



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

**Lappeenrannan teknillinen yliopisto**  
**Kauppätieteellinen tiedekunta**  
**Kandidaatintutkielma, Kansainvälinen liiketoiminta**

**Mahdollisuuksien ja trendien tunnistaminen osana kilpailutilanteen kehittymistä  
strategisessa suunnittelussa**

**Identification of opportunities and trends during competitive development in  
strategy planning**

11.5.2014

Tekijä: Suvi Hörkkö 0389588

Ohjaaja: Anssi Tarkiainen

## Sisällysluettelo

<b>1. Johdanto</b> .....	1
1.1 Tutkimuksen taustaa .....	1
1.2 Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset .....	2
1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto .....	4
1.4 Teoreettinen viitekehys .....	6
1.5 Kirjallisuuskatsaus .....	7
1.6 Määritelmät ja käsitteet .....	8
1.7 Tutkimuksen rakenne .....	11
<b>2. Tulevaisuuden ennakoiminen</b> .....	11
<b>3. Kilpailu osana toimintaympäristön muutosta</b> .....	12
<b>4. Yrityksen kyvykkyydet kilpailutilanteessa</b> .....	14
4.1 Dynaamiset kyvykkyydet .....	15
<b>5. Mahdollisuuksien tunnistaminen</b> .....	16
5.1 Mahdollisuuksien tunnistamisen lähtökohdat .....	16
5.2 Mahdollisuuksien tunnistamisen aika- ja paikkasidonnaisuus .....	17
5.3 Mahdollisuuksien tunnistamisen viitekehys .....	18
5.4 Mahdollisuuksien tunnistamisprosessi .....	19
5.5 Toimintaympäristön muutoksen ymmärtäminen .....	21
5.6 Mahdollisuuksien tunnistajalta vaadittavat ominaisuudet .....	24
5.7 Trendit .....	26
5.7.1 Heikot signaalit .....	26
<b>6. Empiirinen tutkimus</b> .....	28
6.1 Trenditoimiston näkökulma .....	28
6.2 Ennakoimisen asiantuntijan näkökulma .....	33
<b>7. Johtopäätökset ja yhteenveto</b> .....	37
7.1 Johtopäätökset .....	37
7.2 Tutkimustulosten yhteenveto .....	40
<b>Lähdeluettelo</b> .....	41
<b>Liitteet</b>	

# 1. Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Strateginen suunnittelu on kilpailluilla markkinoille toimivalle yritykselle pakollinen osa toimintaa. Ilman strategista suunnittelua ei yritys kykene suunnittelemaan toimintaansa tarkoituksen- ja johdonmukaisesti. Yrityksen strategiseen suunnitteluun linkittyy tulevaisuus näkökulma. Tulevaisuuden ennakoiminen on merkittävässä osassa strategiatyöskentelyä (Hiltunen, 2007). Yrityksen tulee pystyä ennakoimaan tulevaisuutta pysyäkseen mukana kilpailussa ja saavuttaakseen kilpailuetua. Tässä tutkielmassa strategista suunnittelua tarkastellaan mahdollisuuksien ja trendien tunnistamisen näkökulmasta, jotka perustuvat tulevaisuuden ennakointiin.

Tulevaisuuden tutkimus on uudehko tieteenala, joka pyrkii kehittämään systemaattisesti ja täsmällisesti malleja eri tulevaisuuden mahdollisuuksista. Tulevaisuuden tutkimus ei perustu ainoastaan arvailuun tai ennustamiseen, joskin niitä käytetään apuna. Tulevaisuuden tutkimuksen tarkoituksena on herättää uudenlaisia näkökulmia tulevaisuudesta sekä tuoda näitä näkökulmia ihmisten tietoisuuteen. Tulevaisuuden tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on varautua ennalta arvaamattomaan (Bell, 2000, 2).

Tulevaisuudentutkimuksen tavoite on tarkastella, ennakoida ja arvioida mahdollista sekä todennäköistä tulevaisuutta (Bell, 2000,74). Tulevaisuuden tunteminen edesauttaa yrityksen strategista suunnittelua ja päätöksentekoprosessia. Mikäli yrityksellä ei ole vaadittavaa tietämystä tulevaisuudesta, perustuu suunnitteluun liittyvä päätöksenteko lähinnä arvauksiin. Tulevaa käyttäytymistä ennakoimalla pystytään myös tunnistamaan tiedostamattomia vihjeitä, mahdollisuuksia ja malleja (Bell, 2000, 6). Tulevaisuudentutkimus tuottaa yritykselle helpommin ymmärrettävää käyttäytymistä, joka on hyödyksi strategisessa suunnittelussa ja mahdollisuuksien sekä trendien tunnistamisessa.

On oleellista ymmärtää päätöksenteon vaikutus tulevaisuuteen osana yrityksen strategista suunnittelua. Yrityksen päätökset ja strateginen suunnittelu tehdään oletetun tulevaisuuden pohjalta. Tehdyillä päätöksillä ja suunnitelmilla on merkittävä vaikutus

siihen, minkälaiseksi yrityksen tulevaisuus muotoutuu (Nooraie, 2008). Siksi oletettua tulevaisuutta pitäisi pyrkiä tunnistamaan toimintaympäristön muutoksen pohjalta. Toimintaympäristön muutoksen hallinnassa strateginen suunnittelu on avain asemassa. Toimintaympäristö sekä kilpailutilanteet ovat jatkuvassa muutoksessa ja yrityksen täytyy elää osana niitä pysyäkseen mukana kehityksessä.

## 1.2 Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkielman näkökulma on mahdollisuuksien ja trendien tunnistaminen strategisessa suunnittelussa osana kilpailutilanteen kehittymistä. Työssä tutkitaan yrityksen kykyä ja mahdollisuuksia havainnoida toimintaympäristön muutosta kilpailutilanteessa. Tutkimukseen on valittu optimistinen näkökulma toimintaympäristön muutoksesta, jossa sen mukana pyritään saavuttamaan kilpailuetua. Toimintaympäristön muutosta pyritään havaitsemaan trendien ja mahdollisuuksien tunnistamisen kautta. rajattu Mahdollisuuksien ja trendien tunnistaminen kattaa alleen laajan kirjon erilaisia tapoja, malleja ja prosesseja, joita yritykset käyttävät osana tunnistamisprosessiaan. Näiden tunnistamisprosessien tarkoituksena on edistää liiketoimintaa uusien innovaatioiden kautta ja näin saavuttaa kilpailuetua.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on 1) *miten toimintaympäristön muutosta hyödynnetään strategisesti osana kilpailutilannetta?* Tavoitteena on tukia millaisia erilaisia menetelmiä, keinoja ja tarpeita yritykseltä vaaditaan, jotta toimintaympäristön muutosta voidaan tunnistaa. Tarkoituksena on selvittää millaisia informaatiotarpeita yrityksillä on koskien mahdollisuuksia ja miten niiden tunnistamista käytännössä lähdetään toteuttamaan. Empiria pohjautuu kansainvälisen trenditoimiston haastatteluun, joka tunnistaa yritysten toimeksiannosta trendejä ja mahdollisuuksia. Tämän lisäksi empiriassa on haastateltu Sitran ennakoija asiantuntijaa, jotta tutkimukseen saadaan tieteellisempi näkökulma. Tavoitteena on saada koottua hyödyllisiä menetelmiä, tapoja ja keinoja tunnistaa mahdollisuuksia ja trendejä, joita voidaan hyödyntää osana kilpailutilanteen muutosta. Tutkimuksessa kohdesegmenttinä käytetään suuria yrityksiä, jotka toimivat kilpailuilla kansainvälisillä markkinoilla.

Tarkoituksena on selvittää millaisia keinoja trenditoimistolla ja Sitralla on ennakoida trendejä ja mahdollisuuksia, joita yritys pystyy hyödyntämään osana kilpailutilannetta.

Tutkimuksen alaongelmat täydentävät päätutkimuskysymystä. Alaongelmat käsittelevät mahdollisuuksien tunnistamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä, hyötyä kilpailun kannalta sekä aika- ja paikkasidonnaisuutta. Ensimmäinen alaongelma on 1) *miten tulevaisuutta ennakoidaan ja miksi sitä tehdään?* Tämän jälkeen selvitetään 2) *miten tunnistetaan mahdollisuuksia ja trendejä osana kilpailutilanteen muutosta* ja 3) *mitkä tekijät vaikuttavat mahdollisuuksien tunnistamiseen?* Tutkitaan myös 4) *mitä hyötyä mahdollisuuksien ja trendien tunnistamisesta on kilpailutilanteen kannalta?* Lisäksi pohditaan myös 5) *miten, missä ja milloin voidaan tunnistaa yritykselle sopiva mahdollisuus?*

Tutkielman päätavoitteena on luoda yleiskuva mahdollisuuksien ja trendien tunnistamisesta osana kilpailutilanteen muutosta strategisessa suunnittelussa. Tutkimus on katsaus mahdollisuuksien ja trendien tunnistamiseen yrityksen strategisena kyvykkyytenä, osana kilpailutilannetta ja toimintaympäristön muutosta. Tutkimus olettaa tunnistettavat mahdollisuudet yritystä hyödyttäviksi. Tutkimuksessa ei rajata pois mitään toimialaa, mahdollisuuksia tai trendejä. Kohdesegmenttinä ovat kansainväliset liiketoimintaa harjoittavat isot yritykset.

Haastatelluilta kysyttiin, millaisia informaatiotarpeita yrityksillä on mahdollisuuksien ja trendien tunnistamisen suhteen ja millaisia kytköksiä näillä informaatiotarpeilla on kilpailutilanteeseen markkinalla. Tutkimuksessa arvioidaan mitä hyötyä ilmiöiden tunnistamisesta kilpiluilla markkinoilla on. Tavoitteena on löytää tapoja, malleja ja työkaluja trendien ja mahdollisuuksien löytämiseksi osana yrityksen tulevaisuuden suunnittelua. Tavoitteena on myös selvittää voidaanko mahdollisuuksia tunnistaa systemaattisesti valikoimalla, arvioimalla ja priorisoimalla osana strategista suunnittelua. Tutkimuksen tavoite on luoda lukijalle kattava kuva siitä mikä voidaan luokitella mahdollisuudeksi yrityksen tulevaisuuden suunnittelun konseptissa. Lukijalle tulisi myös syntyä kuva tunnistamisen aika ja paikka- ja aikasidonnaisuudesta. Tutkielma paneutuu mahdollisuuksiin ja trendeihin osana yrityksen dynaamisia kyvykkyyksiä ja kilpailutilanteen muutosta.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto

Työn empiirinen osuus on kerätty käyttäen kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisella tutkimuksella pyritään hankkimaan ja tulkitsemaan tietoa ilmiöistä luonnollisissa tilanteissa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara, 2009, 160-164). Kvalitatiivinen tutkimus etenee yksityisestä yleiseen. Kvalitatiivinen on kiinnostunut useista lopputulokseen vaikuttavista tekijöistä (Hirsijärvi & Hurme 2001, 22). Erona kvantitatiiviseen tutkimukseen on, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on löytää ja tunnistaa tosiasioita eikä testata jo valmiiksi luotuja hypoteeseja. Tarkoituksena laadullisessa tutkimuksessa on saada selville odottamattomia seikkoja, jolloin tutkija ei tee valmiita oletuksia tai hypoteeseja ilmiöstä (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara, 2009, 160-164). Tässä tutkimuksessa tavoitteena on hankkia tietoa ilmiöstä, ilman ennakkoon valittuja hypoteeseja.

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ja siksi tutkittavat onki tarkoin valittuja. Tutkittavan joukon valintaan ei siis liity satunnaisuutta, vaan kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Aineiston keruussa pyritään aineistoon saturaatioon eli kylläisyyteen. Kun aineisto on saturoitunut, alkavat samat asiat kertautua tutkimustuloksissa (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara, 2009, 160-164). Tutkimuksen empiria osuuteen on valittu kaksi tulevaisuuden ennakoimisen eri osa-alueiden asiantuntijaa, jotka valittiin tutkimukseen mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi.

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan työn menetelmällisten ratkaisutapojen kokonaisuutta. Työn tutkimusstrategiana on käytetty tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa etsitään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä ilmiöstä tai sen suhteesta muihin ilmiöihin. Tyypillisesti tapaustutkimuksessa yksittäistä ilmiötä tutkitaan suhteessa ympäristöönsä. Tavoitteena on usein ilmiön kuvailu (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara, 2009, 134-135). Tämän tutkimuksen tutkittava ilmiö on mahdollisuuksien tunnistaminen suhteessa muuttuvaan toimintaympäristöön kilpailutilanteessa.

Tutkimusmetodi on tutkimusstrategiaa suppeampi käsite. Tutkimusmetodilla tarkoitetaan menetelmää, jolla tieto on kerätty. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusmetodina käytetään metodeja, joissa tutkittavien oma ääni pääsee esille ja tutkittava ja kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa, kuten haastatteluja ja havainnointia (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara, 2009, 134-135, Hirsijärvi & Hurme, 2001, 23). Tässä tutkielmassa on käytetty tutkimusmetodina haastattelua, koska tutkimuksen aiheen kannalta on järkevää antaa joustoa haastateltavien omille näkemyksille. Valittu haastattelutyylityyli oli muodoltaan puolistrukturoitu eli teemahaastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa aihe-alueet ja kysymysten muoto ovat tiedossa, mutta kysymysjärjestykset saattavat muuttua. Myöskään vastausvaihtoehtoja ei ole ennalta sidottu. Teemahaastattelu ottaa huomioon haastateltavien näkökulman sekä teemoille annetun merkityksen tärkeyden (Hirsijärvi & Hurme 2001, 47-48). Tutkimuksen ollessa melko yleinen, oli teemahaastattelu hyvä valinta, koska haastateltavien omille näkökulmille jäi tilaa vastauksissa. Molemmat haastateltavat olivat saaneet tutkimuskysymykset etukäteen luettavaksi, mutta haastattelun järjestys muuttuu jonkin verran haastattelun aikana.

Tutkimukseen haastateltiin kahta mahdollisuuksien tunnistamisen asiantuntijaa. Ensimmäinen haastateltava oli lontoolaisen trenditoimiston trendeistä ja ilmiöiden tunnistamisesta vastaava. Haastattelu toteutettiin Skypen välityksellä ja sitä muutettiin tarvittaessa, riippuen haastateltavan painotuksista haastattelun aikana. Toinen haastateltava asiantuntija oli Sitran ennakoija- asiantuntija. Haastattelu toteutettiin puhelimen välityksellä samalla tutkimusmetodilla kuin ensimmäinenkin. Haastattelukysymykset poikkesivat hieman toisistaan, johtuen haastateltavien erilaisista lähtökohdista. Molemmissa haastatteluissa pyrittiin kuitenkin selvittämään metodeja mahdollisuuksien tunnistamiseksi sekä niiden hyödyntämistä osana kilpailua. Haastattelukysymykset tehtiin teorian sekä tutkimusongelmien pohjalta, kuitenkin huomioiden haastateltavien asiantuntijuuden osa-alueet. Haastattelukysymykset löytyvät liitteistä 1 ja 2.

