



☐	Kandidaatintutkielma
☒	Pro gradu -tutkielma
☐	Lisensiaatintutkielma
☐	Väitöskirja

Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	10.2.2022
Tekijä(t)	Anna Lundén	Matrikkelinumero	
		Sivumäärä	97+18
Otsikko	Hallitusjäsenet: katse ylös tähtiin. Yksilön tulevaisuussuuntainen markkinastrateginen ajattelu hallituksen strategiatyössä		
Ohjaaja(t)	Prof. Aino Halinen-Kaila, KTM Ekaterina Panina		

Tiivistelmä

Markkinaolosuhteet ovat jatkuvassa muutoksessa ja epävarmuus tulevaisuudesta lisääntyy. Yritysten on kyettävä ennakoimaan markkinamuutoksia, valmistauduttava tulevaisuuteen sopeuttamalla toimintaansa. Yritysten ylimmässä johdossa hallitusten vastuulla on tulevaisuuden strategian muodostaminen. Hallitukset koostuvat yksilöistä, joiden mielipiteet ja strategialähestyminen ovat ratkaisevassa roolissa. Hallitusjäseniltä vaaditaan visionäärisyyttä ja kykyä tarkastella tulevaisuuden markkinaympäristöjä. He toimivat useissa yrityksissä yhtäaikaaisesti ja heidän ajankäyttönsä on rajallista.

Aikaisempi tutkimustieto markkinaorientoituneesta strategialähestymisestä on keskittynyt yritystasolle tai kollektiivisen hallitustyöskentelyn tarkasteluun. Jotta yrityksiä hallituksiin voidaan lisätä tulevaisuussuuntaista markkinastrategista ajattelua, tulisi ajattelua ensin ymmärtää syvällisemmin yksilötasolla. Siksi tämä tutkimus kartoittaa aineistolähtöisesti hallitusjäsenen yksilötason tulevaisuussuuntaista markkinastrategista ajattelua, sen ominaisuuksia, ja ilmenemistä hallitustyössä.

Tutkimus toteutettiin laadullista, konstruktivistista ankkuroitua teoriaa hyödyntäen aineistolähtöisesti. Aineistonkeruu suoritettiin haastattelemalla yhdeksää markkinointitaustaista, kokenutta hallitusammattilaista teemahaastatteluin. Aineistonanalysoinnissa hyödynnettiin Gioia-analyysimetodin mukaista prosessia.

Analyysin tuloksena käsitteellistettiin tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun ulottuvuudet kokonaisvaltaisuus, tulevaisuussuuntaisuus, kasvuhakuisuus, uteliaisuus, piilotiedon ymmärrys, disruptiohalukkuus ja toimijuus. Yksilöntason ajattelu ilmenee näiden ominaisuuksien kirjolla. Ulottuvuuksista kokonaisvaltaisuus ja tulevaisuussuuntaisuus nousevat ajattelussa vahvimmin esille. Kasvuhakuisuus ja piilotiedon ymmärrys korostuvat hallitusjäsenellä markkinatiedon hankinnassa ja hyödyntämisessä. Uteliaisuus, disruptiohalukkuus, ja toimijuus ilmentävät enemmän hallitusjäsentä henkilönä. Tutkimuksessa todetaan, että ulottuvuudet muistuttavat tulevaisuudentutkimuksen tulevaisuustietoisuuden ulottuvuuksia, joten tieteenalojen yhdistäminen jatkotutkimuksissa voi valaista laajemmin ylemmän johdon kyvykkyyttä nostaa katsetta ylös tähtiin ja suunnata rohkeasti kohti tulevaisuutta.

Avainsanat	Markkinaorientaatio, yksilön strateginen ajattelu, tulevaisuusorientaatio, tulevaisuustietoisuus, ylemmän johdon teoria, hallitusjäsen, konstruktivistinen ankkuroitu teoria, hallitustyö
------------	---



HALLITUSJÄSENET: KATSE YLÖS TÄHTIIN

Yksilön tulevaisuussuuntainen markkinastrateginen ajattelu hallituksen strategiatyössä

Pro Gradu -tutkielma
Markkinointi

Laatija:
Anna Lundén

Ohjaajat:
Prof. Aino Halinen-Kaila,
KTM Ekaterina Panina

10.2.2022
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Tutkimusaukko	8
1.3	Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymys, ja rajaukset.....	10
1.4	Tutkimuksen hyödyt.....	11
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	12
2	TUTKIMUSALUEEN KÄSITTEELLINEN JÄSENENNY.....	14
2.1	Strateginen ajattelu hallitustyössä.....	14
2.1.1	Hallituksen rakenne ja toimintaperiaate.....	14
2.1.2	Proaktiivinen hallitustyö ja aikapula.....	16
2.1.3	Strategiset valinnat	17
2.1.4	Yksilön strateginen filosofia	19
2.2	Markkinastrategisuus.....	22
2.2.1	Markkinointiajattelu.....	22
2.2.2	Markkinastrateginen orientaatio	23
2.2.3	Markkinastrategian suhde markkinoinnin käytäntöön.....	25
2.3	Lähestyminen tulevaisuutta kohtaan	26
2.3.1	Ajallinen ulottuvuus	26
2.3.2	Suhtautuminen tulevaisuuteen	27
2.3.3	Proaktiivisuus markkinastrategisessa kontekstissa	29
2.4	Teoreettinen viitekehys empiriavaiheen haastatteluteemoille	30
3	METODOLOGIA	32
3.1	Tutkimusstrategia	32
3.2	Aineistonkeruu	34
3.3	Aineiston analyysi	39
3.3.1	Tutkijan taustan vaikutus	39
3.3.2	Aineiston koodaus.....	40

3.4 Tutkimuksen luotettavuus	44
4 TULEVAISUUSUUNTAISEN MARKKINASTRATEGISEN AJATTELUN ILMENEMINEN AINEISTOSSA.....	47
4.1 Tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun ulottuvuudet	49
4.1.1 Kokonaisvaltaisuus	49
4.1.2 Tulevaisuussuuntaisuus.....	54
4.1.3 Kasvuhakuisuus	58
4.1.4 Uteliaisuus.....	62
4.1.5 Disruptionhalukkuus	64
4.1.6 Piilotiedon ymmärrys.....	67
4.1.7 Toimijuus	70
4.2 Ulottuvuudet tulevaisuustietoisuuden linssin läpi	74
4.2.1 Tulevaisuusajattelun rooli hallitusjäsenen strategiatyössä.....	75
4.2.2 Tulevaisuustietoisuus käsitteenä	76
4.2.3 Dimensioiden vertailu	76
5 TULOSTEN TEOREETTINEN POHDINTA	80
5.1 Yksilön strateginen ajattelu	80
5.2 Markkinastrateginen ajattelu.....	81
5.3 Temporaalisuus markkinastrategisessä ajattelussa	83
5.4 Teoreettinen kontribuutio	85
5.5 Liikkeenjohdollinen kontribuutio	86
5.6 Rajoitteet ja jatkotutkimussuosituksset	88
6 YHTEENVETO	91
LÄHTEET	93
LIITTEET	98
LIITE 1. HAASTATTELUTEEMAT JA -KYSYMYKSET	98
LIITE 2. KOKONAISVALTAISUUDEN TODISTELAINAUKSET	100
LIITE 3. TULEVAISUUSUUNTAISUUDEN TODISTELAINAUKSET ...	102
LIITE 4. KASVUHAKUISUUDEN TODISTELAINAUKSET	104

LIITE 5. UTELIAISUUDEN TODISTELAINAUKSET	106
LIITE 6. DISRUPTIOHALUKKUUDEN TODISTELAINAUKSET	108
LIITE 7. PIILOTIEDON YMMÄRRYKSEN TODISTELAINAUKSET	110
LIITE 8. TOIMIJUUDEN TODISTELAINAUKSET	113

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1 Hallitus siltana omistajien ja toimitusjohtajan välillä (mukaellen Whitler & Puto, 2020, 144)	15
Kuvio 2 Hallituksen ajankäyttö hallitustyöskentelyssä osa-alueittain (Aspara ym. 2019, 12)	16
Kuvio 3 Hallituksen strategiakeskustelun ajankäytön aiheet osa-alueittain (Aspara ym. 2019, 14)	17
Kuvio 4 Strategisten valintojen päätöksentekoprosessi (mukaellen Hambrick & Mason 1984, 195)	19
Kuvio 5 Strategiasuuntauksen vaikutus toimintaan (Brege & Kindström 2020, 77).....	20
Kuvio 6 Yksilön strategisen filosofian vaikutusketju (mukaellen Brege & Kindström 2020)	21
Kuvio 7 Teoreettinen viitekehys	31
Kuvio 8 Gioia-metodin mukainen analyysin rakenne (Gioia ym. 2012, 21).....	42
Kuvio 9 Tietostrukturi (mukaellen Gioia ym. 2012, 21)	47
Kuvio 10 Vastaajien ajallisen ulottuvuuden hahmottaminen	55
Kuvio 11 Tietostrukturi yhdistettynä tulevaisuustietoisuuden ulottuvuuksiin ja mittareihin.	77
Kuvio 12 Tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun ulottuvuudet	82
Kuvio 13 Yksilön tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun konsepti hallitustyössä.....	84
Kuvio 14 Yksilön tulevaisuussuuntaisen markkinointistrategisen ajattelun vaikutus hallituksen strategiatyöhön ja yrityksen strategiseen päätöksentekoon (mukaellen Brege & Kindström, 2020)	85

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Asenteet tulevaisuutta kohtaan ja vastaava strategia (mukaellen Godet 2001, 66)	27
Taulukko 2 Haastateltavien kokemustausta	36

1 JOHDANTO

”Muistakaa siis suunnata katseenne ylös tähtiin eikä alas jalkoihinne. Yrittäkää saada selkoa siitä mitä näette, ja ihmetelkää, miksi maailmankaikkeus on olemassa. Olkaa uteliaita. Ja vaikka elämä tuntuisi kuinka hankalalta, aina on jotain mitä voi tehdä ja onnistua siinä. Tärkeintä on, ettei anna periksi. Vapauttakaa mielikuvituksenne. Muovatkaa tulevaisuutta.”

-Stephen Hawking (2020, 230)

1.1 Tutkimuksen taustaa

World Economic Forumin perustaja, professori Klaus Schwab (2016) toteaa globaalin yhteiskuntamme elävän neljännen teknologisen vallankumouksen keskellä. Kuten aiempien teknologisten murrosten aikana, vallankumousten aikalaisten on vaikeaa havaita ja jäsenellä käynnissä olevaa muutosta, mikä aiheuttaa epävarmuutta tulevaisuutta koskevaan päätöksentekoon. Vallankumous vaikuttaa laajasti yhteiskuntaan (Schwab 2019, 13). Sen myötä vaikutus ylettyy myös yritysten ja niiden hallitusten toimintaan. Maailmassa jylläävät useat samanaikaiset digitaaliset, fyysiset, ja biologiset megatrendit (Schwab 2016, 14). Myös ihmisten arvojen tärkeysjärjestys muuttuu murroksessa (Rubin 2004c). Yritysten asiakkaiden, työntekijöiden, ja muiden sidosryhmien muuttuneen arvopohjan myötä yhtiöiden sisäiset ja ulkoiset toimintaympäristöt uudistuvat. Markkinoiden raja-aidat hämärtyvät, uusia toimijoita astuu markkinoille, kilpailu kovenee, ja vanhentuneet liiketoimintamallit kuolevat pois. Epävarmuus tulevaisuudesta lisääntyy markkinoilla.

Epävarmuuden keskellä, katse on suunnattava tulevaisuuteen. Visionääristä johtamista tarvitaan, jotta tulevaisuuden muutoksia pystytään ennakoimaan hyvissä ajoin. Yritysten täytyy visioda rohkeasti ilman varmuutta tulevasta. Jos yritystä ei johdeta vision, strategian ja arvojen kautta, se ei pysty tehokkaasti hyödyntämään resurssejaan (Wilenius 2008, 65). Yritysten, eli niiden strategiasta päättävien henkilöiden, on seurattava ja ennakoitava herkästi yritystä ympäröivän yhteiskunnan ja markkinoiden muutoksia, tutkittava muutosten vaikutuksia asiakkaiden tarpeisiin, ja arvioitava yrityksen luoman asiakasarvon ajanmukaisuutta (Narver & Slater 1990, 21-22). Hallituksilta ja yksittäisiltä hallitusjäseniltä jatkuva markkinoiden seuraaminen vaatii dynaamista otetta strategiatyöhön. Markkinaorientoituneet yritykset, jotka muokkaavat strategialähestymistään ulkoa sisäänpäin suuntautuneesti, ovat osoitetusti menestyneet paremmin liiketoiminnassaan ver-

rattuna sisältä ulospäin suuntautuneisiin yrityksiin, jotka optimoivat lähinnä sisäisiä toimintoja ja kyvykkyyksiä (Brege & Kindström 2020, 75; Whitler & Puto 2020, 143). Liike-elämässä markkinaorientoitumisesta usein käytetään termiä asiakaslähtöisyys, joka kattaa yrityksen kaikkien sidosryhmien tarpeiden huomioimisen (Vuokko, 2009, 62). Olennaista on kuitenkin ymmärtää, ettei asiakaslähtöisyydessä keskitytä vain asiakkaiden nykyisten tarpeiden palvelemiseen, vaan pyritään myös ennakoimaan tulevaisuuden piileviä tarpeita (Narver ym. 2004, 335).

Vaikka markkinointifunktiolla on perinteisesti ollut yrityksissä tärkeä rooli tulevaisuussuuntautumisen puolestapuhujana, asiakkaiden tarpeiden ennakoinnin kuuluessa sen ydintehtäviin, tulevaisuuteen luotaavan markkinalähtöisen strategiasuuntautumisen soveltamista koko yrityksen tasolle ei usein saada aikaiseksi vain markkinointifunktiosta ponnistamalla. Se vaatii ylimmältä johdolta, eli hallitukselta, markkinointifilosofista johtamista eli markkinaorientaation puoltamista tai vähintään siunaamista. (Whitler ym. 2018, 86; Whitler & Puto 2020, 143, 147).

Hallituksen päätökset, joissa myös tulevaisuusajattelu ja strategialähestyminen implisiittisesti näkyvät, tehdään kollektiivisesti enemmistöpäätöksellä (Finlex 2021). Yhdenmukaisen päätöksen saavuttamisessa hallitusjäsenten henkilökohtaisilla strategialähestymisen preferensseillä on merkitystä. Kirjallisuudessa tunnistetaan, että yrityksen strategiset valinnat heijastelevat sen ylimmän johdon ominaisuuksia ja henkilökoh- taisia arvoja (Hambrick & Mason 1984, 193). Lisäksi tiedetään, että hallituksen tulevaisuussuuntautunut, markkinaorientoitunut ajattelu on riippuvainen sen muodostavien yksilöiden kyvyistä ja hallituksen rakenteesta (Whitler & Puto 2020, 147). Kyky käsitellä ja tarkastella tulevaisuutta kuitenkin vaihtelee yksilöittäin, myös hallitusjäsenillä (Lombardo 2006, 46; Ahvenharju 2021, 2). Yksilöt, kuten hallitusjäsenet, kykenevät eri tavoin ympäröivän markkinan tulevaisuuden tarkasteluun.

Jotta tulevaisuuteen suuntaavaa markkinastrategista-ajattelua voidaan edistää yrityksissä, tulee ajattelun omaksumista ja suosimista edistää hallitustason strategiatyössä. Tulevaisuusajattelun lisäämiseksi hallitustason strategiatyössä, on tärkeää ensin ymmärtää yksilötasolla hallitusjäsenten markkinastrategista tulevaisuussuuntautumista.

1.2 Tutkimusaukko

Jo Philip Kotler (1972) kuvaili keskustelua herättäneessä artikkelissaan ”The Generic Concept of Marketing” markkinointia hyvin yleisenä johtamisfilosofiana, jota markkinointiajatteluun taipuvat ihmiset hyödyntävät omassa johtamisessaan. Kyseinen artikkeli

nostatti aikoinaan vakavan keskustelun markkinoinnin perusolemuksesta, johtaen lopulta markkinoinnin paradigman kriisiin, jota ei ole vielä 2000-luvullakaan täysin ratkaistu. Kriisin jalkoihin jäi kuitenkin Kotlerin esittelemä käsite *yksilön* markkinastrategisesta ajattelusta eli markkinointitietoisuudesta (*marketing consciousness*), johon Kotler (1972) myös viittasi kuvaillessaan henkilön markkinointifilosofista strategia-ajattelua yksilötasolla (*marketing-minded person*). Markkinointifilosofista-ajattelua ei ole tutkittu yritysten hallitusjäsenten kontekstissa.

Johtamisen ja organisoinnin alalla Hambrick ja Fredrikson (2001, 49) esittävät strategian ilmenevän ylemmän johdon henkilökohtaisena yksilöllisenä näkemyksenä. Myös Parnell (2005) on tutkinut yksilön strategisen filosofian, joksi markkinointifilosofiaakin voidaan kutsua, vaikutusta johtajien päätöksentekoon organisaation eri portailla. Kuitenkaan tutkimusta ei ole ulotettu hallitustasolle asti. Tiedossa ei ole kirjallisuutta, joka kuvailisi esimerkiksi, miten strateginen filosofia ohjaa yksilötasolla hallitustyötä, tai miten filosofia muuttuu tai säilyy samana hallitusjäsenen toimiessa samanaikaisesti useiden eri yritysten hallituksissa.

Yritystasolla kuitenkin markkinointifilosofian mukaista johtamista eli markkinaorientaatiota on tutkittu runsaasti yrityksen arvonluonnin näkökulmasta. Tutkimushaara on lähtöisin Kohlin ja Jaworskin (1990) esittämästä teoriasta yritysten markkinaorientaatiosta (*market orientation*), jonka tutkimus on räjähdysmäisesti lisääntynyt 1990-luvulta lähtien, sekä markkinoinnin kirjallisuudessa, että laajemmin myös johtamisen ja organisoinnin tutkimuksessa yritysstrategian näkökulmasta (Whitler & Puto 2020, 147; Quach ym. 2020, 107). Markkinaorientoitunutta strategia-ajattelua on tutkittu pääasiassa joko yrityksen tasolla tai organisaation johtoryhmätasolla (esim. Day & Moorman 2010). Vasta viime vuosina tutkimusta on laajennettu koskemaan myös hallitustyöskentelyä. Uusissa tutkimuksissa on tarkasteltu hallituksen kokoonpanon ja rakenteen vaikutusta markkinaorientoituneen strategialähestymisen omaksumiseen tai hylkäämiseen, sekä hallituksen vaikutusta siihen, miten strategialähestyminen integroidaan osaksi yrityksen kokonaisstrategiaa (Whitler & Puto 2020, 143). Tästä astetta syvemmälle menevää eli yritysten *tulevaisuussuuntaista* markkinaorientaatiota ja sen ilmenemistä hallituksen strategiатыön näkökulmasta, ei ole tutkittu. Aihepiiriä ei myöskään ole tutkittu tulevaisuussuuntaista markkinaorientaatiota suosivan hallitusjäsenen yksilötasolla.

Vaikka yritysten hallitusjäsenten tulevaisuussuuntaista markkinastrategista ajattelua päätöksenteon yhteydessä ei ole hallitustyöskentelyä koskevassa tieteellisessä tutkimuk-

sessä tarkasteltu, on yksilön tulevaisuustietoisuuden yhteys tulevaisuutta koskevaan päätöksentekoon tunnistettu tulevaisuudentutkimuksen alalla (Ahvenharju 2021, 2). Tulevaisuustietoisuuden käsitettä ei kuitenkaan ole toistaiseksi sovellettu, eikä sen ilmenemistä ole myöskään tutkittu, yritysten hallitusjäsenien markkinastrategisen ajattelun kontekstissa.

1.3 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymys, ja rajaukset

Tutkimuksen aiheena on hallitusjäsenen tulevaisuussuuntainen markkinastrateginen ajattelu hallituksen strategiatyössä. Tutkimuksen tarkoituksena on aineistolähtöisesti kartoittaa yksilön tulevaisuuteen luotaavaa markkinastrategista ajattelua; sen ominaisuuksia, ulottuvuuksia, ja ilmenemistä hallitustyön kontekstissa. Ilmiön tarkastelu rajataan yksilötason näkökulmaan eli hallitusjäsenen ajatteluun. Yksilön tulevaisuussuuntaista markkinastrategista ajattelua ei ole aiemmin tutkittu, joten tavoitteena on selvittää yksilön ajattelun sisältöä, mikä on tyypillistä kartoittavalle tutkimukselle (Hirsjärvi ym. 1997, 138). Tarkoituksena on kartoittaa ilmiön ympärillä myös uusia näkökulmia ja kehittää jatkotutkimusehdotuksia tulevaa tutkimusta varten. Sama tutkimus voi myös sisältää useampia tarkoituksia ja ne saattavat myös vaihdella tutkimuksen aikana (Hirsjärvi ym. 1997, 138). Myös tässä tutkimuksessa kartoittavan tarkoituksen rinnalla kulkee ilmiötä kuvaileva tarkoitus, sillä ilmiön keskeisiä piirteitä pyritään kuvaamaan ja dokumentoimaan (Hirsjärvi ym. 1997, 139).

Tutkimuskysymys kuuluu: *Minkälaisten ominaisuuksien ja ulottuvuuksien kautta hallitusjäsenen tulevaisuussuuntainen markkinastrateginen ajattelu ilmenee hallituksen strategiatyössä?*

Tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun konseptointia rakennetaan ammentaen seuraavia kolmea teoreettista diskurssia:

- Minkälaista on *strateginen ajattelu*?
- Minkälaista on *markkinastrateginen ajattelu*?
- Miten *tulevaisuussuuntautuminen* kytkeytyy *markkinastrategiseen* ajatteluun?

Tutkimusalueen käsitteellinen jäsenitys toteutetaan näiden kolmen kirjallisuuden pohjalta. Jäsenystä hyödynnetään teemoitteluna tutkimuksen empiriassa, kun aineistolähtöisesti kartoitetaan tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun ominaisuuksia, ulottuvuuksia ja ilmenemistä.

Ensimmäisessä diskurssissa pureudutaan aluksi tutkimuksen kontekstiin, missä hallitusjäsenen yksilötason strategiatyötä tarkastellaan ensin hallituksen ryhmätason näkökulmasta, johtuen yksilötason aiemman teorian puutteesta. Hallitustason teoriaan nojautuen kuvataan, mitä on strateginen hallitustyö, joka rajataan tämän tutkimuksen osalta koskemaan hallituksen strategista ohjausta ja päätöksentekoa. Lisäksi tutustutaan yksilön strategisen filosofian käsitteeseen ja ylemmän johdon teoriaan, joita myös hyödynnetään ilmiön käsitteellistämisessä. Toisessa diskurssissa tarkastellaan markkinastrategista ajattelua nojautuen aiempaan teoriaan markkinointifilosofiasta ja markkinointiajattelusta, sekä yritystason markkinaorientaatiosta. Kolmannessa diskurssissa tarkastellaan markkinälähtöisen strategia-ajattelun temporaalista näkökulmaa, jossa pureudutaan hallitusjäsenen strategia-ajattelun ajalliseen ulottuvuuteen erityisesti proaktiivisuuden näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään tutkimusongelman selvittämiseen konstruktivistista ankkuroitua teoriaa. Empirian aineistonkeruun menetelmänä käytetään asiantuntijoiden teemahaastatteluja. Aineistonkeruu rajataan suoritettavaksi suomalaisten, markkinointitaustaisten hallitusjäsenten keskuudessa, joilla on kokemusta hyvän hallintotavan mukaisesta suuryritysten strategiatyöskentelystä useassa eri hallituspaikassa. Rajauksella pyritään kokoamaan suomalaisista eturivin hallitusammattilaisista koostuva näyte, joiden vahvan asiantuntijuuden pohjalta voidaan luoda uusi tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun konsepti.

1.4 Tutkimuksen hyödyt

Akateemisesti tämän tutkimuksen tieto hyödyttää markkinoinnin tutkimusta ylimmän johdon markkinaorientoituneen strategiasuuntautumisen osalta. Markkinoinnin kirjallisuudessa on perinteisesti tutkittu hyvin rajallisesti hallitustason toimintaa, mutta trendi on muuttumassa (Whitler ym. 2018, 101). Tämä tutkimus osaltaan vahvistaa alkanutta kehityssuuntaa.

Tutkimuksen lähtökohtana on muodostaa kokonaisvaltainen kuva yksilön markkinastrategisesta tulevaisuusajattelusta hallitustyön kontekstissa. Kokonaisvaltaisen kuvan muodostaminen on tyypillisesti poikkitieteellisen tutkimuksen tavoite, jotta varmistetaan ilmiön tarkastelu laaja-alaisesti (Mäkelä, 2021, 48). Jotta kokonaisvaltainen kuva saadaan muodostettua tässäkin tutkimuksessa, tarvitaan markkinoinnin tueksi muita tieteenaloja avaamaan ilmiötä. Johtuen osittain markkinointikirjallisuuden rajallisesta yksilöiden hallitustyön tutkimuksesta, tämän tutkimuksen kirjallisuus nojautuu hallitustyön osalta myös

johtamisen ja organisoinnin kirjallisuuteen. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään tulevaisuudentutkimuksen kirjallisuutta avaamaan tulevaisuusajattelun eri osa-alueita ja käsitteitä yksilötasolla. Tukeutuen markkinoinnin, johtamisen ja organisoinnin, ja tulevaisuudentutkimuksen olemassa olevaan kirjallisuuteen, ja empiirisen tutkimuksen aineistolähtöiseen analyysiin, tässä tutkimuksessa pyritään rakentamaan uutta teoriaa hallitusjäsenten tulevaisuussuuntaisesta markkinastrategisesta-ajattelusta. Tutkimus tulee näin ollen hyödyttämään akateemisesti sekä liiketaloustieteitä, että tulevaisuudentutkimusta, yhdessä ja erikseen. Tutkimuksen toivotaan myös osaltaan lähentävän tieteidenvälistä yhteistyötä ja lisäävän niiden keskinäistä vuoropuhelua.

