ja palvelukehitystä. Nämä yritykset pyrkivät jatkuvasti parantamaan asemaansa uusilla innovaatioilla ja reagoimaan nopeasti toimintaympäristön, kuten kysynnän tai taloustilanteen muutoksiin. Nämä yritykset toimivat nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja niiden toimintaympäristön seuranta on pitkälle kehitettyä ja jatkuvaa. Seurantaan on myös osoitettu merkittäviä resursseja.

Yksi tärkeä seurannan kohde on kilpailutilanteet. Me yritetään koko ajan löytää sopivaa ikkunaa, jolle saada tuotteita markkinoille. Siksi me yritetään tosi tarkkaan seurata, mikä tilanne on nyt, ja mitä sille tietylle segmentille on ehkä tapahtumassa. Seurannassa ja siihen reagoimisessa pitää olla tosi nopea.

Kun ajatellaan nykypäivän nopeutta, jolla nämä muutokset tapahtuvat, niin tilanne on sellainen, että jos et kerää informaatiota ja analysoi koko ajan mitä tulevaisuudessa tapahtuu, niin sitten on liian myöhäistä reagoida kun muutos on tässä ja nyt.

Strategiajohtajien haastattelujen perusteella toinen puoli yrityksistä on mahdollista määritellä analysoijiksi. Nämä yritykset kokevat toimivansa kahdessa erilaisessa toimintaympäristössä, joista toinen on perinteinen ja vakaa ja toinen uusi ja nopeasti muuttuva. Analysoijat pyrkivät seuraamaan toimintaympäristöään jatkuvasti ja laajasti, mutta seuranta ei ole yhtä nopeasti päätöksentekoon liitettyä kuin mahdollisuuksien etsijöillä. Analysoijiksi luokitellut yritykset pyrkivät välttämään liian nopean päätöksenteon riskejä ja tekevät siksi usein hitaampia strategisia muutoksia.

Jos tehdään tämän päivän Hesarista liian suuria linjanvetoja, saattaa se olla liian hätäistä ja siitä tulla sellaista edes-takaisin-liikettä. Toimintaympäristön muutoksiin on siis reagoitava harkiten.

Kyllä tämä kenttä on kokonaisuudessaan muuttunut viime aikoina. Hyvällä tavalla hallitun ja jopa aika säännellyn ympäristön lisäksi me ollaan uuden liiketoiminnon kautta siirretty toimimaan maailmassa, jossa me joudutaan ottamaan ihan erilailla näkemystä tulevaisuuteen. Sitä kautta toimialaympäristön ymmärtämiseen kohdistuu ihan uusia vaatimuksia.

Vain yksi haastateltava koki, että yrityksen tuote- ja palveluvalikoima sekä toimintaympäristö ovat niin vakaita, ettei niiden ennakoivaan seurantaan ole järkevää osoittaa merkittäviä resursseja. Tämän tyyppinen yritys on mahdollista määritellä puolustajien ja reagoijien välimaastoon.



Seuraamme toimintaympäristöä melko epäsystemaattisesti. Seuraamme toimialaympäristöä, mutta emme oikeastaan makroympäristöä, koska me emme toimi markkinoilla, joilla on poliittisesti epästabiilia tai joissa olisi poliittisia riskejä.

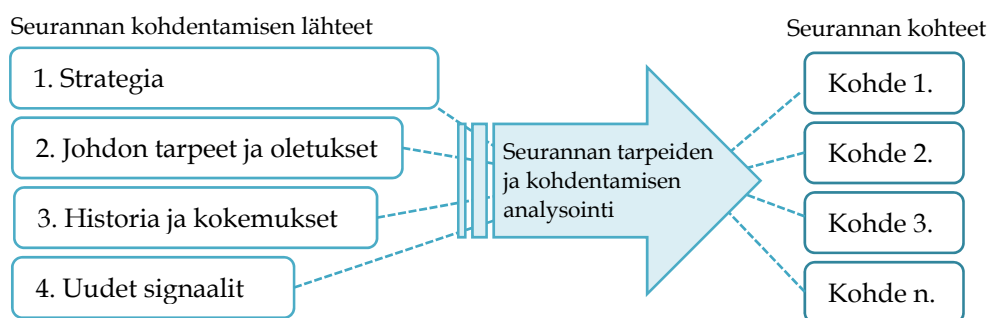
Burgelman (1983) on käyttänyt Milesin ja Snown strategiatypologiaa oman teorian pohjana. Hänen mukaansa etenkin mahdollisuuksien etsijät ja analysoijat käyttävät strategiamuodostuksessa sisäistä yrittäjyyttä. Mahdollisuuden etsijöillä ja analysoijilla toimintaympäristön seuranta on Burgelmanin mukaan laajemmin organisaation levittäytynyttä ja sisäistä tietämystä hyödyntävää. Tämä näkökulma piti tutkimukseen tehtyjen haastattelujen osalta paikkansa.

### 4.3.1 Toimintaympäristön seurannan kohdentaminen

*"Koko ajan pitäisi pystyä varmistamaan, että seurataan tietoa joka on todella olennaista."*

Suurilla yrityksillä on lähes ääretön määrä toimintaympäristössä seurattavia kohteita. Lähimmän mikrotoimintaympäristön lisäksi paikallisella, kansallisella ja kansainvälisellä alueella vaikuttavat hyvin erilaiset politiikka-, talous-, teknologia-, toimiala- ja sääntelydimensiot. Ei kuitenkaan ole realistista tai tarkoituksenmukaista, että yritykset pyrkisivät jatkuvasti seuraamaan kaikkia näitä dimensioita. Tämän vuoksi yrityksen on pystyttävä fokusoimaan seuranta sen toiminnalle olennaisimpiin kohteisiin.

Tässä luvussa esitellään strategijahtajien näkemyksiä siitä, miten toimintaympäristön seurannan kohteet olisi mahdollista valita onnistuneesti. Haastattelujen näkemykset seurannan kohteiden valitsemisesta jakoutuivat neljään toisiinsa lomittuvaan kategoriaan: 1) strategialähtöiseen kohdentamiseen 2) johdolahtöiseen kohdentamiseen, 3) kokemuskähtöiseen kohdentamiseen ja 4) strategian ulkopuolisten uusien signaalien seurantaan (Kuvio 14). Näkökulmat eivät ole toisilleen vastakkaisia ja yritykset kohdistavat toimintaympäristön seurantaan yleensä useamman näkemyksen mukaisesti.



Kuvio 14 Toimintaympäristön seurannan kohteiden valinta

Seurannan kohdentamisen ensimmäisen näkökulman mukaan *strategian* tulisi toimia toimintaympäristön seurannan kohdentamisen pohjana. Useiden haastattelujen mukaan strategia auttaa priorisoimaan ja päättämään, mitä yrityksen kannattaa toimintaympäristöstään seurata. Esimerkiksi konserniyhtiöissä muodostetaan usein aluksi konsernitasoiset strategiset seurannan kohteet, joita tar-

kennetaan edelleen liiketoimintotasolla. Strategiapohjaista seurannan kohdentamista kannattavien haastateltavien mukaan strategiapohjaisuus lisää todennäköisyyttä siitä, että seuranta tuottaa arvokkaita tuloksia.

Tarvitset jonkun avaimen, joka auttaa päättämään ja priorisoimaan, mihin kannattaa kiinnittää huomiota – Mikä sen loogisempi avain, kuin yrityksen strategia. Meillä onkin toimintaympäristön seurannan pohjalla strategia, liiketoimintamallit ja strategiset teemat. Näiden pohjalta yritetään koko ajan fokusoida MI agenda, eli sitä mistä me ollaan erityisen kiinnostuneita.

Strategialähtöisen kohdentamisen yhtenä ulottuvuutena on toimintaympäristön seurannan *visiolähtöisyys*. Visiolähtöisyydessä seurannan kohteet johdetaan pidemmän aikavälin strategisista teemoista. Erään haastateltavan mukaan yrityksen määrittelemää visiota, eli noin 5-10 vuoden tavoitetta, ei usein kommunikoida tarpeeksi selkeästi strategiaan eikä näin olleen myöskään toimintaympäristön seurantaan. Tämä tarkoittaa haastateltavan mukaan sitä, että linkki pitkän tähtäimen tavoitteen, strategian ja toimintaympäristön seurannan välillä on ohut tai jopa katkeilee. Kun tällaisessa tilanteessa strategiaa jalkautetaan alaspäin, on mahdollista, että kaikkien konsernin liiketoimintojen strategiset suunnat eivät mene yhtiön pitkän tähtäimen tavoitteita kohti ja lopputuloksena voi olla yrityksen yhtenäisen toimintasuunnan pirstoutuminen. Haastateltavan mukaan pitkän tähtäimen tavoiteasetannan tulisi tämän vuoksi olla paremmin mitattavissa. Tällöin strategiaan ja toimintaympäristön seurantaan sidottaisiin mittarit, joilla seurataan miten eri liiketoimintojen strategiat tukevat konserni-strategiaa ja pidemmän tähtäimen visiota.

Visiolähtöinen seurannan kohdistaminen tähtää siis pidemmän aikavälin tarkasteluun ja tulevaisuuslähtöisyyden parantamiseen. Eräiden haastateltavien mukaan tulevaisuuslähtöisyyden parantamiseen tähtää myös *skenaariolähtöinen kohdentaminen*. Skenaariolähtöisessä kohdentamisessa keskitytään seuraamaan skenaarioissa merkittäviksi nousseita muutostekijöitä ja niiden jatkuvuuksia ja epäjatkuvuuksia. Tällöin skenaarioita ei käytetä pelkkänä strategian muodostamisen työkaluina vaan ne otetaan aktiivisesti käyttöön myös strategian muodostuksen jälkeisessä toimintaympäristön seurannassa.

Me ollaan tehty näitä skenaarioita, ja ne voisivat luoda tietyt strategiset raamit seurannalle. Tällä hetkellä seuranta ei kuitenkaan aina ole niin eksplisiittisesti skenaarioista nousevaa - Ei ainakaan yhtä paljon kuin se voisi olla.

Strategialähtöisen kohdentamisen lisäksi seurannan kohteita tulisi useiden haastateltavien mukaan johtaa *johdon tarpeista ja oletuksista*. Toimintaympäristön seurannan yksiköllä tulisi tällöin olla vahva ja jatkuvasti päivittyvä ymmärrys johdon tiedontarpeista, taustaoletuksista ja kiinnostuksenkohteista. Haastateltavien mukaan toimintaympäristön seurannan yksikön tulisikin olla organisatorisesti lähellä strategisesta suunnittelusta vastaavia toimijoita ja yhtiön ylintä johtoa.

Toimintaympäristöstä ei tule seurata vain sitä, mikä lukee strategiassa vaan myös sitä, mikä syntyy jatkuvasti johdon mielessä.

Toimintaympäristön seurannan ihmisille tulee avata koko ajan päätöksentekoaikaa ja heitä tulee sparrata siitä, mikä johtoa mietityttää ja mitä tietoa tarvitaan. Seuranta ei saisi jäädä siihen, että: "Mä tarkastelen täällä jotain ilmiötä ja toivottavasti teille on siitä hyötyä." Tämä on äärimmäisen tehotonta. Kyllä johdon pitää koko ajan kertoa, että: "Me ollaan nyt kiinnostuneita tällaisista asioista, joten skannatkaa ympäristöä tästä näkökulmasta."

Johtolähtöistä kohdentamista on mahdollista laajentaa myös ylimmän johdon ulkopuolelle. Esimerkiksi eräässä yrityksessä tehdään haastateltavan mukaan vuosittain liiketoimintokohtaisia haastatteluja, joissa käydään läpi, mitkä ovat liiketoimintotason johtoa eniten askarruttavia kysymyksiä ja heille merkittävimpiä seurannan kohteita.

Kolmas seurannan kohdentamisen periaate liittyy yrityksen ja sen toimijoiden *historiasta nouseviin kokemuksiin ja olettamuksiin*. Tämän näkökulman mukaan seurannan kohteet määräytyvät kokemuksesta eivätkä kovin eksplisiittisesti esimerkiksi yrityksen strategiasta.

Osin seuranta lähtee selkäydintuntumasta ja kokemuksesta. Me vaan tiedetään mitkä asiat ovat tärkeitä ja siksi niitä seurataan, vaikka niitä ei esimerkiksi strategiadokumenteissa toistetaakaan.

Haase ja Franco (2011) esittävät, että pienillä ajallisilla ja taloudellisilla resursseilla on järkevämpää fokusoida seurantaa, kuin seurata toimintaympäristöä laajasti. Tämä näkemys korostui etenkin kokemukseen perustuvaa seurantaa kannattavien haastateltavien kommentteissa, joiden mukaan yrityksen olisi pienempien resurssien tilanteessa pystyttävä kokemuksen avulla tarkentamaan "avaindraivereita" eli merkittävimpiä seurannan kohteita entistä kaapeammiksi.

Pelkkä kokemukseen pohjautuva kohdentaminen sisältää kuitenkin myös riskejä. Toimintaympäristön säännönmukaisuudet voivat muuttua, jolloin seurantaa ohjaavat historiaperusteiset ja kokemukseen perustuvat taustaoletukset voivat vanhentua. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa yritys kokee harhaisesti ymmärtävänsä toimintaympäristönsä kehitystä, vaikka seurattavien kohteiden ulkopuolelle on noussut uusia ja perinteisistä taustaoletuksista poikkeavia tekijöitä. Tämä kriittinen näkemys esiintyi myös useampien haastateltavien kommentteissa.

Ei saa liikaa lukkiutua siihen, että koska olemassa oleva strategia on tällainen, niin siksi ollaan kiinnostuneita vain näistä teemoista. Pitää pystyä näkemään ja luomaan pohjaa uudelle, eli mahdollistaa strategian kyseenalaistaminen. Strateginen riski on sitä, että on perustettu strateginen näkemys ja valinnat jollekin sellaiselle oletukselle, joka ei pidäkään paikkaansa tai muuttuu ajan myötä.

Seurantahan voi mennä fundamentaalisesti vinoon, jos me ei olla osattu sisällyttää toimintaympäristön seurannan kohteisiin jotain olennaista, mitä siellä pitäisi olla. Mitkä asiat meidän pitäisi nähdä ja nostaa keskeiseksi tulevaisuudessa?

Myös Feldman ja March (1981) esittävät, että toimintaympäristön seurannan ja informaation hankinnan tulisi olla mahdollisimman laajaa sen pienentäessä negatiivisten yllätysten riskiä. Neljäs toimintaympäristön seurannan kohdentamisen ulottuvuus liittyy tällaisten *täysin uusien toimintaympäristön muutostekijöiden*

*etsimiseen ja seurantaan.* Tässä mallissa seurannan kohteet muotoutuvat nykyisten strategisten teemojen ulkopuolelta. Seurannan tärkeänä tehtävänä on tällöin yrittää havaita myös sellaisia asioita, ilmiöitä tai hiljaisia signaaleja, jotka voivat kasvaessaan kyseenalaistaa jotain yrityksen perusparadigmoja. Haastateltavien mukaan strategian ulkopuolisten seurannan kohteiden skannaaminen korostuu etenkin uusilla markkinoilla, uusissa liiketoiminnoissa tai nopeasti muuttuvassa ympäristössä.

Seurannan kohteiden määräytyminen on haastattelujen perusteella mahdollista jakaa strategiasta johdettaviin kohteisiin, johdon tarpeista ja oletuksista johdettaviin kohteisiin, historiasta ja kokemuksesta johdettaviin kohteisiin ja täysin uusien signaalien seurantaan. Näitä erilaisia seurannan kohdentamisen malleja yhdistämällä pyritään luomaan *strategista toimintaympäristön seuranta*, joka keskittää seurannan yritykselle olennaisimpiin strategisiin teemoihin, mutta pitää samalla silmät avoinna myös täysin uusille signaaleille.

#### 4.3.2 Makro- ja toimialaympäristön seurannan kohteita

Tässä alaluvussa tehdään pieni katsaus siihen, mitä konkreettisia asioita makro- ja toimialaympäristön tasoilla käytännössä seurataan. Kohteita esitellään ensin toimialaympäristön osalta ja tämän jälkeen makrotoimintaympäristön osalta.

Haastattelujen perusteella *toimialaympäristöä* seurataan mallintamalla toimialaa ja siihen liittyviä muuttujia esimerkiksi segmenttiseurannan avulla. Segmenttiseurannassa toimiala jaetaan erilaisiin markkinasegmentteihin, jotka käyttäytyvät eri tavalla riippuen siitä, mitä muutoksia tapahtuu vaikkapa taloudessa. Segmenttiseurannan avulla pyritään selvittämään, missä tapahtuu kasvua ja mihin alueisiin yrityksen tulisi keskittyä. Haastateltavien mukaan yhtenä toimialaympäristön kiinnostavimpana seurannan kohteena pidetäänkin juuri toimialan kasvua ja sen ennakoimista tiettyjen vuosien päähän.

Toimialaympäristön tasolla tehtävä markkinakuvaus on haastattelujen perusteella hyvin kattavaa. Siinä seurataan markkinaympäristön muutoksia ja trendejä, kilpailijakenttää, asiakkaita, supplier -puolta, alihankintapuolta ja toimialaspesifiä regulatiivista ympäristöä. Toimialaympäristön seurannassa kaikista edellä mainitusta muuttujista pyritään muodostamaan yhtenäinen kuva, jonka avulla voidaan tehdä strategisia, taktisia ja operationaalisia päätöksiä ja luoda kilpailuetua.

Haastateltavien mukaan etenkin hyvin kypsässä markkinassa voidaan kuitenkin päätyä tilanteeseen, jossa kilpailuedun löytäminen perustuotteista ja peruspalveluista on vaikeaa, sillä toiminta on helposti kopioitavissa. Eräs haastateltava korosti, että näillä aloilla asiakkaiden ymmärryksen ja arvontuotannon merkitys tulee korostumaan. Tällöin toimialaympäristöstä pyritään etsimään alueita, joilla yrityksen ja asiakkaan arvontuotantologiikat kohtaavat. Nämä ovat haastateltavan mukaan niitä alueita, joista voidaan löytää uutta kilpailuetua.

Makrotoimintaympäristön seuranta kohdistuu yrityksen uloimpaan toimintaympäristötasoon. Vaikka makrotoimintaympäristön seuranta voidaan nähdä tärkeäksi kaiken kokoisissa organisaatioissa, korostuu sen merkitys suu-

rissa kansainvälisissä yhtiöissä. Tämän nähdään johtuvan siitä, että suuret yritykset toimivat lähes poikkeuksetta useilla erilaisilla valtiollisilla ja ylikansallisilla areenoilla (Muralidharan 2003). Myös haastateltavien mukaan makrotason muutokset vaikuttavat laajamittaisesti suomalaisten suuryritysten taloudelliseen aktiviteettiin Suomen ollessa avoin talous ja vahvasti mukana globaalissa taloudessa ja EU:ssa.

Makrotoimintaympäristön alueella vaikuttavat erilaiset poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset, ympäristölliset ja lainsäädännölliset tekijät, joihin yrityksellä on usein vain vähän tai ei ollenkaan vaikutusvaltaa. Näin jaotelluista makrotoimintaympäristön seurannan kohteista käytetään usein nimeä PEST tai PESTLE (Johnson & Scholes 1999, 105). Toinen yleisesti käytetty jaotelu on STEEP, joka jakaa makrotoimintaympäristön tarkemmin sosiokulttuuriin, teknologisiin, taloudellisiin, luonnonympäristöön liittyviin ja poliittisiin tekijöihin (Fleisher & Bensoussan 2003). Tutkimukseen haastatellut strategijohdajat pitivät PESTLE tai STEEP tason seurantaa merkittävänä.

Meidän yrityksen positioituminen, eli se minkälainen peluri me ollaan tai miten me differoidutaan tässä markkinassa, lähtee itse asiassa erittäin pitkän aikavälin kehityksestä. Siinä erilaiset PESTE-ajattelut ovat meille keskeisiä.

Poliittiseen makrotoimintaympäristön seurannan ulottuvuuteen vaikuttaa sekä paikallinen, alueellinen, kansallinen että kansainvälinen politiikan taso (Albright 2004). Paikallisella ja alueellisella tasolla tapahtuvat kunta- ja aluepäätökset vaikuttavat melko välittömästi organisaation toimintaan, sillä esimerkiksi kaavoitukseen, infrastruktuuriin tai investointeihin liittyvät päätökset saattavat olla yritykselle hyvin merkittäviä. Haastateltavien mukaan suomalaisissa suuryrityksissä poliittista toimintakenttää tarkastellaan kuitenkin paikallista tasoa enemmän kansallisella ja etenkin kansainvälisellä tasolla.

Poliittisia signaaleita, trendejä ja epäjatkuvuuksia on mahdollista tarkastella valtion julkaisujen, eduskunnassa käytävän keskustelun tai esimerkiksi eri valtioiden vaaleissa nousseiden teemojen kautta. Toimialasta riippuen organisaatiot voivat tarkastella myös konkreettisempia poliittisia muutoksia kuten veroja tai vienti- ja tuontimääräyksiä. Makrotoimintaympäristön seurannan poliittinen ulottuvuus on tiukassa yhteydessä myös lainsäädännölliseen ja taloudelliseen ulottuvuuteen, sillä poliittinen päätöksenteko vaikuttaa lakeihin, säädöksiin ja esimerkiksi valuuttakurssien, bruttokansantuotteen tai korkotasojen kehittymiseen. (Albright 2004.)

Monipuoluejärjestelmässä poliittisten päätösten ennakoitavuus voidaan nähdä yleisesti helpommaksi, sillä puoluekompromissit vähentävät merkittävien vaalikausittaisten muutosten realisoitumista. Presidenttivetoisessa kaksipuoluejärjestelmässä, kuten Yhdysvalloissa, nelivuositainen huomattava linjan vaihtelu on todennäköisempää, mutta edelleen melko ennakoitavaa. Yksipuoluejärjestelmissä tai autokraattisesti johdetuissa järjestelmissä tehdyt päätökset voidaan mieltää kaikista hankalimmiksi ennustettaviksi. Näiden päätösten merkittävyttä lisää se, että yksipuoluejärjestelmissä päätökset ovat usein nopeammin realisoituvia.