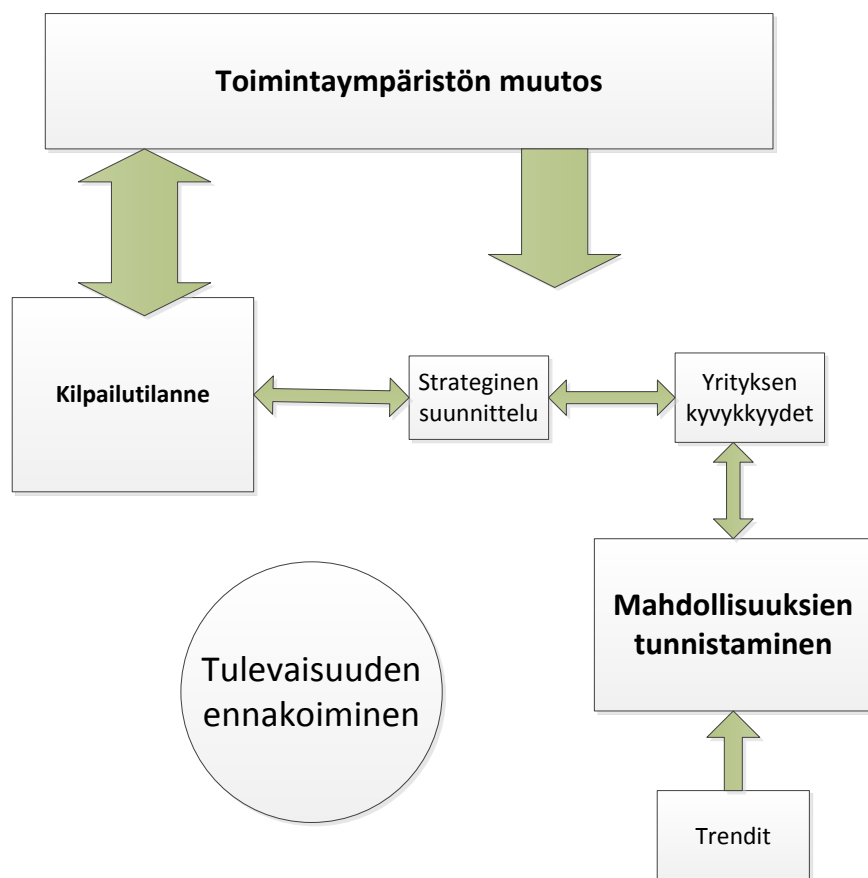
## 1.4 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten pohjana on toimintaympäristön muutos, jota tutkimuksessa pyritään ennakoimaan. Näkökulmaksi on valittu toimintaympäristön muutos osana kilpailutilannetta. Jotta yritys voisi toimia markkinalla tarkoituksenmukaisesti, pyrkii se hallitsemaan kilpailutilannetta strategisen suunnittelun avulla, johon vaikuttavat yrityksen kyvykkyydet ja resurssit. Yrityksen kyvykkyyksillä on vaikutusta siihen millaisen muodon yrityksen strateginen suunnittelu saa ja millaiseksi markkinoiden kilpailu muotoutuu. Tämä kaikki yhdessä muokkaa myös toimintaympäristöä.

Yrityksen kyvykkyyksien jakaantuessa moniin eri osa-alueisiin, keskitytään tässä tutkimuksessa mahdollisuuksien tunnistamiseen. Alla näkyvä kuvio puoltaa tutkimuksen päätutkimuskysymystä ”miten toimintaympäristön muutosta hyödynnetään strategisesti osana kilpailutilannetta?”. Kuviolla pyritään havainnollistamaan toimintaympäristön muutoksen hyödyntämistä kilpailutilanteessa mahdollisuuksia tunnistamalla. Tutkimukseen on valittu positiivinen näkökulma, jossa toimintaympäristön muuttuessa yritys pyrkii saavuttamaan sekä säilyttämään kilpailuetua. Kilpailuetua pyritään saavuttamaan mahdollisuuksia ja trendejä tunnistamalla.

Tutkimuksessa selvitetään myös miten mahdollisuuksien tunnistaminen vaikuttaa kilpailutilanteeseen, mitkä tekijät vaikuttavat mahdollisuuksien tunnistamiseen ja miten niitä tunnistetaan. Tutkimuksessa nostetaan myös tulevaisuuden ennakointi osaksi tutkimusongelmaa. Kuten alla olevasta kuviosta huomataan, on tulevaisuuden ennakointi vaikuttava tekijä kaikissa toimintaympäristön muutoksen osa-alueissa. Tutkimuksen viitekehysten pohja perustuu kokonaan tulevaisuuden ennakkoinnille. Ilman ennakointityötä on mahdollisuuksien tunnistamista sekä strateginen suunnittelu mahdotonta toteuttaa.





Kuva 1: tutkimuksen teoreettinen viitekehys

## 1.5 Kirjallisuuskatsaus

Mahdollisuuksien tunnistamista on tutkittu useasti osana yrityksen dynaamisia kyvykkyyskä. Tämän tutkimuksen teoriaosuus koostuu dynaamisia kyvykkyyskä, mahdollisuuksien tunnistamista sekä kilpailuedun saavuttamista muuttuvassa toimintaympäristössä käsittelevästä kirjallisuudesta. Kyvykkyyskä merkitystä osana kilpailua sekä kilpailuedun saavuttamista ovat käsitelleet mm. Jantunen (2005, 20-30), Barney(1991) ja Amit & Schoemaker (1993). Tässä tutkimuksessa mahdollisuuksien tunnistamisen pohjakirjallisuutena on käytetty David Teece (1997; 2007) tekemää tutkimusta. Teece(2007) luomaa mahdollisuuksien tunnistamisen viitekehystä on

avattu tutkimuksen viidennessä osiossa, johon myös muuta mahdollisuuksien tunnistamisen kirjallisuutta peilataan. Peterson(1988) tekemään tutkimusta mahdollisuuksien tunnistamisesta osana kilpailutilanteen kehittymistä voidaan pitää tutkimuksen perusteoksena. Gaglio ja Katz(2000) sekä Krizner (1973, 141-146; 1980) ovat tutkineet mahdollisuuksien tunnistajan henkilökohtaisia ominaisuuksia sekä tapoja tunnistaa mahdollisuuksia.

Tulevaisuuden ennakointi ja heikkojen signaalien hyödyntäminen osana mahdollisuuksien tunnistamista perustuu pitkälti suomalaisen tulevaisuustutkija Elina Hiltusen (2007) kirjallisuuteen. Hiltunen(2007) nostaa esille mm. skenaariomenetelmän yhtenä hyvänä työkaluna ennakoida tulevaisuutta sekä tunnistaa mahdollisuuksia. Tämän lisäksi Bellin (2000, 2-99) kirjallisuutta käytetään pohjustamaan tulevaisuuden ennakkoinnin lähtökohtia. Coffmanin(1997) kirjallisuutta käytetään heikkojen signaalien hyödyntämisessä mahdollisuuksia tunnistettaessa.

## **1.6 Määritelmät ja käsitteet**

Tässä osiossa on avattu tutkimuksen kannalta keskeisimpiä käsitteitä. Käsitteet on valittu viitekehykseen ja tutkimuskysymyksiin perustuen. Myös epäselviä ja moni merkityksellisiä käsitteitä on otettu mukaan, jotta lukijan olisi helpompi seurata tutkimuksen kulkua.

### ***CI "competitive intelligence"***

CI "competitive intelligence" on "business intelligence" - komponentti, jonka ydin perustuu kilpailijoiden, eri verkostojen sekä informaation tarkkailuun muuttuvassa toimintaympäristössä. Kilpailuälykyys on kilpailullisen ympäristön tarkkailua sekä arviointia, jonka avulla tehdään strategisia päätöksiä. Sen avulla pyritään tunnistamaan, ymmärtämään ja oppimaan toimintaympäristön muutosta, jotta yrityksen liiketoiminta voisi olla mahdollisimman kilpailukykyistä. Kilpailuälykyyden avulla tunnistetaan kilpailijoiden heikkouksia ja vahvuuksia sekä pyritään saavuttamaan kilpailuetua (Štefániková et al. 2013).

## ***Kilpailuetu***

Kilpailuedulla tarkoitetaan yrityksen etumatkaa suhteessa kilpailijoihin tai potentiaalisiin kilpailijoihin jossain kyvyssä tai toimintatavassa, joka vaikuttaa positiivisesti menestykseen (Barney, 1991). Sen avulla pyritään tarjoamaan ainutlaatuista arvoa asiakkaalle, jonka avulla erottaudutaan kilpailijoista (Porter, 2004, 53-58). Saavuttamalla kilpailuetua yritys nostaa arvoaan suhteessa kilpailijoihin, joka johtaa parhaassa tapauksessa suurempaan markkinaosuuteen ja voittoihin. Kilpailuedun kestävyydellä ja laadulla on ratkaiseva vaikutus yrityksen menestykseen markkinalla (Oksaharju, 2013).

## ***dynaamiset kyvykkyydet***

Dynaamiset kyvykkyyksien avulla yritys uudistaa resurssejaan, tietojään sekä rutiinejaan osana toimintaympäristön muutosta. Dynaamiset kyvykkyydet voivat olla mm. taitoja, prosesseja, menetelmiä organisaation rakenteita tai päätöksentekoon liittyviä käytäntöjä. Niiden tunnistamista, saavuttamista tai uudelleen kokoonpanoa on vaikea kopioida. Dynaamiset kyvykkyydet kasvattavat yrityksen resurssipohjaa. Dynaamisten kyvykkyyksien avulla yritys voi luoda tai kasvattaa aineetonta omaisuutta sekä suojella ja ylläpitää jo saavutettua. Nämä kyvykkyydet ovat tärkeässä osassa kilpailutilanteen muutosta. Ne tukevat yrityksen pitkän aikavälin menestystä, relevanttia strategista suunnittelua sekä auttavat havaitsemaa mitä liiketoiminnan osa-alueita tulisi parantaa (Teece, 2007).

## ***mahdollisuus***

Mahdollisuus on yhdistelemä olosuhteita, jotka luovat yhdessä tarpeen uudelle liiketoiminnalle (Timmons & Spinelli, 2009, 354-480). Mahdollisuudella voidaan saavuttaa kilpailuetua palvelemalla asiakasta erilailla tai paremmin kuin aikaisemmin (Wickham, 2001, 234). Jotta mahdollisuudesta voisi tulla kannattavaa liiketoimintaa, täytyy sen tuottaa merkittävää arvoa asiakkaalle. Mahdollisuuden täytyy myötäillä nykyistä maailmankuvaa ja sen täytyy täyttää huomattava markkinatarve. Houkuttelevan mahdollisuuden on helpompi menestyä markkinoilla, koska se vetää kuluttajia puoleensa. Tämän lisäksi mahdollisuudella tulisi olla tuottopotentiaalia, jotta

liiketoiminnasta pystytään tekemään kannattavaa sen avulla. Mahdollisuuden tulisi olla myös kelpoinen yrityksen kannalta (Timmons & Spinelli, 2009, 354-480).

Pelkkä idea ei ole vielä mahdollisuus. Ideoita voidaan kuitenkin pitää mahdollisuuksien lähteinä, jotka vaativat kehitystä ennen kuin niistä voi tulla mahdollisuuksia (Paloniemi, 2010, 103-133). Mahdollisuus ei välttämättä ole myöskään tuote tai palvelu, vaan se voi olla myös uusi tuotantoprosessi, tapa järjestää organisaatio, uusi raaka-aine tai kokonaan uusi markkina (Baron & Shane, 2008, 37-59). Mahdollisuus voi perustua jakeluun, viestintään, johtamiseen tai oikeastaan mihin vain, millä edistetään yrityksen kilpailullista asemaa. Kaikki mahdollisuudet eivät ole kilpailun kannalta kuitenkaan samanarvoisia vaan niiden potentiaali vaihtelee arvon ja riskin suhteen (Wickham, 2001, 175-187).

### ***trendi***

Trendillä tarkoitetaan tulevaisuudentutkimuksessa suuntausta tai muutosta kaavassa. Trendi on kehityssuunta, joka näkyy pitkän ajanjakson kuluessa. Trendit ovat siis ulkoisia voimia, jotka vaikuttavat toimintaympäristöön. Trendit vaikuttavat kuluttajien päätöksentekoon, asenteisiin sekä arvoihin ja niiden avulla voidaan tunnistaa mahdollisuuksia (Rubin, 2013b).

### ***heikko signaali***

Igor Ansoff (1975) määritteli heikot signaalit yrityksen sisäisiksi tai ulkoisiksi varoitusmerkeiksi, tapahtumiksi tai kehityssuunniksi, jotka olivat liian heikkoja, jotta niiden vaikutus voitaisiin määrittää. Coffman (1997) määritteli heikot signaalit ideoiksi, joilla on vaikutusta yrityksen toimintaympäristöön. Heikot signaalit ovat ilmiöitä, jotka ovat tulollaan. Ne elävät yhteiskunnan rajoilla, joten niitä havaitakseen on huomio kiinnitettävä sinne (Hiltunen, 2007).

## 1.7 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu seitsemästä luvusta, joissa käsitellään tutkimuksen kannalta oleellisia aiheita. Alussa esitellään tutkimuksen taustaa, tutkimusongelmia ja tavoitteita sekä teoreettista viitekehystä. Myös tutkimuksen kannalta oleelliset käsitteet on avattu johdanto kappaleessa. Koko tutkimus jäljittelee rakenteeltaan viitekehystä, jonka eri osat voidaan tunnistaa niin teoriassa, empiriassa kuin johtopäätöksissäkin. Teoria osuus lähtee liikkeelle tulevaisuuden ennakoimisesta ja tutkimuksesta osana strategista suunnittelua. Tämän jälkeen käsitellään kilpailua osana toimintaympäristön muutosta sekä yritystä kilpailullisesti hyödyttäviä kyvykkyyksiä.

Teorian ytimenä on mahdollisuuksien tunnistaminen, jota käsitellään kappaleessa viisi. Mahdollisuuksien tunnistamista lähestytään Teecen (2007) viitekehyksen kautta, jossa peilataan mahdollisuuksien tunnistamista edesauttavia tekijöitä. Mahdollisuuksien tunnistamista käsittelevässä kappaleessa paneudutaan toimintaympäristön havainnoinnin, tunnistajan ominaisuuksien, trendien sekä heikkojen signaalien vaikutukseen mahdollisuuksia tunnistettaessa.

Tutkimuksen empiriaa käsitellään kuudennessa luvussa. Luvussa esitellään alan asiantuntijoiden näkökulmia liittyen mahdollisuuksien tunnistamiseen osana kilpailutilannetta. Viimeisessä kappaleessa esitellään tutkimustulokset, jossa vertaillaan teoriaa ja empiriaan ja kerrotaan tutkimuksesta nousevat johtopäätökset. Lopuksi tutkimustulokset tiivistetään vielä yhteenveto osuudessa.

## 2. Tulevaisuuden ennakoiminen

Jokainen yritys suunnittelee toimintaansa tulevaisuudessa. Tulevaisuuden ennakointi on osa yrityksen strategista suunnittelua. Strategisessa ennakoinnissa pyritään ennakointimenetelmiä hyväksi käyttäen ennalta suunnittelemaan yrityksen tulevaisuutta (Hiltunen, 2007). Ilman tulevaisuuden ennakoimista yrityksen on vaikea toimia strategisen suunnittelun vaatimalla tavalla eli tarkoituksenmukaisesti. Yrityksen on ymmärrettävä miten sen nykyinen toiminta vaikuttaa sen asemaan tulevaisuudessa.

Vain tätä kautta tulevaisuutta kyetään suunnittelemaan strategisesti (Bell, 2000,99). Kun toiminnan seurauksia ymmärretään, on yrityksen helpompaa myös tunnistaa ja arvioida tulevaisuuteen liittyviä mahdollisuuksia.