Tutkimuksella halutaan myös pysäyttää liikkeenjohtoa pohtimaan omaa ja hallituksen tulevaisuussuuntaista markkinastrategista ajattelua, tai sen mahdollista puutetta. Tutkimus auttaa ymmärtämään markkinastrategisen ajattelun ulottuvuuksia hallituksen strategiatyön yhteydessä, joihin hallitusjäsenet voivat itse peilata omaa ajatteluaan. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen toivotaan lisäävän liikkeenjohdon ammattilaisten piirissä kiinnostusta tehdä *tietoisia* päätöksiä tulevaisuusajattelustaan ja strategiasuuntautumisestaan niin yksilöinä kuin myös kollektiivisesti hallitustasolla.

Tutkimus auttaa myös liikkeenjohdon ammattilaisia kiinnittämään huomiota hallitusjäsenten ajatteluun, riippumatta yksittäisen yrityksen tilanteesta. Tutkimuksen tarjoama uusi tieto hyödyntää ylimmän johdon lisäksi myös hallitusjäsenten rekrytointiin erikoistuneita asiantuntijoita markkinaorientoituneita hallituskokoonpanoja rakennettaessa. Tavoitteena on myös laajentaa keskustelua hallitusten kokoonpanojen diversiteetistä koskemaan myös muita kuin vain nykyisessä keskustelussa keskipisteenä olevia demograafisia ja funktiosidonnaisia substanssiosaamistekijöitä. Keskustelun toivotaan jatkossa kattavan myös tulevaisuustietoisuuden, missä pohditaan yksittäisten hallitusjäsenten kykyä arvioida tulevaisuuden ympäröivää markkinaa ja omaa roolia siihen vaikuttamisessa.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen metodologiana on käytetty konstruktivistista ankkuroitua teoriaa, jonka tutkimusprosessi ohjaa tutkielman rakennetta. Konstruktivistinen ankkuroitu teoria ja sitä syventävän analyysivaiheen Gioia-metodi ja perustelut niiden valinnaksi, esitetään myöhemmin tutkielman metodologialuvussa 3. Kuitenkin ennen metodologiaan perehtymistä, luvussa 2 esitellään tutkimusalueen teoreettinen jäsenitys, jota hyödynnetään empiirisessä

aineistonkeruussa ja ilmiön konseptoinnissa. Luvun 2 päätteeksi esitellään löyhä teoreettinen viitekehys teemoittelemaan empiirisen vaiheen laadullisen tutkimuksen teemahaastatteluja, joiden pohjalta tehdyt oletukset esitellään luvun päätteeksi.

Luvussa 3 perehdytään tutkimusta ohjaavaan konstruktivistiseen tieteenfilosofiaan, perustellaan tutkijan tekemiä metodologisia valintoja liittyen laadullisen tutkimusmenetelmän, ankkuroidun teorian käyttöön, sekä perustellaan puolistrukturoidun teemahaastattelujen valintaa, ja kuvaillaan tutkimuksen toteutusta. Lisäksi perustellaan näytteen valintaan vaikuttaneita tekijöitä kuten tutkimusympäristöä ja hallitusjäsenten valintaan vaikuttaneita аспектеja, avataan aineistonkeruuta prosessina ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa 3 myös kuvaillaan Gioia-metodin mukaista analyysiprosessia, jossa aineistolähtöisesti luokitellaan haastattelumateriaaleista noussutta tietoa. Luvussa 4 esitetään ja tulkitaan empiirisen tutkimuksen tulokset. Tuloksia tarkastellaan luvun 4 päätteeksi poikkeuksellisesti tulevaisuustietoisuuden linssin läpi, sillä aineistoista nousseiden tulosten perusteella ilmeni merkittäviä yhtäläisyyksiä tulevaisuustietoisuuden käsitteen kanssa. Tulevaisuustietoisuus-käsitteen mukaan ottaminen tukee monitieteellistä, laaja-alaista tarkastelua ilmiön ympärillä, sekä osaltaan lisää tieteiden välistä vuoropuhelua tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun ympärillä. Luvussa 5 esitetään tutkimuksen aineiston perusteella esille nousseet johtopäätökset, tarkastellaan tutkimuksen kontribuutiota tiedeyhteisölle ja liike-elämälle, ja pohditaan tutkimuksen rajoituksia ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia. Tutkielman lopussa luku 6 vetää tutkielman sisällön yhteen.

2 TUTKIMUSALUEEN KÄSITTEELLINEN JÄSENEN

*”Sallikaa minun kysyä, mitä tietä minun tulee kulkea?”
 ”Se riippuu suureksi osaksi siitä, minne sinä tahdot kulkea”, sanoi
 kissa.*

*”Ei sillä ole niin väliä minne –”, sanoi Liisa.
 ”Sittenhän on samantekevää mitä tietä kuljet”, sanoi kissa.
 ” – kunhan vain pääsen jonnekin”, lisäsi Liisa selitykseksi.
 ”Oh, kyllä sinä aina jonnekin saavut, kun vain kuljet kyllin kauan”,
 sanoi kissa.”*

– Lewis Carroll (1966, 63)

2.1 Strateginen ajattelu hallitustyössä

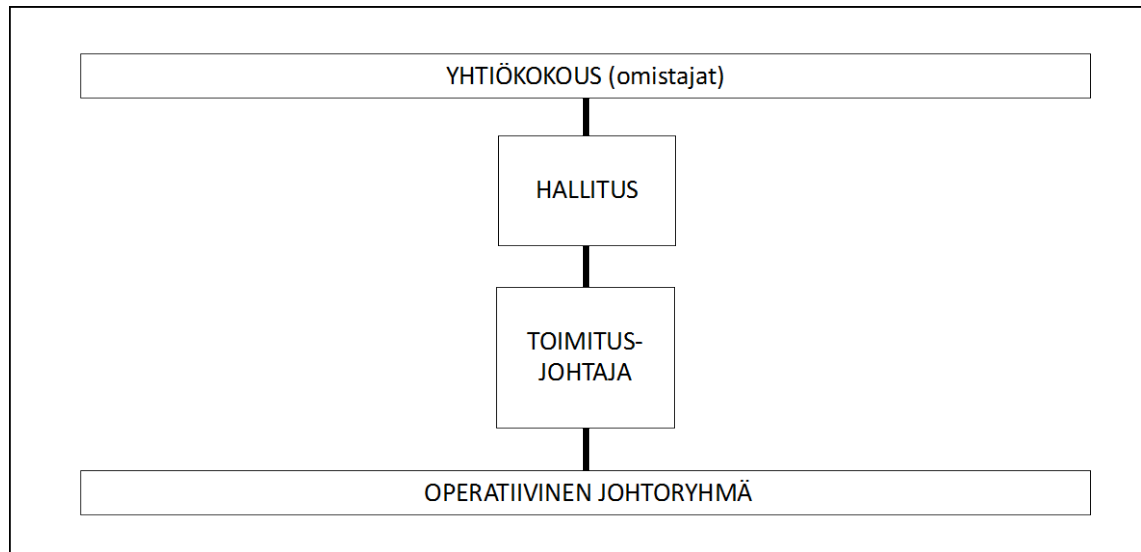
Jotta organisaatiot eivät olisi yhtä eksyksissä kuin Liisa ihmemaassa Lewis Carrollin (1966, 63) lastensadussa, ne tarvitsevat irvikissan tiedusteleman määränpään tulevaisuudesta, jota kohti suunnata. Määränpääksi määritellään tavoite, jolla yritys luo arvoa sekä ympäröivälle yhteiskunnalle, että yritykselle itselleen (Wommack 1979, 49). Vaikka organisaation toimiva johto ehdottaa määränpäättä ja keinoja sen saavuttamiseksi, hallitus on yrityksissä se vastuullinen taho, joka joko vahvistaa tai lähettää toimivan johdon ehdotuksen takaisin uudelleen arvioitavaksi (Wommack 1979, 48; Erma ym. 2017, 53). Osakeyhtiölaista johdetun hyvän hallintotavan mukaan hallitusten yleistoimivaltaan kuuluu yrityksen toiminnan strateginen ohjaus sekä valvonta (Erma ym. 2017, 53). Lakisääteisesti hallituksen ydintehtävänä on strateginen ohjaus eli liiketoiminnan tulevaisuuden määränpään ja suunnan vahvistaminen. Hallitus ei voi toimia yhtä välinpitämättömästi kuin tarinan eksynyt Liisa, vaan sen tulee ottaa kantaa, minne yrityksen tulee pyrkiä ja osoittaa polku, miten määränpäähän tulisi saapua, ja myös valvoa polulla pysymistä.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan hallitustyöskentelyä vain strategisen ohjauksen, ei valvonnan, näkökulmasta. Koska kyseessä on markkinoinnintutkimus, jonka alalla ei hallitustyöskentelyn tutkimusta ole toistaiseksi laajasti harjoitettu eteenkään Suomessa, esitellään tässä tutkimuksessa myös hallituksen toimintaa yleisellä tasolla. Näin saadaan kokonaisvaltainen kuva tutkimuksen laajemmasta kontekstista, jossa hallitusjäsenet toimivat.

2.1.1 Hallituksen rakenne ja toimintaperiaate

Hallitukset toimivat yrityksissä omistajan tahdosta riippuvaisina (Erma ym. 2017, 23). Omistajat valitsevat ja nimittävät pätevimmat osaajat hallitusjäseniksi yhtiökokouksessa

valvomaan ja ohjaamaan yrityksen toimintaa (Erma ym. 2017, 23). Kuviossa 1 on havainnollistettu yrityksen ylimmän johdon rakennetta.



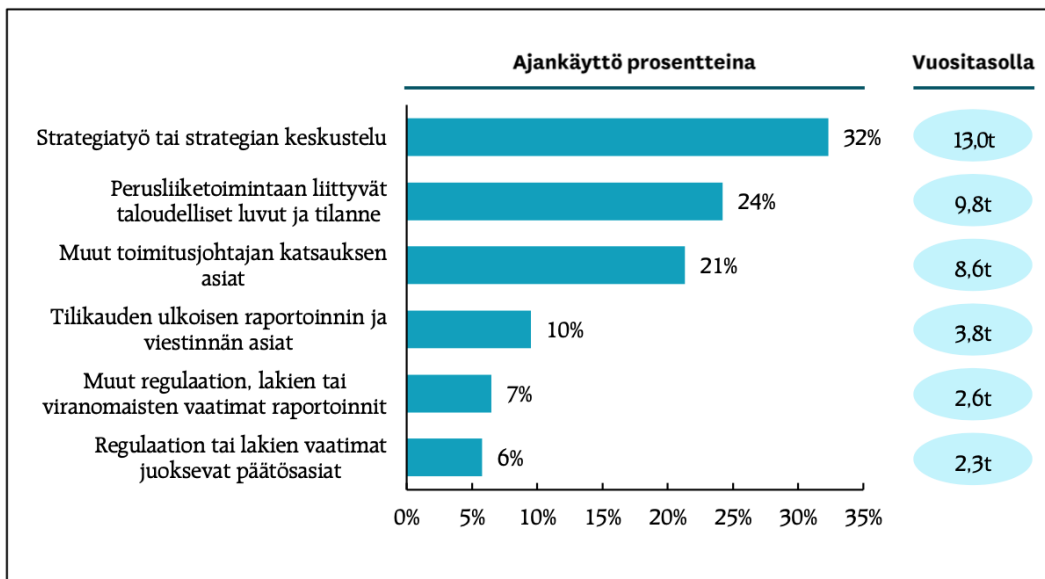
Kuvio 1 Hallitus siltana omistajien ja toimitusjohtajan välillä (mukaellen Whitler & Puto, 2020, 144)

Hallitusta kutsutaan toisinaan ylemmäksi johtoryhmäksi muodostaen sillan omistajien ja yrityksen operatiivisen johdon väliin, varmistamaan ja huolehtimaan omistajien tahdon eli omistajastrategian toteutumisen yrityksen operatiivisessa toiminnassa (Whitler & Puto, 2020, 144). Operatiivinen johtoryhmä toimitusjohtajan johtamana voi toimia strategian valmistelijana, mutta hallitus on taho, joka määrittelee ja priorisoi yrityksen tavoitteet (Whitler ym. 2018, 86).

Suomalaisissa suuryritysten hallituksissa istuu keskimäärin 6,3 jäsentä ja he tapaavat keskimäärin 10 kertaa vuodessa eli noin kerran kuukaudessa (Aspara ym. 2019, 9, 36). Hallitusjäsenet tyypillisesti valitsevat itse keskuudestaan hallituksen puheenjohtajan, tai yhtiöjärjestyksen niin määrätessä, puheenjohtaja voidaan nimittää myös yhtiökokouksen toimesta (Erma ym. 2017, 34). Puheenjohtajalla on keskeinen rooli hallituksessa, sillä hän huolehtii hyvän hallintotavan mukaisesti hallituksen koolle kutumisesta, kokoontumisesta, esityslistan kokoamisesta, pöytäkirjojen allekirjoituksesta, tarpeellisten asioiden riittävästä valmistelusta, sekä päätöksentekomenettelyn laillisuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta (Erma ym. 2017, 32). Puheenjohtajat käyttävätkin 40-50% enemmän aikaa kokouksiin valmistautumiseen kuin muut hallitusjäsenet, jotka keskimääriin käyttivät kokouksiin valmistautumiseen vuonna 2018 arviolta 5,6 tuntia vuodessa eli hieman alle tunnin jokaista kokousta kohti (Aspara ym. 2019, 10).

2.1.2 Proaktiivinen hallitustyö ja aikapula

Modernissa hallitustyöskentelyssä, jossa hallitusjäsenet osallistuvat aktiivisesti yrityksen strategiseen suunnitteluun toimitusjohtajaa ja johtoryhmää auttaen ja tukien, kutsutaan proaktiiviseksi hallitustyöksi (Erma ym. 2017, 68; Nadler 2020, 19). Proaktiivinen hallitus on yrityksen voimavara, jonka toiminnan ytimessä on toimintaympäristön ennakointi ja sen löydöksistä johdettu strategiatyö. Valitettavan usein hallitukset keskittyvät hallitustyössä proaktiivisuuden sijaan vain retroaktiiviseen toiminnan valvontaan, jossa katse pidetään tiukasti menneisyydessä tulevaisuuden tarkastelun sijaan (Erma ym. 2017, 68; Nadler 2020, 19). Syynä on todennäköisesti aikapula. Vaikka suomalaiset hallitukset käyttävät kokouksissaan eniten aikaa strategiatyöhön ja strategiasta keskusteluun, kuten kuvio 2 osoittaa, vuositasona tämä vastaa kuitenkin yhteensä vain 13 tuntia (Aspara ym. 2019, 12).



Kuvio 2 Hallituksen ajankäyttö hallitustyöskentelyssä osa-alueittain (Aspara ym. 2019, 12)

Kun tarkastellaan näiden 13 tunnin strategiakeskustelun sisältöä, joka on pilkottu osiin kuviossa 3, nähdään sen koskevan yrityksen kokonaisstrategian käsittelyä vain keskimäärin 4,6 tuntia vuodessa (Aspara ym. 2019, 14).



Kuvio 3 Hallituksen strategiakeskustelun ajankäytön aiheet osa-alueittain (Aspara ym. 2019, 14)

Kokonaisstrategian ja strategisten fundamenttien osalta ei tutkijan tiedossa ole, kuinka paljon 4,6 tunnista vuodessa käytetään keskusteluun yrityksen pitkänjähtäimen tulevaisuudesta, tai ylipäätään tulevaisuussuuntaiseen strategiakeskusteluun. Kuitenkin kokonaisstrategian keskustelun keston ollessa vain 46 minuuttia per kokous, kuten kuviossa 3 on esitetty, on kovin haastavaa ehtiä perehtyä syvällisempään tulevaisuussuuntaiseen keskusteluun pintaraapaisua enempää. Valtaosa hallitustyöhön liittyvästä tulevaisuustyöskentelystä kukin hallitusjäsen tekee siis itsenäisesti tai ei ollenkaan.

On kuitenkin tärkeää huomata, että yritysten välillä on käytetyn ajan osalta luonnollisesti paljon hajontaa, sillä kriisiyhtiöissä keskitytään pääasiassa tämänhetkisten ongelmien selvittämiseen, kun taas yrityksissä, joissa pystytään harjoittamaan proaktiivista hallitustyöskentelyä, tulevaisuudelle jää enemmän tilaa hallituksen keskusteluissa (Aspara ym. 2019, 16).

Krooniseen ajanpuutteeseen haetaan myös helpotusta strategiatyön parantamiseksi, ja osa hallitusjäsenistä ovat harkinneet strategiavaliokuntien perustamista. Pörssiyritysten hallitusjäsenistä strategiavaliokunnan perustamista harkitsi useampi kuin joka kolmas hallitusjäsen. Strategia on kuitenkin koko yrityksen perusta ja hallituksen ydintehtävä, josta hallitusjäsenet kantavat vastuun yhdessä. Keskustelun keskittäminen vain osalle hallitusjäsenistä ei ole näin ollen ongelmatonta. (Aspara ym. 2019, 32.)

2.1.3 Strategiset valinnat

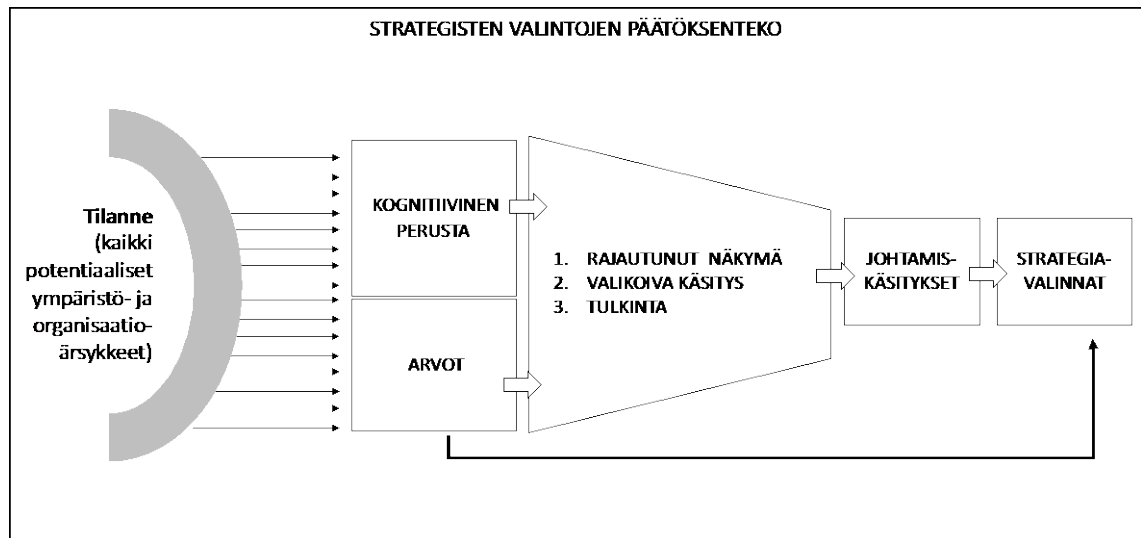
Strategia juontaa juurensa kreikan kielen sanasta ”strategos”. Sana viittaa armeijan kenraaliin, jonka vastuulle ylimpänä päättäjänä kuuluu koko armeijan toiminta. Strategia on

koko yrityksen toiminnan kattava yhtenäinen suunnitelma, joka jakautuu funktiokohtaisesti pienempiin osastrategioihin. (Hambrick & Fredrickson, 2001, 49.)

Kenraalin vastuunkantaminen strategiasta on jatkunut antiikin Kreikan ajoista nykypäivään asti. Nykyajan kenraalina vastuun kantaa liike-elämässä yrityksen ylin johto. Strategian onnistumisen kannalta on ensiarvoista, että yrityksellä on vahva johto, joka on valmis tekemään päätöksiä tehtävistä toimenpiteistä, ja ennen kaikkea toimenpiteistä, joita *ei* tehdä (Porter 1998, 70–71). Yrityksen kokonaisstrategiasta vastaaminen kuuluu hallituksen tärkeimpiin päätöksiin (Wommack 1979, 48).

Vaikka hallitus päättää strategiasta osakeyhtiölain mukaan määräenemmistöllä, hallitus kantaa kuitenkin kollektiivisen vastuun päätöksistään ja niiden täytäntöönpanosta (Erma ym. 2017, 67). Porter (1998, 71) on kiteyttänyt strategian sanomalla, että strategia on valintojen tekemistä. Strategiavalinnat tekee hallitus ryhmänä, mutta jokainen yksilö on velvoitettu ottamaan kantaa ryhmän määräenemmistöllä tehtyyn päätökseen. Eriävät mielipiteet kirjataan pöytäkirjaan, joten mahdollisuutta oman mielipiteen ilmaisematta jättämiselle ei ole, sillä myös hiljaisuus on enemmistön päätökseen myöntymisen merkki (Erma ym. 2017, 67). Hallitusjäsen on näin ollen velvoitettu ottamaan kantaa ja vaikuttamaan strategiseen päätöksentekoon ja hänellä on kriittinen rooli myös yksilötasolla yrityksen strategisten valintojen tekijänä.

Kirjallisuudessa johdon vaikutusta yrityksen päätöksentekoon on tutkittu paljon siten Hambrickin ja Masonin (1984, 193) ylemmän johdon teorian (*upper echelon theory*), jonka mukaan johtajien arvoilla ja kognitiivisella perustalla on merkittävä vaikutus heidän tekemiin valintoihin. Kuviossa 4 on esitetty Hambrick ja Masonin (1984, 195) esittämä ajatusprosessi strategiavalintojen takana.



Kuvio 4 Strategisten valintojen päätöksentekoprosessi (mukaellen Hambrick & Mason 1984, 195)

Kuvan vasemmassa reunassa tilanteen aiheuttamat ärsykkeet antavat alkuimpulssin prosessille, mitkä vaikuttavat päätöksentekijän kognitiiviseen perustaan ja arvoihin. Kognitiivinen perusta koostuu päätöksentekijän tiedosta ja oletuksista koskien tulevaisuutta, mahdollisista vaihtoehtoista ja vaihtoehtojen seuraamuksista. Arvot taas kuvastavat päätöksentekijän periaatteita vaihtoehtojen ja niiden seurauksien arvostukseen liittyen. Nämä tiedot, oletukset ja arvot seuloutuvat päätöksentekijän rajautuneen näkymän, valikoivan käsityksen ja oman tulkinnan kautta lopulta päätöksentekijän johtamiskäsitykseksi, joka ohjaa strategisen valinnan tekemistä. Kuitenkin arvot voivat tutkijoiden mukaan myös suoraan vaikuttaa johtamiskäsityksen ohi, mikäli niiden välillä on ristiriitaa. (Hambrick & Mason, 1984, 195.)

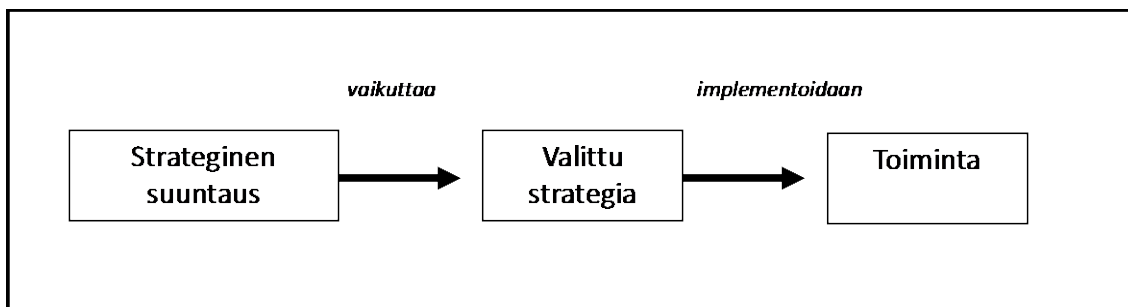
Hallitusjäsenen valintoja ohjaavat vahvasti siis arvot, mutta myös yksilön oma käsitys johtamisesta, henkilökohtainen käsitys strategisista vaihtoehtoista, ja niiden seurauksista tulevaisuudessa. Yksilötasolla nämä vaihtelevat hallitusjäsenten välillä. Näkemysten ristitulella hallituksen on lopulta ryhmänä pystyttävä päätöksentekoon.