Ylikansallisella tai kansainvälisellä politiikan kentällä merkittävänä toimijoina ja seurannan kohteina voidaan yksittäisen valtioiden lisäksi pitää kansallisia liittoumia ja ylikansallisia kolmannen sektorin järjestöjä. Myös uskonnot ja niiden liikehdinnät voidaan ottaa huomioon poliittisen sektorin muutoksia tarkastellessa.

Haastateltavat pitivät makropoliittista ulottuvuutta kokonaisuudessaan melko vaikeasti ennakoitavana, mutta merkittävänä seurannan kohteena.

Poliittisen toimintaympäristön muutosta on melko vaikea ennustaa. Oli se sitten EU:n laajuinen päätös tai Venäjän siirtyminen WTO:n piiriin. Tällaiset asiat voivat yhtäkkiä muuttaa jonkun toimialan pelisääntöjä.

Poliittinen päätöksenteko on joillain aloilla kompleksimpaa, etenkin jos se liittyy koko markkinan sääntelyyn ja tavoitteiden asetteluun. Poliittiset päätökset ovat usein yleismaailmallisia, mutta niitä pitää seurata myös yrityskohtaisesti.

Toinen makrotoimintaympäristön seurannan merkittävä ja haastattelujen perusteella eniten seurattu kohde on *makrotalous*. Talouden kehitystä tarkastellessa voidaan niin ikään ottaa huomioon paikalliset, alueelliset, kansalliset ja kansainväliset talouskehitykset. Yrityksen markkinoista ja koosta riippuu, mihin alueisiin sen kannattaa keskittyä. Haastateltavien mukaan suomalaiset suuryritykset seuraavat makrotoimintaympäristön talousaspektia lähinnä kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Merkittävimpinä taloudellisina muutostekijöinä pidetään muun muassa kansantalouden kehitystä, suhdannekehityksiä, inflaatiokehitystä, valuuttakehitystä, kansainvälistä kauppaa, rahoituksen saatavuutta ja energian hintamuutoksia.

Makrotoimintaympäristön seurannan kolmas ulottuvuus eli *sosiaaliset tekijät* vaikuttavat organisaatioon usein välillisesti. Näin tapahtuu esimerkiksi demografisten muutosten, kuten väestön kasvun tai keskiluokan nousun lisätessä tuotteen tai palvelun kysyntää. Yhteiskunnalliset ja sosiaaliset tekijät voivat toimia lähtökohtina makrotaloudellisille muutoksille – tai toisinpäin. Haastateltavien mukaan sosiaalisia muutoksia mitataan esimerkiksi indikaattoreilla, jotka kertovat kulutustottumusten tai arvojen muutoksista.

Makrotoimintaympäristön seurannan neljäs ulottuvuus liittyy *teknologian kehittymiseen*. Siinä kiinnitetään huomiota etenkin uusiin nouseviin teknologioihin, jotka voivat vaikuttaa tulevaisuudessa yritykseen tai sen toimintakenttään. Tällaisia teknologian muutoksia tapahtuu muun muassa tuotannon, infrastruktuurin sekä uusien tuotteiden ja palveluiden kehittyessä. Teknologisten signaalien tarkastelua on mahdollista tehdä keräämällä tietoa teknologian kehittämisen laboratorioista sekä tieteen ja teknologian julkaisuista. Nämä akateemiset tai uutismuotoiset julkaisut tarjoavat informaatiota laajasti erilaisista teknologisista muutoksista. Muita olennaisia tiedonlähteitä ovat teknologiaverkostot, media, asiantuntijakyselyt, teknologiaan keskittyvät blogit, keskustelupalstat, lisenssit, patentit ja teknologian vahvojen hahmojen, ryhmien tai edelläkävijöiden seuranta. (Albright 2004.) Teknologiakehitystä seurattaessa on olennaista tarkastella toimintakenttää laajasti, sillä tietyille toimialalle suunnattu teknologinen innovaatio voi pian nousta käyttöön myös muilla toimialoilla (Day & Schoema-

ker 2006. 65). Dayn ja Schoemakerin (ibid.) mukaan signaaleja teknologisista läpimurroista voidaan näin ollen usein havaita jo vuosia aikaisemmin kuin niitä syntyy paradigmaattisia muutoksia ”yhdessä yössä”.

Makrotoimintaympäristön viides seurannan ulottuvuus liittyy *luonnonympäristön seurantaan*. Haastateltavien mukaan luonnonvaroihin tai ilmaston muutokseen liittyvät kysymykset ovat saaneet enenevässä määrin huomiota myös yksityisellä sektorilla. Etenkin raaka-aineiden hinnan nousu ja ympäristösäädökset ovat ohjanneet yrityksiä seuraamaan luonnonympäristön kehittymistä. Ympäristöön liittyviä signaaleja ja trendejä on mahdollista tarkastella esimerkiksi ympäristösäädöksiin liittyvästä poliittisesta keskustelusta, säädösaloitteista tai jopa luonnonilmiöitä tarkastelemalla.

Viimeinen makrotoimintaympäristön seurannan ulottuvuus liittyy *lainsäädännön kehittymiseen*. Kuten todettu, lainsäädäntö liittyy vahvasti poliittiseen päätöksentekoon. Merkittäviä poliittisten päätösten kautta tehtyjä lainsäädännöllisiä ja yrityksen toimintakenttään vaikuttavia muutoksia ovat esimerkiksi työntekijöiden palkkaukseen, verotukseen tai markkinoille pääsyyn liittyvät säädökset. Haastateltavat kokivat lainsäädännön kehittymisen ennakkoinnin merkitykselliseksi sekä kansallisella että globaalilla tasolla.

Meidän toiminnassa makrotoimintaympäristö ja sen lainsäädännöllinen ulottuvuus on ihan avaintekijänä. Meidän alalla on kaiken kaikkiaan paljon säännöksiä. Laki, verotus ja muut reunaehdot ovat meidän toiminnalle todella merkittäviä.

Makrotoimintaympäristön seurannan PESTLE-jaottelu hahmottelee toimintaympäristöä hallittavampaan muotoon, mutta myös yksinkertaistaa sitä huomattavasti. Käytännössä eri kategoriat lomittuvat toisiinsa tai toimivat ärsykeenä seuraavalle. PESTLE-jaottelun käyttäminen niin sanottuna ”tarkistuslistana” on kuitenkin mielekästä, jotta toimintaympäristön seurannan ulottuvuudet pysyvät mielessä. Eräiden haastateltavien mukaan on kuitenkin varottava tilannetta, jossa yksi ihminen tai seurannan tiimi saa vastuulleen vain yhden tai muutaman PESTLE-kategorian seurannan. Haastateltavien mukaan tällainen ”siiloutuminen” on tehotonta ja vahingollista kokonaiskuvan hahmottamiselle. Tämän näkökulman mukaan toimintaympäristön seurannan tulisi olla kokonaisvaltainen ja verkottunut prosessi, jolla mahdollistetaan positiivinen spill-over ja mahdollisimman laaja sisäisen tietämyksen hyödyntäminen.

### **4.3.3 Toimintaympäristön seurannasta strategiseen päätöksentekoon**

Toimintaympäristön seurannasta saatavan hyödyn varmistamiseksi seurannan tulokset tulisi ottaa joustavasti käyttöön yrityksen strategisessa päätöksenteossa ja strategian tarkastamisessa. Useimmat haastateltavat kuitenkin kokivat, ettei linkki toimintaympäristön seurannan ja strategisen päätöksenteon välillä ole tarpeeksi vahva ja jatkuva. Näiden haastateltavien mukaan strategian ja sen taustaoletusten kehittymistä ei esimerkiksi tarkastella riittävän systemaattisesti ja jatkuvasti suhteessa toimintaympäristön kehitykseen. Lisäksi yritykseltä vie

usein liian kauan aikaa rakentaa toimintaympäristön seurannan tuloksista strategian päivittämiseen tarvittavaa tietämystä.

Vaikka linkki toimintaympäristön seurannan ja strategisen päätöksenteon välillä voisi haastateltavien mukaan olla vahvempi, on se haastateltavien mukaan kuitenkin olemassa. Seurannan tulokset vaikuttavat muun muassa siihen, mihin yrityksessä investoidaan ja mihin suuntaan yrityksen toimintaa kehitetään. Tämän lisäksi seurannalla pyritään varmistamaan, että strategia on yhteensopiva toimintaympäristön kehityksen kanssa.

Toimintaympäristön seuranta vaikuttaa strategiaan siinä mielessä, että mihin ihan konkreettisesti satsataan – mitkä ovat portfolioon liittyvät päätökset ja mitkä investoinnit hyväksytään. Se, mihin satsataan on selvästi niitä asioita, jotka ohjaavat firmaa strategisesti johonkin suuntaan.

Linkki toimintaympäristön seurannan ja strategian välille syntyy helposti siitä, että me artikuloidaan strategiaa ja rakennetaan tämä artikulaatio tiettyjen olettamusten varaan. Eli ei ainoastaan sanota, mitä me halutaan tehdä tai ei haluta tehdä, vaan sanotaan myös *millä olettamuksilla* ollaan päädytty siihen, miksi näin kannattaa toimia. Siten pidemmän aikavälin seurannalla me voidaan hakea todisteita itsellemme siitä, että meidän olettamukset strategiassa joko pitää paikkansa tai ei pidä paikkaansa. Tästä syntyy se linkki näiden kahden asian välille.

Haastattelujen perusteella on mahdollista todeta, että yhteys toimintaympäristön seurannan ja strategisen päätöksenteon välillä voi olla joko 1) jatkuva, 2) jaksottaista tai 3) case-kohtaista. *Jatkuvassa* yhteydessä toimintaympäristön seurannan tulokset otetaan nimensä mukaisesti jatkuvasti huomioon päätöksenteossa. Tämän lisäksi strategian sopivuutta ja sen taustaoletusten paikkansapitävyyttä tarkastellaan säännöllisesti suhteessa toimintaympäristön kehitykseen.

Meillä on pidemmän tähtäimen strategia, jota johdonmukaisesti ja säännöllisesti vietään eteenpäin ja tarkastellaan etenkin johdon toimesta. Sitten meillä on myös määrättyjä pääkonttoritasoisia foorumeita, joissa jatkuvasti seurataan valitun strategian toteutumista ja toteuttamista.

Toimintaympäristön seurannan ja strategian *jaksottaisessa* yhteydessä toimintaympäristön seuranta sidotaan puolestaan strategiaprosessiin ja siihen liittyvään formaaliin päätöksentekoon. Tällöin strategian muodostusta edeltää toimintaympäristön analyysivaihe, jota syvennetään ja päivitetään strategiaprosessin edetessä. Haastateltavien mukaan näin pyritään tukemaan niitä strategisia valintoja, jotka asemoivat yrityksen suhteessa kilpailijoihin ja parantavat yrityksen menestystä. Eräät haastateltavat myös kokivat, että strategian muuttaminen kilpailukyvyksi voidaan toteuttaa vain tarkan analytiikan kautta syntyneen ymmärryksen avulla.

Miten muutetaan strategia kilpailukyvyksi ja erilaisuudeksi? Mitkä on ne osa-alueet missä kilpaillaan? Vastaukset näihin ovat tarkan analytiikan kautta syntyneitä ymmärryksiä. Ne määrittävät mitkä me valitaan aloiksi, mistä me haetaan ylivoimaa suhteessa kilpailijoihin. Kypsässä markkinassa pitää lähteä valintojen kautta, eikä niin, että tässä nyt otetaan kaikki mitä markkinasta saadaan irti. Siinä toimintaympäristön analyysissä on tärkeä rooli.



Eräiden haastateltavien mukaan jaksottainen yhteys liittyy myös vuosikello-tyyppiseen lähestymistapaan, jonka mukaan yrityksessä on jonkinasteista jatkuvaa toimintaympäristön seuranta, mutta pääpaino on esimerkiksi kerran vuodessa tai kvartaaleittain toteutettavassa strategian revisioinnissa. Revisioinnin aikana katsotaan, miten yritys on vuoden aikana toiminut ja mitä pitäisi muuttaa toimintaympäristön ja strategian välisen linkin vahvistamiseksi.

Toimintaympäristön seuranta ja strategista päätöksentekoa voidaan yhdistää myös *case-kohtaisesti*. Case- eli hankekohtaisessa seurannassa kerätään tiettyä tarvetta varten yhteen aikaisemman seurannan tuloksia sekä tehdään lisätoimeksiantona tietämystä syventäviä tiedonhakuja. Case-kohtainen seuranta on näin ollen aina ad hoc -tyylistä informaation keräämistä, jolla pyritään lisäämään tietämystä tietyn päätöksen tukemiseksi.

Tänään oli yhden tytäryhtiön hallituksen kokous, johon oli pari kolme viikkoa jumptu ajantasaista markkinakuvaa, jotta voidaan hyvään faktatietoon perustuen tehdä hyviä päätöksiä. Tarkoituksena kun oli tehdä merkittäviä päätöksiä. Seuranta voisi liittyä myös johonkin ajankohtaisiin liiketoimintapäätösten valmisteluihin.

Haastattelujen pohjalta voidaan sanoa, että lähes jokaisessa yrityksessä tehdään jonkintasoista jatkuvaa, jaksottaista ja case-kohtaista seuranta. Painotukset vaihtelivat yritys-kohtaisesti, mutta lähes jokaisessa yrityksessä oli elementtejä kaikista kolmesta muodosta.

#### 4.3.4 Löytyykö ajattelun pohjalta strategiakoulukuntia?

Luvussa 2.3 on esitelty strategiakoulukuntien kehitystä 1960-luvulta 2000-luvulle. Esittelyssä tuotiin esiin sekä koulukuntien pääpiirteitä että niiden suhtautumista toimintaympäristön seurantaan. Koulukuntiin peilaten haastateltavat painottivat toimintaympäristön seurannan, ennakoinnin ja oikeiden valintojen suurta merkitystä, eikä yksikään haastateltava kokenut toimintaympäristöä ympäristökoulukunnan mukaisesti täydellisen deterministisenä. Tämän sijaan haastateltavat kokivat, että suunnittelemalla toimintaa ja seuraamalla toimintaympäristöä on mahdollista luoda yritykselle parempia mahdollisuuksia menestyä. Menestyksen luomisen keinot, toimintaympäristön seurannan kohdentamisen lähteet ja seurannan analyysitavat vaihtelivat kuitenkin yrityksittäin.

Mallinnuksen koulukunnan mukaan yritys pystyy tunnistamaan sisäiset vahvuutensa ja heikkoutensa sekä ennakoimaan ulkoisen toimintaympäristön uhkia ja mahdollisuuksia johdon järkeilyyn ja arvoihin perustuvilla analyyseilla. Mallinnuksen koulukunnan mukaista ajattelua oli havaittavissa muutamien haastateltavien argumenteista. Näiden argumenttien mukaan toimintaympäristön seuranta on kohdistettava etenkin johdon tarpeisiin, taustaoletuksiin ja kokemuksiin perustuen. Johdolla koetaan olevan huomattava ymmärrys johdon sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista sekä yritykseen vaikuttavista ulkoisen toimintaympäristön muutostekijöistä. Näiden muutamien haastateltavien näkemys on lähellä myös johtajakeskeisen yrittäjyyden koulukunnan perusolettamaa, jonka mukaan yritys pystyy luomaan uusia mahdollisuuksia ja strategisia linjauksia johtajan intuitioon, uskomuksiin ja ymmärrykseen perustuen.

Suunnittelukoulukunnan taustaoletusten mukaan yritys pystyy tunnistaamaan sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ennakoimaan ulkoisen toimintaympäristön uhkia ja mahdollisuuksia formaalien, vaiheistettujen, ohjelmoitujen ja suunnittelijoiden analysoimien tekniikoiden ja tarkistuslistojen avulla. Myös asemoinnin koulukunta käyttää analyytikoiden suorittamia laskelmoivia toimiala-analyyseja valitakseen itselleen kilpailukykyisen geneerisen strategian. Näiden koulukuntien kaltaista kvantitatiiviseen analyysiin painottuvaa argumentointia oli havaittavissa muutamien haastateltavien kommentteissa. Nämä haastateltavat luottavat etenkin suuren datan luomiin mallinnuksiin ja niitä tukevien tietojärjestelmien kehittymiseen. Suunnittelu- ja asemointikoulukuntien ajattelua lähellä olevat haastateltavat korostavat myös matemaattisen ennakkoinnin tärkeyttä. Heidän mukaansa tietojärjestelmiä olisi kehitettävä käsittelemään yhä kompleksisempia ja suurempia datamääriä ja luomaan näistä ennusteita. Haastatteluista ei kuitenkaan ilmennyt, käytettäisiinkö näitä ennusteita suunnittelukoulukunnan mukaisesti toiminnan suuntaamiseen vai asemointikoulukunnan mukaan tietyn geneerisen strategian valintaan.

Muutamissa haastatteluissa myös kritisoitiin suunnittelu- ja asemointikoulukunnan mukaista numeerista analyysitapaa liiallisesta mekanistisuudesta, luovuuden puutteesta sekä liiallisesta tukeutumisesta historiaan perustuvaan dataan. Useat haastateltavat korostivatkin laadullisen analyysin määrän kasvatamisen tärkeyttä toimintaympäristön seurannan prosessissa.

Sisäistä yrittäjyyttä painottavan yrittäjyyden koulukunnan keskeisen oletuksen mukaan yritys pystyy luomaan uusia mahdollisuuksia ja strategisia linjauksia hyödyntämällä organisaation jäsenille kertynyttä tietämystä ja tietotaitoa. Tällöin toimintaympäristön seuranta tehdään laajasti yrityksen jäseniä osallistavan prosessin kautta. Sisäistä yrittäjyyttä korostava näkökulma esiintyi haastatteluissa hyvin vahvana. Haastattelijoiden perusteella vaikuttaa siltä, yritysten jäseniä tulisi yhä vahvemmin osallistaa toimintaympäristön seurantaan ja siitä syntyvän tietämyksen luomiseen.

Oppimisen koulukunnan mukaan yrityksen strategia muodostuu evoluutionäarisesti, mutta tavoitteellisesti organisaation oppiessa toimintaympäristössä toteutuneista tapahtumista. Myös eräiden haastateltujen strategiajohtajien mukaan strategia muodostuu usein toimintaympäristön seurannan kautta emergentisti eikä suinkaan täysin aiotusti. Yrityksen siirtymistä tiettyyn suuntaan tämän näkökulman mukaan ole yleensä päätetty johtoportaan, vaan muutos syntyy hiljalleen organisaatioon rakentuneena. Tämä tarkoittaa sitä, että ennen kuin yrityksellä on selkeää strategista päätöstä, on se usein jo liikkunut tiettyyn suuntaan. Emergenttiä strategianmuodostumista kannattavan näkökulman mukaan organisaation muutos rakentuu pääosin siitä informaatiosta ja tietämyksestä, jota organisaatio on hiljalleen kerännyt toimintaympäristöstään. Tällöin strategia ei ole suuri, johtoryhmässä rakennettu "master plan", vaan se lähtee organisaatiosta, johon on sitoutunut tietoa ja markkinainformaatiota. Tämä näkökulma voidaan nähdä melko yhtenevänä kulttuurikoulukunnan perusolettamusten kanssa. Kulttuurikoulukunnassa painotetaan kuitenkin toimintaympäristöstä oppimisen lisäksi sosiaalista interaktiota sekä pysyvyyttä

luovia kulttuurillisia uskomuksia ja traditiota. Haastateltavien kommenteista nousi esiin myös kulttuurisia tekijöitä liittyen etenkin terveeseen riskinottoon sekä syvempiin johtopäätöksiin ja ennakointiin kannustavan organisaatiokulttuurin luomiseen.

Yksi haastatteluissa vahvimmin noussut näkökulmana liittyy kognitiivisen koulukunnan olettamukseen, jonka mukaan yritys pyrkii tekemään strategisia päätöksiä tulkitsemalla, ymmärtämällä ja yksinkertaistamalla toimintaympäristönsä tapahtumia. Näkökulman mukaan datan ja informaation ymmärtäminen riippuu vahvasti yksilön preferensseistä, kokemuksista ja osaamisesta. Useat haastateltavat korostivat tällöin toimintaympäristöä tekevien yksilöiden analyttisen kyvykkyyden ja sen kehittämisen merkitystä.

Haastatteluista nousi esiin myös valtakoulukunnan ajattelusta tuttu näkökulma, jonka mukaan yritys muodostaa strategiaansa tai strategista päätöksentekoaan usein politikoidulla erilaisten näkemysten välillä. Nämä näkemykset ovat erilaisia tulkintoja toimintaympäristön menneistä tai tulevista tapahtumista. Haastateltavien mukaan onkin yleistä, että yrityksen voimakkaimman jäsenen tai ryhmän näkemys otetaan vahvimmin huomioon päätöksenteossa. Esimerkiksi jonkun henkilön esittämänä heikko signaali otetaan vakavasti ja toisen henkilön esittämänä sitä saatetaan puolestaan vähätellä.

Muutama haastateltava muistuttivat ajattelultaan vahvasti konfiguraation koulukuntaa, jonka mukaan yrityksen on pitkän aikavälin suunnittelun sijaan keskityttävä reagoinnin ja joustavuuden varmistamiseen. Tämän ajattelun mukaan yrityksen on selviytyäkseen jatkuvasti seurattava toimintaympäristöään ja sen paradigmaattisia muutoksia. Näin yritys pyrkii parantamaan reagointikykyään pystyäkseen reaktiivisesti ja hallitusti ”hyppäämään” yhdestä toimintamallista toiseen paradigmaattisen muutoksen toteutuessa. Konfiguraation koulukunnan ajattelun mukaisesti argumentoivat haastateltavat olivat usein kriittisiä ennustamista ja siihen pohjautuvaa suunnittelua kohtaan, mutta kannattivat vaihtoehtoihin tulevaisuuksiin varautuvia ennakoiteja.

Jokainen haastattelu sisälsi elementtejä useammasta eri strategiakoulukunnasta. Tämä on luonnollista, sillä strategiakoulukunnat eivät edusta yksittäisiä totuuksia vaan sisältävät päällekkäisyyksiä ja lomittuvat monin kohdin toisiinsa. Haastattelujen perusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, että yritykset pitävät toimintaympäristön seurantaan erittäin merkittävänä ja uskovat, että toimintaympäristön seurannan pohjalta luodulla strategialla on mahdollista tuottaa kilpailuetua ja jatkuvuutta sekä hyödyntää yritykseen kohdistuvia mahdollisuuksia ja minimoida riskejä.