Tulevaisuutta ennakoitaessa puhutaan usein tulevaisuuden sijaan tulevaisuuden vaihtoehtoista. Tämä johtuu siitä, että tulevaisuutta ei pystytä ennakoimaan varmasti (Hiltunen, 2007). Skenaariomenetelmä on tulevaisuuden vaihtoehtoja käsittelevä työkalu, jonka avulla muodostetaan erilaisia tapahtumapolkuja erilaisista tulevaisuuden mahdollisuuksista (Hiltunen, 2007). Näiden tapahtumapolkujen avulla yritys pyrkii ennakoimaan yrityksen tulevaisuuden vaihtoehtoja sekä arvioimaan niiden todennäköisyyttä ja kannattavuutta. Onko liiketoiminta kannattavaa? Mitä ongelmia voidaan havaita? Mitä mahdollisuuksia ongelmien kautta on löydettävissä? Kaiken ennakoimisen pohjana on kuitenkin nykyinen toiminta, joka täytyy tuntea ja ymmärtää hyvin ennen kuin voidaan ennustaa tulevaa sen perusteella. (Bell,2000,80). Yrityksen tulisi pyrkiä ennakoimaan näistä vaihtoehtoista todennäköisintä ja kannattavinta.

Tulevaisuuden ennakkoinnissa lähtökohtana on katsoa nykyistä uusin ja erilaisin tavoin ja pyrkiä sen kautta ennakoimaan tulevaisuuden vaihtoehtoja. Tämä voi tarkoittaa perinteistä, vanhanaikaista, ei-totuttua tai jopa ei-suosituttua tapaa ajatella asioita. Se mikä tapa on yritykselle oikea, riippuu yrityksen realiteeteista eli tilanteesta ja tavoitteista. Vaikka yrityksen tulee huomioida realiteetit ennakkointityössään, eivät ne saa olla esteenä luovalle ajattelulle. Yrityksen on tärkeää vaalia luovaa ajattelua sekä pyrkiä tätä kautta havaitsemaan asioita, joille kilpailijat ovat sokeita. Oikein käytettynä tulevaisuuden ennakoiminen laajentaa yrityksen valinnanvaraa, lisää mahdollisuuksia sekä tuottaa kilpailuetua. (Bell, 2000,76).

### **3. Kilpailu osana toimintaympäristön muutosta**

Menestyäkseen muuttuvassa toimintaympäristössä tulee yrityksen keskittyä strategiaan päätöksiin, joilla on vaikutusta kilpailutilanteeseen. Mahdollisuuksien tunnistaminen on tärkeä osa strategista päätöksentekoa. Mahdollisuuksien ja trendien tunnistamisesta

saatavaa kilpailuetua voidaan saavuttaa muuttuvassa toimintaympäristössä CI:n ”*competitive intelligence*” avulla (Štefániková et al. 2013).

Fleisherin (2003) määritelmän mukaan CI on prosessi, missä organisaatio kerää käyttökelpoisia oppeja kilpailijoista sekä kilpailuympäristöstä, joita voidaan soveltaa päätöksenteko- ja suunnitteluprosesseja saavuttaakseen kilpailuetua. Tarkkailun kautta hankittua informaatiota voidaan soveltaa yrityksen päätöksenteko- ja suunnitteluprosesseissa. Kerättyä tietoa analysoidaan ja pyritään hyödyntämään strategisessa päätöksenteossa. Tieto pyritään pitämään mahdollisimman yleisenä, koska strategiset päätökset perustuvat aina oletuksiin, jotka halutaan pitää tulevaisuutta ennakoivissa mahdollisimman avoimina (Štefániková et al. 2013).

Porterin (1980,71-75) mukaan CI:n tarkoitus on saavuttaa strategista kilpailuetua. Kilpailuetu on mahdollisuuksien ja trendien tunnistamisen toivottu tavoite. Barney (1991) mukaan yritys saavuttaa kilpailuetua, kun se toteuttaa lisäarvoa antavaa strategiaa, jota kilpailijat eivät toteuta. Usein tällainen syntyy vaikeasti kopioitavista tekijöistä (Barney, 1991). Mahdollisuuksia tunnistamalla pyritään savuttamaan tekijöitä, joilla uudenlaista ja vaikeasti kopioitavaa strategiaa voitaisiin toteuttaa. Koska kilpailuetu tuottaa menestystä, on yrityksen erittäin tärkeää tunnistaa kilpailuedun lähteitä ja edellytyksiä. Yrityksen resurssit ovat merkittävä osa kilpailuedun luomista. (Barney, 1991).

CI:tä omaavilla yrityksillä on kyky sopeutua ympäristön muuttuviin tilanteisiin, vaikuttaa sekä muokata ympäristöään, löytää tarvittaessa uusi ympäristö sekä kyky kehittää pienistä yksiköistä suuria toimivia kokonaisuuksia (Schwaninger, 2008,2-8). Tärkeää CI:ssä on ymmärtää ero tiedon sekä älykkyyden välillä. Tietoa toimintaympäristöstä on tarjolla loputtomiin. Tiedon muuttaminen älykkyydeksi johtaa yleensä menestyksekkääseen liiketoimintaan, jota vain harva yritys pystyy saavuttamaan (Sewdass, 2012).

CI on tärkeä ominaisuus mahdollisuuksien ja trendien tunnistamisessa sekä osana strategisia päätöksiä. CI:tä voidaan hyödyntää monella tapaa kilpailutilanteessa. Sitä

voidaan hyödyntää mm. ”benchmarkkaamalla” toimintaympäristön parhaita oppeja, joista voidaan kehittää mahdollisuuksia (Štefániková et al. 2013).

#### 4. Yrityksen kyvykkyydet kilpailutilanteessa

Yrityksen kyvykkyydet ovat keskeinen osa yrityksen kilpailukykyä. Kaikkien kyvykkyyksien perustana on strateginen suunnittelu, joka on elintärkeä pitkäaikaisen kilpailukyvyn kannalta (Jantunen, 2005, 20-30). Aiemmin uskottiin toimialan rakenteen vaikuttavan yrityksen kyvykkyyksiin. Nykyisen tutkimuksen valossa yrityksen kyvykkyyksiin vaikuttavat eniten yrityksen sisäiset tekijät. (Jantunen, 2005, 20-30). Barney (1991) mukaan potentiaaliset kilpailuetua tuottavat kyvykkyydet ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti jäljiteltäviä sekä korvattavia. Barney (1991) kutsui näitä VRIN- ominaisuuksiksi (*valuable, rare, inimitable and nonsubstitutable*).

Jotta yritys pystyisi ennakoimaan tulevaisuuden markkinoiden tarpeita, tutkimusta ja kehitystä sekä prosesseja, täytyy sillä täytyy olla kyvykkyyksiä. Nämä kyvykkyydet sisältävät taitoja, kokemusta ja tietoa (Richardson, 1972). Kyvykkyydet sisältävät tietoa, siitä kuinka yritykselle tuottoisia asioita tehdään tehokkaasti (Amit & Schoemaker, 1993). Tiedon avulla tulkitaan yrityksen toimintaympäristöä osana rutiineja (Walsh, 1995). Tieto voidaan jakaa toteavaan sekä prosessuaaliseen tietoon. Toteava tieto perustuu siihen mitä tehdään, kun taas prosessuaalinen tieto perustuu siihen miten tehdään (King & Zeithaml, 2003). Kyvykkyydet sisältävät erityisesti prosessuaalista tietoutta. Tämä johtuu siitä että kyvykkyydet heijastavat yrityksen tapaa toimia saavuttaakseen halutun lopputuloksen (Amit & Schoemaker, 1993).

Yrityksen kilpailukyky on riippuvainen organisaation resursseista, jotka ovat muotoutuneet ajan myötä. Kilpailukyvyn kannalta yritykselle on elintärkeää kyetä uudistamaan resurssejaan, tietojaan sekä rutiinejaan ajan kuluessa liiketoimintaympäristön vaatimalla tavalla (Teece et al., 1997). Yrityksen kykyä uudistaa resursseja, tietoja sekä toimintaa tällä tapaa Teece et al. (1997) kutsuivat dynaamisiksi kyvykkyyksiksi. Dynaamisten kyvykkyyksien avulla yritys organisoi toimintansa eri osa-



alueita ympäristön muuttuessa. Dynaamisten kyvykkyyksien rooli on tärkeä kilpailukyvyyn kannalta, jopa niin tärkeä, että se estää markkinoilta häviämisen (Teece & Augier, 2005, 6-18).

#### **4.1 Dynaamiset kyvykkyydet**

Dynaamiset kyvykkyydet voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen. Näitä vaiheita ovat mahdollisuuksien sekä uhkien tunnistaminen, mahdollisuuksiin tarttuminen ja kilpailukyvyyn ylläpitäminen parantamalla, yhdistämällä, suojelemalla sekä tarvittaessa uudelleen asettelemalla yrityksen omaisuutta (Teece, 2007). Tässä tutkielmassa keskitymme mahdollisuuksien tunnistamiseen osana yrityksen dynaamisia kyvykkyyksiä.

Dynaamiset kyvykkyyksien avulla tunnistetaan uusia mahdollisuuksia. Mahdollisuuksien tunnistaminen ja niiden yhdistäminen muuttuviin tarpeisiin vaatii yritykseltä jatkuvaa innovatiivisuutta ja muutoskykyä (Danneels, 2002). Dynaamiset kyvykkyydet ovat avainasemassa toimintaympäristön muutosprosessissa ja toimivat innovatiivisuuden lähteenä. Tämän lisäksi dynaamisia kyvykkyyksiä tarvitaan mm. uusien tuotteiden kehittämisessä sekä niiden levittämisessä uusille markkinoille (Jantunen, 2005,30).

Dynaamisten kyvykkyyksien käsitettä on relevanttia käyttää erityisesti kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä. Tämä johtuu siitä, että kansainvälinen ympäristö on avoinna globaalille vuorovaikutukselle ja alttiimpi mahdollisuuksille mm. teknologiseen muutoksen vuoksi. Dynaamiset kyvykkyydet liittyvät kiinteästi yrityksen menestymiseen kansainvälisillä, kilpialuilla markkinoilla. Menestyminen kilpailuilla markkinoilla on riippuvainen useista dynaamisten kyvykkyyksien osa-tekijästä. Tällaisia menestystekijöitä ovat mahdollisuuksien tunnistaminen lisäksi mm. teknologioiden siirtyminen yritysten sisällä ja välillä, parhaiden liiketoimintamallien käyttö osana liiketoimintaa, uusien liiketoimintamallien käyttöönotto, puolueettomien päätösten tekeminen, jäljittelyltä suojautuminen sekä kyky muokata kilpailtujen markkinoiden

sääntöjä (Teece, 2007). Tässä tutkimuksessa keskitymme kuitenkin mahdollisuuksien tunnistamiseen kilpailullisena menestystekijänä.

## **5. Mahdollisuuksien tunnistaminen**

### **5.1 Mahdollisuuksien tunnistamisen lähtökohdat**

Kilpailu on sidottu muutamiin tekijöihin, jotka säätelevät toimintaympäristöä, millä mahdollisuuksista voidaan kilpailla. Näitä ovat mm. lait, standardit, erilaiset organisaatiot, sosiaaliset tavat ja liiketoiminnan eettisyys. Nämä muodostavat yhdessä ”pelin säännöt”, jotka ovat tulosta toimintaympäristön osallisten keskinäisestä vuorovaikutuksesta (Teece, 2007).

Teecen (2007) mukaan mahdollisuuksien tunnistaminen tarvitsee onnistuakseen kansainvälisen ympäristön, asiakkaita sekä tarpeita, teknologisia mahdollisuuksia sekä kilpailijoiden aktiivisuutta. Näiden puitteiden vallitessa mahdollisuudet ovat avoimina niin uusille tulijoille kuin vanhoille markkinoilla toimijoille. Mahdollisuuksien tunnistaminen näiden puitteiden vallitessa ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys. Mahdollisuuksia voi olla vaikea erottaa toimintaympäristöstä, erityisesti jos asia on uusi. Myös uusi markkina tuo haasteita mahdollisuuksien tunnistamiselle. Uusille markkinoille mentäessä tarvitsee uusia ja vanhoja resursseja yhdistää uudella tapaa, jotta mahdollisuuksia voidaan tunnistaa.

Jotta mahdollisuuksia voitaisiin tunnistaa, täytyy yrityksen jatkuvasti etsiä, kopioida, luoda, oppia sekä tulkita niin lähi- kuin kaukoympäristönsä tapahtumia (Teece, 2007). Teecen et al. (1997) mukaan hajautuneet organisaatiot ovat tunnistavat teknologioiden ja markkinoiden kehitystä keskittyneyttä yritystä paremmin. Organisaatioissa, joissa on keskitytty paikalliseen itsenäisyyteen, tieto liikkuu hierarkia tasoissa paremmin. Tällöin tieto ei ole eristyksissä johdolta ja yritys pystyy ketterämmin reagoimaan muutoksiin.

## 5.2 Mahdollisuuksien tunnistamisen aika- ja paikkasidonaisuus

Mahdollisuuksien tunnistamisajankohtaa voidaan tarkastella mahdollisuusikkunan ”opportunity window” kautta. Mahdollisuusikkuna on ajankohta, jolloin muuten saavuttamaton mahdollisuus on hetken aikaa nähtävillä. Mikäli mahdollisuus on todella nähtävissä, on varmaa että se hyödynnetään kilpailijoiden tai muiden osapuolien toimesta. Mahdollisuusikkunaa voidaan ajatella täydellisenä ajoituksena tunnistaa mahdollisuus. Mahdollisuuden tunnistamisajankohta on erittäin tärkeä mahdollisuuden hyödyntämisen kannalta. Mahdollisuuden tunnistamisajankohdassa tärkeässä osassa ovat markkinan ikä ja kypsyys (Sull, 2005).

Mahdollisuusikkuna voi aueta missä tahansa kohtaa markkinan elinkaarta. Mahdollisuusikkuna voi aueta täysin uudelle markkinalle, jolloin kysyntää ei vielä ole. Mahdollisuus voidaan tunnistaa myös markkinan kasvu- tai kypsyysvaiheessa, jolloin perustuote on jo lanseerattu ja sillä on ennestään asiakaskuntaa. Tyypillistä elinkaaren kypsyysvaiheelle on, että kilpailu markkinaosuuksista on kovaa. Mahdollisuusikkuna saattaa aueta myös elinkaaren loppupäässä. Tälle vaiheelle ominaista on asiakaskunnan väheneminen sekä hintakilpailu, jotka vaikuttavat myös mahdollisuuksien tunnistamiseen (Gorchels, 2000, 133-145).