2.1.4 Yksilön strateginen filosofia

Valintojen tekeminen ei ole yksilölle ongelmattonta. Tätä mieltä on myös Parnell (2005) tutkimuksessaan yksilön strategisesta filosofiasta ja johtamisesta. Parnell nostaa esille tälläkin hetkellä ajankohtaisen huomion, että ympäristön jatkuvan muutoksen myötä yksilön päätöksiin liittyy aina epävarmuutta. Samoin kuin Hambrick & Mason (1984) myös Parnell (2005, 158) korostaa, että jokaisella strategianpäättäjällä on oma subjektiivinen näkemys yrityksen strategiasta, sen luonteesta ja sopivuudesta ympäristöönsä, mikä

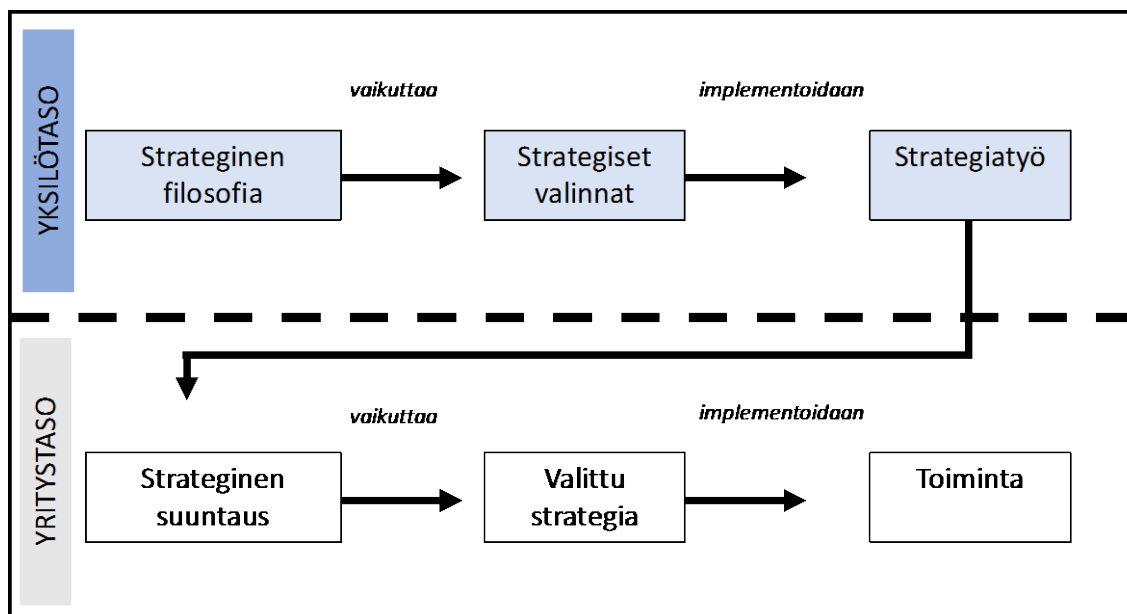
muokkautuu yksilön kokemuksen, harkintakyvyn ja intuition mukaan. Näkemystä kuvaa useiden ihanteiden ja näkökulmien kilvoittelu, josta lopulta muodostuu *yksilön strateginen filosofia* (Parnell 2005, 158).

Voidaan siis ajatella, että hallitusjäsenen päätöksenteon taustalla vaikuttaa henkilön yksilötason strateginen filosofia, joka vaikuttaa strategisten valintojen tekemiseen hallitustyössä. Tätä kuvaa Bregen & Kindströmin (2020) kuvaus strategiasuuntauksen vaikutuksesta ensin strategian valintaan, joka näkyy myöhemmin implementoituna yrityksen toiminnassa, kuten on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5 Strategiasuuntauksen vaikutus toimintaan (Bregen & Kindström 2020, 77)

Samaa logiikkaa käyttäen, ja perustaen ylemmän johdon teoriaan, voidaan ajatella myös yksilön strategisen filosofiasuuntauksen vaikuttavan ensin hänen suosimaan strategiovaihtoehtoihin ja lopulta hallitusjäsenen toimintaan eli strategiatyöhön. Sen tuloksena yksilötason toiminta vaikuttaisi edelleen hallituksen implisiittisesti jakamaan strategiseen suuntaukseen, sen kautta valittuun strategiaan, lopulta implementoituna toiminnaksi. Tämä ajatusketju on havainnollistettu kuviossa 6, jossa yksilötasolla tapahtuva ajattelu-ketju on väritetty sinisellä.



Kuvio 6 Yksilön strategisen filosofian vaikutusketju (mukaellen Brege & Kindström 2020)

Prosessin toiminta tulisi kuitenkin validoida hypoteesien testaamisen kautta jatkok tutkimuksessa, mutta tässä tutkimuksessa prosessin mahdollinen kuvaus on mukana demonstroimassa kontekstia, jossa strategiasuuntaukset yksilö- ja yritystasolla todennäköisesti vaikuttavat yrityksen päätöksentekoon.

Parnell (2005, 158) esittää yksilön strategisen filosofian kolmeksi oleelliseksi ulottuvuudeksi ensinnäkin yksilön näkemystä strategiasta joko luovana taiteena tai rationaalisena tieteenä, toiseksi näkemystä strategiasta joko yhtenäisenä tai joustavana konstruktiona, sekä kolmanneksi näkemystä strategiasta joko autoritaarisena ylhäältä alaspäin, tai organisaatiosta alhaalta ylöspäin suuntautuvana lähestymisenä. Parnellin (2005) tutkimuksessa yksilön strategisen filosofian ulottuvuudet koskevat kuitenkin vain strategian *olemusta*, akseleilla taide – tiede, pysyvyys – joustavuus, tai strategista *lähestymistä*, akselilla ylhäältä alas – alhaalta ylös, ottamatta kantaa strategialähestymiseen suhteessa yritystä ympäröivään markkinaan, eli akselilla sisältä ulospäin – ulkoa sisäänpäin. Tämä puute johtunee tutkijan johtamisen ja organisoinnin taustasta, jossa on perinteisesti keskitytty tarkastelemaan strategiaa vain organisaation sisällä. Samalla tavalla merkittävää, kuin on sisäisen hierarkian ylös- tai alaspäin suuntautuva tarkastelu, on tarkastella yksilön strategisen filosofian suuntaa ulos- tai sisäänpäin organisaatiosta.

2.2 Markkinastrategisuus

Yksi tapa hallitusjäsenille lähestyä strategiaa on pohtia ympäröivän markkinan ja yhteiskunnan vaikutusta yrityksen toimintaan, jota tässä tutkimuksessa kutsutaan markkinastrategisuutena. Tässä alaluvussa tutustutaan markkinastrategisuuteen nojautuen aiempaan kirjallisuuteen koskien markkinointiajattelua sekä siihen pohjautuvaa yritysten markkinastrategista orientaatiota, ja orientaation suhdetta markkinointiin.

2.2.1 Markkinointiajattelu

Markkinalähtöinen, eli ulkoa sisäänpäin suuntautuva markkinastrateginen ajattelu, on hyödyntänyt lähtökohtanaan markkinoinnin perusajatusta, joten sen voidaan olettaa olevan tyypillinen tapa markkinointifilosofiaa omaksuville ihmisille lähestyä yrityksen strategiaa (Kohli & Jaworski 1990, 1, 7). Ennen filosofian tarkastelua erityisesti yksilötasolla, tulee pohtia markkinointifilosofian yleisestä tarkoitusta. Markkinoinnin kirjallisuudessa on vuonna 1972 Kotlerin (1972, 48) toimesta kuvailtu markkinoinnin yleinen konsepti, jossa markkinointi nähdään yleisenä ajatteluna organisaation ja markkinan, eli organisaation kaikkien sidosryhmien välisten toimien eli transaktioiden, luojana, stimuloijana, mahdollistajana, ja arvottajana. Markkinointi nähdään koko organisaation kattavana ajatteluna, joka laajana organisaation toiminnan kattavana konseptina soveltuu luontevasti tällöin ylimmän johdon strategisen tason ajatteluun. Kotler (1972, 53) laajensi vielä markkinoinnin käsitystä koko organisaation kontekstiäkin laajemmaksi, sillä hän esitti markkinoinnin yleisenä ajatteluprosessina, joka ilmenee yhteiskunnassa laajemminkin kuin vain yritystoiminnan markkinoinnin käsitteenä. Kotlerin määrittämän markkinoinnin voidaan siis sanoa olevan filosofia; tapa lähestyä maailmaa, tapa ajatella.

Yksilötason tarkastelu markkinointiajattelussa on ollut markkinointitieteen ytimessä jo sen alkuaajoista asti. Felton (1959, 55) kuvailee markkinointikonseptin toteutumisen onnistumisen tärkeimmäksi edellytykseksi organisaatioissa ylimmän johdon, eli hallitusjäsenten, toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenten, markkinoinnin mielentilaa (*marketing state of mind*). Markkinointiajattelua edellytetään yksilötason ajattelussa ylimmässä johdossa. Myös Kotler (1972, 48, 53) puhuu yksilön markkinointilogiikasta ja -ajattelusta hänen kuvaillessaan markkinointiajatteluun taipuvaa henkilöä (*marketing-minded person*), jonka markkinointitietoisuuden (*marketing consciousness*) taso määrittelee markkinointiajattelun rajoja. Kotlerin mukaan korkeimman tason markkinointitietoisuus kuvaa ymmärrystä, jossa yrityksen kaikki sidosryhmät, eli asiakkaiden lisäksi myös muut tahot,

kuten esimerkiksi laajempi yleisö, tavarantoimittajat, oma henkilökunta, ja viranomaistahot, ovat markkinoinnin vaikutuksen piirissä.

Markkinointitietoisuuden korkealla tasolla toimivat markkinointiajatteluun taipuvat yksilöt ovat kuitenkin hallitustyössä harvinaisia. Yhdysvaltojen pörssilistattujen S&P500-yrityksien hallitusjäsenistä vain alle kolmella prosentilla oli markkinointikokemusta (Whitler ym. 2018, 95). Ilmiö on huolestuttava, sillä markkinointitaitaustaisen hallitusjäsenen lisääminen hallituksen kokoonpanoon tiedetään vaikuttavan positiivisesti (+8% yksikköä) yrityksen liikevaihdon kasvuprosenttiin, koska hallitusjäsenet priorisoivat kunnianhimoisempia kasvutavoitteita, sekä kykenevät markkinoinnin ammattitaidon myötä tunnistamaan tehokkaammin kasvumahdollisuuksia (Whitler ym. 2018, 96, 98).

On kuitenkin tärkeää todeta, että Whitler ym. (2018) tutkimus ei ota huomioon, että markkinointiajattelua voi ilmetä myös ilman kokemusta markkinointifunktiossa työskentelemistä. Lisäksi tulee myös huomioda, että kaikki markkinointikokemus ei välttämättä ilmennä markkinointifilosofian omaksumista. Vaikka yksilö olisi työskennellyt markkinointifunktiossa, se ei automaattisesti tarkoita yksilötasolla korkeaa markkinointitietoisuutta tai markkinointifilosofian omaksumista. Markkinointi kuvailevana tieteenä on eri asia kuin markkinointijohtaminen (*marketing management*) normatiivisena tieteenä, johon kuuluu arvon luominen halutun transaktion edistämiseksi eli markkinointitoimenpiteisiin johtava analysointi, suunnittelu, organisointi ja valvonta (Kotler 1972, 52). Vastaavasti markkinointilogiikan omaksuminen ei automaattisesti tee henkilöstä markkinointijohtamisen ammattilaista (Kotler 1972, 54). Markkinointitoimenpiteitä on siis mahdollista suorittaa ilman markkinointitietoisuuden korkeaa tasoa, ja markkinointitietoisuutta voi olla olemassa myös ilman markkinointijohtamisen taustaa. Tässä tutkimuksessa, johtuen hallitustyön strategisesta lähestymisestä operatiivisen johtamisen sijaan, yksilön markkinastrategisessä ajattelussa rajataan markkinointi koskemaan vain markkinointia filosofiana, ei normatiivisena markkinointitoimenpiteiden johtamisena. Seuraavassa luvussa esiteltävä markkinaorientoitunut strategialähestyminen ilmentää markkinointiajattelun soveltamista markkinointifunktion lisäksi myös sen ulkopuolella.

2.2.2 Markkinastrateginen orientaatio

Markkinointifilosofian implementointia yritysten strategiseen toimintaan kutsutaan markkinaorientoituneeksi strategialähestymiseksi (Kohli & Jaworski 1990, 1). Ilmiötä on kirjallisuudessa tutkittu lähes yksinomaan vain organisaation näkökulmasta, ei yksilötasolla päätöksentekijän näkökulmasta. Puuttuvasta yksilötason kirjallisuudesta johtuen,

tässä tutkimuksessa kuvaillaan markkinastrategista orientaatiota teoriassa yritystasolla. Tutkimuksen empiriavaiheessa pyritään aineistolähtöisesti selvittämään markkinastrategisen orientoitumisen ilmenemistä ja ominaisuuksia yksilötasolla.

Markkinastrategisen orientoitumisen kirjallisuus on lisääntynyt voimakkaasti viimeisen viidentoista vuoden aikana, sekä markkinoinnin että johtamisen alalla, mikä kertoo aiheen ajankohtaisuudesta ja merkityksellisyydestä liike-elämälle ja akatemialle (Quach ym. 2020, 108). Markkinastrateginen orientaatio on siis tunnistettu useassa eri tutkimusvirrassa ja terminologian ympärillä keskustelu käy vilkkaana. Organisaation markkina-
lähtöistä strategialähestymistä kutsutaan sekä markkinaorientoitumiseksi (*market orientation*) kuin myös ulkoa-sisäänpäin suuntautuvaksi (*outside-in oriented*) markkinaorientaatioksi, strategialähestymiseksi (*strategy approach*) tai markkinointistrategiseksi ajatteluksi (*thinking*), uskomukseksi (*belief*) tai filosofiaksi (*philosophy*), joille kaikille yhteistä on *näkemyks yrityksen ylivoimaisen arvonnäytteen perustana olevasta, sidosryhmien ja markkinaympäristön ymmärrykseen perustuvasta strategialähestymisestä* (esim. Kohli & Jaworski, 1990; Slater & Narver 1998; Day & Moorman, 2010; Quach ym. 2020; Whitley & Puto 2020).

Käytännön liike-elämässä ilmiötä kutsutaan usein asiakaslähtöisyydeksi. Teoriassa asiakkaiden nykyisten ja tulevien tarpeiden ymmärrys on kuitenkin todettu olevan, joskin pääpainoltaan olennaisin, mutta vain yksi kolmesta markkinastrategisen orientoitumisen ulottuvuudesta (Kohli & Jaworski 1990, 3). Kaksi muuta ovat markkinaymmärryksen koordinoitu jakelu läpi organisaation sekä eri yksiköiden ponnistelut asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi (Kohli & Jaworski 1990, 3). *Asiakas, kilpailija* ja *innovaatio* toistuvat myös Bregen ja Kindström (2020; 2021) ja Narverin ym. (2004) tutkimuksissa, joissa asiakastarpeiden tunnistaminen ja tyydyttäminen, kilpailijatiedon hankkiminen ja hyödyntäminen, innovaatioihin suhtautuminen ja markkinamahdollisuuksien etsiminen toimivat markkinaorientoituneen yrityksen toiminnan tarkastelun viitekehyksenä. Markkinastrategisen orientaation ulottuvuudet ovat siis hyvin samankaltaiset kuin on Kotlerin (1972) markkinointitietoisuuden tasot, joista korkeimmassa huomioidaan koko organisaation laajuisten, yhtenäisten toimien tarpeellisuus asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Markkinastrategisessa orientaatioissa kuitenkin nostetaan *markkinainformaatio* keskiöön ja pureudutaan syvemmälle koko organisaation laajuiseen, nykyisiä ja tulevia asiakastarpeita koskevan informaation luomiseen, sen jakeluun eri yksiköiden välillä, ja lopulta lisääntyneeseen tiedon pohjalta toimiseen organisaation laajuisesti (Kohli & Jaworski 1990, 6).

Terminologian ristitulessa Quach ym. (2020, 108) ovat syntetisoineet markkinastrategisen orientaation käsitettä, ja kuvaavat sitä ulkoa-sisäänpäin suuntautuneeksi markkinoinnin (*outside-in marketing*) ajatteluksi ja toimiksi, joissa kuunnellaan sekä asiakkaita, että markkinaa; hyödynnetään dataa asiakkaiden segmentoimiseksi ja profiloimiseksi; luodaan asiakkaiden sekä ulkoisten kumppaneiden kanssa yhdessä arvoa, jota voidaan mitata yrityksen suorituskyvyn mittareilla. Sen imperatiiveina pidetään yritysten edellytyksiä toimia asiakasarvon johtajina, minkä vuoksi yritys pystyy innovoimaan kohdistettuja täsmällisiä ratkaisuja asiakkailleen, joita he hyödyntävät yhdessä brändiensä kanssa yrityksen voimavaroina (Day & Moorman 2011, 24). Tässä tutkimuksessa markkinaorientaatiosta sekä ulkoa-sisäänpäin suuntaavasta strategiasuuntauksesta tullaan selvyiden vuoksi käyttämään yhtenäistä nimitystä *markkinastrateginen orientaatio* yritystasolla, ja *markkinastrateginen ajattelu*, kun kyse on yksilön markkinalähtöisestä ajattelusta.

2.2.3 Markkinastrategian suhde markkinoinnin käytäntöön

Quach ym. (2020) määrittelivät markkinastrategisen orientaation markkinoinnin käsitteen alle, mutta markkinastrategisen orientaation suhde markkinointiin ei kuitenkaan ole aivan yksiselitteinen. Vaikka Kohli ja Jaworski (1990, 1, 3–4) määrittävät markkinastrategisen orientaation markkinointikonseptin implementoinniksi, he myös jatkavat, että käsitteen nimen tulee olla yleisempi, eli alkuperäisesti *markkinaorientaatio* (*market orientation*) *markkinointiorientaation* (*marketing orientation*) sijaan, jotta lähestyminen ymmärretään koko organisaation laajuisena, rajoittamatta sitä vain markkinointifunktioon, tai myöskään yliarvostamasta markkinointifunktion tärkeyttä organisaatiossa. Myös Whitler ja Puto (2020, 147) nostavat saman huomion esille ja varoittavat markkinointia omimasta termiä itselleen ja haittaavan omimisella markkinastrategisen orientaation mahdollisuuksia adaptoitua organisaatiossa. Markkinastrateginen orientaatio on tyypillinen strategialähestyminen markkinointifunktiaustaisille ammattilaisille, mutta strategialähestymisen adaptaatioon ei pystytä vaikuttamaan yksin markkinointifunktiosta käsin, vaan se vaatii hallitustason osallistumista menestyksekkään läpiviennin varmistamiseksi (Whitler & Puto 144). Haasteita hallituksen osallistumiseen markkinastrategisen orientaation adaptoinnin edistämiseksi tuo kuitenkin markkinointitaustaisten hallitusjäsenten niukkuus hallitusten kokoonpanoissa (Whitler ym. 2018, 100; Whitler & Puto 2020, 149).

Strategialähestymisen markkinointifilosofinen alkuperä voi siis toimia adaptaation esteenä niin käytännönliike-elämässä kuin myös tieteiden välillä akatemiassa, mikäli sen nimeämiseen ei kiinnitetä huomiota. Nimestä huolimatta tosiasiaa ei ole kuitenkaan kieltäminen, että markkinaorientaation mukainen strateginen ajattelu on alkujaan peräisin markkinointitieteestä, kuten Kohli ja Jaworski (1990) asian selkeästi ilmaisivat. Markkinointikonsepti on siis muokkautunut palvelemaan myös muita aloja, kuten johtamista. Yhä enenevässä määrin johtaminen on lähestynyt markkinoinnin perusajatusta, samalla kun markkinoinnin käsite on laajentunut yhteen markkinastrategisen johtamisen ideaaliin.

Jotta yrityksissä nähdään edistystä markkinastrategisen orientaation käytön myötä, markkina-termiä tulee harkita markkinointi-termin sijaan strategialähestymisestä keskusteltaessa. Tällöin strategialähestymisen vierastamista ei ilmenisi johtuen markkinointijohtamiseen kohdistuvista ennakkoluuloista tai organisaation sisäpoliittisista syistä. Markkina-sana laajentaa käsitteen käytön markkinoinnin ulkopuolelle, ikään kuin puolueettomalle maaperälle (Kohli & Jaworski 1990, 3–4, Whitler & Puto 2020, 147). Samasta syystä myös tässä tutkimuksessa yksilötason markkinastrategisesta ajattelusta ei käytetä markkinointistrategista ajattelu -termiä vaan puhutaan yksilön *markkinastrategisesta* ajattelusta, unohtamatta kuitenkaan käsitteen filosofista alkuperää, mutta tukien käsitteen monitieteellistä käyttöä.

2.3 Lähestyminen tulevaisuutta kohtaan

Markkinastrategisessa ajattelussa pohditaan ympäristön vaikutusta yrityksen toimintaan. Vaikutus voi tapahtua välittömästi tai vasta myöhemmin tulevaisuudessa, jonka huomioimista voi joko ennakoida nykyhetkessä tai reagoida vasta muutosten tapahtuessa. Tässä alaluvussa tarkastellaan markkinastrategisen orientaation ajallista ulottuvuutta ja pohditaan tulevaisuuteen suhtautumisen vaikutusta valittuihin strategioihin, erityisesti proaktiivisuuden näkökulmasta.

2.3.1 Ajallinen ulottuvuus

Ajallinen ulottuvuus on merkittävässä roolissa markkinastrategisessa orientaatioissa. Kohli ja Jaworski (1990, 4) tähdensivät, että markkinaorientoituneessa yrityksessä markkinatietoa kerätessä ei tule keskittyä vain asiakkaiden *nykyisten* tarpeiden kartoittamiseen vaan myös *tulevaisuuden* tarpeiden ennakointiin. Samaa ajattelua edistivät myös

Slater ja Narver (1998) tehdessään selkeän pesäeron asiakasvetoisen johtamisfilosofian ja markkinaorientoituneen johtamisfilosofian välille. Asiakasvetoinen johtamisfilosofia adaptoituu markkinaan ja keskittyy *lyhyentähtäimen* tavoitteisiin tyydyttämällä vain asiakkaiden nykyisiä tarpeita, kun taas markkinastrategisesti orientoitunut yritys keskittyy *pitkätähtäimen* tavoitteisiin, hankkien, arvioiden ja jakaen markkinatietoa organisaation laajuisesti, jotta yritys pystyy ymmärtämään asiakkaiden nykyisiä tarpeita ja *ennakoi-*
maan tulevia, vielä toistaiseksi piileviä tarpeita, päätyen lopulta innovoimaan menestyksekästä lisäarvoa tarjoavia asiakasratkaisuja (Slater & Narver 1998, 2003). Pesäeron tekeminen oli merkittävä askel markkinastrategisen orientaation selviytymisen kannalta, sillä markkinastrateginen orientaatio oli joutunut kriitikoiden arvostelemaksi, olemalla heidän mielestään liian lyhytnäköistä ja liiaksi asiakkaiden etua suosivaa toimintaa (Slater & Narver 1998, 2002). Myöhemmin Narver ym. (2004) totesivat molempien, sekä asiakasvetoisen eli reagoivan, että myös proaktiivisen eli ennakoivan lähestymisen, olevan markkinastrategisen orientaation muotoja, mutta hyvin erilaisia keskenään, joista menestyksekkäämmäksi on osoittautunut markkinoiden muutoksia ennakoiva lähestyminen. Erottavana tekijänä toimii lähestymisten välillä temporaalinen näkökulma, eli miten tulevaisuuteen suhtaudutaan; onko kyseessä nykyisiin, tämänhetkisiin asiakastarpeisiin keskittyvä lähestyminen, vai ennakoidaanko proaktiivisesti strategiassa asiakastarpeiden tulevaisuutta.

2.3.2 Suhtautuminen tulevaisuuteen

Tulevaisuudentutkimuksessa Michel Godet (2001, 66) kuvailee tulevaisuuteen suhtautumisen vaikutusta valittuihin strategioihin. Taulukossa 1 luetellaan Godetin (2001) erittelemät suhtautumistavat tulevaisuutta kohtaan, ja osoitetaan kullekin tavalle vastaava strategia. Tässä luvussa pohditaan niiden heijastumista markkinastrategisen orientaation näkökulmasta.