## 4.4 Toimintaympäristön seurannan haasteet ja niihin vastaaminen

Toimintaympäristön seurantaan liittyy useita haasteita, joista suurin osa on mahdollista purkaa yrityksen sisäisiä prosesseja ja ajatusmalleja uudistamalla. Osa haasteista vaatii kuitenkin myös merkittäviä tietojärjestelmällisiä ratkaisuja, joiden kehittämiseen yksittäisellä yrityksellä ei usein ole taloudellisia, ajallisia tai osaamiseen liittyviä resursseja. Tässä luvussa esitellään lähinnä haasteita, joihin voidaan vastata yrityksen sisäistä toimintaa kehittämällä. Tietojärjestelmäkehitykseen liittyviä haasteita ja kehittämisehdotuksia esitellään tarkemmin luvussa 4.6.

Haastattelujen perusteella on mahdollista nostaa esiin viisi merkittävää toimintaympäristön seurannan haastetta: 1) suuri informaation määrä ja informaation jalostaminen 2) yrityksen sisäisen tietämyksen jakaminen, 3) menneisyyden tai nykyhetken painottuminen, 4) kovan datan ja laadullisen informaation epätasapaino ja 5) vanhat ajattelumallit (Kuvio 15). Haasteet ovat lähtöisin joko yrityksen ulkopuolelta (muun muassa suuri informaation määrä) tai yrityksen sisältä (muun muassa yrityksen sisäisen tietämyksen jakaminen).

<b>TOIMINTAYMPÄRISTÖN SEURANNAN KESKEISET HAASTEET</b>	<b>1. Suuri informaation määrä ja informaation jalostaminen</b>
	<b>2. Yrityksen sisäisen tietämyksen jakaminen</b>
	<b>3. Menneisyyden tai nykyhetken painottuminen</b>
	<b>4. Kovan datan ja laadullisen informaation epätasapaino</b>
	<b>5. Vanhat ajattelumallit</b>

Kuvio 15 Toimintaympäristön seurannan haasteet

Tässä luvussa käsitellään erikseen jokaista toimintaympäristön seurannan haastetta. Tämän lisäksi haastateltavilta on pyydetty ratkaisuehdotuksia mainitsemiinsa haasteisiin. Haasteiden ratkaiseminen jäi kuitenkin haastatteluissa melko yleiselle tasolle. Tämän voidaan nähdä johtuvan useammasta eri syystä. Ensimmäinen syy voi olla haasteiden aihealueiden laajuus, jonka vuoksi niiden syvälinen pohdinta vaatisi useampia haastattelukertoja. Jokaisesta haasteesta olisi näin ollen mahdollista tehdä omaa tutkimusta, jossa syvennyttäisiin vain tähän tiettyyn aiheeseen ja sen ratkaisuun. Toisena syytä voi olla se, että nykyisenlainen toimintaympäristön seuranta ja sen haasteet ovat melko uusia, eikä niihin tämän vuoksi ole vielä löydetty ratkaisuja. Osa haasteista on myös sellaisia, ettei niihin ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua vaan ratkaisumallit

riippuvat yrityksestä, sen rakenteesta ja ympäristöstä. Kolmantena syynä voi olla se, etteivät yritykset tahdo paljastaa toimivimpia ratkaisumallejaan tutkimukselle ja sen kautta muille yrityksille ja mahdollisille kilpailijoille. Haastattelujen perusteella todennäköisin syy ratkaisujen jäämiselle kehitysehdotusten varjoon vaikuttaisi kuitenkin olevan se, että useisiin haasteisiin ei vielä ole keksitty täysin toimivia ratkaisumalleja. Useiden haastateltavien mukaan toimintaympäristön haasteita pyritään tälläkin hetkellä ratkaisemaan toimintaympäristön seurannan organisoimisen ja järjestelmien alueella. Useat haastateltavat myös suoraan totesivat, ettei täysin toimivia ratkaisuja tai järjestelmiä ole vielä kyetty luomaan.

#### 4.4.1 Suuri informaation määrä ja informaation jalostaminen

*"Informaation saanti ei ole enää tänä päivänä ongelma, mutta sen jalostaminen, hahmottaminen ja johtopäätösten vetäminen on vaikeaa. Se on suurin haaste mikä meillä on."*

Toimintaympäristön seurannan suurimpana haasteena pidetään erittäin suurta informaation määrää ja informaation onnistuneen jalostamisen vaikeutta. Jokaisen haastateltavan mukaan yritykset saavat jatkuvasti valtavia määriä informaatiota eri lähteistä eikä informaation luomista tai löytämistä pidetä ongelmallisena. Informaation saamisen sijaan merkittävimmäksi haasteeksi on nousut suuren informaatiomäärän suodattaminen, työstäminen ja muuttaminen olennaiseksi ja merkitykselliseksi tietämykseksi.

Haastateltavien mukaan yrityksen päätöksenteko on muuttunut 2000-luvun aikana yhä analyttisemmäksi. Päätöksenteon analyttisyyden lisääntymisen nähdään nostaneen myös tarvetta jalostaa pidemmälle toimintaympäristön seurannasta nousevaa informaatiota.

Vaikka intuitiolla on edelleen merkitystä, niin silloin kun valmistaudutaan johonkin päätökseen, halutaan aina perusteellinen analyysi kontekstista. Ja sitä halutaan myös päätösten välillä. Tämä on varmasti niitä suurimpia muutoksia viimeisen 10 vuoden aikana.

Suuren tietomäärän arvo on marginaalinen verrattuna siihen, että tiedosta on tehty johtopäätös, jossa sanotaan mitä uskotaan asiasta. Jos ei pysty tiivistämään tulosta hyvin kompaktiin muotoon, ei seuranta yleensä johda toimintaan. Seurannan tuoma lisäarvo voi tällöin jäädä näennäiseksi.

Fleisher ja Bensoussan (2007) esittävät, että analyttikoilta ja analyysilta odotetaan yhä suurempaa laadullista lisäarvoa. Analyysin laadullinen lisäarvo tarkoittaa sitä, että dataa muutetaan yhä tehokkaammin informaatioksi ja informaatiota edelleen tietämykseksi ja johtopäätöksiksi. Myös tähän tutkimukseen tehtyjen haastattelujen perusteella voidaan todeta, että strategiajohtajien mielestä toimintaympäristön seurannan tuloksia tulisi viedä yhä aikaisemmin, yhä jalostetumpaan suuntaan. Informaation jalostaminen koostuu sen priorisoinnista, suodattamisesta, arvioinnista ja analysoinnista. Erään haastateltavan mukaan onnistuneessa tiedon prosessoinnissa on näin ollen kyse koko organisaation tai ainakin toimintaympäristön seurannan yksikön *analyttisestä kyvykkyydestä*

*tä.* Seurantaa harjoittavien toimijoiden on pystyttävä hahmottamaan, mikä on seurannassa nousseen asian relevanssi ja merkitys suhteessa yrityksen toimintaan nyt ja tulevaisuudessa.

Relevanssin ja merkityksen hahmottamiseksi toimintaympäristön seuranta tekevillä ihmisillä tulee olla hyvä ymmärrys yrityksen sisäisestä liiketoiminnasta. Haastateltavien mukaan toimintaympäristöä seuraavien henkilöiden tulisi olla mahdollisimman lähellä yrityksen liiketoimintoja ja johtoa. Tätä läheisyyttä voidaan eräiden haastateltavien mukaan parantaa muun muassa kahdensuuntaisella viestinnällä, jossa johdon päätöksentekoagenda ja liiketoimintojen tiedontarpeet päivittyvät jatkuvasti seurannan yksikölle, ja seurannan yksikön olennainen informaatio johdolle ja muille organisaation toimijoille.

Haastateltavien mukaan seurantaa tekeviltä toimijoilta puuttuu usein rohkeus työstää analyysia pitkälle viedyiksi johtopäätöksiksi. Tällöin erään haastateltavan sanoin: "Analyysi jätetään kesken ja tyydytään toteamaan, että tietty ilmiö on havaittu." Pidemmälle viedyn analyysin välttelyä koetaan esiintyvän etenkin organisaatioissa, joissa ei kannusteta riskinottoon tai sallita virheitä. Kuitenkin aina kun esitetään näkökulmia tai johtopäätöksiä liittyen toimintaympäristön tulevaisuuteen, on olemassa huomattava riski, ettei kehitys mene täysin päätellyn mukaisesti. Tämä riski on haastateltavien mukaan hyväksyttävä johdon tasolla seurannan laadun syventämiseksi.

Jos kulttuuri on sellainen, että rokotetaan tai katsotaan jälkepäin kuinka ennuste on mennyt ihan pieleen, niin tällainen ei tue ennakoivaa toimintaa. Tämä vaatii muutosta ihan johdonkin asenteessa. Tilaus ennakoivalle pohdiskelulle täytyy olla olemassa ja sille täytyy osoittaa arvoa.

Seurantaa tekeviä toimijoita tulee haastateltavien mukaan aktiivisesti rohkaista viemään analyysiä merkitysten ja tulevaisuuden vaikutusten arviointiin. Toimintaympäristön seurantaa tehtäessä jokaiseen olennaiseen seurannan tulokseen voidaan tällöin liittää analyysi, jossa todetaan miten tulos voi vaikuttaa organisaatioon ja miten siihen tulisi reagoida. Tällainen toimintamalli koetaan suureksi ja tärkeäksi kulttuuriseksi muutokseksi. Kulttuurisella muutoksella viitataan etenkin riskinottoon, johtopäätösten tekemiseen ja tulevaisuusnäkökulmaan kannustavaan johtamiseen ja päätöksenteon kulttuurilla.

Me ollaan pyritty siihen, että seurannasta ei tulisi pelkkiä faktakokoelmia, vaan että seurannan tulokset olisivat pureskeltuja ja niissä olisi aina joku näkemys takana. Pyritään siis aina tuomaan esiin se implikaatio, *mikä vaikutus tässä nyt on meille.* Tämäkin jää vähän puolivillaiseksi, eli pitäisi myös miettiä, *mitä meidän pitäisi tehdä.*

Informaatiotulvaa on pyritty ratkaisemaan myös keskitetyillä tietojärjestelmillä, joiden avulla vähennetään erilaisten raporttien ja informaatioseurantojen hajanaisuutta ja moniväyläisyyttä. Keskitetyillä järjestelmillä pyritään myös tehokkaampaan ja toimivampaan informaation ja tietämyksen jakamiseen organisaation sisäisesti.

#### 4.4.2 Yrityksen sisäisen tietämyksen jakaminen

*”Yksi tiedonjyvä saattaa alussa tuntua triviaalilta, mutta kun tiedonjyviä kertyy tarpeeksi, on mahdollista alkaa hahmottamaan tilannekuvaa nopeasti ja tehokkaasti.”*

Toinen haastatteluissa esiin noussut toimintaympäristön seurannan ongelma tai haaste liittyy organisaation sisäisen tietämyksen hallintaan. Yrityksen sisäisellä tietämyksellä tarkoitetaan organisaation jäsenten eksplisiittistä tai implisiittistä ymmärrystä yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä. Tämä organisaation jäsenten omaama ymmärrys rakentuu tietoisien ja tiedostamattoman oppimisen ja kokemusten pohjalta (ks. luku 2.5.2).

Tutkimukseen haastatellut strategiaohtajat pitivät sisäisen tietämyksen hyödyntämistä erittäin tärkeänä toimintaympäristön seurannan elementtinä. Organisaation eri tasoilla toimiville jäsenille voi arjen työssä kertyä esimerkiksi kilpailija- tai asiakashavaintoja, jotka eivät kulkeudu organisaatiossa eteenpäin. Myös informaation kulkeutumiseen johdon tietämykseksi voi haastateltavien mukaan usein mennä pitkä aika. Organisaation sisäisestä tietämyksestä jääkin haastattelujen mukaan edelleen suuri osa hyödyntämättä. Tämän nähdään johtuvan erilaisista tietämyksen jakamisen esteistä ja informaation liikkumisen hitaudesta.

Tutkimukseen haastatellut strategiaohtajat toimivat kaikki suurissa organisaatioissa ja he pitivät yrityksen suurta kokoa yhtenä tietämyksen jakamisen hidasteena. Suuressa organisaatiossa ihmiset eivät haastateltavien mukaan pysty päivittäin jakamaan tietämystään laajasti esimerkiksi kahvikeskusteluiden tai palaverien puitteissa. Toisena tietämyksen jakamista hidastavana tekijänä pidetään hajautettua toimintaympäristön seurantaa, joka voi tuoda monimuotoisempaa ja liiketoimintoja läheisempää informaatiota, mutta jota voi ilman systemaattisia käytäntöjä olla vaikeampi jakaa saumattomasti.

Myös vaillinaisia tietämyksen liikkumisen formaaleja prosesseja pidetään tietämyksen leviämistä hidastavina. Eräänä keinona nopeuttaa sisäisen tietämyksen liikkumista esitettiin tietojärjestelmiä, joihin on mahdollista jatkuvasti syöttää kohtaamaansa informaatiota toimintaympäristön kehittymisestä. Tällaisia järjestelmiä on haastattelujen perusteella käytössä useimmilla yrityksillä, mutta niiden käyttöastetta toivotaan edelleen lisättävän ja helppokäyttöisyyttä parannettavan. Tietämyksen jakamisen tietojärjestelmiltä ja systemaattisilta prosesseilta toivotaan etenkin yksinkertaisuutta, helppokäyttöisyyttä ja vuorovaikutteisuutta.

Tietojärjestelmien lisäksi onnistuneeseen tietämyksen jakamiseen tarvitaan haastateltavien mukaan toimivia organisaatorakenteita, joissa yritykselle olennainen informaatio ja tietämys liikkuu ilman raja-aitoja.

Tiedon liikkuminen organisaatiossa riippuu tällä hetkellä siitä, kuka tämän ulkoisen tiedon vastaanottava henkilö on. Jos tiedon saa joku muu kuin BI tai liiketoiminnan kehityksen toimija, niin meillä ei ole hirveän hyvää valmiutta jakaa tietämystä tällä hetkellä. Tarvitaan tapoja rohkaista ihmisiä jakamaan tietoa, että se lähtisi kumuloitumaan ja lopulta siitä voitaisiin johtaa joku ajatus. Vielä me ei olla löydetty siihen keinoa.

Eräänä keinona sisäisen tietämyksen jakamiseksi ehdotettiin säännöllisesti toteutettua organisaation visiotyötä, jossa koko organisaatio osallistetaan pohtimaan minne *yritys* on menossa ja minne sen *toimintaympäristö* on menossa. Tällaisella eteenpäin katsovalla visioinnilla pyritään luomaan laajaa informaatiomassaa, jota jälkeenpäin priorisoidaan ja arvioidaan. Organisaation yhteisen visiotyön toivotaan luovan myös vahvempaa seurannan kulttuuria.

Toisena keinona tietämyksen jakamisen helpottamiseksi esitettiin ihmisten vahvempaa osallistamista strategia- ja skenaariotyöhön. Myös Bergman et al. (2004) ovat tutkineet skenaariotyön käyttämistä tietämyksen hallinnan keinona. Heidän mukaansa skenaariomenetelmä tarjoaa kommunikatiivisen ja kollektiivisesti organisaation jäseniä osallistavan prosessin strukturoidulle ajattelulle. Tässä prosessissa faktuaalinen informaatio ja ihmisten näkemykset yhdistyvät muodostaen moniulotteisempaa ymmärrystä toimintaympäristöstä. Muuan haastateltava totesikin, että osallistavaa strategia- tai skenaariotyötä voidaan käyttää, kun halutaan muuttaa implisiittistä tietämystä eksplisiittiseen ja hyödynnettävään muotoon.

Haastateltavat kuitenkin painottivat, että seurannan kulttuurin säilyttääkseen yrityksen on pystyttävä osoittamaan, että käydylle keskustelulle on luotu yritykselle lisäarvoa. Tällöin tietämystä jakaville henkilöille tulee aktiivisesti osoittaa, että heidän jakamaansa informaatiota hyödynnetään päätöksenteossa.

Kokemus aikaisemmasta on ollut, että jos organisaatio ei näe, että niistä asioista seuraa jotain ja niistä on oikeasti hyötyä, osallistumisen into ja panostus laskee välittömästi.

Toimintaympäristöön liittyvän tietämyksen onnistuneen jakamisen koetaan edellyttävän toimintaympäristön seurantaan kannustavaa kulttuuria. Haastateltavien mukaan oppivan ja toimintaympäristöä seuraavan organisaatiokulttuurin syntyminen vaatii, että yrityksen jäsenten esiin nostama informaatio otetaan vakavasti ja osaksi päätöksentekoa. Lisäksi on tärkeää, että myös uudet ja aikaisemmille näkemyksille vastakkaiset ajatukset käsitellään rakentavasti. Näin on mahdollista laajentaa ajattelua ja tarkistaa vallitsevia uskomuksia ja taustaoletuksia. Eräät haastateltavat pitivät yrityskulttuurin muuttamista jatkuvaa seurantaan paremmin tukevaksi jopa seurantaan osoitettujen resurssien lisäämistä tärkeämpänä.

Etenkin suuressa organisaatiossa on hyvä kuitenkin muistaa, ettei kaikkea sisäistä tietämystä ole mielekästä tai edes mahdollista jakaa kaikkien organisaation jäsenten kesken. Tämä voisi vain lisätä informaatiotulvaa ja heikentää informaation hallittavuutta. Tällöin nousee esiin *push-* ja *pull-*aktiviteettien hyödyntäminen. Pull-aktiviteetti tarkoittaa sitä, että seurannan informaatiojärjestelmästä voi harkitusti "vetää ulos" haluamaansa informaatiota. Push-aktiviteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että seurannan informaatiojärjestelmä "työntää" oleellista informaatiota käyttäjille räätälöidysti (Edwards et al. 2005).

Sisäistä tietämystä olisi haastateltavien mukaan mahdollista hyödyntää paremmin, jos kaikki organisaation jäsenet syöttäisivät merkityksellisenä ko-



kemaansa informaatiota ja tietämystä yhteiseen seurannan informaatiojärjestelmään. Tämä informaatio olisi kaikkien saatavilla tarpeen mukaan kohdennettujen pull-aktiviteettien avulla. Tämän lisäksi esimerkiksi toimintaympäristön seurannan analyttikot voisivat syöttää räätälöidysti push-aktiviteetin avulla järjestelmään kerääntynyttä tietämystä niille organisaation toiminnoille tai jäsenille, joille se on kaikista merkityksellisintä. Näin seuranta tehtäisiin laajasti, mutta informaatiota ja tietämystä johdettaisiin pääasiassa niille alueille, missä se koetaan kaikista hyödyllisimmäksi.

#### 4.4.3 Menneisyyden tai nykyhetken painottuminen

*"Edelleen haasteena on liiallinen peräpeiliin katsominen eli tämän hetken tai menneisyyden tarkastelu. Paljon edistysaskeleita on tapahtunut, mutta edelleen ennakointi on tarpeeseen nähden liian vähäistä tai kehittymätöntä."*

Lähes kaikki tutkimukseen haastatellut strategijahtajat pitävät ennakointia hyvin tärkeänä. Kuitenkin vain parin haastateltavan mielestä ennakointi on hänen edustamassaan yrityksessä vahvaa ja systemaattisesti toteutettua. Haastateltavien mukaan toimintaympäristön seuranta ja siihen liittyvät tietojärjestelmät painottuvat edelleen liiallisesti nykyhetken tai historian tarkasteluun ja toimintaympäristön seurannassa tulisi kääntää katse selkeämmin tulevaisuuteen.

Toiminta toimintaympäristössä on vieläkin hyvin reaktiivista. On myös proaktiivista toimintaa, mutta painotus on edelleen reaktiivisuudessa. Esimerkiksi me kaikki Euroopassa operoivat yritykset heräsimme tähän Euroopan tilanteeseen liian myöhään. Emme seuranneet toimintaympäristöä tarpeeksi tarkasti ja ennakoivasti, koska emme ymmärtäneet ottaa tätä Euroopan kehitystä huomioon, vaikka merkkejä oli olemassa jo useampia vuosia.

Pidän ennakointia tämän toiminnan ja yrityksen kannalta hyvin merkittävänä. Nyt sitä tehdään valitettavasti vain lähinnä muiden seurantojen ohella. Meillä pitäisi olla myös puhtaasti vastuutettuja ihmisiä, jotka ajattelisivat tulevaisuutta.

Menneisyyden tai nykyhetken painottumisen haaste liittyy *ennakoivaan* toimintaympäristön seurantaan. Tämän vuoksi ennakoinnin haasteita ja ratkaisuja on käsitelty tässä kohtaa vain hyvin lyhyesti. Analyysia jatketaan ennakointia käsittelevässä luvussa 4.5.

#### 4.4.4 Kovan datan ja laadullisen informaation epätasapaino

*"Tietojärjestelmien isoa dataa tuottava ominaisuus on merkittävä pohja päätöksenteolle. Kuitenkin sen päälle on aina rakennettava laadullista analyysia."*

Haastateltavat puhuivat usein kovan datan ja laadullisen informaation suhteesta ja merkityksestä. Kovalla datalla (*hard data*) tarkoitetaan numeerista ja usein historiasta johdettua tietoa, jota johdetaan nykypäivään tai tulevaisuuden ennusteisiin. Kovan datan avulla voidaan kuvata esimerkiksi talouden muuttujia,

liiketoimintamuuttujia, kasvulukuja tai markkinaosuuksia. Laadullisella toimintaympäristön seurannalla tarkoitetaan puolestaan ihmisten ajatteluun, analyysiin ja johtopäätöksiin liittyvää numeerisen tai ei-numeerisen tiedon kvalitatiivista jalostamista.

Laadullinen informaatio ja kova data eivät ole toistensa substituutteja vaan toisiaan täydentäviä, toimintaympäristön seurannassa käytettäviä tietämyksen lähteitä. Haastateltavien mukaan toimintaympäristön seurannassa ja tietämyksen luomisessa olisi tukeuduttava sekä numeeriseen että laadulliseen informaatioon. He myös esittivät, että numeerinen informaatio toimii usein havainnollistajana tai ensimmäisenä signaalina, joka synnyttää tarpeen tehdä syvällisempää laadullista jatkopohdintaa ja analyysia.