Ansoffin(1987, 78-145) matriisin avulla kuvataan yrityksen vaihtoehtoisia kasvustrategioita. Sen avulla voidaan myös hahmottaa mistä eri tuote- ja markkinatasoilta yritys voi löytää mahdollisuuksia ja millaisia ne ovat luonteeltaan. Mahdollisuus voi olla uusi tuote jo ennestään valloitetulla markkinalla, jolloin puhutaan tuotekehitysmahdollisuuksista. Mahdollisuus voi toisaalta olla yritykselle myös täysin uusi markkina, johon viedään jo olemassa olevia tuotteita. Tällöin puhutaan markkinoidenkehitysmahdollisuuksista. Tuotteen ja markkinan ollessa ennestään tuttuja, voidaan mahdollisuuksia yrittää löytää myös nykyiseltä markkinalta, nykyisillä tuotteilla esim. uuden hinnoittelumenetelmän avulla. Yritys voi myös eliminoida kilpailua lanseeraamalla uuden tuotteen täysin uudelle markkinalle, josta kysyntä puuttuu kokonaan (Ansoff,1987, 176-190). Tästä Ansoff (1987, 176-190) käytti termiä erilaistaminen, jonka yhteydessä puhutaan usein myös sinisen meren strategiasta (*”blue ocean startegy”*). Sinisen meren strategiassa tarkoituksena on tehdä kilpailusta

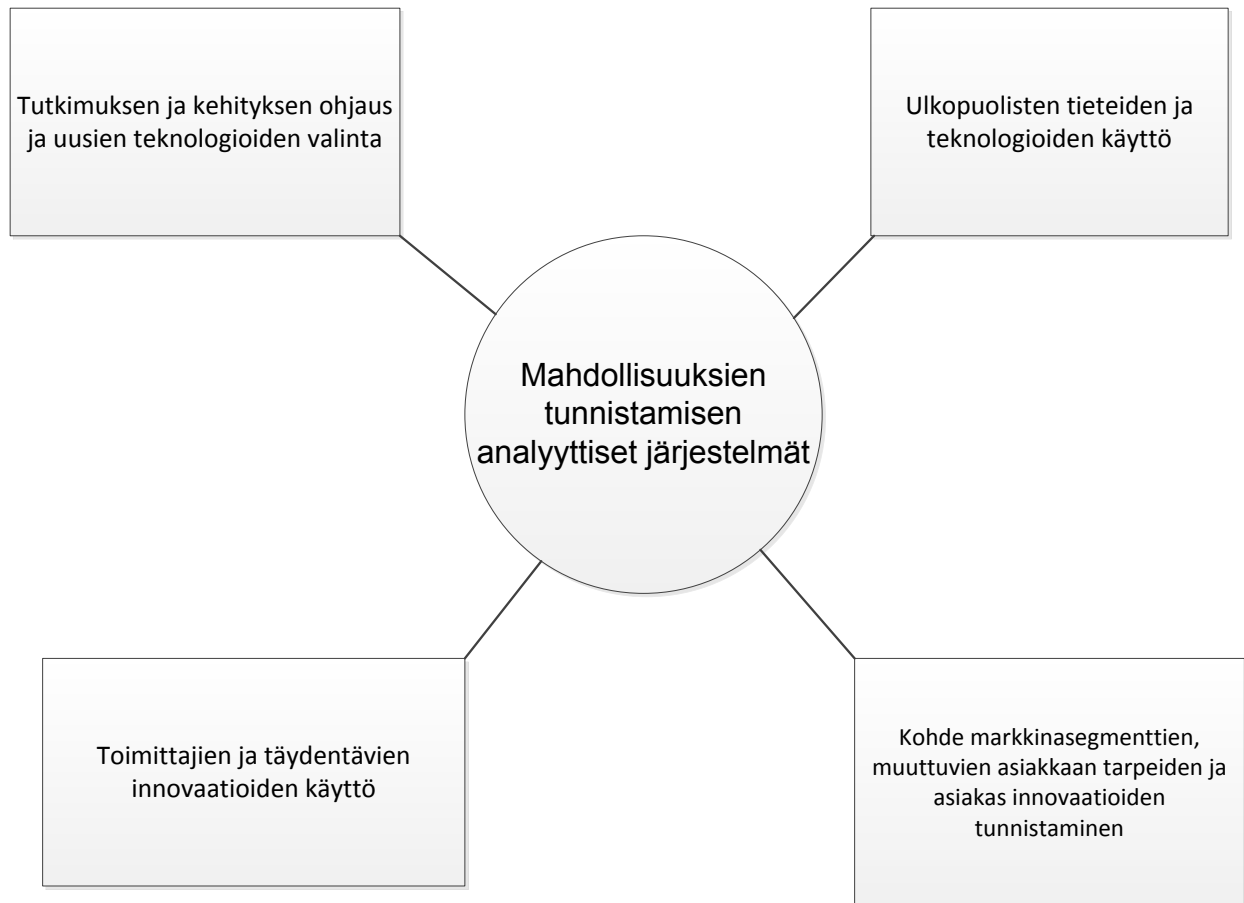
merkityksetöntä ja luoda kysyntä markkinalle itse. Ydinkysymyksenä on miettiä mitä tulisi supistaa, poistaa, luoda ja korostaa verrattuna aikaisempaan toimialaan. (Kim & Mauborgne, 2005, 25-39). Sinisen meren strategiaa voidaan käyttää apuna mietittäessä mistä mahdollisuuksia voidaan tunnistaa.

### **5.3 Mahdollisuuksien tunnistamisen viitekehys**

Mahdollisuuksien tunnistamisessa voidaan käyttää apuna analyyttistä viitekehystä, jonka avulla tunnistetaan mitkä tekijät vaikuttavat mahdollisuuksien tunnistamiseen. Teece (2007) mahdollisuuksien tunnistamisen viitekehyksessä toimintaympäristön sijaan puhutaan ekosysteemistä, joka käsittää kaikkien organisaatioiden, instituutioiden ja yksiköiden kokonaisuuden, joilla on vaikutusta yritykseen, yrityksen asiakkaisiin tai tarvikkeisiin. Tällainen ympäristö käsittää mm. tutkimuslaitoksia, toimittajia ja oikeuslaitoksia. Teece (2007) painottaa viitekehyksellä, että innovaatioita ja mahdollisuuksien tunnistamista tukevalla infrastruktuurilla on merkittävä vaikutus yrityksen kilpailuun. Strategia pyritään luomaan valitsemalla ja kehittämällä teknologioita ja liiketoimintamalleja, jotka tuottavat kilpailuetua vaikeasti kopioitavien tekijöiden kautta. Tällä tapaa yritys pystyy myös itse muokkaamaan kilpailutilannetta (Teece, 2007).

Teece (2007) kokoaa markkinoiden ja teknologisten mahdollisuuksien tunnistamisen osatekijät alla näkyvään kuvioon. Teece (2007) mukaan mahdollisuuksien tunnistamisen keskiössä ovat analyyttiset toiminnot sekä ennakoijan henkilökohtaiset ominaisuudet, joiden avulla mahdollisuuksia opitaan tunnistamaan, suodattamaan sekä muokkaamaan. Tähän kokonaisuuteen vaikuttavat yrityksen sisäinen tutkimus ja kehitys sekä valitut uudet teknologiat. Tämän lisäksi toimittajien hyödyntäminen sekä täydentävät innovaatiot vaikuttavat mahdollisuuksien tunnistamiseen. Teece mukaan yksi osatekijä on ulkopuolisten tieteiden ja teknologioiden hyödyntäminen. Viimeisinä vaikuttavina tekijöinä hän mainitsee kohdesegmenttien, asiakkaan muuttuvien tarpeiden sekä asiakkaan innovaatioiden tunnistamisen. Kuviosta voidaan huomata, että valtaosa relevantista tiedosta koskien mahdollisuuksia saadaan yrityksen ulkopuolelta. Johdon

tehtävänä on suodattaa tästä tiedosta oleellinen niin yrityksen sisä- ja ulkopuolelta ja saada se hyödynnettävään muotoon. Suodattimena voidaan käyttää yrityksen strategiaa, jotta mahdollisuuksista voitaisiin huomata yritykselle strategisesti kannattavimmat (Teece, 2007).



Kuva 2: Mahdollisuuksien tunnistamisen viitekehys (Teece, 2007).

## 5.4 Mahdollisuuksien tunnistamisprosessi

Mahdollisuuksien tunnistamisprosessi on osa ideoiden kehittämisprosessia (Bragg & Bragg, 2005, 72-99). Mahdollisuuksien tunnistaminen on yrityksessä perustava- ja erikoislaatuinen sekä vaikeasti rajattavissa oleva prosessi (Stevensson & Jarillo, 1990). Mahdollisuuksien tunnistamisesta on haastavaa tehdä tarkkaa strategista suunnitelmaa,

joita voitaisiin testata tai kehittää eteenpäin. Usein mahdollisuuksien tunnistaminen voi olla vain onnekasta sattumaa (Peterson, 1988).

Mahdollisuuksien tunnistamisen perustuu pohjimmiltaan yritystoiminnan ydinkysymykseen; mitä uutta ja parempaa voimme tarjota asiakkaalle (Gaglio & Katz, 2000,1). Mahdollisuuksien tunnistaminen osana kilpailutilanteen kehittymistä on yritykselle elinehto pysyä mukana kilpailussa. Reagointi markkinoilla tapahtuviin muutoksiin on yrityksille erittäin tärkeää. Strategiaa ja taktiikkaa tulee kyetä muuttamaan ketterästi kilpailutilanteen mukana. Siksi mahdollisuuksia onkin tärkeää kyetä tunnistamaan. Ilman tätä riskinä on, että mahdollisuudet jäävät yrityksiltä huomaamatta tai ne huomataan liian myöhään (Peterson, 1988).

Yritys voi käyttää kahdenlaista informaatiota hyväksi mahdollisuuksia tunnistettaessa. Krizner (1973, 213-231) painottaa yritysten pääsyä jo olemassa olevaan informaatioon ja sitä kautta mahdollisuuksiin. Schumpeter (1934, 154-183) tuo esille täysin uuden informaation mahdollisuuksien tunnistamisen lähteenä. Mikäli informaatio ja mahdollisuus ovat uusia, eivät kilpailijat niitä välttämättä huomaa, jolloin yritys saa etumatkaa ideansa kehittämisessä. Toisaalta, vaikka kilpailijat huomaisivatkin saman mahdollisuuden, suurella todennäköisyydellä he hyödyntävät sitä toisella tapaa (Teece, 2007). Mahdollisuus ei siis ole yksiselitteinen tai vain yhdellä tapaa käytettävissä. Mahdollisuutta voidaan hyödyntää liiketoiminnassa lukemattomilla tavoilla, vaikkakaan kaikki niistä eivät tuota kilpailuetua yrityksen hyväksi. Kilpailijan tapa hyödyntää mahdollisuutta saattaa muokata koko mahdollisuuden olemusta paljon ja vaikuttaa kilpailutilanteeseen jyrkästi (Teece, 2007).

Mahdollisuuksien tunnistamisprosessin jälkeen informaatio tulee suodattaa ja yrittää jäsentää sen merkitys käyttökelpoiseksi yrityksen kannalta. Kun tieto on saatu kehitettyä hypoteesimuotoon, tulee se esittää ylimmälle johdolle. Tiedon pakkaaminen hypoteesimuotoon vaatii, että data kootaan tiukaksi ja siitä pyritään löytämään oleellisin. Kun oleellinen osa tiedosta on saatu koottua yhteen, voidaan se sulattaa osaksi liiketoimintaprosesseja ja näin hyödyntää tunnistettuja mahdollisuuksia käytännön liiketoiminnassa. Tässä kohtaa kriittisyys on kuitenkin äärimmäisen tärkeää, sillä vain pieni osa tiedosta on kilpailukyvyyn kannalta relevanttia. Toisaalta tieto saattaa olla

relevanttia, mutta tulla yrityksen tietoon vääränä ajankohtana. Tiedon kanssa tulee olla valppaana ja sen suodattimia pitää pystyä arvioimaan kriittisesti. Yrityksen strategia toimii erinomaisena tiedon suodattimena. Sen avulla pystytään ymmärtämään millaisia mahdollisuuksia yritys tarvitsee (Teece, 2007).

Usein mahdollisuudet eivät ole selkeästi tunnistettavissa. Mahdollisuudet voivat olla piilossa, tukahdutettuja tai niitä on vaikeaa huomata vallitsevien ajatusten takaa. Vaikka mahdollisuus tunnistettaisiin, ei sen ratkaisu ole välttämättä yksiselitteinen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että niiden hyödyntäminen olisi mahdotonta (Bell, 2000,76).

## **5.5 Toimintaympäristön muutoksen ymmärtäminen**

Niin kuin Teece painotti viitekehyksessään, toimintaympäristön tapahtumien ymmärtämisellä on suuri vaikutus mahdollisuuksia tunnistettaessa. Ennen kuin mahdollisuuksia voidaan tunnistaa ja hyödyntää osana liiketoimintaa, täytyy ymmärtää toimintaympäristön muutosta. On tärkeää ymmärtää ilmiöiden välisiä suhteita sekä ymmärtää ettei mikään organisaatio tai ihminen toimi irrallisena toimintaympäristöstään. Toimintaympäristön muutoksiin vaikuttavat niin yrityksen ulkoiset kuin sisäisetkin voimat. Esimerkiksi organisaation omalla proaktiivisuudella on usein paljon vaikutusta tulevaisuuteen, vaikkakin myös riippumattomat ulkoiset tekijät vaikuttavat siihen. Toimintaympäristön muuttuessa voidaan tunnistaa mahdollisuuksia ja riskejä, saavuttaa täten parempi asema tulevaisuudessa sekä parantaa strategisen suunnittelun laatua ja tuloksia (Rubin, 2013a).

Toimintaympäristö elää jatkuvassa muutoksessa, eikä kerran menestyksekkäs tapa toimia tuota menestyksekkäitä lopputuloksia joka kerta. Siksi yrityksen tulee elää osana toimintaympäristönsä muutoksia tunnistaa mahdollisuuksia. Tässä etulyöntiasemassa on yritys, joka on avoin ympäristönsä tapahtumille ja pyrkii aktiivisesti tunnistamaan mahdollisuuksia (Teece, 2007).

Mahdollisuuksien tunnistaminen on tapa hyötyä toimintaympäristön muutoksesta strategisesti osana kilpailutilannetta. Kun yritys lähtee tunnistamaan mahdollisuuksia, silmäilee sen ensin ympäristöään tarkoin. Havainnoituaan toimintaympäristönsä tapahtumia ja ilmiöitä, yrityksen tulee päättää kuinka tulkita ja arvioida ympäristön ilmiöitä (Teece, 2007). Tulkinnan ja huolellisen arvion jälkeen yrityksen tulee päättää mihin ilmiöihin se keskittyy. Tähän liittyy oleellisesti kysymys hallitsevista teknologioista. Päätös siitä, mitä teknologioita yrityksen kannattaa seurata, riippuu siitä miten teknologioiden odotetaan kehittyvän ja milloin ja miten kilpailijoiden odotetaan vastaavan kehitykseen (Teece, 2007).

Tutkimusta ja kehitystä pidetään usein mahdollisuuksien tunnistamisen pohjatyönä, mutta myös sitä hyväksikäyttäen voidaan tunnistaa mahdollisuuksia. Tutkimus ja kehitys mielletään usein yrityksen paikalliseksi toiminnaksi. Nopeasti kehittyvissä ympäristöissä suurin osa keksinnöistä ja tiedosta tulee kuitenkin yrityksen ulkoympäristöstä, jonka vuoksi tutkimuksen ei tulisi olla ainoastaan lokaalia. Siksi yrityksen tulisikin aktiivisesti etsiä uusia mahdollisuuksia myös ”laatikon ulkopuolelta” tai ”syrjäseuduilta, josta niitä ei ensisijaisesti etsittäisi (Teece, 2007).

Toimintaympäristön tapahtumien ymmärtämisessä tärkeässä roolissa ovat tutkimukseen panostaminen sekä asiakkaan tarpeiden ja teknologisten mahdollisuuksien ymmärtäminen. Nämä eivät yksinään kuitenkaan selitä menestystä. Näiden lisäksi tärkeää on ymmärtää piilevä kysyntä, toimialojen ja markkinoiden rakenteellinen muutos sekä kilpailijoiden toiminta (Teece, 2007). Nämä osa-alueet käsiteltiin osana mahdollisuuksien tunnistamista myös Teece (2007) viitekehityksessä, jossa tutkimuksen ja kehityksen, teknologioiden sekä asiakkaiden muuttuvien tarpeiden rooli mainittiin erityisen tärkeäksi.