Taulukko 1 Suhtautumistavat tulevaisuutta kohtaan ja vastaava strategia (mukaillen Godet 2001, 66)

Suhtautuminen tulevaisuuteen	Vastaava strategia
Passiivinen	Menee muiden mukana
Reaktiivinen	Adaptoiva
Preaktiivinen	Ehkäisevä
Proaktiivinen	Innovoiva

Taulukosta 1 nähdään, että passiivisin suhtautuminen tulevaisuutta kohtaan johtaa strategian osalta muiden markkinapelureiden mukana ajelehtimiseen (*go with the flow*) (Godet 2001, 66). Porterin (1998) mukaan strategia on päätöksien tekoa, eli valintoja on aktiivisesti tehtävä ollakseen strateginen. Ilman päätöksiä päädytään tilaan ilman strategiaa, jolloin vaihtoehdoksi jää vain muiden seuraaminen ilman omaa strategista suunnittelua. Seuraavana taulukossa 1 esitetään astetta tulevaisuussuuntaisempi eli adaptoiva strategia, joka ilmentää reagoiden tehtyjä päätöksiä, mitkä perustuvat historiatietoon eli informaatioon, miten markkinoilla on jo toimittu tähän mennessä (Godet 2001, 66). Kyse on passiivisuuden sijaan kuitenkin jo aktiivisuudesta, joskin se ulottuu vain nykyhetkeen eli tällä hetkellä tarvittavaan tietoon ja päätöksentekoon. Tällainen ennakoimaton, adaptoiva toiminta johtaa helposti päivittäisten tulipalojen sammuttamiseen. Tällöin on todennäköistä, että päätöksiä tehdään runsaastikin, sillä ilman tulevaisuuden ennakointia päätöksentekotilanteita syntyy jatkuvasti ilman yhtenäistä linjaa, johon nojautua. Reaktiivinen päätöksenteko ilmentää Slaterin ja Narverin (1998) kuvailemaa asiakasvetoista ja lyhytnäköistä johtamisfilosofiaa, josta he myöhemmin käyttivät myös käsitettä reagoiva markkinastrateginen orientaatio (*responsive market orientation*) (Narver ym. 2004, 336). Brege ja Kindström (2021, 73) kuvailevat reagoivaa käyttäytymistä *ärsykelähtöisenä*, *adaptiivisena*, ja *ketteränä*, jossa tavoitteena on tyydyttää tämänhetkiset markkinatarpeet hyödyntämällä nykyistä tuotevalikoimaa ja toimialaa. Kolmantena, ja ensimmäisenä tulevaisuutta etukäteen huomioonottavana asenteena, on proaktiivinen suhtautuminen tulevaisuuteen, joka johtaa ennaltaehkäisevän strategian syntyyn tulkitsemalla esimerkiksi trendejä (Godet 2001, 66). Kuitenkin innovoiva, kasvuhakuinen strategia vaatii enemmän, kuin vain trendeihin perustuvien muutosten ennakointia, ja sen vuoksi viimeinen, tulevaisuuteen avoimimmin suhtautuva, proaktiivinen suhtautuminen, hyödyntää strategiatyössä toivottavien tulevaisuuskuvien hahmottamista, eli proaktiivista tulevaisuuden luomista strategiatyössä (Godet 2001, 66). Olennaista proaktiivisessa markkinaorientaatiossa on ymmärtää asiakkaiden piileviä tarpeita *paremmin* kuin muut kilpailijat. Trendeistä tulkittava tieto on kaikkien pelurien saatavilla, joten kilpailuedun saavuttaminen samalla tiedolla voi olla hankalaa. Tarvitaan siis visionääristä ajattelua ja tulevaisuuskuvia toivottuista tulevaisuuksista, joissa asiakkaiden piilevät tarpeet on tyydytetty (Brege & Kindström 2021, 73). Asiakkaiden proaktiivinen johdattelu yrityksen toimien kautta piilevien tarpeiden tyydyttämiseen on proaktiivista markkinastrategista orientaatiota (Narver ym. 2004, 336).

Toimivan strategian ei kuitenkaan tarvitse vain tyytyä yhteen näkökulmaan, vaan Godet (2001) peräänkuuluttaa mahdollisuutta olla sekä preaktiivinen että proaktiivinen tulevaisuutta kohtaan, eli huolimatta proaktiivisesta visiosta, myös trendien perusteella odotettavat tulevaisuuden muutokset voi ja tulee ottaa samanaikaisesti strategiassa huomioon. Myös Brege ja Kindström (2021, 73) toteavat, että proaktiivinen ja reagoiva toiminta parhaimmillaan täydentävät toisiaan vastakkainasettelun sijaan.

Nojautuen markkinastrategisen orientaation kirjallisuuteen, jossa korostetaan asiakkaiden sekä nykyisten eli ilmaistujen, että tulevien eli piilevien tarpeiden aktiivista etsimistä ja ymmärtämistä, voidaan markkinastrategisessa ajattelussa olettaa preaktiivisen ja proaktiivisen suhtautumisten korostuvan (Kohli & Jaworski 1990, 4; Narver ym. 2004, 336; Slater & Narver 1998, 1003). Vastaavasti passiivinen ja reaktiivinen suhtautuminen tulevaisuutta kohtaan edustaa enemmän reagoivan markkinaorientaation lähestymistä (Narver ym. 2004, 336; Slater & Narver 1998, 1002). Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia tulevaisuussuuntaista markkinastrategista ajattelua, joten tutkimuksessa keskitytään ajallisen ulottuvuuden osalta vain tulevaisuuden tarkasteluun. Seuraavassa luvussa tarkastellaan lähemmin proaktiivisuutta markkinastrategisessä kontekstissa ja sen ulottuuksia.

2.3.3 Proaktiivisuus markkinastrategisessä kontekstissa

Markkinoiden ja asiakkaiden proaktiivisen johtamisen on todettu generoivan paremmin arvoa asiakkaille johtaen sen myötä yrityksen parempaan suoriutumiseen (Brege & Kindström 2020, 75; Narver ym. 2004, 344). Pelkkä proaktiivinen asiakkaiden nykyisten tarpeiden tyydyttäminen ei kuitenkaan yksin riitä, vaan proaktiivisuuden tulee kanavoitua asiakkaiden piilevien tarpeiden johtamiseen; tarpeiden tunnistamiseen, niiden analysointiin, ja ratkaisujen tarjoamiseen tarpeiden tyydyttämiseksi (Narver ym. 2004, 336). Proaktiivisuus on siis tulevaisuussuuntaisten tarpeiden johtamista.

Brege ja Kindström (2020) ovat määritelleet proaktiivisuutta markkinastrategisessä kontekstissa luonnehtien sitä kolmen luonteenomaisen piirteen avulla. Proaktiivisuudelle tyypillistä on *tulevaisuussuuntautuneisuus*, eli pitkäntähtäimen päätöksenteon ja ennakkoinnin tarpeellisuuden ymmärtäminen. Toiseksi piirteeksi he kuvaavat *aloitteellisuuden*, joka ilmenee uusien aloitteiden luomisena passiivisen odottamisen sijaan, ja näihin aloitteisiin tarttumisena. Proaktiivisten aloitteiden tavoitteena on nimenomaan järkyttää tämän hetken vallitsevaa tilaa ja hyödyntää tilannetta merkittävien muutoksien aikaansaa-

miseksi. Kolmantena piirteenä on *muutoksen luominen*, eli uusien ratkaisujen kehittäminen, sekä huolehtiminen tulevaisuussuuntaisten aloitteiden läpiviennistä nykytilanteen parantamiseksi yrityksen koko toimintaympäristön laajuisesti. (Brege & Kindström 2020, 76–77.)

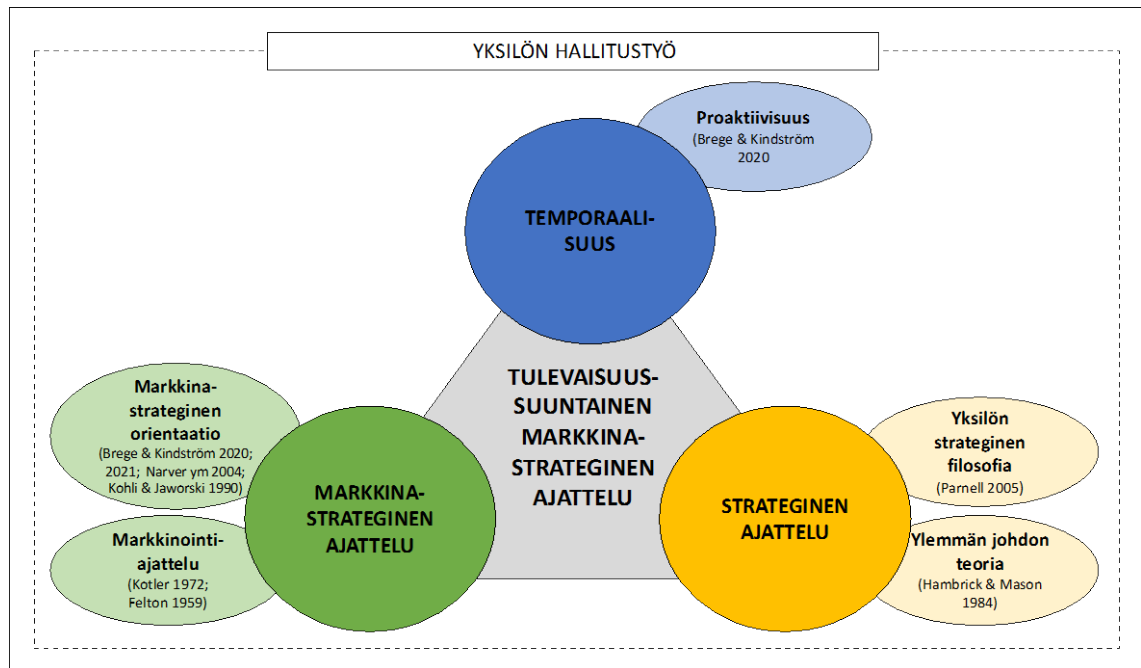
Tyypillisiä strategiavaihtoehtoja proaktiiviselle yritykselle ovat *markkinaa muovavat strategiat*, joissa aktiviteetit valitaan ensisijaisesti kilpailullisesta näkökulmasta eli vaikuttaen asiakkaiden preferensseihin ja odotuksiin yrityksen osalta myönteisesti kilpailijoihin nähden; *asiakkaita sitouttavat strategiat*, joissa pyritään tarjoamaan ylivertaisen kohderyhmäymmärryksen myötä uusia tarjoamia asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi; sekä *teknologiajohtajuutta edistävät strategiat*, joissa pyritään parantamaan yrityksen ylivertaista kykyä innovoida uusia tarjoamia markkinoille, sekä myös johtamaan koko alan teknologista kehitystä. (Brege & Kindström 2020, 81).

Proaktiiviset strategiavaihtoehdot kuvastavat yritystason strategioita, jotka tuskin sellaisenaan näyttäytyvät empirian avulla tutkittavassa yksilön tulevaisuussuuntaisessa markkinastrategisessa ajattelussa. Kuitenkin proaktiivisuuden piirteet ja strategiatoimet saattavat antaa osviittaa kontekstista, johon tulevaisuussuuntainen markkinastrateginen ajattelu johtaa hallitustyön kautta yrityksen toiminnassa. Kontekstin laaja-alainen ymmärrys auttaa havainnoimaan haastattelujen implisiittisiä viestejä, mikäli haastateltavat ilmaisevat markkinastrategisia ajatuksiaan heidän johtamien yritysten strategiatoimien välityksellä, mikä saattaa usein olla henkilölle konkreettisempi tapa pohtia abstraktia ajatteluaan.

2.4 Teoreettinen viitekehys empiriavaiheen haastatteluteemoille

Tutkimuksen tarkoituksena on aineistolähtöisesti käsitteellistää hallitusjäsenen tulevaisuuteen luotaavaa markkinastrategista ajattelua hallitustyön kontekstissa. Vaikka tutkimuksessa rakennetaan uutta tietoa aineistolähtöisesti empirian pohjalta, edeltävien teorialukujen diskurssien avulla on kehitetty löyhä viitekehys empiirisen tutkimusvaiheen tueksi. Löyhä viitekehys rajaa valittuja käsittekatgorioita ja havainnollistaa niiden välisiä suhteita. Teoriaviitekehysten löyhyys johtuu ensisijaisesti tutkimuksen induktiivisesta logiikasta, jossa ei sitouduta tiukasti olemassa olevan teorian ympärille, vaan lähdetään aineistolähtöisesti rakentamaan uutta tietoa. Toissijaisesti löyhyys johtuu teorian puutteesta, sillä yksilötasolla hallituskontekstissa eri keskeisiä käsitteitä ei ole aiemmin tut-

kittu. Toisaalta juuri puutteen vuoksi, on tärkeää nostaa tulevaisuussuuntainen markkinastrateginen ajattelu pimennosta ja tuottaa uusi konseptointi tiedeyhteisölle ja liike-elämälle. Tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä kuvataan kuviossa 7.



Kuvio 7 Teoreettinen viitekehys

Viitekehyksen kontekstina toimii yksilön hallitustyö, jota kuviossa 7 kuvastaa katkoviivakehä. Tulevaisuussuuntainen markkinastrateginen ajattelu on kuvion keskiössä harmaana kolmiona. Sen kulmiin sijoitetut ydinkäsitteet kategoriat alakäsitteineen auttavat luomaan sisältöä konseptille. Tutkimuksessa oletetaan, että yksilön strateginen ajattelu (kuviossa 7 keltaisella) ohjaa hallitusjäsenen toimintaa strategiatyössä. Tämän oletuksen taustalla on yksilön strategisen filosofian käsite (Parnell 2005) ja ylemmän johdon teoria (Hambrick & Mason 1984). Tutkimuksessa oletetaan myös, että yksilön markkinastrateginen ajattelu (kuviossa 7 vihreällä) johdattaa hallitusjäsenen ajattelua markkinälähtöiseksi. Markkinointiajattelun oletetaan vaikuttavan markkinastrategisen ajattelun perustana (Kotler 1972; Felton 1959). Tässä tutkimuksessa oletetaan myös, että yritystason markkinastrategisesta orientaatiosta voidaan johtaa yksilötasolle alustavia määrittelyjä konseptointia varten (Brege & Kindström 2020; 2021; Narver ym. 2004; Kohli & Jaworski 1990). Temporaalisuuden eli ajallisen ulottuvuuden oletetaan myös vaikuttavan olennaisena näkökulmana hallitusjäsenen tulevaisuussuuntaiseen strategia-ajatteluun (kuviossa 7 sinisellä). Oletuksena on, että Brege ja Kindströmin (2020) yritystason proaktiivisuuden käsitteestä pystytään johtamaan alustavia määrittelyjä yksilötason ajatteluun.

3 METODOLOGIA

Kuten hallitusjäsenet ohjaavassa strategiatyössään, myös akateemisessa tutkimuksessa tutkija joutuu tekemään lukuisia valintoja. Tässä luvussa esitellään ja perustellaan valintoja tämän tutkimuksen toteuttamisen taustalla, joka toteutettiin konstruktivistista ankkuroitua teoriaa hyödyntäen kvalitatiivisena tutkimuksena.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa yksilön tulevaisuussuuntaista markkinastrategista ajattelua hallitustyössä; sen ominaisuuksia, ulottuvuuksia, ja ilmenemistä. Tämänkaltaisen pyrkimys ongelmanratkaisuun ankkuroituun teoriaan perustuvan uuden konstruktion kautta on ominaista konstruktivistiselle tieteenfilosofialle, joka pyrkii luomaan järjestystä ongelmiin erilaisten mallien avulla (Lukka 2001; Charmaz 2014, 17). Konstruktivistisessa suuntauksessa tiedon ja todellisuuden nähdään rakentuvan tutkimusprosessissa tutkijoiden ja tutkimuskohteena olevien ihmisten toimesta (Koppa 2015). Kyseessä on siis hyvin subjektiivinen suuntaus, jossa tutkija interpretivistisesti tulkitsee ja rakentaa todellisuutta omien kokemusten perusteella ja ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa, passiivisen löytämisen sijaan (Murphy 1997, 5; Charmaz 2014, 13). Tutkimuksessa tutkija muodosti kuvan todellisuudesta hyvin subjektiivisesti omien kokemusten perusteella vuorovaikutuksessa tiedonkeruun informantteina käytettävien asiantuntijoiden kanssa (Hirsjärvi ym. 2015, 164). Tutkittavasta maailmasta luotiin tutkimuksessa kuvaus, jonka tarkoituksena ei ole olla tarkka replika vaan analyysin pohjalta luotu tulkinta (Charmaz 2014, 17).

3.1 Tutkimusstrategia

Laadullinen tutkimus valikoitui tutkimuksen empiirisen osuuden tutkimusotteeksi. Valintaa voi perustella tutkimuksen kokonaisvaltaisella luonteella sekä pyrkimyksellä etsiä uutta tietoa, luottaen tutkijan omiin havaintoihin ja keskusteluihin tutkittavien asiantuntijoiden kanssa, mitkä ovat tyypillisiä piirteitä laadulliselle tutkimukselle (Hirsjärvi ym. 2015, 164).

Tutkimus toteutettiin etsien asiantuntijoiden tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun säännönmukaisuuksia. Tavoitteena oli tunnistaa ajattelun ominaisuuksia ja ulottuvuuksia, sekä kartoittaa ajattelun ilmenemistä hallitustyössä. Laadullisten tutkimustyyppien ryhmittelyn mukaan, tällaisten tavoitteen mukaisesti on perusteltua käyttää tutkimustyyppinä ankkuroitua teoriaa. Ankkuroitu teoria on kehittynyt omaksi tutkimus-

suuntaukseksi alun perin Glaserin ja Straussin (1967) esittelemästä tutkimusmenetelmästä, jonka ominaispiirteenä on uuden teorian ankkuroiminen tutkimusaineistosta systemaattisesti koottuun ja analysoituun dataan, ja sen kehittyminen aineistonkeruun ja analyysin vuorovaikutuksessa jo tutkimuksen aikana. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 164.)

Konstruktivistista ankkuroitua teoriaa kuvaillaan metodologiana hyvin induktiiviseksi, vertailuun perustuvaksi avoimeksi lähestymistavaksi (Charmaz 2014, 12). Ankkuroitu teoria soveltuu hyvin tutkimusmenetelmänä ilmiöille, joista ei vielä ole jäsenyttä tietoa, mutta uudelle tiedolle on kuitenkin tunnistettu tarve esimerkiksi päätöksenteon tueksi (Goulding 2002, 107; Koskennurmi-Sivonen, 2007). Kuten tutkimusaukon osalta seikkaperäisesti todettiin edellä, hallitusjäsenten tulevaisuussuuntaisesta markkinastrategisesta ajattelusta ei tunneta aiempaa tutkimusta, ja yrityksiä ympäröivän lisääntyneen volatiliteetin vuoksi ilmiön ymmärtämiselle oli selkeä tarve yritysten hallitusten strategisen ohjauksen tueksi.

Ankkuroidun teorian luojien Glaserin ja Straussin ajautuivat lopulta erimielisyyksiin menetelmän soveltamisesta, eli menetelmän käytöstä ei ole muodostunut yksiselitteistä ohjeistoa, vaan tutkijan on sovellettava sitä pureutuen useampiin lähteisiin ja valittava tutkimustarkoitukseen sopiva lähestyminen (Koskennurmi-Sivonen, 2007). Ankkuroidun teorian soveltaminen pro gradu -tutkimuksissa painottuu enimmäkseen aineiston analysoinnin johtolankana toimimiseen kuin koko tutkimuksen rakenteeksi, jota toki tässäkin tutkimuksessa tavoitellaan, mutta pystytään soveltamaan vain osin (Koskennurmi-Sivonen, 2007; Goulding 2002, 2017). Tässä tutkimuksessa noudatettiin konstruktivistista ankkuroitua teoriaa ja analyysissa Gioia-mallia, joka pyrkii tarjoamaan induktiiviselle ankkuroituun teoriaan pohjautuvalle konseptinkehittämiseen pyrkivälle tutkimukselle kokonaisvaltaisen lähestymistavan (Gioia ym. 2012, 16-17). Gioia ym. (2012, 16) määrittelevät konseptoinnin konstruktiota yleisemmän tason ilmiötä selittäväksi ja kuvailevaksi käsitteeksi, jonka pohjalta voidaan myöhemmin lähteä rakentamaan kattavampaa rakennelmaa. Nimestään huolimatta ankkuroidun teorian avulla ei tässä tutkimuksessa ollut tarkoitus konstruoida uutta, isoa teoriaa, vaan pikemminkin käsitteellistää ja konseptoida hallitusjäsenten tulevaisuussuuntainen strategia-ajattelu jatkotutkimuksia varten.

Tutkimus tarkasteli hallitusjäsenten tulevaisuussuuntaista markkinastrategista ajattelua empiirisestä todellisuudesta aineistolähtöisesti kokoamalla, käyttäen mahdollisimman induktiivista lähestymistä ymmärtäen kuitenkin ankkuroidulle teorialle ominaisen tar-

peen hyödyntää myös aineistonkeruussa deduktiivista päättelyä ja teoriaa vahvistavaa abduktiota (Eriksson & Kovalainen 2016, 202). Olemassa olevaa teoriaa tässä tutkimuksessa hyödynnettiin ensisijaisesti tutkimuksen haastatteluteemojen luomiseen ja ilmiön läheisten käsitteiden kartoittamiseen, mutta myös alustana, johon analyysin synnyttämää uutta tietoa integroitiin. Eskola (2010, 184) kuvaa tällaista useiden eri pienten olemassa olevien teorioiden käyttöä tutkimuksen eri vaiheissa tulkintakehyksien tai silmälasien käyttönä, joiden avulla tulkitaan monipuolisesti aineistoa ja ilmiötä yhden suuren teorian sijasta.

3.2 Aineistonkeruu

Tämän tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin asiantuntijahaastatteluin, joissa hyödynnettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Ankkuroidun teorian tutkimuksissa tiedonkeruuvaiheessa sovelletaan samoja menetelmiä kuin muitakin laadullisia suuntauksia käytettäessä (Hirsjärvi & Hurme 2004, 164). Käytettäviä vaihtoehtoja ei ole etukäteen rajattu vaan tutkijan tulee hyödyntää tutkimukselle sopivaa vaihtoehtoa.

Perusoletuksena tässä tutkimuksessa pidettiin, että haastateltavat toimivat organisaatioympäristöissään tiedostavina toimijoina, jotka pystyvät kommunikoimaan omista ajatuksistaan, aikomuksistaan ja toiminnastaan. Tutkimuksessa tavoitteena oli saada heidän äänensä kuuluviin ja löytää uusia näkökantoja, eikä pyrkiä lähtökohtaisesti ymmärtämään heidän kokemuksiinsa jonkin aiemmin todetun konstruktion tai teorian kautta. (Gioia ym. 2012, 17.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tieteellisyyden kriteerinä ei toimi tutkittavien tapausten määrä vaan niiden laatu ja käsitteellistämisen kattavuus, minkä vuoksi tässäkin tutkimuksessa pyrittiin saamaan hyvin laadukas näyte hallitusjäsenten keskuudesta (Eskola & Suoranta 2014, 18). Ilmiötä lähdettiin tutkimaan strategiseen markkinointiin erikoistuneiden hallitusjäsenten keskuudesta, joiden oletettiin tuovan tulevaisuussuuntaista markkinastrategista ajattelua hallitustyöhön. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa ilmiötä perustuen heidän ajatteluunsa, joten heidän kokemuksensa ja näkemyksensä oli ratkaisevaa saada mukaan tutkimuksen aineistoon. Näyte rajattiin koskemaan markkinointitauksia hallitusjäseniä, joilla oli vähintään viisi vuotta hallituskokemusta, toimien vähintään kolmessa eri hallituksessa, joissa oli toteutettu strategista ohjausta vastaajan hallitusvastuun aikana. Harkinnanvaraisella näytteellä haluttiin rajauksin varmistaa, että haastateltaville oli syntynyt näkemys omasta strategisesta ajattelusta, ja että he pystyivät vertaamaan omaa toi-

mintaansa eri hallituspaikoissa toimiessaan. Hallitusjäsenten odotettiin toimineen pörssiyrityksen hallituksessa, tai ainakin aiemmin urallaan pörssiyrityksen johtoryhmätasolla, jotta hallintokoodin mukainen laadukas hallitustyöskentely oli heille ennestään tuttua. Hallinnointikoodi on Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n laatima ja ylläpitämä pörssiyrityksiä koskeva sääntelyä ja hyviä hallinnointitapoja suosittava koodisto, jonka tavoitteena on korkealaatuisten hallinnointitapojen ja käytäntöjen ylläpitäminen Suomessa (Arvopaperimarkkinayhdistys 2021).

Talouselämän, politiikan ja hallinnon päätöksentekijöitä voidaan Alasuutari ym. (2016) kutsua eliitiksi, joihin myös hallitusjäsenten katsotaan kuuluvan. Eliittiin kohdistuvassa tutkimuksessa tulee ottaa muista kohderyhmistä poiketen erityisiä asioita huomioon, joista esimerkiksi yhteydenotto on yksi huomioitava asia. Tutkijan täytyy löytää reitti organisaatioiden suojamuurien läpi ja tavoittaa kiireiset päätöksentekijät oman tutkimustyön aikarajojen sisällä (Alasuutari ym. 2016). Tässä tutkimuksessa tavoitteeksi asetettiin ainakin kuuden hallitusjäsenen rekrytoiminen ja haastattelu, mutta määrää ei haluttu rajata vaan sitä arvioitiin haastattelujen edetessä. Ankkuroidulle teorialle on tyyppillistä käyttää kumulatiivista teoreettista otantaa, joka tarkoittaa näytteen keräämistä tutkimuksen edetessä joustavasti tutkimuksesta nousevan uuden tiedon ehdoilla (Strauss & Corbin, 1990, 178). Pyrkimys joustavaan näytteen keräämiseen pidettiin mielessä aineiston keruun aikana, mutta pro gradu -tutkimuksen rajallinen aika, sekä hallitusjäsenten eliittiasema johtivat toteamaan, että teoreettinen otanta käytännössä ei tullut kyseeseen tässä tutkimuksessa. Haastattelut oli sovittava hyvissä ajoin, johtuen hallitusjäsenten kiireisestä aikataulusta, sekä rajatun aikaikkunan sisällä, johtuen tutkijan pro gradu -työskentelyn rajallisesta aikataulusta. Tällöin ei haastattelujen väliin jäänyt aikaa rekrytoida uusia haastateltavia eri profiileilla. Käytäntö kuitenkin osoitti, että yleiskuvan saamiseksi harkinnanvaraisen otannan avulla valittujen henkilöiden ja pro gradu -työksi melko runsas haastattelujen määrä toimi kuitenkin hyvin, eikä tutkija kokenut tarvetta lopulta lisätä haastateltavien määrää.