Haastatteluissa esiintyi kaksi erilaista näkökulmaa siitä, tulisiko kehittämispanoksia keskittää laadullisten vai numeeristen seurantaprosessien ja tietojärjestelmien kehittämiseen. Ensimmäisen argumentin mukaan toimintaympäristön seurannan prosessin ja siihen nojautuvan strategisen päätöksenteon tulee lähes poikkeuksetta nojautua numeerisiin laskelmiin, joista tämän jälkeen muodostetaan johtopäätöksiä laadullisesti. Nämä haastateltavat kokevat, että ennakoivan kovan datan käyttö ei ole vielä kehittynyt tarpeeksi pitkälle, minkä vuoksi numeerisen ennakoinnin kehittämiseen ja hyödyntämiseen tulisi osoittaa lisää resursseja.

Jos tullaan toimialakohtaisiin mittareihin, niin siellä meidän pitäisi pystyä siirtymään enemmän statistiikkapohjaisen analyysin tukemiseen.

Siihen mä uskon, että kun saadaan tämä kova data paremmin käyttöön, niin sen jälkeen me pystytään rakentamaan enemmän tulevaisuuteenkin katsovia päätöksentekomalleja.

Toisen näkökulman mukaan kova data on edelleen vääristyneesti ylipainotettuna toimintaympäristön seurannassa. Tämän näkökulman edustajat suhtautuvat kriittisesti suunnittelukoulukunnan mukaiseen puhtaaseen numeeriseen ennustamiseen ja toimintaympäristön tilastolliseen analyysiin. Toimintaympäristön seurantaa, ennakointia ja strategian muodostusta tulisi heidän mukaan viedä yhä enemmän laadulliseen suuntaan.

Yli 90 % meidän seurannasta on numeerista dataa. Laadullisen puolen ymmärtäminen ja sen merkitys on kuitenkin noussut huomattavasti ja sen merkitys tulee varmasti vielä kasvamaan. Se on myös mun mielestä tärkeää.

Laadullisessa toimintaympäristön tarkastelussa opitaan huomattavasti enemmän kuin siitä, että katselee maailmaa vain numeroiden kautta.

Laadullista jalostustyötä painottavien haastateltavien mukaan seurantaprosessin eri vaiheisiin, aina datan keräämisestä johtopäätöksiin, tulisi määrätietoisesti viedä laadullista pohdiskelua ja uusien ilmiöiden tarkastelua.

#### 4.4.5 Vanhentuneet ajattelumallit

*”Kun on jonkun alan, yrityksen tai tiimin sisällä riittävästi kauan, niin sitä tavallaan pilaantuu sen myötä, että alkaa vakuuttua itse jostain asioista liikaakin.”*

Vanhoilla ajattelumalleilla tarkoitetaan sitä, että samat organisaatiot ja ihmiset tarkastelevat toimintaympäristöä samojen uskomusten pohjalta. Useiden haastateltavien mukaan tällainen konservatiivisuus on yksi toimintaympäristön seurannan ja strategisen päätöksenteon suurista haasteista.

Vanhojen ajatusmallien säilyminen liittyy eräiden haastateltavien mukaan muun muassa siihen, että tietyt ajatusmallit kumuloituvat esimerkiksi mediassa ja alkavat kuulostaa universaaleilta totuuksilta. Haastateltavien mukaan tämä yhtenäistää ihmisten ajattelua, mikä taas johtaa siihen, että totuudeksi nousutta ajatusmallia ei pystytä helposti haastamaan.

Suurin haaste on se, miten havaitaan nämä käännekohtat. Eli jos lukee lehdistöä tai muuta, niin liian helposti kaikki ovat samaa mieltä. On vähän niin kuin hypeä, josta yksi hyvä esimerkki näin jälkikäteen katsottuna on se, kun 90-luvun loppupuolella kaikki sanoivat, että nyt pitää mennä Pohjois-Amerikkaan, koska se on suurin markkina. Aika moni meni, ja sitten on tullut aika reilusti takkiin. Sitten yhtäkkiä tämä ismi kääntyi ja nyt pitää mennä Kiinaan. Enpä tiedä, riippuu mitä Kiinassa tapahtuu, mutta tulevaisuus näyttää sitten miten kauan se kestää.

Haastateltavien mukaan toimintaympäristön seurantaan tarvitaan lisää variaatioita, näkökulmia, yllätyselementtejä ja uusia ulkopuolisia toimijoita. Eräät haastateltavat myös esittävät, että laajan sisäisen osallistamisen lisäksi tulisi tehdä yhteistyötä sellaisten ulkopuolisten tahojen ja kumppaneiden kanssa, jotka tuovat seurantaan uutta perspektiiviä. Samalla yritysten tulisi vaihdella sitä ulkopuolista tahoa, jonka kanssa tarkastelevat toimintaympäristön muutoksia ja jatkuvuuksia. Näin yrityksen omien toimijoiden ajattelu voi parhaassa tapauksessa avautua alueille, joita ei ole aikaisemmin osattu ottaa huomioon. Ulkopuolisten asiantuntijoiden lisäksi muutamat haastateltavat toivoivat myös täysin uusien ja erilaisten ajattelunlähteiden hyödyntämistä. Heidän mukaan esimerkiksi kontaktit opiskelijaryhmien kanssa tulisi hyödyntää pyytämällä opiskelijoita ajattelemaan, mitä he odottavat toimialan yrityksiltä tai miten he uskovat niiden toiminnan kehittyvän.

Vanhoja ajattelumalleja on haastateltavien mukaan mahdollista avata myös yrityksen sisäiseen seurantatyöhön osallistuvia ja seurannan rakenteita uudistamalla. Eräänä keinona esitettiin liiketoimintojen välisten raja-aitojen aktiivisempaa purkamista. Suurten ja useampia eri liiketoimintoja sisältävien yritysten tulisi näin ollen välittää seurannassa syntyneitä tietämystä helppokäyttöisten tietämyksen jakamisen alustojen sekä toimivien toimintaympäristön seurannan prosessien avulla.

#### Muita haastatteluissa esiintyneitä haasteita

Muut haastatteluissa esiintyneet haasteet liittyvät seurantaan kohdistettuihin taloudellisiin resursseihin, osaavien analyttikoiden löytämiseen ja paikallisten

markkinoiden tuntemukseen kansainvälisellä kentällä. Taloudellisten resurssien haasteet liittyvät lähinnä seurantaan budjetoituun taloudelliseen tukeen. Haastateltavat puhuivat muun muassa niukkuuden jakamisesta ja liian hitaista päätöksistä osoittaa resursseja seuranta-aktiviteetteihin. Ulkomaisten paikallisten markkinoiden tuntemukseen liittyvillä haasteilla tarkoitetaan puolestaan sitä, ettei globaalisti toimivilla yrityksillä aina ole paikallista asiantuntijuutta tietystä markkinasta. Tällöin paikallisten markkinoiden tuntemus voi jäädä vähäiseksi ja omien tulkintojen ja päätelmien varaan. Haastateltavat esittivät huolensa myös osaavien ja analyttisesti kyvykkäiden henkilöiden saamisesta rekrytoiduksi toimintaympäristön seurannan yksikköön.

#### 4.5 Näkemyksiä ennakoivaan toimintaympäristön seurantaan

*”Ennakointi on ollut läsnä jo useita vuosia, mutta kyllä sen merkittävyys on viimevuosina huomattavasti korostunut.”*

Toimintaympäristön seurannan koetaan siirtyneen ennakoivampaan suuntaan. Vaikka menneisiin tapahtumiin ja nykytilaan liittyvillä raporteilla on haastateltavien mukaan edelleen ylipaino toimintaympäristön seurannassa, on ennakoivuuden arvostus kasvanut huomattavasti. Ennakoinnin suosion koetaan lisääntyneen etenkin kasvaneen muutosnopeuden ja kansainvälisen kilpailun kiristymisen myötä. Myös yllättävät paradigmaattiset muutokset teknologian ja talouden alueella ovat lisänneet kiinnostusta signaalien, jatkuvuuksien ja epäjatkuvuuksien tarkasteluun.

Yritysten ennakointihalukkuus on varmasti kasvanut vuoden 2008 jälkeen merkittävästi. Vain hyvin harva pystyi ennakoimaan finanssikriisin, vaikka jälkepäin on näytetty toteen, että ennusmerkit olivat jo olemassa. Kun on kerran käynyt tällaisen kriisin läpi, poistaa se hyvän olon tunteen siitä, että aina vaan mennään tasaisesti eteenpäin ja kasvetaan. Kriisien jälkeen ymmärretään ennustamisen ja ennakoinnin tärkeys paremmin kuin aikaisemmin.

Lähes kaikkien haastateltavien mukaan toimintaympäristön muutosten ennakointiin tulisi pyrkiä. Useat ennakoivuuden lisäämistä kannattavat henkilöt korostivat, etteivät tarkoita ennakoinnilla pelkkää matemaattista ennustamista, vaan ajattelutapaa, jossa toimintaympäristön mahdollisia kehityksiä ja niiden vaikutuksia tarkastellaan laadullisesti ja jatkuvasti osana toimintaympäristön seurantaa ja päätöksentekoa. Ennakointi ei siis pyri virheettömyyteen ja vain yhden todennäköisimmän tulevaisuudenkuvan muodostamiseen vaan systemaattiseen tulevien tapahtumien analysoimiseen ja varautumissuunnitelmien rakentamiseen nopean reagoinnin ja kilpailuedun mahdollistamiseksi.

En usko tulevaisuuden ennustamiseen. Se johtaa yleensä vain siihen, että keskitytään väärin asioihin. Tärkeämpää on saada hyvä ymmärrys potentiaalisista tulevaisuuksista tai skenaarioista. Niissä voi olla paljon arvokasta. Meillä tulisi olla tänä päivänä valmius erilaisiin muutoksiin tai trendeihin tulevaisuudessa. Tässä mielessä on siis tärkeää pyrkiä ennakoimaan.

Kun ajatellaan nykypäivän nopeutta, jolla nämä muutokset tapahtuvat, niin tilanne on sellainen, että jos et kerää informaatiota ja analysoi mitä tulevaisuudessa voisi tapahtua, niin sitten kun muutos on tässä ja tänään, on liian myöhäistä reagoida.

Muutamat haastateltavat pitivät ennakoinnista saatavia hyötyjä toimialariippuvaisina. Tämä näkökulma jakautui kuitenkin kahteen eri argumenttiin. Ensimmäisen argumentin mukaan, mitä pitkäsyklisemmästä alasta on kysymys, sitä enemmän ennakoinnista on hyötyä. Esimerkiksi aloilla, joissa investoinnit ovat pitkiä, on toimintaympäristön kehitystä mielekästä tarkastella kymmeniäkin vuosia eteenpäin. Toisen argumentin mukaan ennakoinnista on puolestaan sitä enemmän hyötyä, mitä nopeammin toimiala muuttuu. Tämän näkökulman mukaan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä on jatkuvasti katsottava eteenpäin ja muodostettava suunnitelmia erilaisten tulevaisuuksien realisoinnin varalle. Näin ennakoinnilla pyritään varmistamaan kilpailijoita nopeampi proaktiivinen tai reaktiivinen toiminnan muutos suhteessa toimintaympäristön kehitykseen. Argumenttien perusteella on mahdollista päätellä, että ennakoivaa toimintaympäristön seuranta voi käyttää toimialasta riippumatta, joskin ennakoinnin katsannon pituus vaihtelee toimialan muutosherkkyydestä riippuen.

Vaikka ennakoivaan toimintaympäristön seurantaan on viimeisen viiden vuoden aikana lisätty resursseja, on lähes kaikkien haastateltavien mukaan ennakoinnin menetelmissä ja niiden systemaattisessa hyödyntämisessä vielä paljon kehitettävää. Numeerisia ennusteita tehdään useassa yrityksessä melko jatkuvasti ja säännöllisesti, mutta niiden kohteet ovat melko kapeita ja ad hoc -perusteisia. Myös laadullisten menetelmien käyttö on epäjatkovaa ja useissa tapauksissa melko epäsystemaattista. Laadullisia ennakoiteja, esimerkiksi skenaarioita, tarkastellaan lähinnä strategian muodostamisprosessin yhteydessä eikä niiden tarkastelua uloteta jatkuvaksi seurannaksi. Liian heikkoina pidettiin myös ennakoivia tukevia seurannan tietojärjestelmiä, jotka eivät haastateltavien mukaan vielä riittävästi tue ennakoivaa toimintaympäristön seuranta.

Tämä ennakoivuus ei ehkä kuitenkaan ole ollut meillä vielä niin tapetilla. Toisaalta kyllähän me strategiasuunnittelussakin tehdään useamman vuoden ennusteita liiketoiminnalle, mutta meillä ei ehkä ole ihan tällaista systemaattista ennakoinnin menetelmää. Kyllä tätä on tulossa enemmän kuvaan, mutta ehkä aika ei ole vielä ihan kypsä. Meidän olisi siis hyvä ymmärtää, että jos nämä tietyt asiat vahvistuvat, niin mihin se rupeaa vaikuttamaan. Kyllä ennakoinnilla siis oma merkityksensä on, mutta me ei olla kovin hyviä siinä.

Luettelit erilaisia ennakoinnin systeemejä ja tapoja. Kyllä mun täytyy sanoa, että näin systemaattisesti ja jatkuvasti meillä ei ennakoinnin suhteen toimita. Kyllä me seurataan hyvin paljon ja tarkasti, mutta ei ehkä niin systemaattisesti ja ennakoivasti.

Jos puhutaan ennakointimenetelmien järjestelmätuesta, niin on olemassa joitakin ratkaisuja, mutta en voi sanoa että olisin niihin vielä erityisen tyytyväinen. Uskon kuitenkin että tämä on sellainen alue, jossa tulee tapahtumaan hirveän paljon seuraavina vuosina. Ollaankohan tässä vielä ihan hereillä? Kun organisaatioiden perusmoodi on edelleen vähän siinä taaksepäin katsomisessa, niin prosessit sinne päin ovat hioutuneempia kuin ennakoinnissa.

Haastateltavat korostavat, että ennakoivan toimintaympäristön seurannan tulee luoda yritykselle lisäarvoa ja osoittaa kustannustehokkuutensa. Muuan haastateltava esitti, että ennakoivassa toimintaympäristön seurannassa pitäisi pystyä jälkeinpäin arvioimaan, kuinka hyvin ennakoinnit ovat osuneet oikeaan ja miksi. Ennakointia arvioivien raporttien avulla voitaisiin haastateltavan mukaan näin arvioida, miten eri yksiköiden ennusteet pitivät paikkansa ja osattiinko yrityksessä tulkita tulevaisuutta oikealla tavalla. Jälkikäteen suoritettava ennakoointien arviointi koettiin kuitenkin haastavaksi, sillä parin vuoden välein tehtävillä arvioinneilla pystytään haastateltavien mukaan arvioimaan ainoastaan lyhyen aikavälin toteutumia eikä sitä, mennäänkö pidemmällä aikavälillä kuitenkin oikeaan suuntaan. Tämän lisäksi erään haastateltavan mukaan ennakoinnille jälkeinpäin tehty arviointi voi lisätä epäonnistumisen pelkoa ja siksi vähentää seurantaa tekevien henkilöiden halua jalostaa informaatiota pidemmälle viedyiksi johtopäätöksiksi.

Haastatteluissa esiintyi myös muutama ennakoinnille kriittinen näkökulma, jossa korostettiin ennakoinnin sijaan organisaation ketteryyttä ja reagointikykyä. Näiden näkökulmien mukaan suuret muutokset tai shokit tulevat usein ennakoinnin mallien ulkopuolelta, minkä vuoksi reagoinnin merkitys korostuu. Ääreistapauksissa puhutaan mustista joutsenista, jotka ovat erittäin epätodennäköisiä tapahtumia, jotka a) eivät ole ennustettavia b) joilla on valtava vaikutus ja c) joille osaamme kehittää jälkikäteen selityksen (Taleb 2010). Ennakoinnissa on haastateltavien mukaan tämän vuoksi tärkeä ymmärtää, mitä ymmärretään ja mitä *ei* ymmärretä toimintaympäristöön liittyen.

Koskaan ei saa kuvitella tai selittää itselleen, että maailma on hallittu ja vain me tiedämme miten tämä peli menee. Liiallinen ympäristön ymmärtämisen yrittäminen voi johtaa tilanteeseen, jossa luulet tiedon olevan sun hallussa. Tämä maailma tuppaa kuitenkin olemaan arvoituksellinen paikka, jossa sattuu hassuja asioita, joilla on epäsuoria vaikutuksia. Silloin se reagointi kyky voikin olla tärkeämpi asia kuin se, miten pystyy ennakoivuutta rakentamaan.

Ennakoinnille kriittinen näkökulma kohdistaa kritiikkinsä lähinnä matemaattisiin malleihin, trendeihin ja signaalien tarkasteluun. He kuitenkin toteavat, että vaikka ennakointiin suhtautuu kriittisesti, on yrityksen muodostettava joitain tulevaisuuden logiikoita tai uskomuksia, jotta toimintaa ja päätöksiä olisi mahdollista saada aikaan.

Jos ei usko tai ota kantaa mihinkään, ei pysty tekemään mitään päätöksiä. Eli siinä mielessä ennakoivuutta pitää olla. Tästä huolimatta pitää kuitenkin ymmärtää, että kun tehdään strategisia valintoja, ovat epävarmuudet aina suuria. Sä voit tehdä rationaalisen päätöksen, mutta vasta aika näyttää oliko sen lopputulema hyvä tai huono. Ei ole olemassa varmoja oikeita strategisia päätöksiä tai ennakoiteja.

Ennakoivassa toimintaympäristön seurannassa ja strategisen päätöksenteon apuna käytetään useita erilaisia menetelmiä, joita kutsutaan tässä ennakoinnin työkaluiksi. Ennakoinnin työkaluilla pyritään systematisoimaan erilaisia ennakointiprosesseja. Tässä alaluvussa esitellään haastatteluissa esiintyneitä ennakoinnin työkaluja ja strategiajohtajien niille antamia merkityksiä.

## Matemaattinen ennakointi

Matemaattista ennakointia tai *ennustamista* tapahtuu etenkin lyhyemmän aikajänteen jaksottaisissa arvioinneissa. Näissä ennusteissa pyritään haastateltavien mukaan ennustamaan toimintaympäristön kehitystä taloudellisten numeroiden kautta yleensä vuosi tai kaksi vuotta eteenpäin.

Matemaattiset mallit pyrkivät ennustamaan tulevaisuutta historiasta. Mallin peruslogiikka on siinä, että ihmiset toimivat loogisesti ja tekevät aina tietynlaisia päätöksiä, kun tietyt asiat toteutuvat. Kun ihminen yleensä toimii näin, johtaa se sykliseen markkinaan. Matemaattisten mallien oletuksena on, että jos pystytään mallintamaan oikein kaikki olennaiset tekijät, pystytään myös ennustamaan käännekohtia ja tulevaisuuksia.

Haastateltavat esittivät, että matemaattisten ennakoitien käytön tarkoituksenmukaisuus riippuu etenkin tarkastelukohteen luonteesta. Esimerkiksi tiettyjä talouden kehityskulkuja ja jatkuvuuksia, kuten erilaisia indeksejä ja johdannaismarkkinoita, koetaan pystyvän ymmärtämään ja ennakoimaan melko hyvin. Toisaalta talouden epäjatkuvuudet voivat yllättävästikin katkaista taloudellisia jatkuvuuden trendejä, kuten nähtiin vuonna 2008 talouskriisin eska-  
loitessa.

Useat haastateltavat totesivat, että siirryttäessä kauemmas yrityksen sisäisestä toimintaympäristöstä, matemaattisen ennakoinnin tekeminen vaikeutuu. Yritysten makrotaloudelliset matemaattiset ennusteet perustuvat tämän vuoksi lähes poikkeuksetta valtion tutkimuskeskusten tai pankkien luomiin ennusteisiin.

Yksittäisten toimijoiden, tuotteiden tai asiakkaiden tai sisäisen ympäristön alueella meillä on mittareita. Mutta mitä kauemmas menemme ytimestä, niin mitattavuus, joka on yleensä osoitus siitä luotettavuudestakin, niin se vähenee.

Vaikka matemaattinen ennustemallintaminen koetaan haastavaksi, on big data eli yrityksen ulkopuolisesta, usein jäsentämättömästä datasta, kuten sosiaalisesta mediasta ja muusta internetsisällöstä luotu mallintaminen kuitenkin haastateltavien kertoman mukaan nostanut suosiotaan. Big data koostuu joukosta menetelmiä, joilla kerätään suuria tietomääriä monimuotoisista tietolähteistä, jalostetaan näistä tietomassoista informaatiota ja jaetaan sitä tarvitseville tahoille oikea-aikaisesti ja tehokkaasti (Chen 2012).

Ehkäpä big datan tuomalla kyvykkyydellä käsitellä strukturoimatonta informaatiota voisi aidosti olla iso merkitys ilmiön laadun seurantaan. Kyllä mä uskon että sillä voisi olla merkitystä. Varmaan joku tätä alkaa kehitelläkin.

Muuan haastateltava kuitenkin totesi, että Yhdysvalloissa voimistuva big data voi mahdollisesti olla liian suurimittaista Suomen kontekstiin. Haastateltavan mukaan suomalaisissa yrityksissä iso data tarkoittaakin tällä hetkellä lähinnä yrityksen omassa datapankissa olevaa yrityksen sisäisesti muodostamaa asiakasinformaatiota.

Haastateltavien mukaan tärkeä kysymys matemaattisten mallien käytössä liittyy siihen, kuka hallitsee parametointia. Eli kuka päättää tai osaa määritellä, miten historiaa mallinnetaan tulevaisuudeksi ja kuinka tätä mallinnusta tulkitaan. Useat haastateltavat kokivat, että vaikka numeeriset laskelmat toimivat hyvänä tukena ennakoivalle ja strategiselle päätöksenteolle, eivät ne kuitenkaan tarjoa niin luotettavaa ja spesifiä tietoa, että pelkästään niiden perusteella olisi mahdollista tehdä pidemmän aikavälin yksityiskohtaisia päätöksiä. Erään haastateltavan mukaan ennakoivuuteen tarvittavaa harkintaa ei ole pystytty rakentamaan toimintaympäristön kehitystä matemaattisesti ennustaviin tietojärjestelmiin.