Toimintaympäristön ennakoimiseen kuuluu myös kuluttajakäyttäytymisen muutoksen ennakoiminen. Kun kuluttajakäyttäytymistä mietitään osana toimintaympäristön muutosta, tulee huomioda, että kuluttajakäyttäytyminen muuttuu siinä missä ympäristökin. Kuluttajakäyttäytyminen on prosessi, jossa kuluttaja tai kuluttajaryhmät valitsevat, ostavat, käyttävät tai hävittävät tuotteita, palveluita, ideoita tai kokemuksia tyydyttääkseen tarpeensa ja halunsa (Solomon, 2011, 33-35). Kuluttajakäyttäytyminen



on siis yhteydessä kaikkiin yrityksen tuotteisiin ja palveluihin ja täten myös tuleviin mahdollisuuksiin ja trendeihin. Ymmärtämällä kuluttajakäyttäytymistä ja sen muutosta, voidaan mahdollisuuksista tunnistaa kuluttajan toiveiden mukaiset. Kun nämä toiveet on huomioitu yrityksen mahdollisuuksien tunnistamisessa, pitäisi sen ulottua myös yrityksen innovaatiotoimintaa ja lopputuotteisiin. Myöhemmin kuluttajakäyttäytymisen ymmärtämisen osana mahdollisuuksien tunnistamista tulisi tuottaa kilpailuetua verrattuna kilpailijoihin.

Yrityksen tulee ymmärtää asiakkaan tarpeet ja osata jalostaa ne liikeideaksi, jotta tuotteesta tai palvelusta voisi tulla menestyksekkäs (Teece, 2007). Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja tuotteen kaupallinen menestymisen korreloivat vahvasti toistensa kanssa (Freeman, 1974, 197-227). Asiakkaan tarpeiden tiedostaminen ei saa kuitenkaan olla liian rajoittava tekijä mahdollisuuksien tunnistamisvaiheessa. Mahdollisuuksien tunnistamisvaiheessa tutkimuksen tulisi olla mahdollisimman avointa, jotta mitään hyödyllistä ei rajata pois. Monet mahdollisuudet syntyvät virheellisestä suunnittelusta, mutta saattavat johtaa menestykseen jollain muulla kuin alun perin suunnitellulla osa-alueella (Teece, 2007).

Kuten Teece (2007) viitekehyksessä tuli ilmi, yrityksen kannattaa asiakkaan tarpeiden ymmärtämisen lisäksi myös etsiä innovatiivisesti aktiivisia asiakkaita ja toimittajia. Asiakkaat saattavat olla ensimmäisiä, jotka havaitsevat uudet potentiaaliset teknologiat. Visionääriset asiakkaat pystyvät ennakoimaan markkinoiden ja teknologioiden kehitystä ja näkevät sen näkökulmasta mitä yrityksen sisällä ei välttämättä pystytä havaitsemaan.

Aiemmin tulevaisuuden ennakkoinnissa mainittu skenaariomenetelmä on yksi tapa tunnistaa mahdollisuuksia. Sen avulla ennakoidaan erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja tapahtumapolkujen kautta. Toimiakseen skenaario vaatii kuitenkin paljon tietoa nykyisestä tilanteesta sekä tulevaisuudessa tapahtuvista muutoksista. Tähän vaadittavaa tiedonhakuprosessia kutsutaan ympäristön luotaamiseksi. Vaikka ympäristön luotaaminen onkin yrityksessä tiedostettua, tulee kaikki havaitut muutokset huomioida vaikka ne havaittaisiinkin sattumalta. Näiden kautta voidaan rakentaa pohjaa skenaariomenetelmälle ja myöhemmin ennakkoinnille (Hiltunen, 2007).

## 5.6 Mahdollisuuksien tunnistajalta vaadittavat ominaisuudet

Ympäristön havainnointi ja sen perusteella tehtävät päätökset ovat yrityksen sisältä lähteviä. Se millä tapaa yritys näkee ympäristön tapahtumat ja tulkitsee niitä on huomattava merkitys myös mahdollisuuksien tunnistamisessa (Shaver & Scot, 1991). Se miten yritys ja sen henkilökunta havaitsevat ympäristöään, riippuu yksilöllisistä aistimuksista, kognitiivisista prosessointi ominaisuuksista sekä yrityskulttuurista (Kirzner, 1980). Mahdollisuuksien tunnistaminen perustuu suurelta osin yrityksen valppauteen nähdä ympärillä tapahtuvia asioita. Yrityksen on tärkeää kyetä erottamaan ilmiöitä ja tapahtumia, jotka poikkeavat totutusta. Poikkeavia ilmiöitä ja tapahtumia tulisi myös prosessoida järjestelmällisesti, jotta mahdollisuuksien tunnistamisprosessi lähtisi halutulla tavalla käyntiin (Gaglio & Katz, 2000) Valppaus onkin hyvä komponentti mittaamaan mahdollisuuksien tunnistamista, sillä se on avaintekijä mahdollisuuksien ”löytää etsimättä” -tunnistamisessa. Kirznerin(1980) mukaan realiteettien viisas arviointi on tärkeä osa mahdollisuuksien tunnistamista informaation keräämiseen keskittymisen sijaan. Löytääkseen mahdollisuuksia yrityksen on tärkeää ymmärtää ympäristöänsä tarkasti; sen ajavia voimia ja kriittisiä tekijöitä sekä edellisten keskinäisiä suhteita ja taustoja (Gaglio & Katz, 2000).

Informaation tulkitseminen ei rajoitu pelkkään työyhteisöön, vaan ennakoijan on pyrittävä tulkitsemaan sitä myös työyhteisön ulkopuolelta. Tällaisia mahdollisuuksien tunnistamistilanteita voivat olla esimerkiksi messut, tieteelliset ja teknologisten läpimurrot tai turhautuneen asiakkaan valitus. Informaatiota kerättyään yksilön tulisi suodattaa siitä oleellinen yritykselle ja tehdä hypoteesi koskien teknologian kehitystä, asiakkaan tarpeita ja markkinoiden vastauskykyä. Tämä vaatii kykyä sisäiseen ja ulkoiseen oppimiseen, tulkintaan sekä luovaan aktiivisuuteen (Teece, 2007).

Alun perin mahdollisuuksien tunnistamista yrityksissä on pidetty yksilön kognitiivisena sekä luovana ominaisuutena (Teece, 2007). Jotta yrityksessä voitaisiin tunnistaa mahdollisuuksia, tarvitsee ennakoija siihen vaadittavat ominaisuudet. Yksilö tarvitsee relevanttia informaatiota sekä kyvyn tunnistaa ja muotoilla kehitystä ja sen tapahtumia.

Mahdollisuuksien tunnistaminen on osittain yksilön ominaisuuksien yhdistämistä asiakkaan tarpeisiin sekä uusiin innovaatioihin. Pelkän informaation ja luovuuden perusteella tämä ei kuitenkaan selity, vaan vaaditaan kehittyneitä tietoutta kyseiseltä alalta, aktiivista luovuutta, käytännön älykkyyttä sekä kykyä ymmärtää kuluttajan päätöksentekoprosessia (Nonaka & Toyama, 2007).

Ennakoijan henkilökohtaiset kognitiiviset ja luovat ominaisuudet ovat siis tärkeässä osassa mahdollisuuksien tunnistamista. Osaavien työntekijöiden lisäksi on yrityksen tärkeää keskittyä yrityksen sisäisiin ominaisuuksiin. Mikäli tunnistaminen, luovuus ja oppiminen ovat ainoastaan muutamien yrityksessä työskentelevien yksilöiden varassa, on yritys erittäin haavoittuvainen. Tunnistaakseen mahdollisuuksia yrityksen tulisi ottaa käyttöön kopioivia, tulkitsevia sekä luovia prosesseja osaksi toimintaansa. Näiden prosessien kautta yritys voi seurata tieteellisten tutkimusten kehitystä, löytää teknologisia innovaatioita, ymmärtää asiakkaan tarpeita ja kilpailijoiden aktiivisuutta markkinoilla, sekä muokata uusia tuotteita ja kehittää mahdollisuuksia (Teece, 2007).

Tähänastiset tutkimukset ovat pitkälti sitä mieltä että mahdollisuuksien tunnistaminen on sosiaalisesti rakentunut prosessi (Berger & Luckman, 1967, 47-72). Ensin yritys tuo markkinalle uuden tuotteen, joka tulee hyväksytyksi tai torjutuksi markkinalla. Tätä voidaan mitata sosiaalisesti mm. kulutuksella ja imitaatiolla. Tässä tutkielmassa käsiteltävää kilpailijanäkökulmaa on validia mitata imitaatiolla tai muuta kilpailijan toimintaa mittaavalla työkalulla. (Gaglio & Katz, 2000).

Usein ihmiset käyttävät ja kehittävät innovatiivisuudestaan ja ajattelustaan vain pientä osaa. Tämä pätee myös yrityksiin. Tähän syynä saattaa olla kiire, kaavoihin kangistuminen tai epäonnistumisen pelko. Usein ihmiset, jotka eivät käytä ajattelunsa kapasiteetista kuin osan, ovat kykenemättömiä näkemään omaa kulttuuriansa tai taustaansa pidemmälle. (Bell, 2000, 76-80). Yritykset, jotka jäävät syvälle syövytettyjen oletustensa, tiedonlähteidensä sekä ongelmanratkaisukeinojensa vangeiksi, eivät menesty markkinoilla, eivätkä täten löydä uusia mahdollisuuksia (Teece, 2007).

## 5.7 Trendit

Trendien havaitseminen on yksi tapa tunnistaa mahdollisuuksia. Ne vaikuttavat kuluttajien päätöksentekoon, asenteisiin sekä arvoihin ja ovat siten hyviä lähteitä tunnistaa mahdollisuuksia (Rubin, 2013b). Trendejä voidaan mitata matemaattisesti trendiekstrapolaation avulla. Malli perustuu oletukseen, että ilmiöiden kehityssuunta jatkuu tulevaisuudessa samansuuntaisena kuin tähänkin asti. Tällä ennakoimismenetelmällä voidaan selvittää trendien mahdollisten suunnan ja vauhdin muutoksia. Trendit voivat olla tyypiltään nousevia, laskevia, vakaita, murtuvia tai muuttuvia. Nousevalla trendiä voidaan tarkoittaa vaikkapa väestön kasvua ja laskevalla trendillä maalle muuton vähentymistä. Vakaa trendi jatkuu todennäköisesti myös tulevaisuudessa samaan tapaan, kuin se on tähänkin asti jatkunut. Murtuva tai muuttuva trendi on ilmiö, joka loppuu nopeasti tai muuttuu selvästi oletetusta suunnastaan (Rubin, 2013b).

Murtuvaan trendiin syynä saattaa olla korvaava teknologia, mikä tapahtui esimerkiksi kännyköiden syrjäyttäessä lankapuhelimet. Kännyköihin tuleen tekstiviesti ominaisuuden jälkeen tapahtui muuttuva trendi, joka nosti matkapuhelinteollisuuden myyntiä huomattavasti (Rubin, 2013b). Muuttuvien ja murtuvien trendien tunnistaminen nouseviin, laskeviin sekä vakaisiin trendeihin verraten on vaikeaa.

### 5.7.1 Heikot signaalit

Yksi tapa tunnistaa trendejä ovat heikot signaalit. Coffman (1997) määritteli heikot signaalit ilmiöiksi, joilla on vaikutusta yrityksen toimintaympäristöön. Heikoilla signaaleilla ei ole yleensä aiempaa historiaa tai menneisyyttä vaan ne ovat ilmiöinä täysin uusia. Heikot signaalit eivät siis ole vielä trendejä vaan ilmiöitä, joista saattaa muodostua trendejä. Heikko signaali on usein totutusta poikkeava tai jopa kummallinen ilmiö, jonka takia se on helppo jättää huomioimatta (Hiltunen, 2007). Heikko signaali on usein nähtävissä vain hetken ja hukkuu helposti massaan sekä muiden signaalien kohinaan (Moijanen, 2003).

Haastavinta heikoissa signaaleissa on niiden havaitseminen ja kerääminen (Hiltunen, 2007). Kiistaa herättää ketkä ovat heikkojen signaalien vastaanottajia, havainnoitsijoita ja tulkitsijoita (Moijanen, 2003). Ansoffin(1984, 312-402) mukaan vastaanottaja ei aina ole heikon signaalin havaitsija. Heikkoa signaalia yleensä aliarvioidaan ja sen merkitystä vähätellään. Yrityksen sisällä se saattaa herättää kummastusta tai saada kiivastakin vastustusta. Koska heikko signaali on uusi ilmiö, ei se ole kellekään entuudestaan tuttu ja saa osakseen usein torjuntaa. Siksi yleisesti tunnettuja ilmiöitä saatetaan usein luulla heikoiksi signaaleiksi. Tunnetut ilmiöt saavat yrityksen sisällä enemmän hyväksyntää, mutteivät kuitenkaan tuo yritykseen mitään uutta. Jos signaali on heikko, se haastaa yleisiä ajatusmalleja ja saa siksi osakseen torjuntaa (Hiltunen, 2007). Moijanen(2003) nostaa tutkimuksessaan kysymyksen esille signaalin syy-seuraus-suhteen havaitsemisesta ja merkittävydestä.

Heikko signaaleja keräämällä yritys voi tunnistaa tulevaisuuden kehityssuuntia. Helppoa se ei kuitenkaan ole ja virheisiin saa varautua, sillä heikkoja signaalit saattavat olla vain ohimeneviä ilmiöitä (Moijanen, 2003). Yksinään heikko signaali ei kerro yritykselle juuri mitään. Kuitenkin useita heikkoja signaaleja yhdistelemällä ja analysoimalla voidaan tunnistaa yleisiä kehityssuuntia. Myös ennestään tiedettyjä asioita pidetään helposti heikkoina signaaleina, jonka vuoksi ennakoijan tuleekin pitää itsensä ajan tasalla, jotta hän olisi tietoinen siitä, mitä jo tiedetään (Hiltunen, 2007).

Kun heikko signaali sitten tunnistetaan, ei se automaattisesti muutu trendiksi. Jotta heikosta signaalista tulisi trendi, vaaditaan aikaa kypsymiseen sekä mukautumiseen (Coffman, 1997). Yrityksellä on tässä kohtaa suuri rooli. Yrityksen pitää mukauttaa signaali tuotteeksi ja palveluksi ja tehdä siitä menestyksekkäs. Yritysten on kannattavaa pyrkiä tunnistamaan heikkoja signaaleja, koska ne sisältävät usein mahdollisuuden tai uhan. (Coffman, 1997). Mahdollisuuden sisältävä heikko signaali tuottaa yritykselle kilpailuetua, mikäli se hyödynnetään menestyksekkäästi (Hiltunen, 2007).