Kontaktointi aloitettiin lokakuun alussa 2021. Hallitusjäseniä lähestyttiin suoraan tutkijan omaa, sekä tutkimuksen toisen ohjaajan, verkostoa hyödyntäen. Tämän lisäksi LinkedIn-palvelusta etsittiin kohderyhmään sopivia profiileja ja vastaajat kontaktoitiin henkilökohtaisesti tutkijan toimesta, joko sähköpostitse tai LinkedIn-yksityisviestillä. Lisäksi hallitusjäsenten osaamisverkosto Boardmanin välityksellä identifioitiin ja kontaktoitiin sopivia kandidaatteja. Vaikea tavoitettavuus yhdessä tutkimuksen toteuttamiseen

käytettävissä olevan rajallisen aikataulun kanssa loivat haasteita kohderyhmän rekrytointiin. Myös markkinointitaustaisuus osoittautui haastavaksi tekijäksi. Kuten luvussa 2.2.3 mainittiin, markkinointitaustaiset hallitusjäsenet ovat vähemmistönä yritysten hallituksissa (Whitler ym. 2018). Yhteensä tutkimukseen osallistui lopulta yhdeksän hallitusjäsentä. Haastateltavien tutkimuksen kannalta relevantti kokemus on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2 Haastateltavien kokemustausta

Hallitusjäsen	Hallitus- vuosia	PJ- kokemusta	Markkinointitausta (Markkinoinnin korkeakouluopinnot tai työkokemus markkinointifunktiosta)
A	>15v.	Kyllä	KTM-tutkinto
B	> 15v.	Kyllä	BSc-tutkinto & työkokemus
C	>10v.	Kyllä	MBA-tutkinto & työkokemus
D	>5v.	Kyllä	KTM-tutkinto & työkokemus
E	>15v.	Kyllä	Työkokemus
F	>20v.	Ei	KTM-tutkinto & työkokemus
G	>10v.	Kyllä	Työkokemus
H	>20v.	Kyllä	KTT-tutkinto
I	>15v.	Kyllä	KTM-tutkinto & työkokemus

Taulukon tiedot perustuvat haastateltavien antamiin ennakkotietoihin ja heidän omiin LinkedIn-profiilitietoihin. Valtaosalla haastateltavista on yli 10 vuoden hallitustyöskentelykokemus useista yhtäaikaista hallituspaikoista sekä kokemusta hallituksen puheenjohtajanroolissa toimimisesta. Markkinointitaustaa voidaan katsoa haastateltavilla olevan joko korkeakouluopinnoista tai työskentelystä markkinointifunktiossa, useimmilla molemmista. Oletuksena on, että henkilö on tutustunut markkinointifilosofiseen ajatteluun tai markkinastrategiseen orientaatioon markkinointifunktiossa työskennellessään tai korkeakouluopintojen kautta. Tämä ei kuitenkaan poissulje mahdollisuutta markkinointiosaamisen kartuttamiselle muilla tavoin, kuten esimerkiksi johtamisen kurssiluontoisissa

erikoisopinnoissa, markkinoinnin ammatillisissa opinnoissa, aihepiirin kirjallisuuden tutkimisella, tai työskentelemällä markkinaorientoituneessa yrityksessä muussa kuin markkinointifunktiossa. Yhdeksän haastattelun jälkeen, tutkija totesi aineistoa olevan riittävästi, eikä uusia haastateltavia enää rekrytoitu. Aineiston voidaan katsoa olevan saturoitunut, kun uudet tapaukset eivät enää tuottaneet tutkimusongelmaan kannalta merkittävää uutta tietoa (Eskola & Suoranta 2014, 62).

Puolistrukturoidut teemahaastattelukysymykset toimivat hyvin tiedonkeruumenetelmänä tutkimuksissa, joissa haastateltavat eivät ole tottuneet keskustelemaan aihealueesta arjessaan tai he eivät ole ennen haastattelua tiedostaneet omaa ajatuksen kulkuaan (Hirsjärvi & Hurme 1980, 49). Tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun tiedettiin olevan haastateltaville hyvin epämääräinen käsite, minkä vuoksi teemahaastattelukysymyksiin kiinnitettiin erityistä huomiota ja ne luotiin ilmiötä ympäröivien teorialähtökohtien pohjalta tehtyyn väljään kehikkoon. Tutkielman tarkoitus, tutkimuskysymys ja teoriaosassa esitellyt käsitekategoriat muodostivat pohjan haastattelukysymyksille, hyödyntäen edellä kuviossa 7 esitettyä teoreettisesta viitekehystä haastatteluteemoille. Teemoja syvennettiin ja tarkennettiin kunkin keskustelun edetessä melko vapaasti. Liitteestä 1 löytyvät alkuperäiset haastattelukysymykset, joiden yhteydessä on esitetty niihin linkitetyt teemat. Teemat olivat:

- asiakastarpeiden tunnistaminen ja niihin reagointi,
- ajallinen ulottuvuus asiakastarpeita identifioitaessa,
- kilpailutilanteeseen vaikuttaminen
- kilpailijatiedon kartuttaminen,
- innovaatioihin suhtautuminen,
- markkinoinnin rooli hallitustasolla

Teemojen hahmottamisessa hyödynnettiin edellä esitettyä yritystason markkinaorientaation tarjoamaa kehikkoa asiakastarpeiden tunnistamiseen ja tyydyttämiseen, kilpailijatiedon hankkimiseen ja hyödyntämiseen, innovaatioihin suhtautumiseen ja markkinamahdollisuuksien etsimiseen (Brege & Kindström 2020; 2021; Narver ym. 2004; Kohli & Jaworski 1990). Kehikon avulla tarkasteltiin, miten yksilö ajattelee markkinastrategisen orientaation teemoista hallituspaikasta ja yksittäisen yrityksen tilanteesta riippumatta. Tarkoituksena ei siis ollut tarkastella hyödyntävätkö heidän johtamat yritykset markkinastrategisen orientaation keinoja, vaan hallitusjäsenen ajattelua näiden teemojen ympärillä.

Haastatteluteemojen sisällä hyödynnettiin tulevaisuussuuntaisuuden diskurssia. Suh-
tautumista tulevaisuutta kohtaan tarkasteltiin teorialuvussa 2.3., josta empiriavaiheen tee-
mahaastattelun kysymyksiin hyödynnettiin proaktiivisuuden elementtejä, kuten tulevai-
suuslähtöisyyttä, aloitteellisuutta, ja muutoksen aiheuttamista (Brege & Kindström 2020,
76). Empiriassa tutkittiin, miten hallitusjäsenen markkinastrateginen ajattelu heijastelee
temporaalista, erityisesti tulevaisuussuuntaista, lähestymistä.

Haastatteluteemoista viimeisenä pureuduttiin markkinastrategisen ajattelun kykey-
tymiseen markkinointifilosofiaan eli kartoitettiin yksilötason markkinointiajattelua, jota
on käsitelty tutkielman luvussa 2.2.1 (Kotler 1972; Felton 1959). Markkinoinnin termi-
nologiaa määrittelevä kysymys jätettiin tietoisesti viimeiseksi, jottei se vääristä muiden
kysymyksien vastauksia markkinointifilosofian mukaiseksi. Kysymysten asettelun kautta
pyrittiin saamaan henkilön strateginen ajattelutapa selville riippumatta yksittäisestä hal-
lituspaikasta. Parnellin (2005) mukaista yksilön strategista filosofiaa kartoitettiin empi-
riassa enemmän implisiittisesti havainnoiden kuin eksplisiittisillä kysymyksillä.

Teemahaastattelussa pyrittiin keskustelunomaiseen tunnelmaan, jossa tutkija johdat-
teli keskustelua löyhästi ennalta valittujen teemojen mukaan. Pyrkimyksenä oli saada asi-
antuntijat haastattelutilanteessa spontaanisti itse pohtimaan ja määrittelemään omia näke-
myksiään perustuen heidän kokemuksiinsa hallitustyöstä uransa varrelta. Haastattelutak-
tiikkana pyydettiin myös hallitusjäseniä itse vertaamaan oman ajattelunsa eroja suhteessa
hallituskollegojen ajatteluun, jotta oman ajattelun eroavaisuudet korostuvat. Teemoista ei
lähetetty haastateltaville muuta ennakkotietoa kuin tutkimuksen työotsikko, eli hallitus-
jäsenen tulevaisuussuuntainen markkinastrateginen ajattelu, eikä heitä pyydetty etukä-
teen valmistautumaan haastatteluun. Tällä tavoin pyrittiin estämään hallitusjäsenen etu-
käteen perehtyminen aiheeseen, sillä tarkoituksena oli saada aineistoon hallitusjäsenien
omasta kokemuksesta kumpuavat spontaanit, aidot ajatukset.

Aineistonkeruun toteutusajankohdaksi määriteltiin 1.-19. marraskuuta 2021. Ajan-
kohdaksi valikoitui marraskuu, jotta aineistonkeruu ehdittiin toteuttamaan hyvissä ajoin
ennen vuodenvaihteen kiireitä minimoiden näin haastatteluiden lykkääntymisiä. Haastat-
telut suoritettiin haastateltavan valitsemalla tavalla, joko etäyhteydellä tai tavaten kasvo-
tusten Helsingissä. Johtuen COVID-19 pandemiasta haluttiin haastateltaville tarjota ter-
veysturvallinen mahdollisuus suorittaa haastattelu myös etänä. Osalle haastateltavista etä-
haastattelu mahdollisti myös tehokkaamman ajankäytön. Haastateltavat kokivat haastat-
teluhetkellä etätyökalut luonteviksi keskustelualustoiksi, joihin he olivat pandemiasta
johtuen tottuneet myös hallitustyössä viime vuosien aikana.

Haastattelut kestivät keskimäärin noin tunnin. Haastateltaville oli toimitettu etukäteen tiedot tutkimuksen aiheesta, haastattelijan taustasta, sekä tietosuoja-asioista. Haastateltaville annettiin mahdollisuus osallistua tutkimukseen anonymyminä, johon kaikki haastateltavat tarttuivat. Tutkimuksiin osallistuneilta henkilöiltä varmistettiin aluksi suullisesti vapaaehtoisuuteen perustuva suostumus osallistumiseen haastattelun. Lisäksi pyydettiin vielä kutakin haastateltavaa antamaan suostumus aineiston tallennukseen ja säilytykseen tutkijan nykyistä ja mahdollista jatkotutkimusta varten. Kaikki haastateltavat antoivat suostumuksensa pro gradu -tutkimusta varten. Yhdeltä haastateltavalta ei ole raportin kirjoittamiseen mennessä saatu vastausta säilytyksestä jatkotutkimusta varten, joten hänen osaltaan aineisto tuhoetaan, mikäli vahvistusta ei saada määrääjän puitteissa. Haastatteluaineistot tallennettiin käyttäen joko Zoom-etätyökalun nauhoitusta tai iPhone puhelimen Sanelin-applikaatiota, tai molempia. Tämän tutkimuksen aineisto oli ainoastaan tutkimuksen tekijän käytössä. Kaikki nauhoitteet tallennettiin anonymyminä salasanalla suojattuun tietoturvalliseen Turun Yliopiston Seafire-verkkokirjastoon sekä Applen iCloud-pilvipalveluun. Henkilöiden tunnistetiedot ja tutkimusaineisto säilytettiin toisistaan erillään.

3.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksen strategian mukaisesti aineisto analysointiin Gioia-analyysimallia hyödyntäen. Tässä luvussa perehdytään ensin ankkuroidulle teorialle tyypillisesti tutkijakohtaiseen teoreettiseen herkkyyteen, joka luo pohjan analyysin tekemiselle. Tämän jälkeen perehdytään aineiston analysoinnin pääperiaatteisiin Gioia-mallin mukaisesti.

3.3.1 Tutkijan taustan vaikutus

Teoreettinen herkkyys viittaa tutkijan ominaisuuksiin, kuten näkemyksellisyyteen, tietojen merkityksien luomiseen ja kykyyn ymmärtää sekä erottaa olennainen, mikä antaa tutkijalle valmiudet luoda uutta, ankkuroitua, vahvasti konseptoitua, ja kontekstiin integroitua tietoa. Herkkyyden lähteinä pidetään kirjallisuutta, ammatillista ja henkilökohtaista kokemusta, sekä analyttistä prosessia. (Strauss & Corbin 1990, 41-43.)

Tämän tutkimuksen tutkijan oma tausta on sekä *liikkeenjohdollinen*, aikaisempien kansainvälisten liiketoiminnan ja johtamisen opintojen ja operatiivisen ylemmän johdon työkokemuksen vuoksi; *markkinointitaustainen*, maisteriopintojen ja markkinointifunktioissa suoritettujen työtehtävien vuoksi; sekä hyvin *tulevaisuussuuntainen* strategisen

työkokemuksen sekä tulevaisuudentutkimuksen opintojen myötä. Siinä missä monipuolinen tausta luo laaja-alaista näkemyksellisyyttä, se samalla myös värittää tutkijan henkilökohtaisia näkemyksiä esimerkiksi markkinoinnin roolista johtamisen filosofiana tai tulevaisuuden ennakkoinnin tärkeydestä strategiasuunnitelmia tehdessä. Parantaakseen sensitiivisyyttä tutkija on kirjallisuuden kautta laajentanut omaa ajatteluaan esimerkiksi markkinointifilosofian lisäksi myös johtamis- ja organisaatioteoreettiseen kirjallisuuteen koskien yksilön strategista filosofiaa ja tutustunut markkinaorientaatioon strategialähestymisenä myös markkinoinnin tutkimuskirjallisuuden ulkopuolella.

Tutkijan oma ammatillinen ura monikansallisissa, pörssilistatuissa korporaatioissa, sekä konsultin roolissa käydyt lukuisat keskustelut useiden eri yritysten ylemmän johdon ammattilaisten kanssa, ovat muodostaneet ennakkokäsitystä suuryritysten hallitustyöskentelystä, sekä ymmärrystä eri omistuspohjien vaikutuksesta yritysten tulevaisuuksien suunnitteluun johdon ja yksilön näkökulmasta. Huolimatta laajasta toisen käden tiedosta koskien hallitusjäsenten yritysjohtamista, tutkijalla on kuitenkin vain rajatusti omakohtaista kokemusta hallitustyöskentelystä. Kuitenkin kokemuksen rajallisuudesta on myös tutkijalle hyötyä, sillä ulkopuolisena, riippumattomana toimijana voi olla helpompi kriittisesti tarkastella haastateltavien totuuksina pitämiä asioita ja haastaa nykyisiä toimintamalleja. Hallitustyöhön tutkija on myös kouluttautunut suorittamalla Hallituspartnerit ry:n ja Tampereen Kauppakamarin Hyväksytty Hallitusjäsen (HHJ) -tutkinnon, joka on hallitustyötä edistävä ja kehittävä koulutuskokonaisuus (Hallituspartnerit ry, 2021).

Myös tutkimuksen analyyttinen prosessi on lisännyt tutkijan sensitiivisyyttä. Tutkimuksen edetessä tutkija on tarkastellut tietoa eri näkökulmista ja tehnyt vertailuja eri tieteiden lähestymisistä ilmiön ympärillä; haastatellut epävirallisesti hallitusjäsenien kanssa yhteistyössä toimivia ammattilaisia, kuten liikkeenjohdon konsultteja ja rekrytointikonsultteja; kirjoittanut muistiinpanoja ja rakentanut erilaisia konsepteja, erityisesti tulevaisuussuuntaisen ajattelun osalta, muokannut niitä ja palannut niihin aina analysoinnin edetessä.

3.3.2 Aineiston koodaus

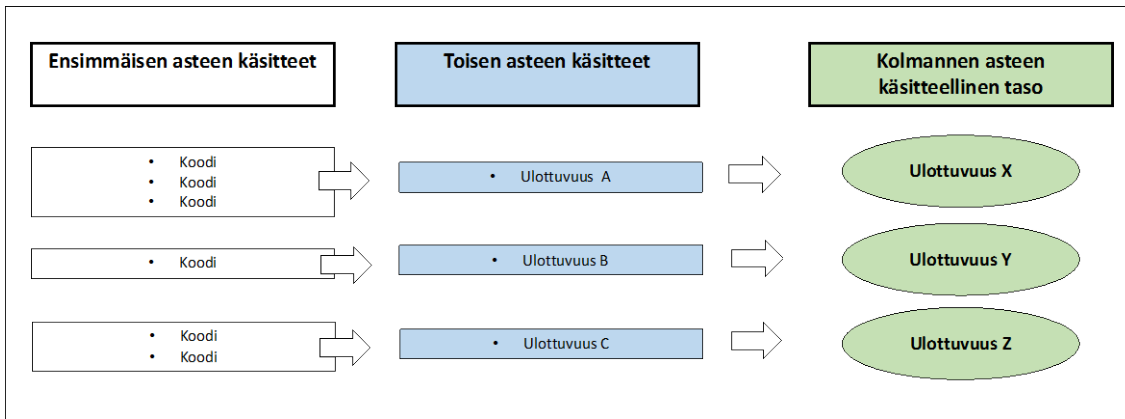
Laadulliselle analyysille tyypillisesti aineiston analyysi aloitettiin jo aineistonkeruuvaiheessa (Hirsjärvi & Hurme 2004, 136). Aineistosta tehtiin jatkuvaa analyysia haastatteluiden aikana sekä välittömästi sen jälkeen. Tutkija kirjoitti jokaisen haastattelun jälkeen muistioita, joissa purettiin keskusteluissa korostuvia asioita ja eroavaisuuksia. Hirsjärvi ja Hurme (2004, 136) peräänkuuluttavat tutkijan havaintoja ilmiöiden toistuvuudesta,

useudesta, jakautumisesta ja erityistapauksista jo itse haastattelutilanteessa. Esimerkkinä ilmiöiden toistuvuudesta oli osassa haastatteluissa kansainvälisyyden korostaminen, vastuullisuuden esiin nostaminen ja turhautuneisuus yleiseen markkinastrategisen ajattelun puutteeseen. Esimerkkinä jakautumisesta oli markkinointi-termin määrittely puhtaasti operatiiviseksi markkinoinnin johtamiseksi ja toisaalta arvolupauksen johtamiseen perustuvaksi markkinointifilosofiseksi yritysjohtamiseksi. Erityistapauksena voitiin pitää esimerkiksi yhden haastateltavan hyvin kauaskantoista yli 25 vuoden ajallista perspektiiviä pitkän aikavälin suunnitteluun.

Myös epäolennaisen tiedon havaintojen pohjalta kysymyksiä muokattiin haastattelujen edetessä, mikäli tutkija huomasi toistuvasti tiettyjen kysymyksien johdattavan keskustelua tutkimuskysymyksen kannalta epäolennaiseen suuntaan. Esimerkkinä tästä oli asiakastarpeisiin reagointiin liittyvä kysymys, joka osoittautui liian operatiiviseksi hallitustasolle, ja keskustelu ajautui koskemaan joko hallitusjäsenen aiemmalla operatiivisella uralla tekemiä päätöksiä tai hallitusjäsenen ohjauksessa toimivan operatiivisen johdon päätöksiä, eikä itse hallitusjäsenen omaa hallitustyötä. Myös kysymykset, joihin henkilö oli jo vastannut, joko eksplisiittisesti tai implisiittisesti, aiempien kysymyksien kohdalla, jätettiin kysymättä.

Aineisto litteroitiin haastattelujen jälkeen suoraan tietokoneelle tutkijan toimesta. Myös litteroinnin aikana tutkija teki muistiinpanoja esille nousevista huomioista. Kuitenkin ennen varsinaista koodausta, litteroitu aineisto luettiin ja kuunneltiin vielä kertaalleen kokonaisuutena yhtenäisen kokonaiskuvan saavuttamiseksi.

Kolmiosaista koodausprosessia, eli tiedon konseptointiprosessia, pidetään ankkuroidun teorian tärkeimpänä vaiheena (Eriksson & Kovalainen 2016, 207). Gioia-metodin mukainen analyysin rakenne on esitetty kuviossa 8, jossa kolmiosainen koodausprosessi koostuu ensimmäisen ja toisen asteen käsitteellistämisestä, jotka lopuksi tiivistetään kolmannelle aggregaattitasolle (Gioia ym. 2012, 21).



Kuvio 8 Gioia-metodin mukainen analyysin rakenne (Gioia ym. 2012, 21)

Ensimmäisen asteen käsitteellistämisessä aineisto pilkotaan perustuen haastateltavien käyttämiin termeihin ja tarkoituksiin, joista aluksi ei edes pyritä erottamaan olennaisia osia (Gioia ym. 2012, 20). Vaihe muistuttaa Straussin ja Corbinin (1990, 61) avointa koodausta, jossa aineistoa tarkastellaan yksikkö kerrallaan, ja vertaillaan etsien yhteneväisyyksiä ja eroja, johtaan lopuksi konseptointiin ja alakategorioihin. Aineiston koodaus suoritettiin hyödyntäen laadulliselle tutkimukselle suunniteltua Nvivo-ohjelmaa. Koodaus aloitettiin litteroidun materiaalin pohjalta ensin rivi riviltään analysoiden, etsien termejä ja lausahduksia, jotka lisäsivät ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Goulding 2002, 76). Kuitenkin tämä osoittautui liian tarkaksi analysointi tavaksi, sillä haastateltavat puhuivat usein esimerkkien avulla ja vastaus aukesi implisiittisesti vain ymmärtämällä vastauksen kokonaisuuden. Huolimatta pitkistä vastauksista, nämä kohdat korostettiin ja otettiin koodien alle. Kun koko aineisto oltiin käyty läpi, tutkittiin alkuperäisiä koodeja ja poistettiin päällekkäisyyksiä. Tässä tutkimuksessa alkuperäisiä koodeja syntyi yhdeksän haastattelua-aineiston pohjalta 97 kappaletta, joissa oli pyritty pitämään haastateltavien ääni mahdollisimman autenttisenä. Useat aineiston katkelmat saattoivat sisältyä useampaan koodiin, sillä vastaajat puhuivat usein samassa lauseessa esimerkiksi yhtä aikaa eri ylemmän johdon toimijoiden rooleista eri ajallisten ulottuvuuksien kuten pitkän ja lyhyen tähtäimen strategioiden muodostamisesta. Tällöin saman vastauksen koodeiksi muodostuivat esimerkiksi *'hallituksen tehtävä'*, *'operatiivisen johdon rooli'*, ja *'ylemmän johdon yhteistyö'*, *'lyhyen ja pitkän tähtäimen ristiriita'*, *'strategian sisältö'*. Koska alkuperäisiä koodeja muodostui niin runsaasti, ne tiivistettiin vielä kertaalleen ensimmäisen asteen käsitteiksi. Vaihe on kuvattu kuviossa 9 valkoisella. Gioia ym. (2012, 20) kuvaavat tiivistämistä samankaltaisuuksien ja erojen etsimisenä. Ensimmäisen asteen käsitteitä muodostui 21 kappaletta.

Toisin kuin ensimmäisen asteen käsitteellistämisessä, analyysin toisessa vaiheessa, eli Gioia-metodin mukaisesti toisen asteen käsitteellistämisessä, tutkijan ääni nousee selkeämmin haastateltavien rinnalle yhdistellessään koodeja abstraktisemmiksi enemmän teoreettisiksi käsitteiksi, tavoitteena selvittää mistä haastateltavien vastauksissa on oikeastaan kyse (Gioia ym. 2012, 20). Vaihe on kuvattu kuviossa 9 sinisellä. Toisen vaiheen käsitteellistäminen muistuttaa Straussin ja Corbinin aksiaalista koodausta, jossa alakategorioiksi pilkottu tieto yhdistetään uudelleen abstraktimmalla tasolla yläkategoriaksi, keskittyen kategorioiden välisiin dynaamisiin suhteisiin (Goulding 2002, 78). Tässä tutkimuksessa esimerkiksi koodit *'ajattelun laajentaminen'* ja *luontainen kiinnostus* saivat käsitteekseen *'uteliaisuus'*. Vaiheessa kiinnitetään erityistä huomiota uusiin käsitteisiin, joita ei kirjallisuudessa tunneta, sekä olemassa oleviin käsitteisiin, joita ei aiemmin tunneta kyseisessä aiheyhteydessä (Gioia ym. 2012, 20). Esimerkiksi uudesta käsitteestä tässä tutkimuksessa voidaan tuloksista nostaa esille yksilötason ajattelussa *'luontainen kiinnostus'*, jota ei markkinastrategisessä orientaation yhteydessä ole tullut vastaan yritystason ominaisuutena, mutta selvästi toistuu vastaajien puheessa yksilötason ajattelun ominaisuutena. Kaikki tieto ei myöskään löytynyt suoraan eksplisiittisinä koodeina vaan ilmenivät esimerkiksi eleinä tai äänenpainoina. Tällaisia olivat esimerkiksi turhautuminen, jota oli havaittavissa osalla vastaajilla keskusteltaessa markkinastrategisen ajattelun puutteesta, tai ärsyntyminen, joka oli havaittavissa, kun osa vastaajista eivät nähneet edes mahdollisuutta markkinastrategisen orientaation puuttumiselle hallitustyössä. Tällaiset jännitteet otettiin myös huomioon toisen asteen analyysissa. Aineistonkeruun aikaiset muistiot toimivat tässä vaiheessa hyvänä apuna, joihin välittömästi haastattelujen jälkeen oli kirjattu implisiittiset huomiot, sekä tehty jatkuvaa vertailua vertaillen eri haastatteluja keskenään. Ironista on, että ankkuroidulle teorialle tyypillinen piirre, piilevien merkitysten etsiminen, muistuttaa proaktiivisesti tulevaisuuteen suhtautuvalle markkinastrategiselle lähestymiselle tyypillistä piilevien asiakastarpeiden etsimistä. Tutkijan työkokemus proaktiivisesta strategiasuunnittelusta tuki näin ollen tätä analyysin työvaihetta.