### Heikot signaalit

Heikon signaalin käsite syntyi 1970-luvulla, jolloin Igor Ansoff (1975) määritteli heikot signaalit yrityksen sisäisiksi tai ulkoisiksi varoitusmerkeiksi, tapahtumiksi ja kehityssuunniksi, jotka ovat liian heikkoja, jotta niiden lopullisia vaikutuksia voidaan määrittää. Heikot signaalit voidaan näin ollen ymmärtää muutoksen ensimmäisiksi ilmentymiksi tai *vihjeiksi*, jotka mahdollistavat yrityksen oppimisen, kasvun ja kehittymisen (Coffman 1997, Service 2006).

Day ja Schoemaker (2006) ovat luoneet *Peripheral Vision* -metaforan osaksi ennakoivaa toimintaympäristön seurantaa. Käsite kääntyy suomenkielessä osuvimmin ääreisnäöksi tai ääreisvisioksi. Ääreisvision avulla pyritään havaitsemaan organisaatiolle olennaisia, mutta vielä hahmottumattomia signaaleja, tutkimaan niitä ja suodattamaan pois turhaa informaatiota. Ääreisvision avulla tarkastellaan siis kompleksista ja vaikeasti hahmottuvaa toimintaympäristön aluetta, joka ei normaalisti näyntyä toimintaympäristön seurannan keskiössä. (ibid.)

Dayn ja Schoemakerin (2006) mukaan toimintaympäristön seurannassa tulee löytää tasapaino ääreisvision (*peripheral vision*) ja keskeisimpien seurannan kohteiden (*focal vision*) välillä. Haastattelujen perusteella on mahdollista todeta, että haastateltavien mukaan ääreisvision merkitys korostuu ennakoivassa toimintaympäristön seurannassa, mutta vaatii kuitenkin aina rinnalleen myös strategiaan teemoihin kohdistettua, keskeisimpien muutostekijöiden monitorointia. Nämä keskeisimmät seurannan kohteet ja muutostekijät johdetaan strategiasta, visiosta, kokemuksista sekä johdon tarpeista ja taustaoletuksista (kts. kuvio 14).

Useiden haastateltavien mukaan yritysten tulee pyrkiä seuraamaan indikaattoreita eli ensimmäisiä merkkejä mahdollisesta muutoksesta ja analysoidaan, mitä nämä signaalit tarkoittaisivat yritykselle realisoituessaan.

Signaalien analysointia voitaisiin varmasti tehdä säännöllisemmin kuin nykyään. Mitä metodeita voisimme käyttää, jotta meillä olisi jatkuva ymmärrys signaaleista? Yritysten pitää varmasti tulevaisuudessa ottaa signaalit huomattavasti vakavammin kuin miten ne nyt otetaan.

Haastattelujen perusteella on mahdollista todeta, että heikkoja signaaleita tarkastellaan suurimmassa osassa strategijahtajien edustamia yrityksiä epäsyste-



temaattisesti ja epäjatkovasti. Heikkojen signaalien skannausta tehdään useiden haastateltavien mukaan lähinnä satunnaisesti, intuitiivisesti tai projektilähtöisesti. Eräiden haastateltavien mukaan heikkojen signaalien tarkastelu on kuitenkin kehittymässä yhä strukturoidummaksi. Tällöin signaaleista muodostetaan esimerkiksi jatkuvasti päivittyvä ilmiölista, jota seurataan ja suodatetaan yritykselle merkitykselliseksi nousevien muutostekijöiden havaitsemiseksi.

Meille ei ole mitään hyötyä siitä, että tehdään pelkkiä innovatiivisia listauksia kaiken maailman signaaleista. En mä voi mennä johtokuntaan viidensadan signaalin kanssa kysymään että "olisiko näissä jotain mielenkiintoista?" Tämä vaatii signaalien jatkojalostamista ja espriorisointia aika lailla. Siksi me koko ajan arvioidaan signaalien merkittävyyttä ja todennäköisyyttä. Samalla signaalien seuranta muuttuu yhä strukturoidummaksi.

Heikkojen signaaleiden järjestelmällisempää tarkastelua pyritään edesauttamaan luomalla toimivia järjestelmiä tai prosesseja, joiden avulla olennaisiksi arvioituja heikkoja signaaleja tuodaan toimintaympäristön seurantaan ja muuhun keskusteluun. Erään haastateltavan sanoin: "Jos heikkoja signaaleja ei tuoda aktiivisesti esille, ei yrityksessä välttämättä pystytä toimimaan, vaikka signaalit osoittaisivat realisoitumista." Ian Mitroffin (2000, 102) mukaan yrityksessä on lähes poikkeuksetta ainakin yksi henkilö havainnut merkittäväksi nousevan signaalin ennen sen kasvamista muiden tietoisuuteen. Hänen mukaansa ongelmana on kuitenkin se, että signaalin vastaanottajalla ei ole yleensä tarpeeksi valtaa saadakseen havaitsemansa signaalin kuuluviin. Myös eräät tähän tutkimukseen haastatellut henkilöt totesivat, että signaalien esiintuomiseen ja niistä keskustelemiseen vaikuttaa vahvasti signaalin havaittajan asema organisaatiossa. Jos signaalit tuo esiin vahva persoona, johon on totuttu luottamaan ja joka saa yleensä näkemyksensä läpi, alkaa organisaatio helpommin muuttaa toimintaansa. Usein esitettyjä signaaleita ei kuitenkaan osata ottaa todesta.

Ajatellaan vaikka Nokian tilannetta. Lehtitietojen mukaan jo 10 vuotta sitten siellä oli kehitteillä kosketusnäytöllinen puhelin. Signaali ei varmaan ollut tarpeeksi vahva tai ei luotettu siihen, että tämä on se suunta mihin markkinat menevät. Tässä korostuu sen tärkeys, miten ennakointi on organisoitu ja millaisena yrityksen johto kokee ennakoinnin tärkeyden.

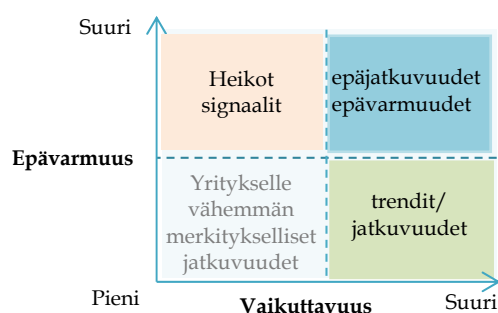
Heikkojen signaalien tarkastelu ja mallintaminen koetaan haastavana, sillä heikot signaalit ovat luonteeltaan ainutkertaisia, eikä niistä siksi ole kokemusperäistä tietoa. Organisaation on tämän vuoksi pystyttävä tunnistamaan, mitkä signaalit ovat sille *olennaisia* ja *todellisia* enteitä muutoksesta ja mitkä taas niitä sammuvia tähdenlentoja, jotka eivät ikinä realisoitu todellisiksi muutoksiksi.

## Trendianalyysit

Voimistuneita ja realisoituneita heikkoja signaaleja voidaan kutsua yritykselle merkittäviksi muutostekijöiksi, jotka esiintyvät sekä trendien että epäjatkuvuuksien muodossa. Trendit ovat laajasti tunnistettuja ja hyväksytyjä muutossuuntia, jotka sisältävät jatkuvuutta ja vaikuttavat yritykseen keskipitkällä ajanteella (Naisbitt 1982). Vaikka toimintaympäristössä tapahtuu joidenkin muu-

tostekijöiden osalta merkittäviä muutoksia, ei suuri osa toimintaympäristön tekijöistä kuitenkaan jatkuvasti muutu. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka muutoksia tulee ymmärtää ja havaita, tulee myös ymmärtää, että valtaosa asioista on paremminkin vakaita kuin epävakaita (ibid). Trendien eli jatkuvuuksien rinnalla voidaan puhua epäjatkuvuuksista tai epävarmuuksista, jotka ovat trendien tavoin tunnistettuja ja voimakkaasti yritykseen vaikuttavia muutostekijöitä, mutta jotka sisältävät huomattavaa epävarmuutta.

Myös Mittroffin ja Aganosin (2000) ovat hahmotelleet yritykseen vaikuttavia muutostekijöitä vaikuttavuus-epävarmuus -akseleiden avulla (Kuvio 16). Tässä akselistossa suuren epävarmuuden ja vaikuttavuuden omaavia muutostekijöitä kutsutaan epäjatkuvuuksiksi ja trendit ovat puolestaan muutostekijöitä, joilla on vain vähän epävarmuutta, mutta paljon vaikuttavuutta. Heikot signaalit ovat taas vaikuttavuudeltaan pieniä ja epävarmuudeltaan huomattavan suuria.



Kuvio 16 Trendien ja epäjatkuvuuksien epävarmuus - vaikuttavuus - akselisto (Kuvio piirretty Mitroffin ja Anagosin (2000) epävarmuus - tärkeys - ajattelun pohjalta)

Draft et al. (1988) esittävät, että koska yrityksen seurannan resurssit ovat rajallisia ja seurannalla tulisi pystyä minimoimaan riskejä, tulisi seuranta kohdistaa niihin muutostekijöihin, jotka ovat vaikuttavuudeltaan ja epävarmuudeltaan suuria. Tällöin seuranta keskittyy etenkin epäjatkuvuuksien tarkastelun alueelle.

Useiden haastateltavien mukaan toimintaympäristön ennakoivassa seurannassa on olennaista tunnistaa organisaation toimintaan vaikuttavat trendit mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja käyttää niitä johdon strategisen suunnittelun ja päätöksenteon tukena. Haastattelujen perusteella trendianalyysijä tehdäänkin lähes jokaisen strategijahtajan edustamassa yrityksessä.

Haastateltavien mukaan makrotoimintaympäristön seurannassa käytetään lähes poikkeuksetta omien analyysien lisänä tai pohjana yrityksen ulkopuolella mallinnettuja trendejä. Yleisimpiä ulkopuolisia lähteitä ovat pankkien, tilastokeskuksen, taloustutkimuslaitoksen ja muiden valtion tutkimuslaitosten julkaisut. Näistä julkaisuista yritykset tarkastelevat konsensusta, tekevät jatkojalostusta ja vetävät johtopäätöksiä. Makrotason trendianalyysijä tehdään kuitenkin myös yrityksen sisäisesti. Tällöin trendianalyysieihin yhdistetään tietoa muun muassa asiakkaista, kilpailijoista, oman liiketoiminnan numeroista, hinnoista, kannattavuudesta ja makrotoimintaympäristön kehityksistä.

Trendiseurannassa yritykset pyrkivät tunnistamaan yritykselle kaikkein keskeisimpiä trendejä ja analysoimaan miten ne kehittyessään voisivat vaikut-

taa yrityksen toimintaan. Tämä on haastateltavien mukaan tärkeää siksi, että yritykselle merkitykselliset trendit voivat vaikuttaa yritykseen useiden vuosien aikajänteellä. Haastateltavien mukaan trendejä tulisi tämän vuoksi tarkastella osana muutaman vuoden välein suoritettavia strategisia tarkasteluja tai strategianmuodostusprosesseja.

Trendianalyysyjä tehdään paljonkin. Tällöin mietitään trendien vaikutuksia meihin. Trendejä ei kuitenkaan päivitetä säännöllisesti vaan niitä tarkastellaan enemmänkin ad hoc -tarpeita varten. Tällöin tarkastellaan, onko trendeissä tapahtunut jotain muutosta. Niitä on nyt viimeisen kahden vuoden aikana päivitetty kolme - neljä kertaa.

### Varhaisen varoituksen mittarit

Varhaisen varoituksen mittarit eli Early Warning -indikaattorit ovat ennakoivien työkaluja, joilla pyritään laskennallisesti havaitsemaan, milloin tietty toimintaympäristön muutostekijä alkaa poiketa peruskulustaan. Tämä murroskohta eli epäjatkuvuus pyritään varhaisen varoituksen työkaluilla havaitsemaan mahdollisimman varhain. Varhaisen havaitsemisen tarkoituksena on mahdollistaa nopeampi toimintaympäristön muutokseen reagointi, vaikka itse tapahtuma ei olisikaan vältettävissä. (Taipalus 2012.) Eräiden haastateltavien mukaan toimintaympäristössä tapahtuneet kriisit ja epäjatkuvuudet ovat lisänneet heikkojen signaalien ja varhaisen varoituksen mittareiden käyttöä.

Meillä on systemaattiset mallit millä seurataan Early Warning -indikaattoreita. Tiettyjä mittareita me seurataan jatkuvasti. Jos joku alkaa mennä punaiselle, niin mietitään toimenpiteet sille.

Varhaisen varoituksen mittareita voidaan rakentaa joko tietojärjestelmillä tai manuaalisesti asettamalla tiettyjä laukaisupisteitä (*triggering points*), joiden avulla seurataan tiettyjen muutostekijöiden kehitystä. Erään haastateltavan sanoin: "Jos tietty faktori nousee ennalta määritellylle tasolle, alkavat varoituskellot soida ja tulee harkita toiminnan uudelleensuuntaamista esimerkiksi tiettyyn skenaarioon luodun varasuunnitelman mukaisesti." Laukaisupisteitä voidaan tämän argumentin mukaan käyttää valmistamaan organisaatiota erilaisiin tapahtumiin ja muutoksiin. Taipaluksen (2012) mukaan yritysten on kuitenkin muistettava, että varhaisen varoituksen mittareilla saatu varoitus on aina vain lähtökohta toimintaympäristön muutoksen analyysille. Ennakoivien indikaattorien tärkeimpänä tehtävä on hälyttää ajoissa ja kannustaa ilmiön syvällisempään tulkintaan ja kriittiseen arviointiin.

Useammassa haastattelussa todettiin, että varhaisen varoituksen mittareiden käyttämisessä ei olla vielä kovin vahvoja.

Me ollaan jotain tällaisia early warning -indikaattoreita pyritty kehittämään, mutta siinä ollaan kyllä vielä vähän heikkoja. Perinteisessä riskienhallinnassa tällaisia on tietysti tunnistettu, mutta sekin on vähän haastavaa.

Muuan haastateltava huomautti, että varhaisen varoituksen mittareita käytetään tällä hetkellä lähinnä negatiivisten asioiden mittareina. Hänen mukaansa varhaisen varoituksen mittareita olisi kuitenkin mahdollista käyttää myös positiivisina laukaisupisteinä. Esimerkiksi ”jos tietty asiakasryhmä kasvaa tiettyyn ennalta määriteltyyn pisteeseen, tulisi toimintaa kasvattaa tietyllä lailla.” Tällainen malli koetaan mielekkääksi etenkin innovaatio- ja start up -tyylisessä liiketoiminnassa. Hedin et al. (2011) ovatkin laajentaneet *early warningia* *Early Warning and Opportunity System* -käsitteellä.

## Skenaariot

Skenaariot ovat yksi ennakoivan toimintaympäristön seurannan laadullisista työkaluista. Skenaarioiden tarkoituksena on luoda useampia vaihtoehtoisia toimintaympäristön tulevaisuudenkuvia eli *skenaarioita*, joita tarkastellaan suhteessa organisaation nykytilaan ja strategiaan (Schoemaker 1995). Skenaarioihin liittyy narratiivisuutta, sillä ne esitellään ikään kuin tarinoina erilaisista mahdollisista tulevaisuuksista (Ralston & Wilson 2006, 15). Skenaariotyön tavoitteena ei ole ennustaa yhtä oikeaa tulevaisuutta vaan analysoida yritykseen tällä hetkellä tai mahdollisesti vaikuttavia muutostekijöitä ja niiden erilaisia realisoitumisen muotoja. Luoduille skenaarioille muodostetaan usein myös toimintatäi varautumissuunnitelmia, jotta sekä ennakoiva että nopeasti muutoksiin reagoiva toiminta olisi mahdollista (Kourdi 2003, 103–104). Skenaarioiden vaihtoehtoisuus auttaa organisaatiota pääsemään irti vaihtoehdottomuudesta ja luomaan uutta ajattelua päätöksentekoon ja suunnitteluun (Johnson & Scholes 1999, 114).

Jokaisessa haastattelussa todettiin, että skenaariomenetelmää on käytetty ainakin jossain laajuudessa. Skenaarioita käytetään alustana keskipitkän ja pitkän aikavälin strategianmuodostuksessa ja niiden avulla pohditaan, miten asiat voivat kehittyä ja mitä mahdollisuuksia ja riskejä näistä kehityksistä voisi syntyä.

Skenaariotyötä on tehty perusbisneksen osalta jo 70-luvulta lähtien. Sieltä löytyy erilaisia skenaarioharjoitelmia siitä, että mihin suuntaan tämä ympäristö saattaisi mennä. Lisäksi meillä johdon draiverina on pitkällä aikavälillä se, että meidän pitää toimia sen mukaan, miten toimintaympäristö kehittyy. Käytännössä me ollaan suunniteltu investointeja siten, että ne toimisivat hyvin erilaisissa tulevaisuuksissa.

Erilaiset skenaariotyökalut ovat tosi hyviä ja kyllä me piirrettään tosi paljon skenaarioita aina osana strategiaa. Usein myös hankkeissa pyritään hahmottamaan mahdolliset skenaariot.

Dewulf ja Van der Schaafin (1998) mukaan skenaariot toimivat apuna silloin, kun yritys yhdistelee yksittäisiä tapahtumia laajempaan kontekstiin ja pyrkii ymmärtämään toimintaympäristön komplekseja syy-seuraussuhteita. Skenaariot eroavat esimerkiksi trendianalyyseista siinä, että ne pyrkivät muodostamaan holistisia näkökulmia trendianalyysien keskittyessä yksittäisiin trendeihin tai ristivaikutusanalyysihin (Ralston & Wilson 2006, 15).

Skenaariomenetelmää voidaan käyttää yrityksen sisäisen eksplisiittisen ja implisiittisen tietämyksen hyödyntämiseen (Chen 2008). Haastatteluissa skenaarioiden suurimpana etuna pidettiin sitä, että ne kohdistavat organisaation ajattelun vaihtoehtoihin kehityskulkuihin. Skenaariomenetelmä koettiin myös hyvänä keinona tuoda organisaation jäsenet ja johdon toimijat yhteen keräämään informaatiota, evaluoimaan ja prosessoimaan sitä sekä luomaan siitä merkityksiä. Näiden argumenttien mukaan skenaarioiden käytöllä on mahdollista sitouttaa yrityksen johtoa ja muuta henkilöstöä ennakoivaan toimintaympäristön seurannan kulttuuriin.

Skenaarioiden tekeminen auttoi siinä, että se avasi organisaation silmät siitä, mihin tämä maailma on tosiaan muuttumassa. Suurin haastehan varmasti on se, että muutosten tapahtuessa pyritään pitämään kiinni vanhasta. Milloin hyväksytään se, että joku muutos todella tulee?

Minä arvostan etenkin skenaarioiden työstämisen vaihetta, sekä pienissä että suurissa skenaarioissa. Skenaarioprosessi sitouttaa ihmisiä toimintaympäristön seurannan ja strategiatyön prosessiin. Näin ihmiset saavat paremman ymmärryksen syistä ja seurauksista. Mielestäni emme käytä tähän niin paljon aikaa, mitä meidän pitäisi.

Skenaarioiden koetusta hyödystä huolimatta haastattelujen perusteella vain harva yritys soveltaa skenaarioita osana toimintaympäristön *jatkuvaa* seurantaa. Skenaarioita tehdään lähinnä ad hoc -pohjaisesti strategioiden tai yksittäisten päätösten artikuloinnissa. Usean haastateltavan mukaan skenaarioita tulisikin hyödyntää nykyistä enemmän ja jatkuvammin. Myös skenaariomenetelmän käyttöön liittyvä osaaminen koettiin liian heikoksi.

Käytämme nykyisin paljon nykytilaa mittaavia mittareita. Tulevaisuuden ennakkoinnilla tai skenaarioajattelulla ei ole ihan yhtä suurta painoarvoa kuin mikä niillä pitäisi olla. Meillä on tosiaan jonkun verran skenaarioita, mutta henkilökohtainen mielipide on, että niitä voisi olla enemmänkin.

Skenaariot ovat ihan hyödyllisiä. Me käytetään aika vähän. Jossain vaiheessa olisi varmaan aiheellista käyttää.

Olemme aika heikkoja tekemään kunnollisia skenaarioita.

Muutamit haastateltavat esittivät, että luotuja skenaarioita tulisi tarkastella myös strategian muodostamisprosessin jälkeen ja osana jatkuvaa toimintaympäristön seurantaa. Skenaarioiden yhdistämistä toimintaympäristön seurantaan voi erään haastateltavan mukaan edesauttaa muun muassa luomalla reimateita tai laukaisupisteitä, jotka herättävät tarkastelemaan, minkä skenaarion suuntaan toimintaympäristö on kehittymästä. Tällöin on haastateltavan mukaan kuitenkin tärkeä muistaa, ettei skenaarioita esitetä kaikkivoipina tulevaisuuden ennusteina vaan ymmärretään, että niiden sisällöistä osa voi toteutua ja osa jäädä toteutumatta.

Skenaarioiden seurantaa pitää olla myös skenaarioinnin jälkeen. Pitkään ajateltiin niin, että skenaarion käyttövoima meni siihen, että strategia saatiin rakennettua. Mihin niitä skenaarioita enää tarvittiin? Mutta jos skenaarioihin on oikeasti kiteytynyt

jotain liiketoiminnalle olennaista, niin kyllä meidän sitten pitäisi seurata, että ollaanko me jollain polulla. Tätä pitää työstää.

Skenaarioita tulisi tarkastella myös strategian muodostamisen jälkeen, kunhan niitä ei esitetä tulevaisuuden ennusteina. Tällöin niitä pitäisi käyttää myös trigger points -toimintojen kanssa.

Jos tehdään esimerkiksi skenaariotyöskentelyä, niin sekin on liian usein ad hoc -tyylistä, sillä se tehdään kerralla yhtenä prosessina. Pitäisi olla tällainen välineistö, joka tunnistaa, kerää ja mallintaa tietoa, jota voidaan sitten käyttää strategisen, taktisen ja operatiivisen tason työvälineenä kokoajan.