Heikkojen signaalien tunnistamisessa käytetään useita eri menetelmiä. Tärkeää on aluksi ymmärtää heikon signaalin luonne. Kaikki signaalit eivät ole heikkoja. Jos signaali on vahva, on se kaikkien huomattavissa sekä tunnistettavissa. Heikot signaalit ovat usein vaikeasti huomattavia, kummallisia, uusia ja vain hetkittäin nähtävissä. Vaikka

signaali on aluksi heikko, se ei tarkoita että sen vaikutukset olisivat myös heikkoja (Hiltunen, 2007). Tässä yhteydessä voidaan puhua perhosefektistä ”butterfly effect”. Perhosefektini havainnollistaa miten pienellä asialla voi olla suuri vaikutus lopputulokseen (Hill, 2008). Näin kävi esimerkiksi Bratzia valmistavalle MGA:lle, joka onnistui valloittamaan nukkemarkkinat hallitsevalta markkinajohtajalta Mattelilta. MGA huomasi heikon signaalin lasten varhaisemmasta kehityksestä ja hyödynsi sen innovaatiotoiminnassaan, josta syntyi maailmanlaajuinen menestysnukke Bratz (Day & Schoemaker, 2005)

Heikkoja signaaleja voi käytännössä löytää mistä vain. Molitorin (2003) mukaan heikkoja signaaleja löytää parhaiten systemaattisesti havainnoimalla ympäristöä lähteistä, jotka raportoivat kasvavista ilmiöistä aikaisessa vaiheessa. Tällaisia hyväksi havaittuja tapoja on seurata aikaansa mm. internetin kautta, josta löytää tietoa niin tutkimuslaitosten sivuilta, yritysten sivuilta kuin keskustelupalstoiltakin. Toinen hyvä tapa on kääntyä ammattilaisten, kuten esimerkiksi futuristien, tutkimuslaitosten tai trenditoimistojen puoleen, jotka tunnistavat signaaleja työkseen (Hiltunen, 2007). Day ja Schoemakerin (2005) mukaan signaaleja tunnistavat parhaiten henkilöt, jotka aktiivisesti seuraavat ympäristön muutoksia. Tällaisia ovat mm. edelläkävijäpersoonat, jotka käyttävät innovatiivisuutta ajattelussaan ja pyrkivät ajattelemaan asioita boxin ulkopuolelta. Kaikki tapahtumat, missä ilmaistaan tai jaetaan mielipiteitä, ovat oivallisia paikkoja löytää signaaleja. Tällaisia ovat esimerkiksi taidenäyttelyt, messut, konferenssit, mielipideosasto, tutkimusliikkeet yms. Näiden lisäksi mm. patenttijulkaisut, muut julkaisut, matkustaminen tai vaikkapa puskaradio ovat hyviä väyliä löytää heikkoja signaaleja (Hiltunen, 2007).

## **6. Empiirinen tutkimus**

### **6.1 Trenditoimiston näkökulma**

Empiriaosuudessa on haastateltu suurta kansainvälistä trenditoimistoa Trendwatching.com:ia. Trendwatching.com on vuonna 2002 perustettu itsenäinen

trenditoimisto, jonka pääkonttori on Lontoossa ja sivukonttorit New Yorkissa, Sao Paulossa, Singaporessa, Sydneyssä sekä Lagosissa. Trendwatching.com:in palveluksessa toimii tuhansia ”trendispottauksen” ammattilaisia yli sadassa maassa, jotka raportoivat kiinnostavista ilmiöistä pää- ja tytärintoille. Yrityksen tavoitteena on havainnoida lupaavimpia kuluttajatrendejä ja oivalluksia, joita asiakkaat voivat hyödyntää liiketoiminnassa (Trendwatching, 2014). Yritys tarjoaa asiakkailleen mm. tietokannan, jossa on satoja trendejä, vuosittainen trendiraportti sekä kuukausittainen kurkistus uusimpiin trendeihin (Mattin, 2014). Yritysassiakkaita Trendwatching.com:lla on yli 1200, joista kaksikymmentäkaksi on suomalaisia (Trendwatching, 2014).

Tutkielmaan haastateltiin Lontoon pääkonttorilta ”Head of Trends & Insights” David Mattinia. Mattin on vastuussa kaikesta yrityksen tuottamasta trendi- ja käsitysajattelusta. Mattin on tuottanut laajasti aiheesta journalismia, jota on julkaistu sanoma- ja aikakauslehdissä Lontoossa. Hän on myös kirjoittanut ja tuottanut useita dokumenttejä BBC Radiolle (Trendwatching, 2014), (Mattin, 2014). Haastattelun tavoitteena on saada mahdollisuuksia ja trendejä tunnistavan yrityksen näkökulma peilaamaan teoriassa käsiteltyjä tapoja tunnistaa mahdollisuuksia ja trendejä. Trenditoimisto valittiin haastatteluun, koska sen toiminta on selkeästi ammattimaisempaa ja järjestelmällisempää kuin yrityksen sisäinen trendien ja mahdollisuuksien tunnistaminen. Haastattelussa otetaan selvää millaisia informaatiotarpeita yrityksillä on trenditoimistoille ja miten trenditoimisto pyrkii ennakoimaan trendejä.

Mattinin (2014) mukaan yritysten informaationtarve on ymmärtää toimintaympäristössä tapahtuvaa muutosta, jonka vuoksi yritykset käyttävät trenditoimistojen palveluja. Toimintaympäristön muutoksen merkitystä osana mahdollisuuksien ja trendien tunnistamista painottivat tutkimuksissaan myös Rubin (2013a), Shaver & Scot (1991) sekä Teece (2007). Rubin (2013a) mukaan mahdollisuuksia ei voida hyödyntää osana liiketoimintaa ennen kuin toimintaympäristön tapahtumia voidaan ymmärtää.

Trenditoimisto auttaa yritystä katsomaan toimintaympäristöä kuluttajan silmin sekä ymmärtämään kuluttajan todellisia tarpeita (Mattin, 2014). Myös Teece (2007) korosti asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä osana toimintaympäristön muutosta ja mahdollisuuksien tunnistamista. Mattinin (2014) mukaan trenditoimistolta saatavaa

tietoa toimintaympäristöstä ja kuluttajan tarpeista innovaatiotoimintansa pohjana hyväksikäyttäen, pystyy yritys menestymään omalla osaamisalueellaan. Tämä johtuu siitä, että kuluttajan tarpeet on huomioitu osana yrityksen tuotteita ja palveluja. (Mattin, 2014). Myös Teece (2007) korostaa, että asiakkaan tarpeet tulee tiedostaa ja osata jalostaa liikeideaksi, jotta tuotteesta tai palvelusta voi tulla menestyksekkäs. Myös Freemanin (1974, 197-227) mukaan asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja tuotteen menestys korreloivat vahvasti toistensa kanssa.

Mattinin (2014) mukaan tulevaisuutta ei voi ennustaa systemaattisesti. Mattin (2014) sanoo, ettei kukaan voi tuottaa tai ennakoida tulevaisuutta, koska tulevaisuus, kuluttajat ja kuluttajankäyttäytyminen ovat ennalta arvaamattomia. ”Kukaan ei voi tietää mikä on seuraava iso juttu, seuraava Gangnamstyle tai menestyvä älypuhelin. Meidän tehtävämme on kuitenkin yrittää omaksua mitä kuluttajamarkkinoilla tapahtuu juuri nyt” (Mattin, 2014). Mattinin (2014) mukaan toimistot pyrkivät ajattelemaan tulevaisuutta johdonmukaisesti ja ennakoiden. Hänen mukaansa tehtävänä ei ole olla kristallipallon lukija, sillä tulevaisuutta ei voida ennustaa luotettavasti. Myös Hiltunen (2007) toteaa, ettei tulevaisuutta voida ennakoida varmasti. Bellin (2000, 99) mukaan tulevaisuuden ennakoiminen on kuitenkin tärkeää yrityksen nykyisen strategisen suunnittelun kannalta. Bellin (2000, 76) tutkimuksen mukaan tulevaisuutta ennakoitaessa tarkoitus on katsoa nykyistä uusin ja erilaisin tavoin ja pyrkiä sitä kautta ennakoimaan tulevaisuuden vaihtoehtoja.

Trenditoimistolla on käytössään erilaisia metodeja trendien tunnistamiseen. Mattin (2014) kertoo Trendwatching.com:in ”Happy Spotting” -menetelmästä, joka on heidän ydinmetodinsa trendien tunnistamisessa. ”Happy Spotting” toimii n. 2500 innovatiivisen, valppaan ja nuoren henkilön voimin yli sadassa maassa. ”Spotterit” raportoivat toimistolle jatkuvasti mm. uusista ilmiöistä, tuotteista, innovaatioista ja mainoskampanjoista. Toimisto ei luo siis omaa dataansa esimerkiksi asiakaskyselyjen muodossa vaan pyrkii keräämään laadullista tietoa yrityksen ulkopuolelta ”Happy Spotting”-menetelmällä, joka perustuu kansainvälisten spottereiden omaan havainnointiin ja ajatteluun.



Trendwatching.com: in mahdollisuuksien tunnistaminen pohjautuu samaan ajatukseen kuin Teecen (2007) viitekehys. Teecen viitekehys painottaa mahdollisuuksien tunnistamista tukevan infrastruktuurin merkitystä. Teece korostaa viitekehyksessään yrityksen ulkopuolisen informaation merkitystä, johon myös trenditoimisto turvautuu mahdollisuuksien tunnistamisessa. Trendwatching.com kertoo käyttävänsä innovatiivisia ja valppaita henkilöitä trendien ja mahdollisuuksien tunnistamisessa. Myös Gaglian ja Katzin (2000) mukaan mahdollisuuksien tunnistaminen yrityksessä perustuu valppauteen nähdä toimintaympäristössä tapahtuvia asioita. Valppaat ja ei-valppaat markkinoilla toimijat erottaa suhteellinen arvio markkinoiden tapahtumista ja tilanteesta.

Gaglio ja Katz (2000) tarkastelivat havainnointikyvyn vaikutusta mahdollisuuksien tunnistamiseen ilman niiden tarkoituksellista etsintää. Fokukseen otettiin ei-valppaiden ja valppaiden käyttäytymiserot markkinoilla. Tutkimuksessa tuli esille, että valppaat ja ei-valppaat yksilöt tekevät erilaisia päätöksiä toimintaympäristön olosuhteista. Valppaat yksilöt pystyivät erottamaan ympäristöstä kumpuavia signaaleja tai vihjeitä. Valppaat yksilöt onnistuivat arvioimaan tilannekohtaisesti ympäristön vaatimaa käyttäytymistä ja olivat täten perillä siitä mitä ympäristössä ylipäätään tapahtuu.

Mattinin (2014) mukaan ”spottereiden” raportoiman informaation jälkeen Lontoon päätoimistolla ilmiöistä pyritään etsimään yhteneväisyyksiä, tekemään yleistyksiä, luomaan uusia kaavoja sekä löytämään suuntia ja vaihtoehtoja, joita voidaan tarjota asiakkaille. Tähän voidaan verrata Hiltusen(2007) skenaariomenetelmää, jossa pyritään ennakoimaan tulevaisuuden eri vaihtoehtoja tapahtumapolkujen kautta. Kuten happy spotting- menetelmä, myös skenaariomenetelmä vaatii osakseen paljon tietoa toimintaympäristöstä onnistuakseen.

Mattinin (2014) mukaan ideoita ja mahdollisuuksia voidaan tunnistaa ennen kuin niistä on kehittynyt trendejä. Hän täsmentää, että mahdollisuus tai trendi ei tarkoita kuitenkaan että ilmiöstä tulisi ns. megatrendi. Monet trendit ovat läsnä ainoastaan pienelle ryhmälle kuluttajia. Se tekee myös mahdollisuuksien tunnistamisesta helpompaa, koska yritys ei tietoisesti etsi seuraava suursuosion saavuttavaa juttua. Tähän voidaan verrata heikkojen signaalien tunnistamista. Heikot signaalit saattavat olla trendien tapaan ohimeneviä ilmiöitä, jotka näkyvät vain pienelle kuluttajaryhmälle

(Moijanen, 2003). Heikoista signaaleista ei automaattisesti kehity jotain suurta, mutta niitä yhdistelemällä voidaan hahmottaa yleisiä kehityssuuntia (Hiltunen, 2007). Mattinin (2014) mukaan trenditoimisto ei kuitenkaan tunnista systemaattisesti heikkoja signaaleja. Trendwatching.com pyrkii kuitenkin havaitsemaan aikaisessa vaiheessa pienten ryhmien innostusta ilmiöistä, jota voi Mattinin mukaan kutsua myös heikkojen signaalien etsimiseksi.

Mattinin mukaan liiketoiminta voi hyötyä paljon mahdollisuuksista ja trendeistä. Mikäli asiakas ymmärtää kuluttajakäyttäytymistä sekä sitä ajavia tekijöitä, ovat myös yrityksen innovaatiot ympäröity sillä, mitä asiakkaat haluavat. Kuluttajakäyttäytyminen, myyminen ja liiketoiminta ovat pohjimmiltaan ihmiskeskeisiä ilmiöitä, ja siksi on tärkeää ymmärtää kuluttajaa. Trendien ja mahdollisuuksien tunnistamisen avainasia on asiakkaan ymmärtäminen. Mikäli yritys ymmärtää mitä asiakas todella haluaa, voidaan se muuttaa menestyksekkääksi liiketoiminnaksi. Samanlaisiin tuloksiin tutkimuksessaan pääsi myös Teece (2007), jonka mukaan asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen on menestymisen lähtökohta.

Kilpailutilanteessa trendien ja mahdollisuuksien tunnistamisesta saatava hyöty on merkittävä. Mattinin (2014) mukaan kaikki yrityksen ulospäin näkyvät osa-alueet kuten tuotteet, palvelut ja markkinointikampanjat ovat riippuvaisia kuluttajasta. Kuluttajan tarpeet eivät kuitenkaan pysy samoina vaan muuttuvat jatkuvasti dynaamisessa ympäristössä. Schwaningerin (2008, 2-8) mukaan kilpailuälykkäillä yrityksillä on kyky sopeutua ympäristön muuttuviin tilanteisiin ja myös kuluttajakäyttäytymisen muutoksiin. Kilpailuälykyys on siksi tärkeä ominaisuus mahdollisuuksien tunnistamisessa. Mikäli näitä kuluttajan muuttuvia tarpeita ei huomioida innovaatiotoiminnassa, vaikuttaa se Mattinin(2014) mukaan kilpailutilanteeseen negatiivisesti. Kuluttajan tarpeiden ymmärtäminen yhdistää yrityksen syvemmillä tasolla kuluttajiin ja tuottaa kilpailuetua verrattuna kilpailijoihin (Mattin, 2014). Barney (1991) mukaan yritys saavuttaa kilpailuetua, kun se toteuttaa kuluttajille lisäarvoa antavaa strategiaa mitä voidaan ajatella kuluttajan tarpeiden ymmärtämisen olevan.

Mattinin(2014) mukaan kaikki yritykset ovat nykyään kilpailutilanteessa. Trendien ja mahdollisuuksien tunnistaminen kilpaillussa ympäristössä on Mattinin(2014) mielestä erittäin tärkeää. Myös Petersonin (1988) mukaan trendien ja mahdollisuuksien tunnistaminen on yritykselle ehto pysyä mukana kilpailussa. Vaikka Mattinin (2014) mukaan kaikkien ei tarvitsekaan tukeutua trenditoimiston palveluihin tai tehdä tunnistusta yhtä ammattimaisesti, täytyy sitä kuitenkin tehdä. Tunnistaminen auttaa yritystä hahmottamaan, mihin suuntaan liiketoimintaa kannattaa jatkossa kehittää, ja ymmärtämään asiakkaan muuttuvia tarpeita.

Yhtenä pulmana tunnistamisessa on löytää yritykselle sopiva trendi, joka todella vastaa yrityksen ja sen asiakkaan tarpeita sekä tuottaa yritykselle aidosti kilpailuetua. Trendwatching.com käyttää tässä apunaan ”Trend Radar” -nimistä työkalua. Sen avulla voidaan kartoittaa yrityksen julkaisemista trendeistä yrityksen liiketoiminnan kannalta hyödyllisimmät. Tämä työkalu lähtee liikkeelle kysymyksistä. Mitä asiakas haluaa? Mitä asiakas saa tällä hetkellä? Miten voidaan löytää uusia tapoja palvella asiakasta? Samoihin kysymyksiin vastaa myös yrityksen strategia, jota Teece(2007) käyttää tutkimuksessaan mahdollisuuksien ja trendien suodattimena. Teecen mukaan strategian avulla voidaan ymmärtää millaisia mahdollisuuksia yritys tarvitsee. Trendejä voidaan myös priorisoida pohtimalla milloin trendiä halutaan käyttää, miten sitä halutaan käyttää ja kuinka intensiivisesti se halutaan ottaa mukaan osaksi liiketoimintaa. Tämä on tärkeää, sillä jotkut trendit ovat toisia arvokkaampia yrityksen kilpailukyvyn kannalta ja niitä kannattaa hyödyntää toisia intensiivisemmin liiketoiminnassa. Mattin (2014) kuitenkin painottaa, ettei taattua metodia kilpailuedun saavuttamiseen ole. Jos näin olisi, varmasti jokainen yritys sen myös tekisi.