Kolmannessa vaiheessa Gioia-metodin mukaisesti teemat tiivistettiin vielä yhtä tasoa korkeammalle, ryhmitellen ne aggregaattitasolle (Gioia ym. 2012, 20). Vaikka kyseessä on analyysin kannalta olennaisin vaihe, siihen ei ole olemassa tarkkoja ohjeistuksia, vaan analyysissa nojaututtiin suureksi osin tutkijan intuitioon (Corbin & Strauss 2008, 266; Eriksson & Kovalainen 2016, 209). Aineistosta oli havaittavissa vahvasti tulevaisuuden-tutkimuksen tulevaisuustietoisuus-käsitteen ulottuvuuksien elementtejä, joihin aineisto istui hyvin vaivattomasti. Tätä rakennetta peilattiin toisen asteen käsitteisiin analyysin

päätteeksi ja se on esitetty perusteluineen erikseen tulosluvun lopussa luvussa 4.2. Vaihetta kuvataan kuviossa 9 vihreällä.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadulliseen, ja erityisesti induktiiviseen, tutkimukseen kohdistuu usein kritiikkiä liittyen tutkimuksen tieteelliseen kurinalaisuuteen (Gioia ym. 2012, 15). Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä on tärkeää arvioida, jonka avulla voidaan pyrkiä eroon virheiden syntymisestä koko tutkimusprosessina aikana (Hirsjärvi ym. 1997, 231). Eskola ja Suonranta (2014, 211) tiivistävät, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi kiteytyy yleensä tutkijan sekä tutkimuksen prosessin arviointiin. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan Lincolnin ja Guban (1985, 294–301) kehittämien, ja Eskola ja Suorantan (2014, 212–213) suomentamien, laadulliselle tutkimukselle soveltuvien neljän kriteerin avulla, jotka ovat uskottavuus (*credibility*), siirrettävyys (*transferability*), varmuus (*dependability*), ja vahvistettavuus (*confirmability*).

Uskottavuuden näkökulmasta tutkimusta arvioidaan, että tutkimuksen johtopäätökset ja käsitteellistykset vastaavat tutkittavien näkemyksiä (Lincoln & Guba 1985, 296). Lincolnin ja Guban (1985, 328) mukaan keino varmistaa uskottavuus on huolehtia, että tutkija on pitkään aihepiirin parissa. Kuten luvussa 3.3.1 esitettiin, tutkija on perehtynyt aihepiiriin sekä oman markkinoinnin ja liikkeenjohtamisen useampien vuosien työkokemuksen, että nykyisten Turun Kauppakorkeakoulun opintojen kautta niin markkinoinnin kuin tulevaisuudentutkimuksen aloilla. Lincoln ja Guba (1985, 305) mainitsevat myös triangulaation yhdeksi tavaksi varmistua uskottavuudesta. Triangulaatiolla tarkoitetaan useiden eri menetelmien ja lähteiden käyttöä (Hirsjärvi ym. 1997, 233). Triangulaatiosta on tässä tutkimuksessa huolehdittu tutustumalla laajasti aihepiiriä ympäröivään aiempaan tutkimustietoon sekä toteutettu pro gradu -tutkimukselle laaja, yhdeksän haastattelun tutkimusaineisto.

Siirrettävyyden näkökulmasta tutkimusta arvioidaan, että tutkimuksen tulokset voisivat olla siirrettäviä eri kontekstiin, ottaen kuitenkin huomioon mahdollistaen sosiaalisten ympäristöjen monimuotoisuuden (Eskola & Suonranta 2014, 212). Toisin kuin interpretivistiselle ääriajattelulle on tyypillistä, Gioia ym. (2012, 24) katsovat, että tutkimuksen siirrettävyys on mahdollista, huolimatta yksilöllisistä konteksteista ja sosiaalisesti yksilöiden rakentamasta todellisuudesta. Siirrettävyydestä tässä tutkimuksessa on huolehdittu kuvaillen tarkasti laadullisen tutkimuksen aineistonkeruuprosessia, Gioia-metodin mukaista analyysia, sekä tulosluvussa 4 on yksityiskohtaisesti esitetty tulokset

esimerkkejä ja tietostruktoureja hyödyntäen. Tutkimus toteutettiin suomalaisten suuryritysten hallitusjäsenten kontekstissa, joten siirrettävyys saman kontekstin sisällä todennäköisesti antaisi samansuuntaisia tuloksia. Kuitenkin esimerkiksi yrityskokoluokkaa pienentämällä, hyvän hallintotavan mukaista osaamista vähentämällä, tai ulkomaalaisten yritysten tai ulkomaalaisiin hallitusjäseniin soveltamalla, voi tutkimuksen luotettavuus heiketä, mutta ei silti poista siirrettävyyttä kokonaan.

Varmuuden näkökulmasta tutkimuksesta arvioidaan tutkimusprosessiin eri tavoin vaikuttavien tekijöiden huomioimisen osalta, jota voidaan edesauttaa esimerkiksi tutkimusprosessin vaiheittaisen replikoinnin kautta (Lincoln & Guba 1985, 299, 317). Tutkimuksen suorittamisen osalta annettiin perusteellinen ja läpinäkyvä kuvaus metodologialuvussa 3. Ulkoiset tekijät pyrittiin minimoimaan myös suorittamalla haastattelut mahdollisimman samalla tavalla, joskin huomioimaan samalla ankkuroidulle teorialle tyypillisen haastatteluprosessin muotoutumisen. Induktiivisesta otteesta huolimatta, teema-haastatteluille rakennettiin runko, joka mahdollisti laadukkaampien haastattelujen toteuttamisen. Vastaukset myös tallennettiin ja litteroitiin hyödyntämällä laadulliseen tutkimukseen tarkoitettua Nvivo-analysointiohjelmaa.

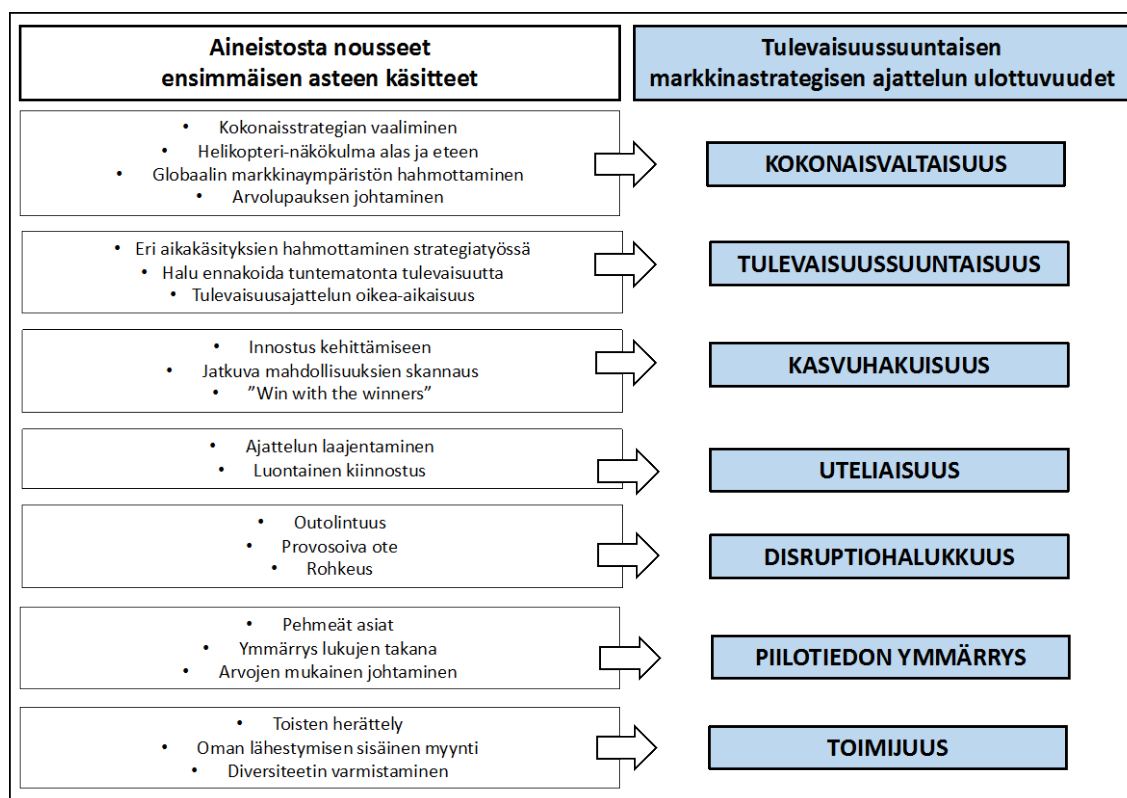
Vahvistettavuuden näkökulmasta tutkimusta arvioidaan, saavatko tutkimuksen tulokset vahvistusta myös muista aihepiirin ympärillä tehdyistä tutkimuksista (Eskola & Suoranta 2014, 212; Lincoln & Guba 1985, 299–300). Vaikka tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset ovat induktiivisesti tuotettuja ja sinänsä aihepiirille uutta tietoa, nähdään niissä siitä huolimatta yhdenmukaisuuksia niin yritystason vastaaviin aihepiireihin kuin tulevaisuudentutkimuksessa tutkittuun läheisesti liittyvään aihepiiriin. Tutkimusta esiteltiin myös säännönmukaisesti pro gradu -tutkielman ohjaajille, jotka olivat hyvin perehtyneet sekä käytettyyn ankkuroidun teorian metodologiaan sekä tulevaisuussuuntautuneeseen markkinoinnin teoriaan.

Tätä tutkimusta tehdessä tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) hyvän tieteellisen käytännön lähtökohdat otettiin huomioon, sillä tutkimuksessa noudatettiin rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta; sovellettiin tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä avoimesti ja vastuullisesti; suunniteltiin, toteutettiin, raportoitin ja tallennettiin vaatimusten edellyttämällä tavalla; ja tarvittavat tutkimusluvut hankittiin ohjeisen mukaisesti. Lisäksi tutkimuksessa noudatettiin, kuten luvussa 3.2 selostettiin, Turun Kauppakorkeakoulun

säädöksiä, jotka hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtien lisäksi koskevat aineiston tietosuojan ja tietoturvallista tallentamista, sekä tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden suostumusten ja oikeuksien, kuten anonymiteetin, varmistamista (Turun Yliopisto 2022).

4 TULEVAISUUSSUUNTAISEN MARKKINASTRATEGISEN AJATTELUN ILMENEMINEN AINEISTOSSA

Tässä luvussa esitetään Gioia-analyysimetodin perusteella tehdyt tutkimuslöydökset, jotka kumpuavat aineistolähtöisesti tutkimuskysymyksestä ”*Minkälaisten ominaisuuksien ja ulottuvuuksien kautta hallitusjäsenen tulevaisuussuuntainen markkinastrateginen ajattelu ilmenee hallituksen strategiatyössä?*”. Koska tutkimus on toteutettu varsin induktiivisella otteella, on tärkeää todeta, että tuloksiin ollaan päädytty laadullisen ankkuroituun teoriaan pohjautuvan Gioia-analyysimetodin avulla. Gioia ym. (2012, 21) kärjistävät, ettei ilman selkeää struktuuria löydösten muodostamiseksi ole myöskään olemassa tietoa. Tämän tutkimuksen tieto pohjautuu tietostrukturiin (kuvio 9), joka on mukailtu Gioia ym. (2012) luomasta rakenteesta (ks. kuvio 8).



Kuvio 9 Tietostrukturi (mukaillen Gioia ym. 2012, 21)

Keskeiset löydökset esitetään kuvion 9 struktuurissa tiivistetysti yhtenä kuvana, jotka avataan tulosluvussa yksi ulottuvuus kerrallaan. Tulosluku on rakennettu toisen asteen käsitteiden mukaan, jotka on esitetty kuviossa 9 sinisellä värillä. Kunkin ulottuvuuden sisältö avataan tekstissä. Toisen asteen käsitteet kuvastavat tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun ulottuvuuksia, joiden ilmenemistä yksilön strategiatyössä halli-

tuksessa kuvaillaan kyseisen ulottuvuuden alaluvussa. Käsitteet on muodostettu ensimmäisen asteen konseptien perusteella, jotka on puolestaan tiivistetty aineistopohjaisista koodeista (Gioia ym. 2012, 20–21).

Ensimmäisen asteen käsitteet esitetään kuviossa 9 valkoisina laatikoina vasemmassa reunassa. Tekstissä hyödynnetään voimasitaatteja osoittamaan aineiston olennaisia kohtia (Pratt 2009, 860). Aineistolähtöisyyden kuvaamiseksi, Gioia-analyysimetodille tyypillisesti, sitaatteja on käytetty tekstissä runsaasti (Gioia ym. 2012, 23). Lisäksi liitteissä 2–8 löytyy kunkin toisen asteen käsitteen alle taulukoidut todistesitaatit, joilla havainnoidaan tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun ulottuvuuksien esiintymistä useammassa vastauksissa (Pratt 2009, 860). Liitteiden todistelainauksista ensimmäisen asteen käsitteet ovat eksplisiittisesti havaittavissa tai lyhyistä teksteistä implisiittisesti pääteltävissä. Kuitenkin kaikkia lainauksia ei otettu raporttiin mukaan runsaslukuisuuden vuoksi, ja lisäksi osa havainnoista välittyi vain implisiittisesti. Lainausten yhteydessä ei mainita anonymiteetin varmistamiseksi hallitusjäsenen nimeä, vaan viitataan häneen kirjaimella, jotka on listattu taulukkoon 2. Huomioitavaa on myös, että vaikka lainauksissa hallitusjäsen saattaa puhua yksittäisen yrityksen yritystason asiasta, niiden on koettu kuvastavan vastaajan ajattelua, koska vastaaja on joko toistanut puhuessaan aihetta muunkin kuin yksittäisen yrityksen tapauksessa, tai vastaaja on tarkentanut, että suosii tällaista ajattelua yleisesti. Osa sitaateista myös ilmentää samanaikaisesti useampaa toisen asteen käsitettä, mutta toiston välttämiseksi ne on jaoteltu teemoihin aiheen ensisijaisen sopivuuden perusteella. Lukijan on kuitenkin tärkeää perehtyä lainauksiin myös kokonaisuutena, kuten myös tutkimuksen analyysissa on tehty tutkijan toimesta.

Tulosluvun päätteeksi toisen asteen käsitteitä eli tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun ulottuvuuksia tarkastellaan tutkielmalle poikkeuksellisesti abduktiivisesti tulevaisuudentutkimuksen tieteenalan tulevaisuustietoisuuden viiden ulottuvuuden, aikaperspektiivin, avoimuuden, vastuullisuuden, toimijuuden ja systeemisyyden kautta (Ahvenharju ym. 2021, 3). Poikkeukselliseen ratkaisuun olemassa olevan struktuurin hyödyntämiseen aineistolähtöisessä tutkimuksessa päädyttiin, sillä yhteneväisyydet löydösten ja tulevaisuustietoisuusstruktuurin välillä olivat ilmeiset, eivätkä vaatineet aineiston pakottamista olemassa olevaan muottiin. Olemassa olevaa tieteellistä konseptia tulevaisuudentutkimuksen alalta on hyödyllistä nostaa esiin käsitteellisellä tasolla, jotta konseptia kehitetään monitieteellisesti ja laaja-alaisesti.

4.1 Tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun ulottuvuudet

Aineiston perusteella nousi seitsemän ulottuvuutta kuvaamaan hallitusjäsenen tulevaisuussuuntaista markkinastrategista ajattelua: *kokonaisvaltaisuus*, *tulevaisuussuuntaisuus*, *kasvuhakuisuus*, *uteliaisuus*, *piilotiedon ymmärrys*, *disruptiohalukkuus*, ja *toimijuus*. Vaikka ulottuvuudet on yksinkertaistettu tuloksissa kuvaamaan koko aineiston pohjalta esitettyä ajattelua, on todellisuus kuitenkin asiassa moninaisempi. Yksikään haastateltavista ei yksin edustanut kaikkia ominaisuuksia, vaan osalla vastaajista korostuivat tietyt ajattelun ulottuvuudet, toisilla toiset. Kyseessä yksilötasolla on enemmänkin näiden ominaisuuksien kirjo, joka kuvastaa tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun yksilöllistä vaihtelua ja moninaisuutta.

4.1.1 Kokonaisvaltaisuus

Vanhat sanonnat kuuluvat, että ”joskus täytyy mennä kauas nähdäkseen lähelle” ja ”on osattava nähdä metsä puilta”. Vanhan kansan viisaudet istuvat tämän tutkimuksen hallitusjäsenistä koostuvan vastaajajoukon ajattelussa myös yksilötason strategiatyöskentelyyn. Kokonaisvaltaisuutta kuvastivat aineistossa seuraavat neljä ensimmäisen asteen käsitettä:

- Kokonaisstrategian muodostaminen ulkoa sisäänpäin
- Halua ottaa helikopterinäkökulma alas ja eteen
- Globaalin markkinaympäristön hahmottaminen
- Arvolupauksen johtaminen

Kokonaisvaltaisuuden ulottuvuutta kuvaavat aineiston olennaisimmat todistelainaukset on esitetty kootusti liitteessä 2, joista osa tuodaan esille myös alaluvun tekstissä havainnollistamistarkoituksessa.

Kokonaisuuden hahmottaminen ja sen ohjaus strategian avulla nousi hallitusjäsenten puheissa hallituksen yhdeksi, ellei jopa tärkeimmäksi, tehtäväksi. Tämä kuvastaa myös hallitusjäsenten omassa ajattelussa kokonaisnäkemyksen muodostamisen tärkeyttä. Vastaajien puheesta kävi implisiittisesti ilmi, että hallitusjäsenet pyrkivät itse muodostamaan kokonaisuudesta kuvaa omassa ajattelussaan, jota he hyödyntävät kaikissa hallituspaikoissaan. He puhuivat tiedosta ’omana osaamisenaan’ ja ’yleissivistyksenä’, tai eivät tuoneet sitä eksplisiittisesti esille, mutta kertoivat esimerkiksi hyödyntävänsä laajan tilannekuvan kartoittamiseksi tarkoitettuja lähteitä kaikissa hallituspaikoissaan.

"Sanotaan että se on hallituksen jäsenten ja hallituksen yhdessä kollektiivisesti vastuu siitä, että jos tekee hallitustyötä, on pakko koko ajan seurata yhteiskunnassa isoja trendejä, isoja ilmiöitä, ja näitä isoja suuntia. Se on osa sun omaa ammattitaitoa, et sun pitää tehdä se." (Hallitusjäsen C)

"Hallituksen työ on, ...jos nyt listataan kolme tai neljä tärkeintä hallituksen tehtävää, niin yksi keskeinen siellä on strategia ja strategiset valinnat, niin kyllä sun täytyy olla passionate about strategy, että sulla pitää olla strateginen kyvykyys, johon olennaisesti liittyy kyky ymmärtää tulevaisuutta taikka yrittää edes arvata mitä se tulevaisuus voisi olla." (Hallitusjäsen G)

Kokonaiskuvan muodostaminen sisälsi hallitusjäsenten puheessa *oletuksen ulkoa sisäänpäin kohdistuvasta näkökulmasta*. Tämä näkyi esimerkiksi, kun he kuvailivat markkinatiedon lähteiden käyttöä, ja asiakas- ja kilpailijaymmärrykseen pohjautuvaa päätöksentekoa. Kokonaiskuva sisälsi hallitusjäsenten puheessa yrityksen tilanteen lisäksi ympäröivän markkinatilanteen ymmärryksen, ja heidän johtamiensa yritysten tilanteen tuossa ympäristössä. Hallitusjäseniltä vaaditaan paljon kykyä ja näkemyksellisyyttä niin yrityksen kokonaisvaltaisesta toiminnasta, kuin myös ympäröivän maailman tilanteesta, nyt ja tulevaisuudessa.

"Nyt viime vuonna, strategiakaudella, heillä heräsi se, että hei, se ei riitä, että me ymmärretään asiakkaita, meidän pitää ymmärtää 'the world around us'. Ja sit yht'äkkiä se agenda siellä sisäisesti muodostui ihan erilaiseksi joka ikiselle työntekijällekin, et hei, jotta me ymmärretään asiakkaita, niin vielä tärkeempi et meidän pitää ymmärtää ne asiakkaat vielä isommassa kontekstissa missä maailmassa missä me toimitaan tänä päivänä ja mitä siellä tapahtuu. Koska ainoastaan sen ymmärtämisellä me pystytään vastaamaan niihin tarpeisiin ja me pystytään tehdä se työ, se purpose mitä me ollaan täällä tekemässä... että 'we need to understand the world around us, and within that our customers', se on niinku sellanen, [naksuttaa suulla ihailevasti], mulle sellainen niinku!" (Hallitusjäsen D)

Muodostettua kokonaiskuvaa vasten hallitusjäsenet peilaavat omia päätöksiään hallituspaikoissa toimiessaan. Kokonaiskuvasta luodaan visio, jota kohti hallitusjäsen ajaa yrityksen toimintaa. Kaksi hallitusjäsentä nimittivät tällaista toimintaa havainnollistavalla termillä 'omaksi agendaksi'. Omaa agenda ei ajeta ehdoitta, kuten hallitusjäsen C huomautti, vaan pidetään taustalla mielessä ja sovelletaan hallitusjäsenten johtamissa yrityksissä suotuisissa olosuhteissa.

”Mut siin pitää olla hirveen herkkä, et tunnistaa sen organisaation kehitysvaiheet. Ja esimerkiks, jos sillä organisaatiolla on joku muu iso kohta juuri sillä hetkellä niin ei niillä yleensä kaista riitä sellaisiin asioihin, jotka ei ole akuutteja. Et tyypillisesti hallitustyö on monta vuotta kestävä polku, ja silloin sit pitää miettiä et missä vaiheessa se yhtiö on kypsä mihinkin asiaan ...Et miten vois sanoo, ne on mieluumminkin niin, et ne on itsellään ne asiat luonnostaan mielessä ja sit vaan istuttaa ne asiat sillä hetkellä, kun ne luontevasti istuu sen organisaation kehitysvaiheisiin ja etenemiseen.” (Hallitusjäsen C)

Vastaajat kuvaavat hallitusjäsenten nousua operatiivisten asioiden yläpuolelle välttämättömänä hahmottaakseen kokonaisuuden. Kokonaisuuden hahmottaminen etäältä on hallitustyöskentelyssä yleisesti keskusteltu konsepti ja se on ansainnut liikkeenjohdon ammattilaisten keskuudessa ilmiötä kuvailevan termin *’helikopterinäkökulma’*, jota haastatellut hallitusjäsenet käyttivät yleisesti. Yksi hallitusjäsenistä kertoi muistuttavansa helikopterinäkökulman ylläpitämisestä hallituskollegoitaan jakamalla näille leluhelikoptereita, joita myös itse säilytti työpöydällään muistuttamassa näkökulman pitämisestä operatiivisen toiminnan yläpuolella. Helikopterinäkökulman avulla hallitusjäsenen ajattelu pysyy ylemmällä strategisella tasolla, poissa operatiivisesta suorittamisesta. Koska hallitukset kokoontuvat keskimäärin vain kerran kuukaudessa, yrityksen jokapäiväisiin asioihin on helpompi pitää etäisyyttä hallitustasolla kuin operatiivisessa johdossa, joka painii päivittäisten asioiden kanssa. Mielenkiintoinen löydös aineistosta oli, että helikopterinäkökulman avulla hallitusjäsen pystyy hahmottamaan ja muodostamaan kokonaiskuvaa myös kokonaismarkkinoista ja yhteiskunnan tilanteesta. Tällainen helikopterinäkökulma koskee silloin yhtäaikaaisesti kaikkia hallitusjäsenen johtamia yrityksiä, ei vain yksittäistä yritystä.

Tämänhetkisen markkinatilanteen hahmottamisen tärkeys korostui vastaajien puheissa. Hallitusjäsenet korostivat, ettei hienosäätöjä tulisi tehdä, eikä tulisi rynnätä eteenpäin, ennen kuin ymmärretään yrityksen nykytilanne markkinoilla. Olennaista on kuitenkin huomata, etteivät hallitusjäsenet kuvailleet tilannekuvan hahmottamista vain kohdistamalla helikopterin etsintävaloa pelkästään alaspäin nykyhetkeen, vaan myös *eteenpäin, kohti tulevaisuutta*. Hallitusjäsenille on olennaista hahmottaa niin tämänhetkistä kuin myös tulevaisuuden tilannekuvaa ympäröivästä markkinasta. Myös tämän kokonaisuuden ymmärtämistä pidettiin olennaisena ja kehitettävänä ominaisuutena.