Haastateltavien mukaan skenaarioiden käytön suurimpana haasteena pidetään sitä, että yrityksen jäsenet pyrkivät pitämään kiinni vanhasta toimintatavasta. Yrityksiltä voi tällöin viedä kauan aikaa ennen kuin hyväksytään, että tietynlaista muutosta tarvitaan. Toisena haasteena pidettiin sitä, että skenaariot lähtevät usein melko kaukaa liiketoiminnasta. Tällöin skenaariot pitää erään haastateltavan sanoin ”tuoda väkisin lähemmäs”, minkä koettiin vaativan paljon työtä.

### **Strategian taustaoletukset ja johdon näkemykset toimintaympäristön kehittymisestä**

Ian Mitroff (2000) on keskittynyt strategiaan liittyvien uskomusten tai taustaoletusten teoriaan. Hän on luonut muutostekijöiden tarkasteluun sovelletun epävarmuus-vaikuttavuus-akseliston, jota käytetään apuna paljastamaan strategian pohjalla vaikuttavaa johdon mentaalista karttaa. Mitroffin mukaan strategiat epäonnistuvat usein siksi, että ne ovat riippuvaisia itsestään selvinä pidetyistä, mutta usein harhaisista uskomuksista liittyen toimintaympäristön kehitykseen.

Haastattelujen perusteella strategian taustaoletuksia tarkastellaan etenkin strategisten riskien arvioimiseksi. Tällöin strategiamuodostuksen aikana kirjoitetaan eksplisiittisesti auki yrityksen ja sen johdon perusolettamukset toimintaympäristön kehittymisestä. Tarkoituksena on havainnollisesti kuvata mitkä oletukset tai uskomukset ovat strategisten valintojen taustalla ja miten ne muuttuessaan heilauttaisivat tiettyjä osia strategiasta.

Haastateltavien mukaan strategian taustaoletukset toimivat myös linkkinä strategian ja toimintaympäristön seurannan välillä, sillä ne usein määrittävät, mitä kohteita toimintaympäristöstä seurataan. Koska strategian taustaoletukset ikään kuin heiluttavat koko toimintaympäristön seurannan ja strategianmuodostamisen laivaa, on taustaoletuksia haastattelujen mukaan tärkeää säännöllisesti artikuloida ja kyseenalaistaa.

Me rakennetaan tämä strategian artikulaatio tiettyjen olettamusten varaan. Eli ei ainoastaan sanota mitä me halutaan tehdä tai ei haluta tehdä, vaan pitäisi myös sanoa myös millä olettamuksilla ollaan päädytty siihen, miksi näin kannattaa toimia.

Pidemmän aikavälin toimialan seurannalla voidaan hakea todisteita itsellemme siitä, että meidän olettamukset strategiassa joko pitää paikkansa tai ei pidä paikkaansa. Sitä kautta voidaan hakea vahvistusta sille, että ollaanko me oikealla polulla ja kuljetaanko me sitä polkua mitä me uskotaan ja vahvistaako joku yksittäinen tapahtuma tai havainto meidän uskoa vai saako se itse asiassa kyseenalaistamaan sen koko meidän alkuperäisen strategian ja valinnat.

## Yhteenveto ennakoinnin työkaluista

Ennakoinnin työkalusta riippumatta toimintaympäristön ennakoivan seurannan tavoitteena on luoda tulevaisuuslähtöistä informaatiota, jota käytetään pohjana yrityksen strategisessa päätöksenteossa. Ennakoivan toimintaympäristön seurannan avulla pyritään varmistamaan, että organisaation strategia on sopusoinnussa toimintaympäristön todellisen kehityksen kanssa myös pidemmällä aikavälillä.

Eräiden haastateltavien mukaan on tärkeää muistaa, että kaikki ennakoinnin työkalut eivät sovi kaiken aineiston käsittelyyn ja työstämiseen. Tämän vuoksi haastateltavien mukaan on tärkeää, että työkaluja käytetään toisiaan täydentävästi ja niille sopivan aineiston kanssa. Tietty menetelmä voi soveltua paremmin strategiatyöhön, toinen taas tietyn liiketoiminnan paremmin ymmärtämiseen.

Ennakoinnin metodikehittämisessä työkalupakin tulee olla melko laaja. Meillä on ennustemenetelmiä, skenaariointia, stressitestaamista ja muuta, jossa on kyse samasta ideasta. Tämän lisäksi on hiljaisten signaalien tarkastelua ja arviointia, trendi- ja muutosilmiöiden analysointia ja ekstrapolointia sekä erilaisia ajatusleikkejä, joissa heittäydytään toiseen rooliin. Ne tuovat mielenkiintoista lisää pohdiskeluun ja ne voivat tuottaa hypoteeseja joita voidaan lähteä testaamaan toimintaympäristönhaavainnoista.

Lähes kaikki haastateltavat kokevat, ettei ennakoinnin menetelmiä käytetä tarpeeksi jatkuvasti tai systemaattisesti. Strategiajohtajien mukaan ennakointi on edelleen usein intuitiivista tai jaksottaisesti strategiaprosessiin sitoutunutta.

Ei me kyllä oikein hyvin tehdä ennakoiteja tai skenaarioita. Vähän fiilispohjaisesti näitä ennakoiteja pähkäillään.

Musta tuntuu siltä, että vaikka me seurataan toimintaympäristöä hyvin paljon ja tarkasti, niin ennakoitua ei kuitenkaan tehdä kovin systemaattisesti tai tarkasti.

Ennakoinnin työkalujen kanssa toimitaan enemmänkin ad hoc -pohjaisesti kuin jatkuvasti ja säännönmukaisesti.

Miltei jokaisen haastateltavan mukaan yrityksen tulee pyrkiä analysoimaan, mitä toimintaympäristössä voisi tapahtua lähitulevaisuudessa tai keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. Näiden kommenttien mukaan ennakoinnin avulla on mahdollista hahmottaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia tai liiketoimintarakenteen muutoksia ja rakentaa näiden havaintojen perusteella kilpailukykyä.

Jos me emme pysty ennakoinnilla ymmärtämään määrättyjä asioita, esimerkiksi sitä mihin meidän pitää kehittää toimintaamme ja tarjontaamme, niin kyllä siinä jo muuttaman vuoden tähtäimellä jäädytään jalkoihin.

Jos ei ymmärrä niitä realiteetteja, joita toimintaympäristössä tapahtuu, saattaa nopeasti olla siinä tilanteessa, missä monia suomalaisista yrityksiä on nyt; ei ymmärretty, että käyttäytyminen muuttuu, eikä sitä siksi tunnistettu muutosta hyvissä ajoin. Silloin joudutaan tilanteeseen, jossa ei auta kuin miettiä, että miten tässä nyt näin kävi.

## 4.6 Toimintaympäristön seurannan tietojärjestelmien kehittäminen

Muralidharan (2003, 70) mukaan monikansallisissa yhtiöissä tarpeelliset strategiset muutokset jäävät usein toteuttamatta. Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, että organisaatioilla ei ole tarvittavaa infrastruktuuria tai työkaluja, joilla se voi kartoittaa toimintaympäristöään tehokkaasti ja ennakoivasti. Jotta toimintaympäristön seurantaan osoitetut resurssit saadaan vastaamaan toivottua tulosta eli onnistuneempaa päätöksentekoa ja vahvempaa kilpailuasemaa, tulee seurannan perustua toimiville menetelmille ja tietojärjestelmille. Tässä luvussa keskitytään haastatteluissa esiin nousseisiin tietojärjestelmien kehitystarpeisiin.

Tutkimusaineistoon lukeutuvista suuryrityksistä valtaosa käyttää haastateltavien mukaan toimintaympäristön seurannan tietojärjestelmänä ulkoa ostettua ja yrityksen tarpeiden mukaisesti räätälöityä toimintaympäristön seurannan portaalia. Tällainen toimintaympäristön portaali sisältää yleensä yrityksen omia analyyseja, raportteja ja katsauksia sekä ulkopuolisten tahojen uutissisältöjä, ennusteita tai esimerkiksi kilpailijaprofiileja. Toimintaympäristön seurannan portaali on usein rajattu toimintaympäristön seurannan yksikön ja johdon käyttöön. Informaation analyysin ja sisäisen tietämyksen jakamiseksi on lähes kaikissa aineistoon kuuluvissa yrityksissä otettu käyttöön SharePoint-tyylinen intranet. Intraan kerätty informaatio voi olla joko organisaation sisäisesti tuottama tai ulkoa ostettua.

Makro- ja toimialaympäristön seurannan prosessit ja tekniset ratkaisut ovat haastateltavien mukaan kehittyneet huomattavasti viime vuosien aikana ja panostukset kasvanevat heidän käsityksensä mukaan luultavimmin myös tulevaisuudessa. Kehityksestä huolimatta seurannan tietojärjestelmiin ei olla vielä kovin tyytyväisiä ja huomattavaa kehitystä toivotaan tapahtuvan jatkossakin. Esimerkiksi seurantaportaalien ominaisuudet ja vaihtoehdot koetaan edelleen rajallisiksi. Haastattelujen pohjalta on mahdollista nostaa neljä merkittävää tietojärjestelmien kehityskohdetta (Kuvio 16).

TOIMINTAYMPÄRISTÖN SEURANNAN TIETOJÄRJESTELMIEN KESKEISET KEHITYSKOHEET	1. Systemaattisuus, käytettävyys ja automaatio
	2. Sisäisen tietämyksen jakamisen fasilointi
	3. Datafuusio
	4. Strategian, ennakkoinnin ja toimintaympäristön seurannan koherenssi

Kuvio 16 Toimintaympäristön seurannan tietojärjestelmien kehittämiskoheet



#### 4.6.1 Systemaattisuuden, käytettävyyden ja automaation kehittäminen

*”Se että tieto on selkeästi ja keskitetysti saatavilla, on yksi päätavoite.”*

Haastateltavat toivovat toimintaympäristön seurannan tietojärjestelmiltä etenkin systemaattisuutta, käytettävyyttä ja melko automatisoitua perusdatan tuottamista. Näin helposti käyttöön saatavasta datasta ja informaatiosta voidaan nopeammin muodostaa syvempää laadullista analyysiä, johtopäätöksiä ja tietämystä. Tietojärjestelmien käytettävyyttä tulee haastateltavien mukaan parantaa kokonaisvaltaisesti, millä tarkoitetaan sekä toimintaympäristön seurannan yksikön, johdon että muiden yrityksen jäsenten käyttökokemuksen huomioon ottamista.

Järjestelmien tulee olla helposti lähestyttäviä esimerkiksi päivittäisiin toimintoihin integroitumisen tai SSO:n (Single Sign On) avulla. Järjestelmien tuottaman tai sisältämän datan ja informaation tulee myös olla sellaisessa muodossa, että se on nopeasti paikannettavissa ja sisäistettävissä. Helppo sisäistettävyys, kuten havainnollistavat graafit, tiivistykset tai analyysit, vaativat haastateltavien mukaan datan, informaation ja analysoinnin yhteensovittamista.

Tietojärjestelmiltä toivotaan myös kykyä hahmottaa tärkeimpiä avainmuutostekijöitä ja tunnistaa niiden kehityksiä nopeasti, automatisoidusti ja kustannustehokkaasti. Tällaiset järjestelmät vaativat kuitenkin aina hyvin pitkälle vietyä räätälöintiä, sillä nykyjärjestelmät tunnistavat parhaimmassakin tapauksessa vain siihen koodatut eli nykyhetkellä tärkeänä pidetyt aihealueet. Nykyjärjestelmillä automatisoitua seuranta- ja data-ajoa on haastateltavien mukaan mahdollista järkevästi toteuttaa lähinnä numeerisilla tai sanahakuihin perustuvilla seurannan alueilla.

Datan keräämisen lisäksi automaatioita toivotaan kehitettävän push- ja pull-aktiiviteettien alueella. Informaatiota pyritään näiden toimintojen avulla saamaan mahdollisimman keskitetysti ja selkeästi saataville. Push- ja pull-aktiiviteeteilla on mahdollista myös huomioida erilaisten käyttäjäryhmien tarpeet (kts. s. 72–73).

#### 4.6.2 Sisäisen tietämyksen jakamisen fasilitointi

*”Meillä voi olla paljon hyöää kompetenssia ja tietoa, jota ei kuitenkaan jaeta kaikista tehokkaimmalla tavalla. Meillä on paljon erilaisia informaation jakamisen työkaluja ja alustoja, mutta sisäinen kommunikointi on edelleen kaikista suurin haaste.”*

Jotta organisaation sisäistä tietämystä pystyisi paremmin hyödyntämään toimintaympäristön seurannassa, on eräiden haastateltavien mukaan kehitettävä tietojärjestelmä, jonka avulla yrityksen toimintaympäristön seuranta voidaan laajentaa aidoksi toimintaympäristön seurannan kulttuuriksi. Tämä vaatii haastateltavien mukaan erityisesti sitä, että organisaation jäsenet voivat helposti nostaa esiin olennaiseksi kokemaansa informaatiota sekä kommentoida ja arvioida esiin nostettuja toimintaympäristöön liittyviä asioita.

Työkalujen pitäisi olla sellaisia, jotka tulisivat ihmisten normaaliin työnkulkuun. Ei irrallisia, linkitettyinä käytössä oleviin työvälineisiin ja osaksi arkipäivää. Ei muistin varassa, sillä silloin kiireessä ei tule mentyä sinne.

Myös Day ja Schoemaker (2006, 54) ovat esittäneet, että sisäisen tiedon esille nostamiseksi organisaatiolla pitää olla 1) näkyvä ja toimiva kanava, jonka kautta informaation jakaminen mahdollistuu 2) laaja tietämys niistä kysymyksistä, jotka ohjaavat seurantaan ja 3) kannusteita, jotka ohjaavat hyödyllisen informaation jakamiseen. Näiden kolmen ulottuvuuden merkitystä korostettiin myös useissa haastatteluissa.

Informaation, analyysin ja sisäisen tietämyksen jakamiseksi on lähes kaikissa tutkimusaineiston yrityksissä otettu käyttöön intranet. Intraan kerätty informaatio voi olla joko organisaation sisäisesti tuottamaa tai ulkoa ostettua. Intranetissä voi olla myös alueita, jotka on rajattu vain tietyille käyttäjäryhmille. Eroja on myös siinä, onko kaikkien yrityksen jäsenten mahdollista lisätä intraan omia havaintojaan tai kommentoida muiden esiin nostamia asioita. Osa introista toimii näin ollen interaktiivisina keskustelu- ja innovaatioalustoina ja osa puolestaan yksisuuntaisina raportointi- ja julkaisualustoina.

Meidän järjestelmät ovat SharePoint-pohjaisia julkaisujärjestelmiä, joissa julkaistaan sitä tietoa, mitä meidän analyttikot luo. Sielläkin me toimitaan tietyllä tapaa vielä manuaalisesti, mutta toki me raporttien tekemisessä ja niiden luomisessa käytetään erilaisia databaseja hyödyksi. Nämä järjestelmät eivät kuitenkaan mitenkään juttele keskenään ja tämä on enemmän tällaista tiedon jakamista.

Meillä kuka tahansa pystyy lisäämään informaatiota seurannan järjestelmään, jos tämä henkilö kokee, että informaatio pitäisi laittaa muiden tietoon.

Haastattelujen perusteella useimmissa aineistoon liittyvissä yrityksissä toimintaympäristön seurannan tiimi vastaa toimintaympäristöön liittyvän intranetin päivityksestä. Näissä yrityksissä olennaisena pidetty informaatio kulkeutuu ensin johdolle tai toimintaympäristön seurannan tiimille, joka tämän jälkeen lisää sen järjestelmään. Muutamissa aineistoon liittyvistä yrityksistä intranet näyttää olevan kuitenkin avoin siten, että kaikki yrityksen jäsenet pystyivät lisäämään sinne tärkeänä pitämäänsä informaatiota. Ensimmäistä vaihtoehtoa eli suljettua järjestelmää voi pitää tietämyksen jakamisen kannalta haasteellisena ja turhia välikäsiä sisältävänä, mutta se myös vähentää haastateltavien paljon kritisoimaa informaation määrää.

Sisäisen tietämyksen jakamiseen liittyy myös mahdollisuus kommentoida intranetiin lisättyä informaatiota ja analyyseja. Tämä koettiin useissa haastatteluissa hyödylliseksi, sillä harhaisiin taustaoletuksiin tai jopa vääriin faktoihin voi tällöin nopeasti puuttua. Intranetissä käytävä keskustelu voi myös kehittää tiedon jalostumista ja lisätä kokemusta vaikutusmahdollisuuksista ja toimintaympäristöä seuraavasta yrityskulttuurista. Sisäisen tietämyksen reaaliaikaisen kommentoinnin ja jalostamisen edistämistä voidaan haastattelujen mukaan parantaa myös sosiaalisen median kaltaisen keskustelun sallivilla järjestelmillä.

Kuinka paljon tiedon välittymistä organisaatiossa voisi vielä sähköistää? Paljon pohditaan, missä määrin sosiaalinen media muokkaa yritysten sisäistä kommunikaatiota.

Uskomus on, että sisäinen kommunikaatio menee yhä enemmän tällaisen sosiaalisen median suuntaan. Jos olisi tällainen fiksu ympäristö esimerkiksi markkinaympäristölle tai liiketoimintapäätösten tekemiselle, niin se olisi ehkä tietyllä tavalla yksi ideaali seurata tietovirtaa ja ottaa kantaa siihen. Kun yleensä se tieto ja kannanotto menevät sähköpostilla jollekin eikä mene siitä eteenpäin. Tieto liikkuisi paljon nopeammin somen kautta.

Kommentointimahdollisuus oli rakennettu haastattelujen perusteella noin puoleen aineistoon liittyvien yritysten intra -järjestelmistä.

### 4.6.3 Datafuusio

*"Suuren datamäärän hyödyntäminen on sellainen erittäin nouseva alue nyt. Me ei olla oltu siinä hirveen hyviä, sillä se on ollut hajanaista. Meillä on jokaisessa yksikössä oma näkökulma ja oma datasetti. Tahtotilamme on tuoda se data yhteen ja alkaa oikeasti jalostaa sitä ja kehittää sitä myös päätöksenteon tueksi."*

Datafuusiolla tarkoitetaan tässä erilaisen informaation yhdistelemistä tietojärjestelmien avulla. Sen tavoitteena on koherentin kokonaiskuvan muodostaminen eri lähteistä ja muodossa tulevasta datasta ja informaatiosta. Useiden haastateltavien mukaan muun muassa yrityksen sisäisen liiketoimintatiedon seurannan järjestelmät ja ulkoisen toimintaympäristön seurannan järjestelmät eivät keskustelee tarpeeksi keskenään. Eräissä haastatteluissa toivottiinkin yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta toimintaympäristöstä nousseen informaation yhdisteltävyyttä tietojärjestelmätasolla.

Sisäisen liiketoimintatiedon hallinta ja ulkopuoliseen toimintaympäristöön liittyvän tiedon käsittely ovat kulkeneet liikaa omia erillisiä trackejään. Ne ovat omissa erillisissä tietokannoissaan ja järjestelmissään. Meillä on vielä paljon tekemistä, että pystytään tarkastelemaan näitä enemmän ristiin.

Kun ajatellaan miten prosessit otetaan yrityksen sisäiseen toimintaan mukaan, niin pitää miettiä miten saadaan ulkoinen tieto esim. tilastokeskuksesta yhdistettyä yrityksen sisäiseen tietoon ja miten näistä yhdessä rakennetaan ennustetodennäköisyyksiä. Katsotaan siis mikä on ylin mahdollinen todennäköisyys ja alin mahdollinen todennäköisyys - tällä välillä toimitaan.

Sisäisen ja ulkoisen informaation yhdistelemisen lisäksi eräät haastateltavat toivoivat tietojärjestelmiä, joiden avulla erilaisista ennakoinnin menetelmistä kuten signaaleista, trendeistä, numeerisista laskelmista ja laadullisista analyysistä olisi mahdollista muodostaa kokonaiskuva. Eri ennakoinnin menetelmien tuloksia yhdistellessä tulee kuitenkin erään haastateltavan mukaan olla tarkkana, "ettei tule pakottaneeksi kaikkia ennakoivan seurannan työkaluja samaan muottiin."

Olen nähnyt tulevaisuuden hahmottamiseen työkaluja, joissa erilaisia ilmiöitä tarkastellaan samanaikaisesti ja yritetään ymmärtää niiden ristikkäisvaikutuksia. Tässä on varmaan vielä paljon tekemistä.

#### 4.6.4 Strategian, ennakkoinnin ja toimintaympäristön seurannan koherenssi

*”Tänä päivänä seurannan tietojärjestelmät tukevat seurannan strategisuutta valitettavan huonosti. Miten me saataisiin strategian ja yrityksen omien lukujen yhteen saattamisen lisäksi kvantifioitua tähän samaan informaatioon myös toimiala- ja toimintaympäristön seurantaan liittyviä yksityiskohtia? Me ollaan vielä ihan lapsenkengissä siinä.”*

Useiden haastateltavien mukaan toimintaympäristön seurannan tietojärjestelmät tukevat seurannan strategisuutta ja ennakoivuutta heikosti. Strategian, ennakkoinnin ja toimintaympäristön seurannan aidosti yhdistävää järjestelmää ei heidän mukaan ole olemassa tai haastateltavan tiedossa. Nämä strategiaojohtajat kokevat kamppailevansa strategian, ennakkoinnin ja seurannan tulosten yhteen saattamisessa. Erään haastateltavan mukaan ideaalitilanne olisi, että strategiaa ja toimintaympäristön seuranta yhdistävä järjestelmä keskustelisi myös yrityksen muiden tietojärjestelmien kanssa.

Strategia ja toimintaympäristön seuranta on erään haastateltavan mukaan mahdollista yhdistää strategian implementoinnissa käytettävien arvoluontiohjelmien avulla. Arvoluontiohjelmien toteutumista seurataan tällöin järjestelmällä, joihin olisi integroitu toimintaympäristön seurantaan liittyviä parametreja. Tällä hetkellä tämän tyyppiset toimintaympäristön seuranta ja strategiaa yhdistelevät järjestelmät toimivat haastateltavien mukaan lähinnä manuaalisesti siten, että tiettyjä liiketoimintalukuja siirretään järjestelmään selektiivisesti. Arvoluontiohjelman perustuvan tietojärjestelmän heikkoutena voi olla se, että se nojaa lähinnä numeeriseen tietoon nojautuessaan fokuusi toimintaympäristön seurannan melko kapealle seurannan alueelle.