## **6.2 Ennakoimisen asiantuntijan näkökulma**

Tutkimukseen haastateltiin Sitralta ennakoimisen asiantuntijaa Elina Kiiskeä. Sitra on samalla sekä julkinen että yksityinen toimija, jonka tehtävänä on edistää Suomen talouden ja yhteiskunnan tasapainoista kehittymistä. Sitra pyrkii tunnistamaan trendejä lähinnä yhteiskunnan tasolla, joita myös yritykset voivat hyödyntää toiminnassaan

(Kiiski, 2014). Empiriaan valittiin asiantuntijan haastattelu, jotta trendien ja mahdollisuuksien tunnistamisen empiriaosuuteen saadaan myös teoreettinen ja kokonaisvaltaisempi näkökulma.

Kiiski on tulevaisuuden ennakoinnin ammattilainen ja tuntee tutkimuskenttää hyvin niin yritys- kuin yhteiskunnankin tasolla. Sitrassa ainoana ennakoijana toimiva Kiiski kertoo tehtäväkseen strategisen tason ennakoinnin, johon myös tämän tutkimuksen teoriaosuus keskittyy. Kiisken tehtäviin kuuluu läheisesti trendien ja mahdollisuuksien tunnistaminen sekä tulevaisuuden ennakointi. Kiiski julkaisee Sitran trendilistaa ja on erinäköisissä tulevaisuusprojekteissa mukana. Kiisken mukaan Suomessa ennakointitoiminta on otettu osaksi suurten yritysten strategista suunnittelua. Pk-yrityksissä toiminta on vielä vähäisempää, koska aika ja resurssit eivät riitä kontrolloituun ennakointiin (Kiiski, 2014).

Sitrassa trendejä tunnistetaan asiantuntijajulkaisuiden sekä haastattelujen pohjalta. Asiantuntijat pyrkivät seuraamaan alan tulevaisuutta alansa kirjallisuuden sekä kansainvälisten tulevaisuussuunnattujen tapahtumien kautta. Kiiski mainitsee päivittäisiksi lähteikseen mm. kansainväliset tutkimuslaitokset ja trendilistat sekä signaalien kerääjät. Esimerkiksi Suomessa Tulevaisuuden tutkimuskeskus tekee merkittävää työtä tulevaisuuden ennakoinnin parissa. Tärkeimpinä lähteinään Kiiski kuitenkin pitää asiantuntijahaastatteluja. Kiiski haastattelee tulevaisuudentutkijoita sekä ”think tank”-ajattelijoita sekä pyrkii tekemään johtopäätöksiä haastattelujen perusteella. ”Think tank”-ajattelijoiden tarkoitetaan ajatushautomoa, jossa kokoonnutaan kehittämään ideoita jonkin ongelman ratkaisemiseksi. Ajatushautomo koostuu usein alalle omistautuneista, jotka hyödyntävät yhteistyöstä saatavia synergiaetuja (Buldioski, 2010).

Kiisken mukaan tulevaisuuden ennakoimisen asiantuntijuutta syntyy myös muualla kuin akateemisen tutkimuksen piirissä ja siksi trendejä ja mahdollisuuksia pyritään etsimään myös akateemisen tutkimuksen ulkopuolelta ns. marginaaleista. Kiiski mainitsee tällaisiksi lähteiksi esimerkiksi ”think tank”-ajattelijat, edelläkävijät ja arjen asiantuntijat, joilla ei välttämättä ole akateemisen kontekstin kanssa mitään yhteyttä. Kiisken itsensä

käyttämiä keinoja tunnistaa trendejä voidaan käyttää yhtäläillä yrityksiä omassa mahdollisuuksien ja trendien tunnistamisessa (Kiiski, 2014).

Myös Hiltusen (2007) tutkimuksessa puhutaan tutkimuslaitoksista ja asiantuntijoista osana trendien ja heikkojen signaalien tunnistamista. Hiltusen (2007) mukaan heikkoja signaaleja ja trendejä tunnistavat usein edelläkävijäpersoonat. Edelläkävijäpersoonat käyttävät ajattelussaan innovatiivisuutta ja pyrkivät löytämään vastauksia Kiiskenkin mainitsemista marginaaleista eli yrityksen ulkopuolelta. Myös Teece (2007) korostaa yrityksen ulkopuolisen tiedon roolia mahdollisuuksia tunnistettaessa.

Mahdollisuuksien tunnistamista ennen niiden kehittymistä trendeiksi, ei Kiiski itse tee, mutta kertoo sitä harjoitettavan Sitran sisältöalueilla. Kiiski mainitsee Sitran oman ”think tank”-pajan, elinvoimafoorumin, joka on poikkiyhteiskunnallinen kolmenkymmenen asiantuntijan kokoonpano. Kokoonpanoon kerätään mahdollisimman monialainen ryhmä, johon kuuluu niin päättäjiä kuin ruohonjuuritason vaikuttajia. Monialaisella kokoonpanolla pystytään Kiisken mukaan saavuttamaan parhaita tuloksia, koska näkökulmat ja ajattelumallit ovat erilaisia. Elinvoimafoorumi kootaan tarpeen vaatiessa pohtimaan puolen vuoden ajaksi tärkeäksi koettua ilmiötä, jossa on huomattu muutoksia. Foorumi tekee ilmiöstä kokeiluja ja pyrkii ennakoimaan mitä mahdollisesta muutoksesta seuraa. Tämä sisältää runsaasti kenttätöitä sekä jalkautuskokeiluja. Kiiski painottaa, että elinvoimafoorumin työskentely muistuttaa kuitenkin enemmän innovaatioprosessia kuin yksittäistä mahdollisuuksien tunnistamismetodologiaa (Kiiski, 2014). Elinvoimafoorumista voidaan odottaa hyviä tuloksia, koska foorumissa näkökulmia on useita ja mielenliikkuvuus avointa. Tämä on merkittävä osatekijä mahdollisuuksia ja trendejä tunnistettaessa (Teece, 2007).

Mahdollisuuksien ja trendien tunnistamisessa osana kilpailutilannetta ovat ennakoimisen valmiudet itse tunnistustyökaluja tärkeämpiä. Tällaisiksi valmiuksiksi hän mainitsee esimerkiksi mielenliikkuvuuden ja kilpailullisen toimintaympäristön kuuntelemisen sekä toimintaympäristön kanssa keskustelemisen. Štefániková et al. (2013) mainitsevat tällaiseksi valmiudeksi kilpailuälykkyyden. Teece (2007) mainitsee myös toimintaympäristön ymmärtämisen ja Gaglio ja Katz (2000) mielenvalppauden mahdollisuuksien tunnistamista edesauttaviksi valmiuksiksi.

Kiiski (2014) uskoo, että valmiudet ennakoinnissa ovat tärkeämpi kuin tietty toimintatapa tai tietynlainen strategiaprosessi, sillä tulevaisuus ja sen tuomat mahdollisuudet ovat arvaamattomia eikä niitä voida pistää tiettyyn muottiin. Myös Hiltunen (2007) painottaa ennakoinnissa erilaisten ajattelutapojen käyttöönottoa, joiden avulla voidaan pohtia erilaisia vaihtoehtoja yhden totuuden sijaan. Kiisken (2014) mukaan tiettyjen ennakoinnin kannalta otollisten valmiuksien kautta voidaan kuitenkin hyödyntää työkaluja, jotka auttavat ennakoinnissa. Erilaisten valmiuksien esimerkiksi mielenliikkuvuuden, avoimuuden ja ennakkoluulottomuuden on oltava lähtökohtana ennakoinnille ennen kuin itse työkaluja voidaan käyttää menestyksekkäästi. Kiiski arvioi, että Suomessa uskotaan liikaa teknisiin työkaluihin ratkaisuina. Kiisken mukaan suomalaisten yritysten pitäisi trendien tunnistamisessaan keskittyä enemmän mielenliikkuvuuteen, asenteisiin ja organisaatiokulttuurin kuin oikean työkalun valintaan (Kiiski, 2014).

Trendien ja mahdollisuuksien tunnistaminen osana kilpailutilannetta on Kiisken mukaan erittäin tärkeää. ”Fiksu organisaatio pohtii tulevaisuuden vaihtoehtoja ja vierailee tulevaisuudessa säännöllisesti jonkun ajatteluprosessin kautta” (Kiiski, 2014). Saman toteaa tutkimuksessaan myös Hiltunen (2007). Kiisken (2014) mukaan toiminnan ei tarvitse olla paljoa resursseja vievää. Tärkeää on kuitenkin säännöllisesti herätellä organisaatiota ja pohtia mihin päin ollaan menossa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tulevaisuuspajaa tai skenaariopajaa, jossa mennään mukavuusalueen ulkopuolelle ja pyritään pohtimaan mitä seuraavaksi tapahtuu. Kiisken mukaan organisaation tulee kuitenkin ymmärtää, etteivät kaikki luodut skenaariot välttämättä toteudu. Hiltusen (2007) mukaan skenaariomenetelmällä voidaan luoda erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja, joiden perusteella voidaan sitten ennakoida todennäköisiä tulevaisuuksia. Kiisken mukaan (2014) kilpailun kannalta on kuitenkin tärkeää ymmärtää miten organisaatio toimii erilaisissa tulevaisuuden mahdollisuuksissa, jotta omaa strategiaa voidaan suunnitella sitä vasten.

Kiisken mukaan mahdollisuuksien tunnistamista vaikeuttaa informaatioähky sekä muutosnopeuden jatkuva kiihtyminen. Mahdollisuuden tunnistamisajankohdan määrittäminen on haastavaa informaatioähkyn sekä muutosnopeuden jatkuvan

kihtymisen vuoksi. Se milloin oraalla olevan ilmiön kanssa pitäisi toimia, on vaikea kysymys jopa asiantuntijalle. Arviointi laittaa Kiisken mukaan ennakoijan oman ammattitaidon koetukselle. Jotta ennakoija pystyisi tunnistamaan mahdollisuuksia oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa, tulee hänen seurata laajasti osaamisaluetta sekä osata etsiä tietoa marginaaleista. Kiisken mukaan myös rohkeutta käyttää intuitiota tarvitaan. Kiiski kuitenkin muistuttaa, ettei mitään tarkasti seurattavaa kaavaa mahdollisuuksien tunnistamiselle voida löytää, eikä myöskään ns. oikeaa hetkeä tai oikeaa paikkaa. On vain otollisia hetkiä ja otollisia paikkoja (Kiiski, 2014).

Kilpailuälykkäät yritykset sopeutuvat muuttuviin tilanteisiin ja pystyvät erottamaan tietoähkystä oleellisen (Sedwass, 2012). Kilpailuälykkäiden yritysten on täten helpompi tunnistaa mahdollisuuksia. Ajankohta milloin mahdollisuuksia tulisi tunnistaa, riippuu markkinan iästä ja kypsyydestä (Sull, 2005) & (Ansoff 1987, 78-145). Mitään yksittäistä ajankohtaa tai paikkaa ei voi kuitenkaan kukaan sanoa, vaan siihen tarvitaan kehittyntä tietoa toimialalta (Nonaka & Toyama, 2007).

## **7. Johtopäätökset ja yhteenveto**

### **7.1 Johtopäätökset**

Tutkimuksesta käy ilmi, että toimintaympäristön muutosta voidaan hyödyntää tunnistamalla mahdollisuuksia ja trendejä. Trendit ja heikot signaalit ovat tärkeä osa mahdollisuuksien tunnistamista osana yrityksen kilpailutilanteen kehitystä. Lontoolainen trenditoimisto Trendwatching.com tunnistaa trendejä ja mahdollisuuksia päätoimiseksi työkseen. Mahdollisia trendejä pyrittiin tunnistamaan myös heikkojen signaalien avulla.

Tulevaisuutta pyrittiin ennakoimaan Hiltusen (2007) esittelemän skenaariomenetelmän avulla. Trenditoimisto pyrki Hiltusen tapaan muodostamaan ”spottereiden” eli tunnistajien raportoiman tiedon perusteella eri tulevaisuuden vaihtoehtoja ja suuntia, joiden avulla tulevaisuutta pyrittiin ennakoimaan. Tutkimuksessa kuitenkin todettiin, ettei tulevaisuutta voida ennakoida systemaattisesti, sillä tulevaisuus on itsessään ennalta-

arvaamatonta. Ennakoiminen koettiin kuitenkin tärkeäksi yrityksen strategian suunnittelun kannalta. Tämän vuoksi nykyisen toiminnan perusteella tehtävät tulevaisuuden vaihtoehdot koettiin hyväksi tavaksi ennakoida tulevaa. Ilmiöitä ja ideoita yhdistelemällä pystytään myös ennakoimaan tulevaisuuden yleisiä suuntia. Kiisken mukaan tulevaisuuden ennakointi keskittyy paljon muualle kuin akateemisiin ja asiantuntijapiireihin. Kiiski mainitsi hyvinä tulevaisuuden ennakoimisen lähteinä think tank- ajattelijat sekä muut marginaalin ulkopuolelta tulevat ajattelijat. Tähän näkemykseen saatiin kannatusta myös Teece(2007) viitekehuksesta.

Haastateltavan David Mattinin mukaan yritykset haluavat ymmärtää toimintaympäristön muutoksia sekä kuluttajien tarpeita, joiden kautta voidaan tunnistaa trendejä. Kuluttajien tarpeet ovat yhteydessä vahvasti yrityksen innovaatiotoimintaan. Mikäli mahdollisuuksia tunnistetaan kuluttajan tarpeet tiedostaen, silloin mahdollisuuksista syntyvien innovaatioiden pitäisi olla kuluttajien tarpeiden mukaiset. Toimintaympäristön muutos ja sen muutoksien havainnointi ovat keskeisiä tekijöitä mahdollisuuksien tunnistamisessa. Trenditoimisto käytti mahdollisuuksien tunnistamisessa hyväkseen Happy spotting- menetelmää, joka perustuu ”spottereiden” eli tunnistajien raportoimaan tietoon. Menetelmä pohjautuu yrityksen ulkopuolelta tulevaan tietoon, joka tukee mahdollisuuksien tunnistamisen viitekehystä (Teece, 2007). Mahdollisuuksien tunnistamiseen liittyvä informaatio tulee harvoin yrityksen sisältä. Trenditoimiston tapa käyttää valppaita ja innovatiivisia ”spottereita” vahvasti myös Gaglian ja Katzin (2000) näkemystä yrityksen valppaudesta keskeisenä tekijänä mahdollisuuksien tunnistamisessa.

Sitran ennakoija Elina Kiisken mukaan trendejä ja mahdollisuuksia pyritään löytämään asiantuntijoiden ja tutkimuslaitosten tiedon pohjalta, mikä tukee myös Hiltusen (2007) näkemyksiä. Kiiski ja Hiltunen korostavat myös edelläkävijöiden merkitystä mahdollisuuksien tunnistajina. Edelläkävijät hyödynsivät innovatiivista ”boxin ulkopuolelta” -ajattelutapaa ennakoidessaan mahdollisuuksia ja ilmiöitä. Myös trenditoimistossa pyrittiin tunnistamaan pienten ryhmien innostusta uusista ilmiöistä.