”Ja kun sä oot epävarmassa tilanteessa niin mä uskon siihen, ja aina toivon, että hallitus käyttää paljon aikaa siihen, että se ymmärtää nykytilanteen. Et sil on oikea tilannekuva, kuten armeijassa sanotaan.

Mitä maailmassa on nyt, ja mitä tääl on kenties tulevaisuudessa, ja mitä me luullaan et siellä voi olla.” (Hallitusjäsen G)

”Siis hallituksen hommaa on olla helikopterissa. Johto on yleensä niin lähellä sitä metsää, kun ne suorittaa sitä tässä näin [pitää kättä korotetun lähellä kasvoja], ja se on ihan ok, sillä jos ne ei ole kiinni siinä tässä päivässä niin käy hullusti. Idea on se, että hallituksen pitäisi mennä sinne helikopteriin, jotta ne pystyy katsomaan kauemmas sinne eteenpäin, niin myöskin ottamaan mukaan se johto sinne.” (Hallitusjäsen B)

Helikopterinäkemys ei myöskään rajaudu markkinastrategisessä ajattelussa pelkästään yksittäisen yritystoiminnan tarkasteluun, vaan koskee *koko ympäröivää markkinaympäristöä*, eikä vain paikallisesti vaan myös *globaalisti*. Markkinatietoa etsitään megatrendeistä, geopolitiikasta, kilpailijoista niin Suomesta kuin kansainvälisiltä toimijoilta. Viisi hallitusjäsentä nosti kansainvälisyyden erikseen esille, neljällä vastaajalla kansainvälisyys ei noussut puheessa, mutta yksikään heistä ei myöskään nostanut esille kotimaahan rajoittumista. Lisäksi kansainvälisyys nousi heillä esimerkiksi kansainvälisten lähteiden seuraamisena.

”Hallituksen työhän nimenomaan on strategia-ajattelu eli strategialähtöisesti niin kuin isokuva ja visionäärisyys tulevaisuuteen, ja korostan tässä sitä globaalia ympäristöä ja kilpailukenttää ja sitten nimenomaan korostan sitä, että yrityksissä täytyy olla se asiakaslähtöinen ajattelu ja ymmärrys siitä asiakkaasta.” (Hallitusjäsen A)

Kuten edeltävästäkin lainauksesta huomaa, asiakkaan ymmärrys kumpuaa vastaajalla markkinastrategisen ajattelun premissiksi. Asiakasymmärrys nähdään puettavan hallitusjäsenten ajattelussa *arvolupaukseksi*, jonka avulla johdetaan kokonaisuutta niin tällä hetkellä kuin visiona tulevaisuudessa. Neljä vastaajaa nostivat myös, liike-elämän termillä sanottuna, *’purposen’* kirkastamisen hallituksen tehtäväksi, jolla viittasivat yrityksen olemassaolon tarkoituksen selventämiseen. Yrityksen olemassaolon tarkoitus on hyvin vahvasti kytkeytynyt yrityksen arvolupaukseen, joka kiteyttää tarkoituksen asiakkaan näkökulmasta.

”No, usein on monet, et miten mä puhun, et mikä meidän arvolupaus on, et miten me luodaan aidosti arvoa asiakkaalle, miten me myöskin voidaan, varmistaa et meil on jatkuva suhde. Et ehkä tän tyyppiset asiat nousee pintaan, jos mä ajattelen. Ja mun mielestä muutenkin niin usein, ja oikeestaan monen niitten yritysten arvolupauksen mitä mä oon tähän mennessä nähnyt, on aika sisältä päin ulos. Kun mä oon yrittänyt promotoida sitä, et meidän pitäis ajatella asiakaslähtöisesti, et enemmän

ulkoa sisään, et mitkä on asiakkaan haasteet, ja miten me voidaan edesauttaa niitten toteutumista. Ja tietysti mun mielestä toi arvolupaus asia on, et siitä ei välttämättä puhuta riittävästi. Mut siitäkin on tällöinen master planning proposition, joka on mun mielestä parhaimmillaan yhtä kuin yrityksen visio, et mitä sä haluat saada aikaiseksi.”
(Hallitusjäsen F)

”Mää oon ollut aina iso purpose-uskovainen ja mä yleisesti ottaen, jos olen ollut yrityksessä ja ollut puheenjohtajana, niin siellä on takuulla purpose jos olen ollut puheenjohtajana niin, eihän se purpose ole aina hirveen hyvä, mut mä olen ainakin pakottanut ihmisii miettimään sitä.”
(Hallitusjäsen B)

Kuten hallitusjäsen F edellä osoitti, asiakkaan tarpeista kumpuava ajattelu ei hänen eikä viiden muun haastateltavan mukaan ole ensisijalla suomalaisessa hallitustyöskentelyssä. He nostivat esille, ettei se ole toteutunut tai toteudu parhaillaan niissä hallituksissa, joissa he toimivat. Hallitusjäsen C ja D korostivat, että jos ajattelu ilmenee, kyse on usein vain asiakkaan nykyisten tarpeiden tarkastelusta, ei tulevaisuuden piilevien tarpeiden tarkastelusta. Syynä ei välttämättä ollut haastateltujen hallitusjäsenten mielestä välinpitämättömyys asiakkaista, vaan aidosti markkinastrategisen ajattelukyvyyn ja osaamisen puute.

”Eli kyllähän ruotsalaisissa yrityksissä ajatellaan lähtökohtaisesti asiakaslähtöisesti. Et sehän on se suurin ero itseasiassa Suomen ja Ruotsin välillä. Ja tokihan Suomessa on, tottakai Suomessa on yhtiöitä, jotka ajattelee asiakaslähtöisesti, mutta ihan liian ...Suomessa on edelleen ihan liikaa yrityksiä, joilla ei ole kapasiteettia ajatella asiakaslähtöisesti, eikä ne ymmärrä oikeesti sitä merkitystä.” (Hallitusjäsen B)

”Jos mä vähän karrikoin, et mikä se nykytilanne on, niin se lähtökohtaisesti on aika surullinen, aika heikko. Eli yleensä se, että edes puhutaan asiakkaista, ja et tunnistetaan asiakkaat, ja ollaan joskus tavattu asiakkaita, niin sekin voi olla harvinaista.” (Hallitusjäsen C)

On kuitenkin huojentavaa, että osa vastaajista näki tilanteen myös toisin. Kaksi vastaajista olivat hämmästyneitä edes mahdollisuudesta tänä päivänä tehdä hallitustyötä ilman nykyisten ja tulevaisuuden markkinoiden huomioonottamista. Näitä vastaajia yhdisti aktiivinen toiminta hallitustoiminnan kehittämisen parissa Suomessa, jonka vuoksi heidän viiteryhmänsä hallitustyössä on voinut olla keskimääräistä valveutuneempaa moderniin hallitustyöskentelyyn Suomessa.

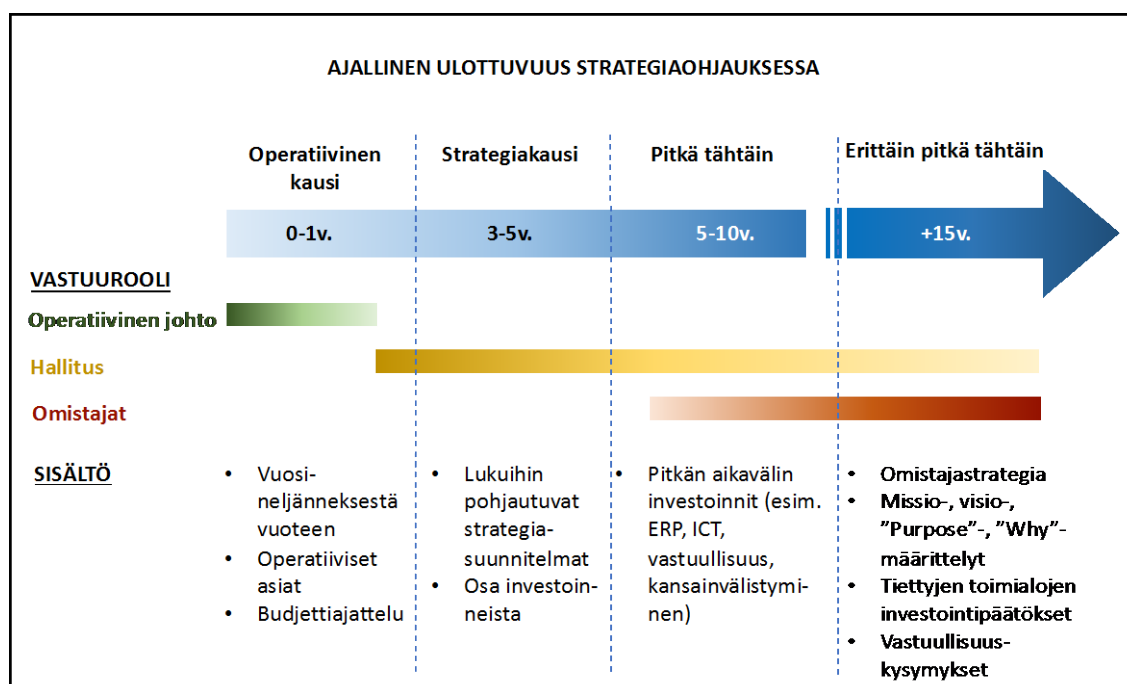
”Hyvin markkinaorientoitunutta porukkaa keskimäärin hallituksissa on...Voin kuvitella, että jossain teollisuuspuolella voi hyvin olla enemmän tällöisiä ikään kuin tuotanto-orientoituneita, et se pyörii siellä tehtaan kautta se ajatusmaailma. Voi hyvin olla näin. Ja tottakai, sillä on oma roolinsa, ja niitä orientaatioita monia muitakin, mutta, mut mä sanoisin ainakin näin, että kyllä tää kohtuu markkinaorientoitunutta on tää, missä itse oon mukana.” (Hallitusjäsen H)

4.1.2 Tulevaisuussuuntaisuus

Kuten edellä todettiin, nykytilanteen ymmärtämisen lisäksi vastaajat korostivat tulevaisuuden hahmottamisen tärkeyttä helikopterinäkökulmasta. Tulevaisuus kuitenkin aukeaa käsitteenä hallitusjäsenille aineiston mukaan hyvin eri tavoin, johon perehdytään tässä alaluvussa. Tulevaisuussuuntaisuutta kuvastivat ensimmäisen asteen käsitteet (todisteluai-
naukset liitteessä 3):

- Ajallisten ulottuvuuksien hahmottaminen strategiatyössä
- Halu ennakoida tuntematonta tulevaisuutta
- Tulevaisuusajattelun oikea-aikainen soveltaminen

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole kvantitatiivisesti muodostaa absoluuttista kuvaa erilaisista ajallisista ulottuvuuksista vaan enemmänkin hahmottaa yleisellä tasolla, miten hallitusjäsenet tulevaisuudesta ajattelevat. Pyrkimyksenä oli hahmottaa, millainen on pitkä ja lyhyt tähtäin strategiatyön yhteydessä tapahtuvassa yksilön ajattelussa, min-
kälaisia strategia-asioita lyhyen ja pitkän tähtäimen päätöksentekoon sisältyy, sekä miten vastaajien ajattelussa ylemmän johdon roolit jakautuvat eri ajanjaksojen suunnittelussa. Vastaajien ajallista perspektiiviä tiedusteltiin sekä eksplisiittisesti, että selvitettiin muiden vastausten yhteydestä implisiittisesti. Kuviossa 10 esitetään vastaajien näkemyksiä ajall-
lisesta ulottuvuudesta koskien tulevaisuutta.



Kuvio 10 Vastaajien ajallisen ulottuvuuden hahmottaminen

Kuvion 10 nuoli havainnoi ajankulua, joka on jaksotettu vastaajien käyttämiin aika- haarukoihin katkoviivoin. Liukuväri nuolessa osoittaa, etteivät rajat eri kausille ole tarkat vaan häilyvät. Vaalea sininen väri tarkoittaa lyhyen tähtäimen suunnittelua ja väri tummenee mitä pidemmälle tulevaisuuteen suunnittelu kohdistuu. Nuolen katko noin 10 vuoden kohdalla havainnoi useamman hallitusjäsenen ilmaisemaa kattoa pitkän tähtäimen suunnittelulle. Kuvion vasemmassa laidassa on eritelty ylemmän johdon toimijat eli operatiivinen johto, hallitus ja omistajat. Näiden tahojen vastuun jakautumista tulevaisuuden suunnitelmien osalta on hallitusjäsenten vastauksiin perustuen hahmoteltu värillisin palkein. Mitä tummempi palkki on, sitä suurempi vastuu ajanjakson suunnittelusta kyseisellä toimijalla vastaajien mielestä on. Kuvion alalaidassa on esitetty esimerkkejä tulevaisuuden kohdistuvasta suunnittelun sisällöstä, joita esiintyi vastaajien puheissa. Seuraavaksi tässä luvussa käydään kuvion taustatietoa tarkemmin läpi.

Haastatelluille hallitusjäsenille tulevaisuuden suunnittelu oli hyvin eri muotoista ja painotukset hyvin eri ajanjaksoissa vastaajasta riippuen. Toisella pääpaino saattoi olla sukupolvien päässä pitkän tähtäimen visioinnissa, toisella puolestaan strategiasuunnittelussa nykyhetkestä eteenpäin, vaikka vain seuraavassa kvartaalissa. Eniten yksimielisyyttä oli, että *hallituksen vastuulla oleva strategiasuunnittelu on strategiakauden raa-meissa* tapahtuvaa suunnittelua, joka ulottuu vain kyseisen strategiakauden loppuun. Vain yrityskohtaisesti tietyt investoinnit saattavat nostaa tarvetta pidemmälle aikavälille, joka sekin rajoittuu yleensä alle kymmeneen vuoteen.

”Mutta yleisesti mulle kaikki, jotka tapahtuu yli viiden vuoden kuluttua niin ne ei ole kauhean fiksua. Mä sanoisin, että mulle pitkä aika on kolmesta viiteen vuoteen. Mut sitten on tilanteita, kuten nämä X investoinnit, josta mä sanoin, on quick delivery 5 vuotta, niin sä joudut yleensä tekemään niin kuin longterm ja longlongterm. Paras on keskittyä siihen keskipitkään, koska todennäköisyydet pitkällä tähtäimellä, joka mulle on 7 plus vuotta, niin siellä ne todennäköisyydet alkaa oleen niin epävarmoja. Mutta on investointeja, isot ERP investoinnit, ITC, isot tehdas investoinnit, X tuotteista oli puhetta, niin on investointeja, joissa on myöskin jatkuttava, on yrityksen katsottava sen yli 7 vuotta, mutta noin keskiarvolla, yleensä puhun keskipitkästä, niin silloin se on kolmesta viiteen vuoteen.” (Hallitusjäsen B)

Vielä pidemmän aikavälin suunnittelu aiheutti huomattavasti enemmän vastaajien si-
sällä eroavaisuuksia. Hyvin pitkälle tulevaisuuteen hahmottaminen, jota yleensä joutu-
taan tekemään ilman lukuihin perustuvaa pohjaa, tunnistettiin kyllä hallituksen tehtä-
väksi, mutta sitä ei ryhmänä juurikaan toteutettu systemaattisesti, eikä siitä puhuttu stra-
tegisena suunnitteluna. Yksittäiset hallitusjäsenet pyrkivät kuitenkin itse muodostamaan
hyvin pitkän tähtäimen kuvaa mielissään. Tutkijalle jäi implisiittisesti aineistosta käsitys,
että hallitusjäsenet kyllä tunnistavat hyvin pitkätähtäimen hahmottamisen tärkeyden,
mutta eivät osaa artikuloida sille selkeää nimeä mitä se on, eikä toimintasuunnitelmaa
mihin kohtaan strategiatyötä se kuuluu, tai kuka ylemmässä johdossa asiaa johtaa, tai
kantaa vastuun. Erilaiset työkalut sen suunnitteluun, kuten hallitusjäsenet niitä nimesivät
visio, missio, purpose, why, arvolupaus, tulevaisuuskuva, löytyi runsaasti, mutta päällim-
mäiseksi tutkijalle jäi tunne termien olevan enemmän sanahelinää kuin aktuaalisia käy-
tössä olevia tarpeellisia työkaluja. Valitettavaa oli, että useimmat vastaajat jakoivat mie-
lipiteen, ettei hyvin pitkän tähtäimen suunnittelua varsinaisesti tehdä hallituksen ryhmä-
tasolla, vaikka heidän ajattelun mukaan pitäisi. Pettymys kuitenkin nosti implisiittisesti
esille sen, että *hyvin pitkälle, tuntemattomaan tulevaisuuteen kurkottaminen on tärkeä
osa tulevaisuussuuntaista markkinastrategista ajattelua*, jota hallitusjäsenet pyrkivät itse-
näisesti toteuttamaan.

*”Hallituksen [tehtävä on katsoa pitkälle yli 10 vuoden päähän]! Senhän
pitäis olla yks hallituksen tärkeimpiä tehtäviä! Et sehän on kans se, että
hallitustyöskentely monesti on liian operatiivista ja se on liian paljon
takapeiliin katsomista....Tottakai sitä nykyhetkee pitää ymmärtää, mut
silti! Mä sanoisin, että erittäin vähän sitä tulevaisuusajattelua on osa
sitä hallituksen tekemistä... Mut se, että siel ei tehdä esimerkiks, mä en
ole ollut yhtäkään hallituksessa, mis me oltais tehty kunnon skenaario-
työtä. Mihin me oltais ymmärretty ja panostettu siihen et me ymmärre-
tään se pitkäaikainen skenaario siitä, et mihin se maailma menee, tai*

et minkä tyyppisiä skenaarioita siellä on näkyvillä, kymmenen viistoista vuotta eteenpäin.” (Hallitusjäsen D)

Mielenkiintoinen, mutta ristiriitainen, aineistosta noussut näkemys oli *pitkän tulevaisuuden katsominen operatiivisen johdon tehtäväksi, jota hallitus vain tukee*. Aihe nousi kolmelta eri vastaajalta. Kuitenkin vastaajien yleisen mielipiteen mukaan operatiivinen johto on ylemmän johdon toimijoista taho, joka vähiten vastaa pitkän aikavälin suunnittelusta. Operatiivinen johto on ”kädet savessa” sidoksissa alle vuoden mittaiseen operatiiviseen suunnitteluun ja toimenpiteisiin, joten on ristiriitaista, että hallitus ulkoistaisi työn toimivalle johdolle. Tästä syystä tämän näkemyksen ei katsottu nousevan tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun teemaksi, mutta tutkija koki silti merkittäväksi nostaa aihe esille sen toimiessa mahdollisena esteenä laajemmalle tulevaisuustyölle ylemmässä johdossa.

”Mut sit tulee se haaste, et nää työkalut ja menetelmät, joilla esimerkiksi tulevaisuutta suunnitellaan, niin se prosessi on hyvin paljon operatiivisen johdon käsissä, ja hallitus hyvin usein sit validoi sitä ja arvioi sitä” (Hallitusjäsen C)

”Ja tää on ehkä must ehkä se keskeinen kysymys, et miten se johdon ajankäyttö, et onko se semmosta et jää aikaa pohtia myöskin sitä tulevaisuutta ja liiketoiminta mahdollisuuksia ja pohtia, et mihin kannattais tarttua ja mihin ei, vai onks se sit ikään kuin liikaa kiinni siinä ihan päivittäisessä asiakastyössä ja henkilöstöjutuissa ja kaiken näköisessä tämmösessä. Et se on semmonen monesti vähän hankala tasapainottelu. Kuitenkin johdolta odotetaan tuloksia, ja niitä tuloksia tulee aina parhaiten et keskittyy vaan siihen. Ja sitten jos ei jää kaistaa siihen, et pohdintaan sitä tulevaisuutta ja niitä mahdollisuuksia niin sit on vähän et kuka niitä pohtii, kun ei niit oikeen voi hallitukseen loputtomiin syöttää johdolle.” (Hallitusjäsen H)

Kaikki vastaajat eivät nähneet tuntemattoman tulevaisuuden hahmottamisen tarvetta yhtä tärkeänä tai edes mahdollisena. Voidaan siis olettaa, että näillä kahdella hallitusjäsenellä rajautuu myös oma ajattelu lyhyemmälle tähtäimelle. Strategiakauden jälkeen vastuu tulevaisuuden hahmottamisesta siirtyi Hallitusjäsen B:n mukaan omistajille.

”Nyt mä sanon sulle aika frekisti: Musta kommunismi on näyttänyt, että 30 vuotinen ajattelumaailma ei yleensä skulaa. Ja kiinalaiset menestyy sen takia, kun joku moottoritie mikä normaalisti olisi sellainen 30-vuotinen projekti niin siellä ne tekee sen 18 kuukaudessa, joka sittenkin vaan osoittaa, et joku tommonen 30 vuoden kuva, niin sitä on ... mä nyt sanoisin näin et se on melkein poliittinen kysymys. ...Se on melkein sit sellaista melkein omistajuuteen liittyvää strategiaa, kun me puhutaan

30 vuodesta, vähemmän yrityksen johtoon tai hallitukseen liittyvää. Sul on johto, hallitus, ja omistajat. Kun puhutaan 30 vuodesta, se on enemmän omistusstrategioita kuin yritysstrategioita.”
(Hallitusjäsen B)

Vaikka on halua aktiiviseen tulevaisuudenkuvien muodostamiseen, ja niiden merkityksen ennakkointiin yrityksille, aina halun toteuttaminen ei ole järkevää. Hyvin olennaisena vastaajien puheessa oli myös *tulevaisuussuuntaisen strategisen ajattelun oikea-aikaisuus*. Vaikka hallitusjäsen haluaisi keskittyä pitkän tähtäimen suunnitteluun, arjen realismi yrityksessä tulee ottaa huomioon. On ymmärrettävä, milloin yrityksessä lyhyen tähtäimen kriisit ajavat pitkän suunnittelun ohi. Tämä ei poista sitä, etteikö tulevaisuuden suunnittelu olisi hallitusjäsenelle tärkeää. Ajattelua toteutetaan yksilöinä taka-alalla, ja se nostetaan rauhallisempien aikojen aikana pöydälle sopivassa tahdissa pitkäjänteisen hallitustyön aikana. Oikea-aikaisuuden kunnioittaminen osoittaa herkkää tilannetajua, pitkäjänteistä malttia ja viisautta, että ajattelua hyödynnetään vasta, kun sille on tarpeeksi ilmatilaa päivittäisten kriisien helpottuessa. Hallitusjäsen I havainnollisti ajattelua ajoneuvon valojen käytön kautta oivallisesti, jossa hän vertaili hallitusjäsentä ajoneuvon kuljettajaan, joka arvioi tilannekohtaisesti lyhyiden ja pitkien ajovalojen käyttöä, aivan kuten hallitusjäsen lyhyen ja pitkän tähtäimen perspektiivin käyttöön.

”Kaikilla yhtiöillä ei ole tätä luksusta... miettiä tällaisia sinisiä ajatuksia. Mutta tietenkin kyllähän tätä ajattelutapaa pitäis pyrkiä promovimaan, vaikka se maailma saattaa olla hankalakin. Koska ... kyllähän sil yrityksellä on ihan eri tilanne, jos sil vapautuu esimerkiksi govenant-tirikkeen uhasta, niin se välittömästi antaa happee siihen hallituksen huoneeseen, et voi miettiä et okei et nyt meidän ei tarvii enää murehtia siitä, et mistä me huolehditään 12 kuukauden päästä meidän lyhennyksiin rahaa. Et nyt voidaan vähän, et jos ei nyt ihan vielä pitkille valoille niin kuitenkin jo vähän voidaan nopeutta nostaa ja kattoo vähän pidemmälle eteenpäin. Että kyllähän tilanteet vaihtuu, kun olosuhteet muuttuu ja joskus se muuttuu huonompaan. Kyllä tää pitkät valot, lyhyt valot esimerkki on vaan ihan kognitiikkaa. Että silloin, kun tapellaan olemassaolosta niin sit ajellaan kyllä tosi hiljaa ja lyhyillä valoilla.”
(Hallitusjäsen I)

4.1.3 Kasvuhakuisuus

Tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun ensimmäisen asteen käsitteissä nousee vahvasti nykyisen ja tulevaisuuden ympäristön jatkuva skannaus ja sen myötä kasvumahdollisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen, jotta voidaan luoda kokonaiskuvaa

tällä hetkellä ja pitkälle tulevaisuuteen. Kasvuhakuisuuden ulottuvuudessa yhdistyvät ensimmäisen asteen käsitteet (todistelainaukset liitteessä 4):

- Innostus kehittämiseen
- Jatkuva mahdollisuuksien skannaus
- ”Win with the winners”

Hallitusjäsenien puheissa nousi esiin *vahva tahto jatkuvaan yritystoiminnan kehittämiseen*, jota kuvattiin jatkuvalla uudistumisella, stagnaation välttämällä, ja nälällä viedä toimintaa eteenpäin. Hallitusjäsenistä huomasi, että kasvuhakuisuus saattaa olla sisäisistä tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun ajureista yksi merkittävimpiä. Osalla vastaajista jopa äänenpaino muuttui aiheen noustessa pintaan hyvin innostuneeksi, ja he kokivat kasvuhakuisuuden edistämisen olevan yksi heidän henkilökohtaisista kilpailukyvyistään hallitusjäsenien keskuudessa.