Useiden haastateltavien mukaan tietojärjestelmät tukevat melko heikosti myös toimintaympäristön kehityksen ennakoimista. Esimerkiksi laadullisia makro- ja toimialaympäristön kehityksen ennakoimista aidosti tukevia tietojärjestelmiä ei haastateltavien käsityksen mukaan ole tällä hetkellä tarjolla. Voi siis olla, että toimintaympäristön seurannan tietojärjestelmiin ei ole kyetty luomaan alustaa, jossa olisi mahdollista samanaikaisesti tarkastella toimintaympäristön kehitystä, tulevaisuusennakointeja ja yritykselle merkityksellisiä strategisia teemoja.

Toimintaympäristön kehityksen ennakoimiseksi voidaan suorittaa erilaisia tietojärjestelmällisiä simulointeja tai mallinnuksia. Simuloinnit ja mallinnukset pohjautuvat pääasiassa kvantitatiivisiin prosesseihin, joita kuitenkin ohjaa laadullinen kysymyksen asettelu, eli se mitä asiaa halutaan kvantifioida ja miksi. Teoriaosuudessa esitellyllä Business Analyticsilla voi tämän jälkeen hahmotella, mitä numeerisesti johdetut ennusteet voisivat tarkoittaa yritykselle. Eräiden haastateltavien mukaan simuloinnit tapahtuvat kuitenkin vielä pääosin manuaalisesti ja koetaan tämän vuoksi liian heikoiksi.

Kun vuoden 2010 lopulla tätä asiaa tutkin, niin meidän tietojärjestelmät eivät juuri tuottaneet tulevaisuuteen liittyvää materiaalia - lukuun ottamatta ennusteita, jotka perustuvat tilastokeskusten ja muiden tuottamaan dataan. Ulkoisten tietolähteiden hyödyntämistä tietojärjestelmissä, mm. tilastotieteen tuottamisella ja trendianalyysillä, ei valitettavasti juurikaan ole. Ollaan ehkä vuoden tai kahden päähän ulottuvassa mutu-ennustamisessa, ennemmin kuin että meillä olisi numerollista trendianalyysia

joka tuottaisi näkemyksen siitä, miten historiaan perustuva data ennustaa, mitä tulevaisuudessa tulisi käymään. Siinä meillä on selkeä kehittämisen paikka.

Numeeristen simulointien ja mallinnusten lisäksi tietojärjestelmäperusteisesti voidaan luoda erilaisia varhaisen varoituksen mittareita. Varhaisen varoituksen mittareilla toteutetaan numeerista makro- ja toimialaympäristön ennakoitua. Siinä tarkastellaan, kuinka tiettyjen indikaattoreiden mukaan tulevaisuuden pitäisi lähteä tiettyyn suuntaan (Taipalus 2012). Tässä, kuten muissakin numeeriseen dataan perustuvissa ennakkoinneissa tulosten hyöty syntyy vasta numeerikan laadullisesta *tulkitsemisesta*. Erään haastateltavan mukaan varhaisen varoituksen tietojärjestelmien pitäisi tämän vuoksi pystyä tuottamaan tulevaisuussignaaleita, vaikkei tulkitsemaan niitä. Tämä johtuu siitä, että tietojärjestelmät eivät haastateltavien mukaan tällä hetkellä pysty arvioimaan, onko tietyllä signaalilla suuri vai pieni merkitys yrityksen toiminnalle.

Yksi selkeä ennakoivan toimintaympäristön seurannan tietojärjestelmällinen haaste liittyy siis haastateltavien mukaan informaation mitattavuuteen; miten luoda sellainen mittaristo tai ennuste, joka antaisi hyvän tuloksen, johon voisi luottaa, ja jonka pohjalta olisi helppo tehdä päätöksiä? Erään haastateltavan sanoin: ”Vähän kuin ajatellaan sääennusteita, niin vaikka kuinka tietojärjestelmät tukevat sääennustamista, niin eihän ne aina toteudu.” Miten siis kehittää edes jossain määrin luotettavia mittareita, joita pystytään analysoimaan ja arvioimaan? Numeerisissa ennakkoinneissa on aina riskinä tilastoharhat ja harha siitä, että kaikki mitä pitäisi mitata, on osattu etukäteen ohjelmoida numeerista analyysiä tuottaviin tietojärjestelmiin.

## 4.7 Johtopäätökset

Toimintaympäristön seurannalla vastataan muuttuvasta toimintaympäristöstä nouseviin tiedontarpeisiin. Tiedontarpeet liittyvät yrityksen mahdollisuuteen suunnitella toimintaansa ja tehdä oikeita päätöksiä oikeaan aikaan. Toimintaympäristön seuranta on tähän tutkimukseen tehdyissä haastatteluisissa pidetty strategisen päätöksenteon olennaisena mahdollistajana.

Toimintaympäristön seurannan keskiössä on informaatio ja sen onnistunut havaitseminen, luominen, poiminta, analyysi ja välittäminen eteenpäin päätöksenteon tarpeisiin. Toimintaympäristön seuranta ei näin ollen ole luotu itseään varten vaan sen tavoitteena on kustannustehokkaasti luotu merkityksellinen ja tarpeisiin vastaava tietämys yrityksen toimintaympäristön nykytilasta ja kehityksestä. Tämän vuoksi tutkimukseen haastatellut pitivät tärkeänä, että toimintaympäristön seuranta tekevät toimijat ovat jatkuvassa yhteydessä yrityksen johdon ja liiketoimintofunktioiden kanssa.

Toimintaympäristön seurannalle on annettu useita nimiä. Liiketoimintatiedon hallinnan ja liiketoimintaympäristön seurannan lisäksi Suomessa käytetään vakiintuneesti englanninkielisiä nimityksiä Business Intelligence, Market Intelligence ja Strategic Intelligence. Haastatteluisissa kaikista suosituimmiksi

synonyymeiksi toimintaympäristön seurannalle nousivat Market Intelligence ja Business Intelligence. Business Intelligence -käsitettä pidetään kuitenkin edelleen usein yrityksen sisäiseen toimintaympäristöön ja numeerisiin prosesseihin painottuneena ja Market Intelligence koetaan selvemmin ulkoiseen toimintaympäristöön liittyväksi.

Tutkimuksessa on esitelty makro- ja toimialaympäristön seuranta. Makrotoimintaympäristön seurannassa keskitytään kaikista uloimpiin taloudellisiin, poliittisiin, sosiaalisiin, lainsäädännöllisiin, ympäristöllisiin ja teknologisiin ulottuvuuksiin. Toimialaympäristön seurannassa tarkastellaan puolestaan yrityksen toimialalla vaikuttavien avainkilpailijoiden, avainasiakkaiden ja avainosiosryhmien suhteiden kehittymistä. Tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle on jätetty yrityksen sisäinen ympäristö ja kaikista lähin mikrotoimintaympäristö. Rajauksella on pyritty avaamaan haastateltavien ajattelua toimintaympäristön seurannan uloimmille tasoille, jotta toimintaympäristön seurannan haasteista, mahdollisuuksista ja kehittämiskohteista olisi mahdollista keskustella yleisluonteisemmin ja sitoutumatta liikaa yrityskohtaisuuteen.

Tutkimukseen haastateltiin neljätoista suomalaisten suuryritysten strategiajohtajaa tai muuta strategiasta merkittävästi vastaavaa henkilöä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joissa syvennyttiin ennakoivan ja strategisen toimintaympäristön seurannan merkitykseen, nykytilaan ja kehittämiseen. Aineiston analyysissä on vastattu tutkimuskysymyksiin, joilla pyrittiin selvittämään: 1) mitä merkityksiä suomalaisten suuryritysten strategiajohtajat antavat makro- ja toimialaympäristön ennakoivalle ja strategiselle seurannalle, 2) miten makro- ja toimialaympäristön seuranta tehdään ja toteutetaanko sitä ennakoivasti tai strategisesti 3) miten makro- ja toimialaympäristön ennakoivan ja strategisen seurannan prosesseja ja tietojärjestelmiä tulisi kehittää.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että makro- ja toimialaympäristön seuranta pidetään erittäin tärkeänä osana yrityksen jatkuvuuden ja menestymisen toteutumista. Systemaattisen toimintaympäristön seurannan nähdään parantavan informaation hankintaa ja sen muuttamista tietämykseksi. Se auttaa johtoa strategisten suunnitelmien ja päätösten tekemisessä ja mahdollistaa näin ollen strategian, joka ottaa huomioon ulkoisen toimintaympäristön jatkuvuudet ja epäjatkuvuudet. Toimintaympäristön seurannan nähdään mahdollistavan myös organisaation sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien paremman tunnistamisen peilaamalla niitä ulkoiseen toimintaympäristöön.

Toimintaympäristön seurannan merkityksen nähdään lisääntyneen huomattavasti viimeisten vuosien aikana. Samalla johdon antama arvostus ja sen tuomat panostukset toimintaympäristön seurantaan ja ennakoivuuteen ovat kasvaneet. Lisäresurssit ovat useissa yrityksissä muuttaneet seurannan organisoitumisen pienistä johdon tukifunktioista toimintaympäristöä jatkuvasti seuraaviin seurantafunktioihin. Toimintaympäristön seurannan yksiköt ovat kuitenkin vielä keskimäärin hyvin pieniä, alle viiden henkilön tiimejä. Noin puoleen haastatelluista yrityksistä toimintaympäristön seurantaan tullaan haastateltavien mukaan mitä luultavimmin lisäämään resursseja myös tulevaisuudessa.

Systemaattinen toimintaympäristön seuranta vaatii seurantatyön organisoitumista. Seurannan organisoitumisen ulottuvuudet voidaan jakaa seurannan yksikköön, seurannan verkostoon ja yrityksen johtoon. Ulottuvuuksien lomitumisella ja vuorovaikutteisudella pyritään saavuttamaan mahdollisimman korkea seurannan tarpeiden ja tulosten kohtaavuus, kustannustehokkuus ja yrityksen sisäisen tietämyksen hyödynnettävyys. Haastatteluissa korostettiin, että yrityksen johdon ja toimintaympäristön seurannan yksikön tulisi olla jatkuvassa ja läheisessä yhteydessä keskenään. Näin pyritään varmistamaan, että toimintaympäristöä seurataan jatkuvasti niiltä alueilta, jotka ovat johdon päätöksenteon ja strategian kannalta merkittäviä.

Toimintaympäristön seurannan yksiköt käyttävät poikkeuksetta sekä yrityksen sisäisiä että ulkoisia resursseja. Sisäisesti yrityksellä voi olla laajimmillaan kymmeniä analyytikoita, ekonomisteja ja tutkijoita, mutta kuten todettu, keskimääräisesti seurannan yksiköt ovat kuitenkin huomattavasti pienempiä. Lähes kaikissa tutkimusaineiston yrityksissä seurannan yksikön työtä syvennetään lisäksi organisaation eri tasoilla toimivia henkilöitä osallistavalla tapauskohtaisella ad hoc -seurannalla. Ulkoisina resursseina yritykset käyttävät erilaisia informaatiovirtoja ja analyytikkotaloja, joiden tuloksia jalostetaan konsernitason tai liiketoimintotasojen päätöksenteon tueksi. Haastatteluista ilmeni, että tutkimusaineiston yritykset pyrkivät ulkoistamaan mahdollisimman suuren osan seurannan rutiinitoiminnoista kuten säännöllisesti päivitettävistä ulkoisista raporteista tai uutisvirtojen kokoamisesta. Rutiinitoimintoja automatisoimalla yrityksen sisäiset seurantaresurssit kohdistetaan ajattelutyöhön eli informaation jalostamiseen ja johtopäätösten tekemiseen.

Haastattelujen perusteella voidaan esittää, että toimintaympäristön seurannan kohteet määräytyvät usein strategiasta, johdon tarpeista ja historiaan perustuvista kokemuksista. Näiden lisäksi pidetään tärkeänä, että toimintaympäristön seurannan yksikkö tai muut yrityksen toimijat skannaisivat aktiivisesti myös strategian, kokemuksen tai vallitsevien taustaoletusten ulkopuolelta nousevia signaaleja. Perusoletuksia laajempi toimintaympäristön skannaus voi mahdollistaa ennakoivuutta ja uusien toimintamahdollisuuksien hahmottamista. Eräät haastateltavat toivoivat seurannan strategiseen kohdentamiseen myös lisää visio- tai skenaariolähtöisyyttä. Visiolähtöisyydessä seurannan kohteet johdetaan pidemmän aikavälin strategisista oletuksista ja suunnitelmista. Sen avulla pyritään varmistamaan, että linkki pitkän tähtäimen tavoitteen, strategian ja toimintaympäristön seurannan välillä on johdonmukainen ja katkeilematon. Skenaariolähtöisessä kohdentamisessa pyritään keskittämään seurantaa skenaarioissa merkittäviksi nousseisiin muutostekijöihin ja niiden kehittymiseen.

Haastattelujen perusteella yhteys toimintaympäristön seurannan ja strategian tai strategisen päätöksenteon välillä voi olla jatkuvaa, jaksottaista tai casekohtaista. *Jatkuvassa* yhteydessä toimintaympäristön seurannan tulokset otetaan nimensä mukaisesti jatkuvasti huomioon päätöksenteossa. Tämän lisäksi strategian sopivuutta ja sen taustaoletusten paikkansapitävyyttä tarkastellaan säännöllisesti suhteessa toimintaympäristön kehittymiseen. *Jatkuvassa* yhtey-

dessä pidetään tärkeänä, että toimintaympäristöä seuraavat henkilöt saavat jatkuvasti tietoa johdon informaatiotarpeista ja kiinnostuksenkohteista. *Jaksottaisessa* yhteydessä toimintaympäristön seuranta sidotaan puolestaan strategia-prosessiin, vuosikelloon tai niihin liittyvään formaaliin päätöksentekoon. *Casekohtaisessa* seurannassa strateginen päätöksenteko ja toimintaympäristön seuranta yhdistyvät tiettyä tarvetta varten tehtävissä tiedonhaussa. Case-kohtainen seuranta onkin ad hoc -tyylistä informaation keräämistä, jolla pyritään lisäämään tietämystä tietyn päätöksen tukemiseksi. Useat haastateltavat pitävät toimintaympäristön seurannan jaksottaisuutta eli epäjatkuvuutta ongelmallisena. Näiden haastateltavien mukaan toimintaympäristön seurannan tulisi olla yhä jatkuvampaa, jotta sen avulla olisi mahdollista reagoida nopeasti nouseviin signaaleihin, trendeihin ja epäjatkuvuuksiin.

Haastateltavat nostivat esiin useampia toimintaympäristön seurannan haasteita. Yleisimpänä haasteena pidetään informaatiotulvaa ja sen hallinnan vaikeutta. He kokevat, että informaatiota on saatavilla riittävästi, eikä informaation hankintaa pidetä kovinkaan vaikeana. Ongelmallisempänä pidetään sitä, miten informaation suodattimia hallitaan niin, että epäolennainen tieto suodatuu ja olennainen tieto jatkaa kulkuaan kohti päätöksentekoa. Haasteena on siis erottaa yritykselle merkittävä must know -informaatio epäolennaisemmasta nice to know -informaatiosta ja luoda siitä pitkälle jalostettuja johtopäätöksiä. Toimintaympäristön seurantaan kohdistettuja lisäresursseja toivotaan tämän vuoksi etenkin informaation analysointi- ja jalostusvaiheeseen.

Toinen merkittävä toimintaympäristön seurannan haaste liittyy informaation jakamiseen ja yrityksen sisäisen tietämyksen hyödyntämiseen. Yrityksen eri tasoilla toimiville henkilöille kertyy huomattava määrä tietämystä toimintaympäristön kehityksestä. Kuitenkin suuri osa tästä tietämyksestä jää henkilöiden sisäiseksi implisiittiseksi tietämykseksi, eikä sitä pystytä hyödyntämään toimintaympäristön seurannassa tai päätöksenteossa. Yritysten tulisikin haastateltujen mukaan pyrkiä muuttamaan organisaatiokulttuuriaan toimintaympäristöä laajasti seuraavaksi ja siitä oppivaksi. Seurannan kulttuuria voidaan edistää muun muassa kehittämällä systemaattisempia seurannan prosesseja, keskustelemalla säännöllisesti toimintaympäristön kehittymisestä sekä tukemalla tietämyksen jakamista ja rohkeita johtopäätöksiä. Lisäksi on tärkeää, että uudet ja aikaisemmille näkemyksille vastakkaiset ajatukset käsitellään rakentavasti. Avoimen ja systemaattisen seurannan kulttuurin koetaan mahdollistavan sen, että yrityksessä vallitsevien uskomusten ja taustaoletusten paikkansapitävyyttä tarkistetaan säännöllisesti. Uskomusten ja taustaoletusten tarkastamisella pyritään minimoimaan vanhentuneelle tai virheelliselle taustaoletukselle pohjautuvan strategisen päätöksenteon mahdollisuus.

Muita merkittäviä toimintaympäristön seurannan haasteita ovat vanhentuneet ajattelumallit, numeerisen datan ja laadullisen informaation epätasapaino sekä menneisyyden ja nykyhetken liiallinen painottuminen. Haastateltujen mukaan vanhentuneet ajatusmallit ja organisaation uudistumattomuus yhtenäistävät haitallisesti ihmisten ajattelua. Konservatiivinen ajattelu pyrkii säilyttämään historiaperusteisia uskomuksia ja estää näin totuudeksi nousseiden



ajatusmallien kyseenalaistamisen. Tämän vuoksi toimintaympäristön seurantaan koetaan tarvittavan nykyistä enemmän variaatioita, näkökulmia, yllätyselementtejä ja uusia toimijoita.

Haastatellut strategiajohtajat ovat pääosin kahta mieltä numeerisen datan ja laadullisen informaation epätasapainosta. Ensimmäinen näkökulma suhtautuu kriittisesti numeeriseen ennustamiseen ja toimintaympäristön kvantitatiiviseen analyysiin. Näiden haastateltavien mukaan numeerisia laskelmia voi käyttää mallintamisen ja analyysin pohjana, mutta tärkeämpää on viedä toimintaympäristön seuranta ja strategian muodostusta laadullisempaan suuntaan. Toisen näkökulman mukaan toimintaympäristön seurannan ja strategisen päätöksenteon tulee nojautua numeerisiin laskelmiin, joista muodostetaan johtopäätöksiä laadullisesti. Näiden haastateltavien mukaan resursseja tulisi keskitää numeerisen datan analyysitapojen ja -järjestelmien kehittämiseen.

Haastateltavia pyydettiin myös miettimään, mitä puutteita, mahdollisuuksia tai kehittämiskohteita he tunnistavat seurannan tietojärjestelmissä. Haastattelujen perusteella voi todeta, että suuri osa tutkimusaineiston yrityksistä käyttää toimintaympäristön seurannan tietojärjestelmänä ulkoa ostettua ja yrityksen tarpeiden mukaisesti räätälöityä toimintaympäristön seurannan portaalia tai intranet -alustaa. Seurannan portaaliin tai intranet -alustaan viedään yrityksen omia analyysieja ja ulkopuolisten tahojen raportteja.

Haastatteluista nousi viisi merkittävää toimintaympäristön seurannan tietojärjestelmien kehityskohdetta. Järjestelmäkehitykseltä toivotaan ensinnäkin systemaattisuuden, käytettävyyden ja automaation parantamista. Näiden tekijöiden toivottiin helpottavan informaation jakamista ja yrityksen sisäisen tietämyksen hyödyntämistä. Tietojärjestelmiltä odotetaan myös kehittyneempiä datafuusio-ominaisuuksia eli järjestelmiä, joissa on mahdollista yhdistellä ja analysoida samanaikaisesti mikro- ja makrotason informaatiota, sisäisesti ja ulkoisesti tuotettua informaatiota tai kvantitatiivista ja kvalitatiivista informaatiota. Tietojärjestelmiltä toivottiin myös vahvempaa koherenssia strategisuuden, ennakkoinnin ja toimintaympäristön seurannan välille. Tällä koherenssilla tarkoitetaan sitä, että yritys pystyisi saman järjestelmän sisällä tarkastelemaan toimintaympäristön kehitystä, toimintaympäristön muutoksiin liittyviä ennakoiteja ja niiden kehittymisen suhdetta yrityksen strategiaan. Näin yritys pystyisi jatkuvasti ja ennakoivasti tarkastelemaan pysyväkö sen strategia validina suhteessa toimintaympäristön kehitykseen.

Strategisen ja ennakoivan toimintaympäristön seurannan avulla pyritään varmistamaan, että organisaation strategia ja toiminta on sopusoinnussa toimintaympäristön todellisen kehityksen kanssa myös pidemmällä aikavälillä. Useiden haastateltujen mukaan toimintaympäristön seuranta painottuu edelleen liiallisesti nykyhetken tai historian tarkasteluun. Ennakkoinnin työkaluja kuten skenaarioita, trendianalyysieja, heikkojen signaalien ja strategian taustaoletusten tarkastelua sekä varhaisen varoituksen mittareita käytetään yrityksissä melko epäsystemaattisesti ja epäjatkuvasti.

Tutkimukseen tehtyjen haastattelujen perusteella voidaan todeta, että useimpien yritysten tapa toimia suhteessa toimintaympäristössä tapahtuvaan

muutokseen on enemmän reaktiivista kuin ennakoivaa. Vaikka strategiajohtajat korostavat ennakoinnin merkitystä ja siihen on viimeisten vuosien aikana lisätty resursseja ja huomiota, ei ennakoiva tapa toimia ole muuttunut jatkuvaksi. Reaktiivisten yritysten määritelmän (s. 45) mukaisesti monissa tutkimusaineiston yrityksissä tukeudutaan edelleen vahvasti nykytilaa ja historiaa analysoiviin raportteihin. Ennakointejakin toki tehdään, mutta usein ennakoinnin työkalut ovat käytössä lähinnä jaksottaisesti strategianluontiprosessien tai ad hoc -tyylisten tiedonhakujen aikana. Haastateltavat kokevat usein joutuvansa sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin reaktiivisesti proaktiivisen virittäytymisen sijaan.