Tutkimuksessa todettiin, että tietyt valmiudet mahdollisuuksien tunnistamiseen olivat tärkeämpiä kuin työkalut. Kiiski mainitsi mielenliikkuvuuden ja toimintaympäristön



havaitsemisen tärkeyden yrityksen sisällä mahdollisuuksia tunnistettaessa. Myös kilpailuälykkyyttä painotettiin tärkeänä osana yrityksen mahdollisuuksien tunnistamisprosessia. Mielenvalppaus sai niin teoriassa kuin molemmissa haastatteluissa kannatusta tärkeänä ominaisuutena mahdollisuuksia tunnistettaessa. Tutkimuksessa myös todettiin, että mahdollisuuksien tunnistaminen vaatii laajaa tietoa kyseiseltä alalta. Kuitenkin tiettyjen valmiuksien uskottiin olevan tärkeämpiä tunnistamisen kannalta kuin toimintatavat, prosessit tai tieto.

Kiiski kertoi haastattelussaan elinkeinoforumista, jonka avulla pyritään tunnistamaan trendejä. Tämän kokoonpano keskittyy nimenomaan mielenliikkuvuuteen ja erilaisten näkökulmien saamiseen toimintaympäristöstä, jonka avulla pyritään löytämään mahdollisimman monenlaisia mahdollisuuksia. Tärkeää on olla rajoittamatta mielenmaailmaa mahdollisuuksia tunnistettaessa.

Tutkimuksessa todettiin, että yritys hyötyy trendien ja mahdollisuuksien tunnistamisesta liiketoiminnan kannalta paljon. Mikäli yritys pystyy ymmärtämään kuluttajakäyttäytymistä ajavia tekijöitä ja hyödyntämään niitä liiketoiminnassaan, saavuttaa se kilpailuetua tarjoamalla asioita, joita kuluttajat haluavat. Tällöin kaikki yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut myötäilevät asiakkaan tarpeita. Kuluttajakäyttäytyminen on ajava voima kaikkien mahdollisuuksien ja trendien takana, jonka vuoksi kuluttajan tarpeiden ymmärtäminen on erittäin tärkeää. Tutkimuksessa todettiin myös, että jokainen yritys on tänä päivänä osana kilpailutilannetta ja joutuu pohtimaan eri tulevaisuuden vaihtoehtoja. Siksi mahdollisuuksien ja trendien tunnistamista voidaankin pitää yrityksen elinehtona kilpailussa säilymisen kannalta.

Trendien ja mahdollisuuksien tunnistamisen aika- ja paikkasidonnaisuutta on vaikea määrittää. Tämä vaatii laajaa osaamista sekä kykyä etsiä tietoa marginaalien ulkopuolelta ja seurata alojensa edelläkävijöitä. Myös markkinan sen hetkiselä tilanteella, kuten iällä ja kasvunopeudella, on vaikutuksia siihen, milloin mahdollisuuksia on otollista tunnistaa. Kuitenkaan mitään yksittäistä ajankohtaa tai paikkaa ei voida sanoa, ainoastaan otollisia hetkiä ja otollisia paikkoja.

Mahdollisuuksia voidaan tunnistaa osana toimintaympäristön muutosta. Mahdollisuuksia tunnistaa parhaiten tutkimuslaitosten ja erilaisten asiantuntijoiden kautta. Myös toisinajattelijat, edelläkävijät sekä erilaiset tapahtumat ovat hyviä lähteitä mahdollisuuksien tunnistamiselle. Myös teoriassa painotettiin mahdollisuuksien tunnistamista yrityksen ulkopuolelta saatavista lähteistä. Yrityksen tarpeisiin sopivan trendin tunnistaminen lähti liikkeelle teoriassa (Teece, 2007) sekä empiriassa (Mattin, 2014) liikkeelle yrityksen tarpeista. Teeceen (2007) mukaan yrityksen strategia toimii hyvänä suodattimena oikeanlaisia mahdollisuuksia tunnistettaessa.

## 7.2 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksessa saatiin selville, että toimintaympäristön muutosta havainnoidaan tunnistamalla mahdollisuuksia ja trendejä. Skenaariomenetelmä koettiin onnistuneeksi työkaluksi ennakoita tulevaisuutta, vaikkakin tutkimuksen mukaan tulevaisuutta ei voida systemaattisesti ennakoita. Ennakointi kuitenkin koettiin tärkeäksi strategisen suunnittelun kannalta. Tutkimuksen teoria sekä empiria tukevat väitteitä, joten tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Mahdollisuuksien ja trendien tunnistamisen apuna käytettiin lähinnä yrityksen ulkopuolista tietoa. Tässä tärkeänä lähteenä ovat edelläkävijät sekä boxin ulkopuolelta ajattelijat. Mahdollisuuksien tunnistamisessa tietyt valmiudet koettiin työkaluja tärkeämmiksi. Tällaisia valmiuksia olivat kilpailuälykyys, mielenliikkuvuus sekä valppaus. Ulkopuolisen tiedon merkitys nousi tutkimuksessa suureen osaan niin teoriassa kuin empiriassa, jonka vuoksi sen merkitystä voidaan pitää suurena mahdollisuuksia tunnistettaessa. Vaikka teoria perustui paljon Teeceen kirjallisuuteen, saatiin mielenliikkuvudelle, toimintaympäristön havainnolle sekä valppaudelle tukea myös muista lähteistä. Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista perehtyä jonkun tietyn ominaisuuden vaikutukseen mahdollisuuksia tunnistamisessa.

Kilpailun kannalta mahdollisuuksien ja trendien tunnistaminen koettiin erityisen tärkeäksi, koska se on suoraan yhteydessä yrityksen kuluttajakäyttäytymiseen.

Kuluttajakäyttäytymisen muutos on huomioitava yrityksen innovaatiotoiminnassa, jossa mahdollisuuksien tunnistaminen on avainasemassa. Kuluttajakäyttäytymisen tiedostaminen mahdollisuuksia tunnistettaessa koettiin kilpailun osalta erityisen tärkeäksi osaksi toimintaa. Tutkimuksen mukaan mahdollisuuksien ja trendien tunnistamisen aika- ja paikkasidonnaisuutta oli hankalaa määrittää ja se saikin vähän empiiristä sekä teoreettista tukea.

## Lähdeluettelo

Amit, R & Schoemaker, P. (1993) Strategic assets and organizational rent. Strategic management journal, 14(1), 33-46

Ansoff, I. (1987) Corporate strategy. London , Penguin Books Ltd.

Ansoff, I. (1984) Implanting Strategic Management. Prentice/ Hall Intrenational.

Ansoff, I. (1975) Managing Strategic Surprise by response to Weak signals, California Management Review, Vol. XVIII, No. 2, 21-33.

Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, vol. 17 (1), 99-120.

Baron, R. & Shane, S. (2008) Entrepreneurship: a process perspective. Thomson Higher Education, Mason, OH.

Bell, W. (2000) Foundations of future studies, volume 1 history, purposes and knowledge. 3.p. New Brunswick, Transaction publisher.

Berger, P. & Luckman, T. (1967) The Social Construction of Reality, New York, Anchor Books.

Bragg, A. & Bragg, M. (2005) Developing New Business Ideas: A step-by-step guide to creating new business ideas worth backing. Financial Times Series, Prentice Hall.

Buldioski, G. (2010) Defining Think Thanks. Goran's musings. [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.5.2014]. Saatavilla <http://goranspolicy.com/defining-tanks/>

Caglio, C. & Katz, J. (2000) The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness. *Small Business Economics* 16: 95–111.

Coffman, B. (1997) Weak Signal Research, Part I: Introduction [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.3.2014]. Saatavilla

<http://www.mgtaylor.com/mgtaylor/jotm/winter97/wsrintro.htm>

Danneels, E. (2002) The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, vol. 23, 1095-1121.

Day, G. & Schoemaker, P. (2005) Scanning the periphery. *Harvard Business Review*, November 2005, 135-148.

Fleisher, C. (1999) Public policy competitive intelligence. *Competitive Intelligence Review*, 10(2), 23–36.

Freeman, C.(1974) *The Economics of Industrial Innovation*. Penguin: Harmondsworth, U.K.

Gorchels, L. (2000) *The product manager's handbook: the complete product management resource*. Lincolnwood (IL): NTC Business Books.

Hill, D. (2008) Miller's example of the butterfly effect under STV. *Electoral Studies* 27 (2008) 684–686.

Hiltunen, E. (2007) *Yritys 2.0* [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.3.2014]. Saatavilla <http://yritys20.wordpress.com/kirjan-sisalto/luku-3-yritys-20-ja-tulevaisuuden-ennakointi/>

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu; teemahaastattelun historia ja käytäntö*. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsijärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P.(2009) *Tutki ja kirjoita*. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Jantunen, A. (2005) Dynamic capabilities and firm performance. Väitöskirja. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto. kauppätieteiden osasto, Acta Universitatis Lappeenrantaensis 221.

Kiiski, E. (2014) Haastattelu. Ennakoinnin asiantuntija, 11.4.2014, Helsinki, Sitra.

Kim, W. & Mauborgne R. (2005) Sinisen meren strategia. Helsinki. Talentum.

King, A. & Zeithaml, C.(2003) Measuring organizational knowledge: a conceptual and methodological framework. Strategic management journal, vol.24 (8), 763-772.

Kirzner I. (1973) Competition and entrepreneurship. University of Chicago Press: Chicago, IL.

Kirzner, I. (1980) 'The Primacy of Entrepreneurial Discovery', in A. Seldon (ed.), The Prime Mover of Progress, London: The Institute of Economic Affairs, pp. 5–30.

Laihonen, H. (2005) Hypermedian jatko-seminaari. Tampereen teknillinen yliopisto [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.3.2014]. Saatavilla [http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS\\_hypermedia\\_Laihonen200505.pdf](http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Laihonen200505.pdf)

Mattin, D. (2014) Haastattelu. Head of Trends & Insights, 4.4.2014, Lontoo Trendwatching.com.

Mojanen, M (2003). Heikot signaalit tulevaisuuden tutkimuksessa, Futura 4, 38-60.

Molitor, G (2003) Molitor forecasting model: key dimensions for plotting the patterns of change, Journal of Future Studies, August 8 (1), 61-72.

Moorman, C and Miner, A. (1997) The impact of organizational memory on new product performance and creativity. Journal of marketing research, vol.24,91-106.

Nonak, I. & Toyama, R. (2007) Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). Industrial and corporate change 16:371-394.

Nooraie, M. (2008) Decision magnitude of impact and strategic decision-making process output, The mediating impact of rationality of the decision-making process. *Management decision*, 46, 4, 642-643.

Oksanharju, J. (2013) Nordnet blogi [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.5.2014]. Saatavilla <http://www.nordnetblogi.fi/pari-sanaa-kustannusedun-merkityksesta/09/11/2013/>

Paloniemi, K. (2010) Creating Business Opportunities: A Critical Realist Perspective. Academic Dissertation, University of Oulu. *Acta Universitatis Ouluensis Oeconomica* G48, Juvenes Print: Tampere, FI.

Peterson, T. (1988) An Analysis of New Product Ideas in Small Business. *Journal of Small Business Management* 26, 25–31.

Porter, M. (2004) *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, with a new introduction. Export edition. Free Press. New York.

Porter, M. (1980) *Competitive strategy: Techniques of analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Richardson, G. (1972). The organization of Industry. *The economic Journal*, vol.82 (327), 883-396.

Rubin, A.(2013a) Otavan opisto [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.3.2014]. Saatavilla [http://opinnot.internetix.fi/fi/muikku2materiaalit/lukio/muut/tutu/4\\_muutoksen\\_ymmartaminen\\_ja\\_muuttuva\\_toimintaymparisto/02\\_toimintaympariston?C:D=hNp5.hvXX&m:selres=hNp5.hvXX](http://opinnot.internetix.fi/fi/muikku2materiaalit/lukio/muut/tutu/4_muutoksen_ymmartaminen_ja_muuttuva_toimintaymparisto/02_toimintaympariston?C:D=hNp5.hvXX&m:selres=hNp5.hvXX)

Rubin, A.(2013b) Otavan opisto [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.3.2014]. Saatavilla [http://opinnot.internetix.fi/fi/muikku2materiaalit/lukio/muut/tutu/4\\_muutoksen\\_ymmartaminen\\_ja\\_muuttuva\\_toimintaymparisto/05\\_trendit?C:D=hNp5.hvX1&m:selres=hNp5.hvX1](http://opinnot.internetix.fi/fi/muikku2materiaalit/lukio/muut/tutu/4_muutoksen_ymmartaminen_ja_muuttuva_toimintaymparisto/05_trendit?C:D=hNp5.hvX1&m:selres=hNp5.hvX1)

Schumpeter, J. (1934) *The theory of economic development*. Harvard University Press: Cambridge, MA.

Schwaninger, M. (2008) *Intelligent Organizations: Powerful Models for Systematic Management*. Switzerland, Springer.

Sedwass, N. (2012) Proposing a competitive intelligence(CI) framework for public service departments to enhance service delivery. *South African Journal of Information Management*, 14 (1) , 1-13.

Shaver, G. & Scott, R. (1991) Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation, *Entrepreneurship Theory and Practice* 16(2), 23–45.

Solomon, M (2011) *Consumer Behavior; buying, having and being*. 9p. Harlow, Pearson Education Limited.

Štefániková, L. & Masárová G. (2013) The need of complex competitive intelligence. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 110 (2014) 669 – 677.

Stevenson, H. & Jarillo, C. (1990) A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management, *Strategic Management Journal* 11, 17–27.

Sull, D. (2005) Harvard Business School [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.3.2014]. Saatavilla <http://hbswk.hbs.edu/archive/4835.html>

Teece, D. (2007) Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, vol 28. 1319-1350.

Teece, D. & Augier, M. (2005) Competencies, capabilities and the neoschumpeterian tradition. In: Hanusch, H.;Pyka, A.(eds.). *The elgar companion to neo-schumpeterian economics*. Cheltenham, Edward Elgar.

Teece, D & Pisano, G. & Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, vol 18, 537-533.

Timmons, A. & Spinelli, S. (2009) *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21th Century*. Mc Graw-Hill/Irwin: New York, NY.

Walsh, J. (1995) Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane. *Organization science*, vol. 6 (3), 280-321.

Wickham, P. (2001) *Strategic Entrepreneurship: A Decision-Making approach to New Venture Creation and Management*. Pearson Education, Essex, UK.



## **Liitteet**

### Liite 1: Haastattelukysymykset trenditoimistolle

1. What kind of services do you offer?
2. What is the need of information concerning trends and opportunities identification in companies?
3. How do you identify trends? Is there systematic way to identify trends? Which kind of methods you use?
4. Can you forecast future in systematic way?
5. Can you identify trends before they are actually composed to trends?
6. How do you recognize opportunities and weak signals?
7. How can you utilize trends in business?
8. How important is to identify trends in competitive situation?
9. How can you find trend which causes competitive advantage for certain company?

## Liite 2: Haastattelukysymykset ennakoimisen asiantuntijalle

1. Millaisia palveluja tarjoatte?
2. Minkälaisia informaatiotarpeita yrityksillä on mahdollisuuksien ja trendien tunnistamisen suhteen?
3. Miten tunnistatte trendejä? Tunnistetaanko niitä systemaattisesti? Mitä menetelmiä teillä on käytössä?
4. Tunnistatteko mahdollisuuksia ennen kuin niistä on kehittynyt trendejä? Miten tunnistatte mahdollisuuksia?
5. Missä ja milloin mahdollisuuksia voidaan tunnistaa?
6. Millaista hyötyä trendien ja mahdollisuuksien tunnistamisesta on kilpialullisesti?
7. Kuinka tärkeää trendien tunnistaminen on kilpailun kannalta?
8. Miten trendejä valikoidaan, priorisoidaan ja arvioidaan?