Haastateltujen mukaan ennakoivuus on tärkeä aihe, jonka edistämiseksi ei kuitenkaan usein ole löydetty tai otettu käyttöön tarvittavia ennakoinnin prosesseja, työkaluja tai tietojärjestelmiä. Haastattelujen perusteessa muutama yritys on selkeästi muita pidemmällä ennakoinnin menetelmien soveltamisessa, mutta näissäkin yrityksissä koetaan, että ennakoivuutta olisi yhä parannettava. Osaksi vastavoimana vaikeana pidetylle ennakoinnille esitettiin ketteryyden ja reagointikyvyn parantamista suhteessa toimintaympäristön muutoksiin.

## 5 PÄÄTÄNTÖ

Toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, joihin yrityksen on vaikeaa vaikuttaa ja joita sen on usein mahdoton ennustaa. Yritysten on kuitenkin suunniteltava toimintaansa ja tehtävä valintoja, jotka perustuvat oletuksille nykyhetkestä ja tulevaisuuden kehityskuluista. Tätä päätöksentekoa pyritään vahvistamaan toimintaympäristön seurannalla. Onnistuneella strategisella ja ennakoivalla toimintaympäristön seurannalla tuotetaan ajankohtaista ja merkityksellistä informaatiota yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta toimintaympäristöstä. Sen avulla pyritään tekemään oikeita strategisia valintoja, joilla minimoidaan yritykseen kohdistuvia riskejä ja maksimoidaan mahdollisuuksia.

Tutkimukseen haastatellut suomalaisten suuryritysten strategiajohtajat pitivät makro- ja toimialaympäristön seurantaa erittäin merkittävänä. Makrotasolla seurataan poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia, ympäristöllisiä ja lainsäädännöllisiä kehityksiä kansallisella ja globaalilla tasolla. Toimialatasolla seurataan puolestaan avainkilpailijoiden, avainasiakkaiden ja muiden avainidosryhmien kehittymistä yrityksen toimialan piirissä.

Strategiajohtajien mukaan strategisuuutta ei voi erottaa toimintaympäristön seurannasta, sillä se ohjaa seurantaa yritykselle merkityksellisimpiin kohteisiin ja auttaa suuntaamaan strategiaa ja strategista päätöksentekoa toimintaympäristön kehityksen vaatimaan suuntaan. Myös ennakoivalle toimintaympäristön seurannalle annetun merkityksen ja arvostuksen koetaan nousseen. Ennakoivan toimintaympäristön seurannan nykytilaa pidetään kuitenkin huomattavasti strategisuuden nykytilaa heikompana, sillä ennakointia tehdään epäsystemaattisemmin ja epäjatkuvammin.

Tämän tutkimuksen tekeminen on ollut hyvin opettavainen prosessi. Koen olleeni etuoikeutettu päästessäni kuuntelemaan ja analysoimaan Suomen merkittävimpien strategiaosaajien ajatuksia strategisesta ja ennakoivasta toimintaympäristön seurannasta. Työstä teki vielä mielenkiintoisemman se, että toimintaympäristön seuranta ja sen kehittäminen eivät tuntuneet haastateltavista itsestään selviltä vaan nostattivat keskusteluja seurannan ja etenkin ennakkoinnin haasteista ja mahdollisuuksista. Useissa yrityksissä toimintaympäristön

seurannan ja ennakkoinnin prosesseja, työkaluja ja organisoitumista pohditaan juuri tälläkin hetkellä.

Vaikka tutkimusaiheen ajankohtaisuus ja haasteellisuus tekivät aiheesta mielenkiintoisen, aiheuttivat ne ratkaisujen jäämisen kehitysehdotusten varjoon. Toisaalta on varmasti jopa suotavaa, että pro gradu -tasoinen tutkimus ei liiallisesti pyri normatiivisten ohjeistusten muodostamiseen. Toivon, että tutkimuksessa esiin nousseet haasteet toimintaympäristön seurannan prosessien ja tietojärjestelmien osalta innostaisivat jatkotutkimukseen ja toimintaympäristön seurannan menetelmien ja tietojärjestelmien kehittämiseen. Tämän tutkimuksen perusteella jatkotutkimusta tarvittaisiin etenkin toimintaympäristön seurantaan liittyvän informaation ja tietämyksen hallinnan alueella. Vaikka *Information Management* ja *Knowledge Management* ovat kansainvälisesti erittäin suosittuja tutkimusalueita, on niiden tutkimusta mahdollista syventää suomalaisessa toimintaympäristön seurantaan liittyvässä kontekstissa.

Myös ennakkoinnin menetelmä- ja tietojärjestelmäkehityksen tarve esiintyi haastatteluissa vahvana. Erään haastateltavan sanoin: ”Ennakointi on varmasti sellainen osa-alue, jossa tätä tutkimustyötä on hyvä tehdä - Se on niin kriittinen ja merkittävä asia, jossa ei vielä olla tarpeeksi hyviä.” Tutkimuksessa esiin nousseita seurannan tietojärjestelmien haasteita, liittyen muun muassa käytettävyyteen, automaatioon, tietämyksen jakamiseen, datafuusioon sekä strategian, ennakkoinnin ja toimintaympäristön koherenssiin, olisi mahdollista tutkia esimerkiksi informaatioteknologian alueella.

Tutkimuksella on pyritty rakentamaan selkeä toimintaympäristön seurannan kokonaisuus, joka sitoo yhteen hajanaista ja useiden erilaisten nimien alla kulkevaa teoriakenttää. Tätä kokonaisuutta on rakennettu toimintaympäristön seurannan johtavien teorioiden eli Business Intelligencen, Strategic Intelligencen ja Market Intelligencen esittelyllä ja kokoamalla ne havainnollisesti toimintaympäristön seurannan yläkäsitteen alle (Kuvio 3). Kokonaisuutta on pyritty selventämään myös tuomalla yhteen kymmeniä erilaisia toimintaympäristön seurantaan liittyviä teorioita ja luomaan niitä yhdistelemällä toimintaympäristön seurannan vaiheiden prosessikuvaus (Kuvio 6).

Suuryritysten strategiajohtajien tai muiden strategiasta merkittävästi vastaavien henkilöiden haastattelut ovat tuoneet ajankohtaista tietämystä suomalaisesta toimintaympäristön seurannasta. Nykytilakuvaus on auttanut ymmärtämään toimintaympäristön seurannan tämän hetkistä organisoitumista, jatkuvuuden luonnetta ja seurannan kohteiden määrittelyä. Nykytilakuvauksella on lisäksi luotu ymmärrystä toimintaympäristön seurannan suhteesta strategiaan, strategiseen päätöksentekoon ja ennakkoinnin menetelmiin. Yhdessä suomalaisesta toimintaympäristön seurannasta tehtyjen kvantitatiivisten tutkimusten kanssa on nyt pystytty luomaan laaja kokonaiskuva suomalaisten suuryritysten harjoittaman toimintaympäristön seurannan merkityksestä, nykytilasta ja kehittämistarpeista.

## 6 LÄHTEET

- Albright, K.S. 2004. Environmental Scanning: Radar for success. *The information Management Journal*. May/June, 38-45
- Aguilar, F.J. 1967. *Scanning the business environment*. Macmillan: New York
- Alasuutari, P. 1999. *Laadullinen tutkimus*. 3ed. Vastapaino: Tampere
- Andersson, C. & Paine, R. 1975. Managerial perceptions and strategic behavior. *Academy of Management Journal*. 18, 811-823
- Andrews, K.R. 1971. *The concept of corporate strategy*. Irwin: Homewood
- Ansoff, I.H. 1965. *Corporate Strategy*. McGraw-Hill: New York
- Ansoff, I.H. 1975. Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*. Vol. XVIII, 2
- Ansoff, I.H. 1984. *Implanting strategic management*. Prentice Hall International: London
- Badr, A. & Madden, E. 2006. The impact of competitive intelligence on the development and implementation of strategy in the pharmaceutical industry. *SCIP International Annual Conference & Exhibition 2006*, 26-29
- Barbosa, F., Hatting, D. & Kloss, M. 2010. Applying global trends: A look at Chinas auto industry. *McKinsey Quarterly*. July, 3
- Barr, P.S. 1998. Adapting to unfamiliar environmental events: A look at the evolution of interpretation and its role in strategic change. *Organization Science*. Vol 9, No. 6, 644-669
- Begg, D., Vernasca, G., Fischer, S. & Dornbusch, R. 2011. *Economics*. 10<sup>th</sup> editon. McGraw-Hill Education: Berkshire
- Bergman, J., Jantunen, A. & Saksa, J.M. 2004. Managing knowledge creation and sharing scenarios and dynamic capabilities in inter-industrial knowledge networks. *Jounal of Knowledge Management*. Vol. 8, No.6, 63-76

- Bose, R. 2009. Advanced analytics: Opportunities and Challenges. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 109, Iss. 2, 155-172
- Burgelman, R.A. 1983. Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*. Vol 23, 1349-1364
- Burns, T. & Stalker, G.M. 1961. *The Management of Innovation*. Tavistock: London.
- Calof, J.L. & Wright, S. 2008. Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. *European Journal of marketing*. Vol. 42, Iss. 7, 717-730
- Carnoy, M. & Castells, M. 2001. Globalization, the knowledge society and the network state: Poulantzas at the millennium. *Global Networks*. Vol 1, No. 1, 71-93
- Chen, C.A. 2008. Linking the knowledge creation process to organisational theories: A macro view of organisation - environment change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol 21, Iss. 3, 259-279
- Chen, H, Chiang, R, Storey, V. 2012. Business Intelligence and Analytics. From Big Data to Big Impact. *MIS Quarterly*. Vol 36, No 4, 1165-1188
- Choo, C.W. 2002. *Information management for the intelligent organization. The art of scanning the environment*. 3rd edition. Information Today Inc: Medford
- Cuhls, K. 2003. From forecasting to foresight processes - new participative foresight activities in Germany. *Journal of Forecasting*. 22, 93-111
- Coffman, B. 1997. *Weak Signal Research*. MG Taylor Corporation. <http://www.mgtaylor.com/mgtaylor/jotm/winter97/wsrintro.html>  
Luettu 5.7.2012
- Day, G.S. & Schoemaker, J.H. 2006. *Detecting the weak signals that will make or break your company*. Harvard Business School Press: Boston
- Davenport, T.H. & Harris, J.G. 2007. *Competing on analytics: the new science of winning*. Harvard Business School Press: Boston
- Davenport, T.H. & Prusak, L. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press: Boston
- Dewulf G. & Van der Schaaf, P. 1998. Portfolio management in the midst of uncertainties: How scenario planning can be useful. *Journal of Corporate Real Estate*. Vol. 1. Iss. 1, 19-28
- Dick, T. D. 1995. Accelerating change for competitive advantage. *Organizational Dynamics*. 24, 1, 77-82
- Draft, R., Sormunen, J. & Parks, D. 1988. Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance: An empirical study. *Strategic management journal*. 123-139

- Duncan, R.B. 1972. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*. 17, 313-327
- Edwards, J.S, Shaw, D. & Collier, P.M. 2005. Knowledge management systems: finding a way with technology. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 9 Iss. 1, 113 - 125
- Fahey, L. 2009. Exploring analytics to make better decisions - the questions executives need to ask. *Strategy & Leadership*. Vol.37. Iss: 5, 12-18
- Feldman, M.S. & March, J.G. 1981. Information in organizations as signal and symbol. *Administrative Science Quarterly*. 26, 171-86
- Fleisher, C. & Bensoussan, B. 2007. *Business and Competitive Analysis: effective application of new and classic methods*. FT Press: Upper Saddle River
- Fleisher, C.S & Blenkhorn, D.L. 2003. Controversies in competitive intelligence: The enduring issues. *Praeger*. 56-69
- Fleisher, C.S & Blenkhorn, D.L. 2005. Management of global competitive intelligence: the way ahead. *Competitive Intelligence and Global Business*. 271-285.
- Galbraith, J.R. 1974. Organization design: an information processing view. *Interface*. 4:3, 28-36
- Ghoshal, S. & Kim, S.K. 1986. Building effective intelligence system for competitive advantage. *Sloan Management Review*. Vol. 28, Iss. 1, 49-59
- Gilad, B. & Gilad, T. 1988. *The Business Intelligence System. A new tool for competitive advantage*. Amacom: New York
- Gilad, B. & Herring, J.P. 1996. *The art of science of business intelligence analysis. Part A: Business intelligence theory, principles, practises and uses*. JAI Press: Greenwich
- Goll, I. & Rasheed, A.M. 1997. Rational decision-making and firm performance: The moderating role of environment. *Strategic Management Journal*. Vol.18, Iss. 7, 583-591
- Greene, R.M. 1996. *Business Intelligence and espionage*. Dow Jones-irwin: Homewood
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. 2000. Competing paradigms in qualitative research. Teoksessa Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. *Handbok of Qualitative Research*. Sage Publications: Thousand Oaks
- Haase, H. & Franco, M. 2011. Information sources for environmental scanning: Do industry and firm size matter? *Management Decision*. Vol.49, No. 10, 1642-1657
- Hall, R. 1984. The natural logic of management policy making: Its implications for the survival of an organization. *Management Science*. 30, 905-927

- Hambrick, D.C. 1982. Environmental scanning and organizational strategy. *Strategic Management Journal*. Vol. 3, No. 2, 159-174
- Hambrick, D. 1989. Putting top managers back in the strategy picture. *Strategic Management Journal*. 10, 5-15
- Hannan, M.T. & Freeman, J. 1984. Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*. Vol 48, April, 149-164.
- Hedin, H., Hirvensalo, I. & Vaarnas, M. (2011). *The Handbook of Market Intelligence. Understand, Compete and Grow in Global Markets*. John Wiley & Sons Ltd: West Sussex
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1985. *Teemahaastattelu*. Gaudeamus: Helsinki
- Hirvensalo, I. 2004. Competitive Intelligence in Finland. *Journal of Competitive Intelligence and Management*. Vol. 2, No. 2, 22-37
- Höglund, L. & Persson, O. 1985. *Information och kunskap. Informationsförsörjning - forskning och policyfrågor*. Inum: Umeå
- Johannessons, J. & Palona, I. 2010. Environmental turbulence and the success of a firm's intelligence strategy: Development of research instruments. *International Journal of Management*. Vol 27. No. 3, Part 1
- Johnson, G. & Scholes, K. 1999. *Exploring corporate strategy*. 5th ed. Prentice Hall Europe: Essex
- Kamensky, M. 2010. *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. Talentum: Helsinki
- Klatt, T., Schlaefke, M. & Moeller, K. 2011. Integrating business analytics into strategic planning for better performance. *Journal of Business Strategy*. Vol. 32, Iss. 6, 30-39
- Knip, V. & Fleisher, C.S. 2005. As the Globe Spins: A benchmark examination of CI in 15 key countries. 20<sup>th</sup> International Annual Conference & Exhibition, April, 6-9
- Kotkavirta, J. & Nyysönen, S. 1994. *Ajatus. Johdatus filosofiaan*. Weilin + Göös: Porvoo
- Kähkönen, S., Holmberg, N. & Karila, I. 2008. *Kognitiivinen psykoterapia*. Duodecim: Helsinki
- Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R. & Guth W.D. 1965. *Business Policy: Text and Cases*. Irwin: Homewood
- Liberatore, M. & Wenhong, L. 2011. INFORMS and the Analytics Movement: The View of the membership. *Inform*. Vol. 41, No. 6, 578-589
- Liebowitz, J. 2006. *Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management*. Auerbach Publications: Boca Raton



- Makadok, R & Barney, J.B. 2001. Strategic factor market intelligence: An application of information economic to strategy formulation and Competitor Intelligence. *Management Science*. Vol. 47, No. 12, 1621-1638
- Mason, R.B. 2007. The external environment's effect on management and strategy. *Management Decision*. Vol. 45, No. 1, 10-28
- McGonagle, J.J. & Vella, C.M. 1996. *A new Archetype for Competitive Intelligence*. Quorum Books: Westport
- Merton, R.K., Fiske, M. & Kendall, P.L. 1956. *The focused interview: A manual of problems and procedures*. The Free Press: Glencoe
- Miles, R.E & Snow, C.C. 1973. *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill: New York
- Miller, D. 1975. Toward contingency theory of strategy formulation. *Academy of Management*. Vol 35, 64-65
- Miller, D 1982. Evolution and revolution: a quantum view of structural change in organizations. *Journal of Management Studies*. 19, 151-151
- Mintzberg, H. 1983 *Structure in fives: designing effective organizations*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs
- Mintzberg, H. 1990. The design school: Reconsidering the premisses of strategic management. *Strategic Management Journal*. Vol 11, 171-195
- Mintzberg, H. 1994. The rise and fall of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. February 1994
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. *Strategy Safari: the complete guide through the wilds of strategic management*. 2ed. Prentice Hall: London
- Mitroff, I. & Anagos, G. 2000. *Managing Crisis Before They Happen: What Every Executive & Manager Needs to Know about Crisis Management*. Amacom Books: New York
- Mockler, R.J. 1992. Strategic Intelligence Systems: Competitive Intelligence Systems to support strategic management decision making. *SAM Advanced Management Journal*. Winter 1992
- Montgomery, D.B. & Weinberg, C.B. 1979. Toward strategic Intelligence Systems. *Journal of Marketing*. Vol. 43, 41-52
- Muralidharan, R. 2003. Environmental scanning and strategic decisions in multinational corporations. *The Multinational Business Review*. Spring, Vol. 11, No. 1
- Nadler, D.A. & Tushman, M.L. 1990. Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review*. Winter 1990
- Nadler, D.A, Tushman, M.L. & O'Reilly, C. (toim.) 1989. *The management of organizations: strategies, tactics, analyses*. Harper & Row: New York

- Naisbitt, J. 1982. Megatrends. Warner Books: New York
- Nelson, S. 2001. CRM Analytics. Software Magazine, Vol. 6-7, 42-46
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press: New York
- Olkkonen, T. 1994. Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. 2ed. Helsingin teknillinen yliopisto: Espoo
- Park, D., Chinta, R., Lee, M., Turner, J. & Kilbourne, L. 2011. Macro-fit versus Micro-fit of the Organization with its Environment: Implications for strategic Leadership. International Journal of Management. 28, 2, 488
- Pfeffer, J. 1992. Understanding Power in Organization. California Management Review. Winter, 35
- Pirttilä, A. 1997. A competitor information and competitive knowledge management in large industrial organization. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto: Lappeenranta
- Pirttimäki, V. 2007. Business Intelligence as a Managerial Tool in Large Finnish Companies. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto: Tampere
- Pohjola, M. 2010. Taloustieteen oppikirja. WSOYpro Oy: Helsinki
- Porter, M.E. 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. Strategic Planning: Readings. 102-113
- Porter, M.E. 1980. Competitive Strategy. Free Press: New York
- Porter, M.E. 1983. Industrial organization and the evolution on concepts for strategic planning: The new learning. Managerial and Decision Economics 4, 3, 172.
- Quinn, J.B. 1980. Strategies for change: Logical incrementalism. R.D. Irwin: Homewood
- Rajaniemi, K. 2005. Framework, methods and tools for acquiring and sharing strategic knowledge of the competitive environment. Väitöskirja. Vaasan yliopisto: Vaasa
- Ralston, B. & Wilson, I. 2006. The scenario planning handbook. Developing strategies in uncertain times. Thomson South-Western: Mason
- Riege, A. 2005. Three dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. Journal of Knowledge management. 9:3, 18-35
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskunta-tieteellinen tietoaarkisto: Tampere <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> Luettu 7.10.2012
- Schläfke, M., Silvi, R & Möller, K 2013. A framework for business analytics in performance management. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 62 Iss. 1, 110 - 122

- Schreyogg, G. & Steinmann, H. 1987. Strategic Control: a New Perspective. *Academy of Management Review*. No. 12, 91-103
- Schoemaker P.J.H. 1995. Scenario planning: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, Winter, 25-40
- Schumpeter, J.A 1950. *Capitalism, Socialism and Democracy*. 3ed. Harper & Row: New York
- Schwenk, C.R. 1988. The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making. *Journal of Management Studies*, 25: 1.
- Selznick, P. 1957. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Harper & Row: New York
- Service, R.W. 2006. The development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective. *International Journal of Management*, Vol 23, No. 1, 61-77
- Stainback, S.B & Stainback, W.C. 1988. *Understanding and conducting qualitative research*. Kendall & Hunt: Dubuque
- Stinchcomb J.B 2006. Envisioning the Future: Proactive Leadership through Data-Driven decision making. *Corrections Today*. Vol. 68, Iss. 5, 78-80
- Taleb, N 2010. *Musta joutsen: erittäin epätodennäköinen vaikutus*. Terra Cognita Oy: Helsinki
- Thierauf, J.R. 2001. *Effective business intelligence systems*. Quorum Books: Westport
- Thomas, A. 1989. *Executive characteristics, strategy and performance: a Contingency model*. Working paper
- Thompson, J.D. 1967. *Organizations in action*. McGraw-Hill: New York
- Toffler, A. 1970. *Future Shock: A study of mass bewilderment in the face of accelerating change*. Bodley Head: London
- Tuomi, I. 2003. Kurzweil, Moore, and accelerating change. *Accelerating Change Conference: Stanford*
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki
- Uusitalo, H. 1995. *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. 2ed. WSOY: Juva
- Viitala, R. ja Jylhä, E. 2001. *Menestyvä yritys: Liiketoimintaosaamisen perusteet*. Edita: Helsinki
- Von Wright, G.H. 1970. *Tieteenfilosofian kaksi perinnettä*. Helsingin yliopiston julkaisuja: Helsinki
- Vuori, V. 2011. *Social media changing the competitive intelligence process: Elicitation of employees' competitive knowledge*. Väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto: Tampere

Vuori, V. & Hannula, M. Liiketoimintatiedon hallinta suomalaisissa suuryrityksissä vuonna 2009. Työpaperi. Tampereen teknillinen yliopisto: Tampere

Worthington, I. & Britton, C. 2009. The business environment. 6<sup>th</sup> ed. Pearson Education Limited: Harlow