”Kyllä mun mielestä puheenjohtajan rooli on just se, että pitäis kannustaa miettimään niitä asioita, ...niin kuin ne asiat, josta mä alussa lähin, et mistä syntyy kasvua, mitkä on niitä asioita jotka muuttaa nykyistä käyttäytymistä, niin puheenjohtajan täytyy edustaa sitä. Ja tää on kyllä yks semmonen asia, että on parempi kyllä, mä oon tämmöstä käyttänyt, oon joskus 30 vuotta sitten kuullut ensimmäistä kertaa sanottavan, on parempi, että johto tai hallituksessa puheenjohto, on mieluummin future biased kuin history biased. Et jos vaan muistelee menneitä, et miten tää nyt meni, silloin kun olin nuori, niin se on kyllä ihan turhaan jargonia. Siellä et pitää olla hirveen nälkä miettimään, et mitä tää ehkä on joskus.” (Hallitusjäsen I)

”Ja se että markkinointia tekevä ihminen on paljon kiinnostuneempi siitä, et miten sitä tuotetta ja palvelua kehitetään seuraavaan vaiheeseen, eikä niin että sitä et sitä nykyistä tuotetta hiotaan paremmaksi, et tehdään tästä vielä halvempi ja kulmajiiri tohon. Et tota se miettii, että meillä on näitä tuotteita ja palveluita, mutta mihin suuntaan meidän portfolio täytyy kehittyä et me ollaan markkinoilla hyvässä asemassa. Ja se on paljon valmiimpi miettimään uusia tuotteita, uusia markkinoita, uusia asiakassegmenttejä, ja se on oikeesti valmis lähtemään siitä nykyisestä positioista uuteen.” (Hallitusjäsen C)

Hallitusjäsenet *skannaavat itse jatkuvasti* tietoa ja odottavat vastaavaa käytöstä myös muilta. He hyödyntävät laajasti eri lähteitä Suomessa ja kansainvälisesti. Hallitusjäsen C kuvailee alla, miten helikopteriperspektiivistä tarkkailevalla hallitusjäsenillä on myös mahdollisuus nähdä ja ajatella asioista eri tavalla kuin toimivalla johdolla, mikä rikastuttaa ylemmän johdon toimintaa.

”Jos mä oon puheenjohtaja ja ne tietää, et se samperin mimmi kyl tietää ja löytää jotain jostain, niin sit niinku hyvällä pysyy johto varpailaan. Et ne ei halu tulla yllätetyksi puheenjohtajan kannalta kauheen montaa kertaa tollaisesta kilpailuasiasta. Mut se on enemmän mun omaa osaamista.” (Hallitusjäsen B)

”Silloin se on, kun sä pystyt hallituksesta kattoo, et hei, tämmösiä asioita on liikkeellä, ja näitä juttuja ja näitä trendejä ja näitä asioita. Sit sä huomaat et hei, nää liittyy täsmälleen tähän meidän tekemiseen ja sit sä löydät parhaimmillaan jonkun asian, et tää on strateginen kilpailuetu, niin sit se on täydellinen kilpailuetu.” (Hallitusjäsen C)

Kasvumahdollisuuksien etsimisessä otetaan myös huomioon edellä esitelty kokonaisvaltaisuus. Kasvumahdollisuuksiin liittyy usein riskejä, joiden lieventäminen kulkee usein kokonaisuudessa mahdollisuuksien kanssa käsikädessä. Kuitenkin haastatteluaineistosta voidaan päätellä, että markkinointitaukselle hallitusjäsenelle on luontaisempaa optimistisesti etsiä mahdollisuuksia. Riskien tunnistamisen tärkeyttä korostettiin huomattavasti vähemmän. Ne tulivat enemmänkin esille vain hallituksen yhdessä tekemistä riskienlievennyssuunnitelmista, ei niinkään hallitusjäsenen oman tahdon kautta. Haastatellut hallitusjäsenet kokivat myös, että hallituskollegoista enemmän yrityksen sisältä ulospäin orientoituneet henkilöt keskittyvät riskeihin.

”Hallituksen on ihan hyvä olla ei harmaantunut ja riskienhallintaan keskittynyt, kaiken pysäyttävä voima, mutta sen on hyvä olla sellainen taho, joka sopivasti painaa kaasua ja jarrua tilanteen mukaan ja haastaa toimivaa johtoa niissä päätöksenteoissa, ettei säännätä liian nopeasti tekemään niitä päätöksiä ja joskus säännätään tosi nopeasti, et... ennakoi huolella, ymmärtää tilannekuvan koko ajan niin näin mä ajattelen sitä strategiatyötä. Et se tausta pitää olla koko ajan tehtynä, jotta sä voit tehdä päätöksiä.” (Hallitusjäsen G)

”Jollain saattaa olla enemmän sitten jopa ihan kokemuksen tai sitten ihan luonteenpiirteiden tai tämmösen myötä enemmän intressiä ja kokemusta sieltä valvontatehtävistä. Sanotaan nyt vaikka että, listatuissa joku audit komitea, tarkastusvaliokunta, niin tottakai siinä on enemmän tämmöinen valvovarooli et onhan se homma hanskassa. Et ei siel välttämättä mietitä hirveesti tulevaisuuden bisnesmahollisuuksia vaan katotaan, et onks nää nyt tällä tavoin ja mitä tääl on probleemakohtia., Mut taas sitten joillain hallitusjäsenillä voi olla sitten hyvin vahvasti tällainen tulevaisuusajattelu ja bisneksen kehittäminen sitten pidemmällä aikajänteellä vielä painottuu enemmän. Et tottakai siellä voi olla tämmösii eri painotuksia.” (Hallitusjäsen H)

Millä tavoin hallitusjäsenet ohjaavat toimivaa johtoa kuljettamaan yritystä kasvurallalle, vaihteli vastaajien välillä. Siinä missä moni hallitusjäsen koki kasvumahdollisuuksien esiintuomisen tärkeäksi henkilökohtaiseksi tehtäväksi, kuten edeltävistä lainauksista pysty päättelemään, yksi hallitusjäsen koki hallituksen tehtäväksi vain varmistua toimivan johdon taholta, että johdolla on systemaattinen suunnitelma mahdollisuuksien tunnistamiseksi. Kuitenkin kyseinen vastaaja piti itsensä hyvin kartalla kilpailijoiden ja markkinoiden muutoksista ja peräänkuulutti syvää muutosten ymmärrystä. Tällöin hallitusjäsenellä on mahdollisuus haastaa toimivaa johtoa suunnitelmista, vaikka muuten pysyy kaukana operatiivisesta osallistumisesta.

”Pysy poissa! Se ei ole hallituksen rooli. Hallituksen rooli on kysyä sitä, onko meillä innovaatiostrategia tai asiakasuudistamisstrategia. Kysymys ei ole sen kanssa tekemisestä. Se on tosi tärkeää, et hallitus pysyy pois. Kaikki mikä ei ole strategista, niin on operatiivisista. Ja operatiiviset päätökset ei ole hallituksen asioita. Hallituksen asioita on katsoa et yrityksen johdolla on siihen strategia ja joku pläni. Hallituksen strategia ei ole tehdä sitä. Hallituksen työ ei ole tehdä sitä, hallituksen työ on katsoa et se tulee tehtyä.” (Hallitusjäsen B)

Kasvua voidaan hakea myös ohjaamalla yritystä keskittymään kasvaville aloille ja kasvavien asiakkaiden kanssa yhteistyössä. Kuitenkaan laajemmalti kasvumahdollisuuksien kartoittamista koko liiketoiminnan ekosysteemin kannalta eivät hallitusjäsenet eksplisiittisesti maininneet, mihin mukaan luettaisiin asiakkaiden lisäksi myös muut sidosryhmät kuten tavarantoimittajat. Vain yksi hallitusjäsen mainitsi ylipäänsä spontaanisti yritysten ekosysteemit ja löyhät koalitiot ylipäänsä tulevaisuuden toimintaympäristöinä. Kasvaville aloille keskittyminen kuitenkin toistui puheissa. Hallitusjäsen B osoitti kuitenkin, että aina tämän tyyppinen ajattelu ei ole selvää muille ylemmän johdon edustajille. Markkinastrategisesti ajattelevalle ihmiselle on lähtökohtaisesti mielekkäämpää etsiä kasvumahdollisuuksia liiketoiminta-alueilta, jotka kasvavat jo valmiiksi kuin hakata päätä seinään laskevalla markkinalla.

”Mähän sanon, että mitkä meidän B2B asiakkaat kasvaa? Sit ne on ihan niinku, et mitä? No mut me kasvetaan. Ei! Ei miten me kasvetaan vaan, miten me kasvetaan heidän kanssaan. Win with the winners!” (Hallitusjäsen B)

”Muutoksethan tarjoaa aina jonkun mahdollisuuden ja tietysti toinen on se kasvualueitten hakeminen. Se on aina se markkinoiden valloittaminen helpompaa semmoisessa markkinassa, joka lähtökohtaisesti kasvaa.” (Hallitusjäsen I)

4.1.4 Uteliaisuus

Kokonaisvaltaisuus ja kasvuhakuisuuden ylläpitäminen vaativat hallitusjäseniltä uteliaisuutta, joka ilmenee luontaisena kiinnostuksena etsiä tietoa laajasti ja monialaisesti tulevaisuutta varten. Uteliaisuudessa yhdistyvät ensimmäisen asteen konseptit (todistelu- ja tutkimusnaukset liitteessä 5):

- Luontainen kiinnostus
- Ajattelun laajentaminen

Hallitusjäsenet kuvailivat puheessaan jatkuvaa skannausta, jota he suorittivat hallitustyön taustalla. Hallitusjäsenet kuvasivat, että he hyödyntävät laajasti materiaalia: kulluttajakäyttäytymistä arvioidaan yrityksen dataan perustuen, megatrendejä seurataan julkisista lähteistä ja hallituksille erikseen räätälöidystä materiaaleista, kansainvälisten konsulttitalojen julkaisuja ja hallitustyöhön erikoistuneiden yritysten foorumeja hyödynnetään aktiivisesti, ja kilpailijoiden pörssitiedotteita ja verkkosivustoja seurataan tarkasti. Markkinastrategisesti ajattelevalla hallitusjäsenellä voidaan ajatella olevan *luontainen kiinnostus* toimintaympäristön ja sen kehityksen jatkuvaan tarkkailuun ja arvioimiseen. Yksi hallitusjäsen kuvasi puheenjohtajilla tämän piirteen korostumista seuraavasti:

No, kyllä mä sanoisin näin, että comes with the profession, että jos sellaisia hommia teet niin et sä oikeestaan päädy sellaisiin hommiin, jos sä et ole tulevaisuusorientoitunut. Että, jos mä nyt mietin, että ne foorumit sit missä tällaiset puheenjohtajat tapaa esimerkiksi, niin kyllä ne putket on tosi paljon... ja hirveen uteliaina kuunnellaan et mitä muissa firmoissa, et sen takii mäkin lähdin vähän uteliaana tähän tutkimukseen et mitä mä sulta kuulen... et miten nyt muut on vastanneet niin mä olen utelias kuulemaan sen, koska kyllähän mä haluan benchmarkata sitä, et ooks mä itse viel kartalla ollenkaan.” (Hallitusjäsen I)

“Ja sitten tietysti aina uteliaana oon kysymässä sitä, että mitä meille meidän nykyiset asiakkaamme kertovat, kun ne lipsauttelevat kuitenkin sivulauseissa, välillä ties mitä sieltä kuuluu. Että aina kaikki pienet signaalit ja muut niin sitä yritän niinku herätellä.” (Hallitusjäsen G)

Luontainen kiinnostus ei koske vain kasvumahdollisuuksien etsimistä, vaan kiinnostusta tulisi olla myös strategia-ajattelun kehittämiseen. Hallitusjäsen G puhui rakkaudesta tehdä valintoja, jotka pohjautuvat tulevaisuustietoon, eli luontaisesta kiinnostuksesta tutkia tulevaa, ja tehdä valintoja tulevaisuustietoon perustuen.

Hallitusjäsenet peräänkuuluttivat myös *ajattelun laajentamista ja ääreistämistä*, joka kuvastaa uteliaisuutta katsoa pidemmälle, minne muut eivät ole vielä katsoneet.

Ajattelun laajentamisesta yksi tyypillinen esimerkki hallitusjäsenten puheissa oli nykyisten ja tulevien kilpailijoiden roolin pohtiminen, josta yli puolet haastateltavista puhui. Kuka on tulevaisuuden kilpailija, kun markkinoiden raja-aidat hämärtyvät ja kaatuvat? He halusivat ajattelussa haastaa totuttuja malleja, pohtia asioita monikerroksellisesti, poikkitieteellisesti, ja rikastaa ajattelua ulkopuolisilla ajattelijoilla, jos kokivat oman tai hallituksen kollektiivisen ajattelun riittämättömäksi. Jopa hallituskollegoiksi haettiin jäseniä haastamaan hallituksen sisällä ja tuomaan uusia näkökulmia.

”Ois hyvä varmaan vähän katsella, että minkä tyyppisiä maailmoja saattaa olla kehittymässä tässä ja tässä asiassa, ja sitten voidaan sitä kautta kaikki ääreistää ja laajentaa ajatteluamme, kun pohditaan niitä ja sparrataan niitä.” (Hallitusjäsen G)

”Ja nyt me tullaan just tähän. Not the most obvious juttu, mut perustuu siihen, että näitä ihmisiä joko on tulevaisuudessa välttämätöntä ymmärtää taiteesta ja kulttuurista ja muotoilusta, mutta välttämättä me ei oltais ajateltu ja välttämättä me oltais kategorisoitu näitä ... Se ei oo se! Et haetaan niinku... Jälleen kerran rikotaan se kotyymi on must paljon kiinnostavampi, kuin mennä se perusmallinnuksella!” (Hallitusjäsen E)

”Joskus on erinomaisen tärkeää käyttää, että hallitus kutsuu hallituksiinsa toisinajattelijoita, eri lailla ajattelevia, sellaisia ulkoisia tahoja, joita hallitus ei edes hoksaisi ajatella, että laajentaaksensa ajatusta. ...Ei aina tarvii olla niin, että hallituksen jäsenenä tarttis olla ne kaikki eri lailla ajattelevat, vaan et sinne voidaan kutsua näitä eri lailla ajattelevia ihmisiä tuomaan sitä lisädiversiteettiä.” (Hallitusjäsen G)

Aina luontainen kiinnostus ei johda toivottuun lopputulokseen vaan aiheuttaa lähinnä turhautumista, kun muut hallitusjäsenet eivät vastaa kutsuun. Osa hallitusjäsenistä koki, ettei kaikilla riitä kykyä ymmärtää, miksi tulevaisuuteen liittyviä markkina-aspekteja tulisi pohtia laajemmin ja moniulotteisemmin. Kyvyttömyyttä ajattelun laajentamiseen kuvasi yksi hallitusjäsen puheessaan laiskana ajatteluna. Oma aktiivisuus saatetaan tosin myös kokea vaivalloisena toisten taholta.

”Mut sit kun se [vain lyhyen tähtäimen tarkastelu] on laiskaa ajattelua niin sitä mä en sitten vaan jaksa. Mul ei sit oo yhtää hermoi siihen. Sit kun mä oon vähän kärsimätön niin mä oon ihan et TAIVAS!” (Hallitusjäsen E)

”Mä voin konsulttihatun päässä tehdä se työ [markkinoiden tarkastelu] ja auttaa tottakai näitä mun hallituksia siinä missä mä autan mun asiakkaita, mut se ehkä ongelma on se, niinku, laajempi ymmärrys sen tärkeydestä... Se ei ole välttämättä sitä, että sä puhut kuuroille korville, vaan se on niinku et joo, joo, tosi tärkeetä MUTTA meillä on nyt

tää agenda, ja tänään pitää käydä nää asiat nyt läpi ja sit meil on tää tietty kalenteri joka täs pyörii.” (Hallitusjäsen D)

4.1.5 Disruptiohalukkuus

Markkinat kohtaavat häiriöitä, mutta välillä hallitukset kohtaavat häirikköjä. Molemmat tarjoavat mahdollisuuden uuteen, tuoreeseen ajatteluun, mutta se saattaa kuitenkin olla kuluttavaa henkilölle itselleen ja kollegoille. Disruptiohalukkuuden ulottuvuudessa yhdistyvät ensimmäisen asteen käsitteet (todistelainaukset liitteessä 6):

- Outolintuus
- Provosoiva ote
- Rohkeus

Tulevaisuussuuntainen markkinastrateginen ajattelu ei ole valtaosan vastaajien mielestä tänä päivänä valtavirran ajattelua hallituksissa. Erilaisuus näkyy vastaajille heidän tavoissaan suhtautua ympäröivän yhteiskunnan tarkasteluun ja tulevaisuuden huomioonottamiseen. Tämä aiheutti kolmelle vastaajista erilaisuuden tuntemuksia, joissa he kuvasivat itseään *outolintuina* tai *yksin barrikadeilla liputtamassa* uskomansa asian puolesta ja kaksi vastaajista kokivat olevansa hyvin erilaisia ajattelultaan kuin muut hallituskollegat. Kolme vastaajista joko pitivät erilaisuuttaan vähäisenä tai sitä ei juurikaan ollut. Myös haastaminen koetaan pitkässä juoksussa raskaalta, ja välillä oma näkökanta saateen jättää sanomatta. Helpompi on olla samaa mieltä.

Ei [ajatteluni ole samansuuntaista hallituskollegojen kanssa]. Mä olen ehkä vähän tällainen outolintu, jos sanotaan suoraan. Ja se johtuu parista asiasta. ...Mut tää outolintuisuus tulee kahdesta asiasta. Ensinnäkin mulla on kansainvälinen kaupallinen tausta. ...Muut Suomessa on hyvin paljon insinöörejä yritysten johdossa, koska mejän isoja bisneksiä on B2B:t, ja niiden johdossa on usein insinööritaustat. Ja insinööritaustoista voi sanoa paljon hyvää, mut ei se mikään sellainen asiakaskekskeinen taustaa anna ... niin mulla meni varmaan joku 5 vuotta ennen kuin mä totesin, että ihmiset ei ihan oikeesti tajuu, mistä on kysymys. Et ajattelee, et ne on niinku fiksuja tyyppejä, ollut toimarina kaiken maailman yrityksissä ja ollut talousjohtajina ja, sit ne ei kerta kaikkiaan ymmärrä sitä asiaa [asiakaskekskeisyyttä], kun ne ei ole koskaan tehnyt sen asian kanssa töitä, niin se ei ole sitä, ettei ne ole kiinnostunut vaan ne ei vaan niinku.... Se ei vaan ole niitten kartalla.” (Hallitusjäsen B)

“Ei se must ole kauheen sallivaa keskustelua. Kyl sä niinku valikoit...Kyl sä vielä valitettavasti, kyl aika paljon aikaa ja energiaa vaatii, et sä pystyt pitämään sitä sun näkökulmaa koko ajan hengissä siellä. Se on inhimillistä, et välillä ei vaan jaksa.” (Hallitusjäsen E)

”Mä kun tulin yritys X:n hallitukseen niin ne melkein heitti mut ulos varmaan toisessa palaverissa, kun mä sanoin et meidän pitäis olla kauheen kiitollinen kilpailija Z:sta. Nää oli ihan niinku, et oleksä akka ihan hullu!” (Hallitusjäsen B)

Kuitenkin oma sisäinen palo myös ajaa eteenpäin haastamaan. Osa hallitusjäsenistä kuvailivat itseään hyvin *provosoiviksi*. Aiemmin esitetyn ajattelun ääreistämisen keinot liittyvät tiiviisti provosointiin. Mikään ei ääreistä tai suitsi laiskaa ajattelua yhtä paljon kuin täysin vastakkaisen näkemyksen kohtaaminen.

”Mut et mähän oon myös hyvin provosoiva tyyppi kans, et pitää muistaa se, et vähän hän mä teen sitä myöskin provosoidakseni, koska tota, et ihan vaan sen takii, et ei tää ihan, et edes mietittäis sitä asiaa. Mulle riittäis ihan vaan se et edes mietittäis et onks tää riittävä taso miettiä. ... et mä en tee sitä niinku henkilökohtaisista tavoitteista ja se on vaan mun tapa tavallaan push the...mun mielest pieni friction on aina hyvä, niin mä luulen et nykyään kaikki on varmaan sen kans ihan, tai siis siihenhän sä tietyl taval opit ymmärtää et toi on ton tapa ja me tarvitaan toi kanssa. Enemmän se on nykyään ollut sitä et me tarvitaan sitä, että tuo vaan, et anna mennä vaan. Siitä on iso ero siitä, kun mä olen ollut kymmenen vuotta sitten hallituksessa niin silloin keep your mouth shut. Et se on ollut se. Et mähän oon pörssiyhtiöiden hallituksessa, mä oon tiennyt et ei kannata ruveta, et tulee vaan, et jengi kattoo kulmien yli tai pöytälevyänsä. Et sä sieltä tukee saa. Ja se on ehkä niinku juuri se, et ei ole mun maailma, jos tääl ei kukaan uskalla lähtee edes, vähän niinku...”. (Hallitusjäsen E)

”Mä on aina silleen et ”never waist a good crisis”. Mä oon kriisien ystävä, koska ne yleensä mahdollistaa asioiden tekemisen. Korona on ihan helvaton hyvä esimerkki! Korona on mahdollistanut asioita, mihin normaalisti olis mennyt kymmenen vuotta ja nyt ne on tehty kymmenessä päivässä. (Hallitusjäsen B)

”Sillai niinku et, no niin, pääsinpä taas sitten sanomaan tän sanan asiakas!” (Hallitusjäsen C)

Kuitenkin hallitusjäsen A muistutti, että vaikka joistain asioista olisi eri mieltä, niiden esittämistyyliin kannattaa kiinnittää huomiota. Keskustelevampi hallituskulttuuri sallii erilaiset mielipiteet paremmin, mutta myös esittäjän maltillinen tyyli saattaa ajaa asiaa hyökkäävää tyyliä paremmin. Mielenkiintoista oli, että hallitusjäsen A ylipäänsä nosti aiheen esille. Tutkija jäi pohtimaan, voisiko hallitusjäsen A olla törmännyt kyseenalaiseen keskustelutyyliin hallituksissa, jossa esittäjän liian kriittinen asenne on osoittautunut huonoksi valinnaksi.

“Tuolla Ruotsissahan kyseenalaistetaan ja keskustellaan. Niin että tavallaan, kun joku ajattelee omilla aivoillaan, niin tässä kohtaa se otettiin hyvin vastaan. En tiedä. Se riippuu aina tietysti hallitustyöstä ja siitä kulttuurista. Asia tietysti aina riippuu siitä, millä tavalla tuo niitä asioita. Eli jos tuo rakentavassa hengessä niin se otetaan varmaan paremmin vastaan kuin, että on liian kriittinen tai tuo ikävästi. Niitä asioita voi tuoda eri tavalla.” (Hallitusjäsen A)

Hallitusjäsenillä oli vaihtelevia tapoja provosoida. Edellä osoitettiin, että yksi hallitusjäsenistä halusi hyvällä tavalla pitää johtoa varpaillaan haastamalla heitä asioista, joita hän oli itsenäisesti löytänyt markkinainformaatiosta. Hallitusjäsen D ”pakotti” hallitusjäseniä lähtemään mukaan tekemään normaalia poikkeavia tulevaisuustyöharjoituksia laajentaakseen ajattelua pehmeiden asioiden pariin. Yksi esiin tullut keino oli myös suosia paineentunteen asettamista itselle ja muille, josta kaksi hallitusjäsentä nostivat esiin englanninkielisen termin *‘sense-of-urgency’*, kiireen tunteen, jota tahallaan pyritään aiheuttamaan johdon toimintaan.

“Monikerroksellisuutta, tavallaan poikkitieteellistä ja boxin ulkopuolelta ajattelua, ja kyseenalaistamista ja rohkeutta. Ja mulla on tällainen sense of urgency. Mä niin ku oon sitä mieltä, että nää on välil niin järjettömän hitaita ajattelijoita! Niitä on pakko työntää ja sit mä oon vaan ihan fine sen kanssa, et jos ei ne tykkään musta niin sit voi tehdä... Et älä mee enää itseäs kiusaa mihkään sellaseen hallitukseen, mistä sä tuut väsyneenä ulos.” (Hallitusjäsen E)

Erilaisuus, provosointi ja eriävien mielipiteiden esittäminen vaatii kuitenkin paljon rohkeutta. Uhkana on kollektiivisen päätöksenteon hankaloittaminen. Rohkeus ilmeni vastauksissa myös implisiittisesti ajattelun ulottuvuutena rohkeasti luoda tulevaisuutta, josta ei ole varmaa tietoa eikä mahdollisuutta nojautua lukuihin. Rohkeus tuli myös esiin valmiutena ottaa riskiä ja olla kasvuhaluinen. Mielenkiintoinen nosto oli hallitusjäsen F:n huomautus, että kokonaisuuden vaalimiseksi ja arvolupauksen lunastamiseksi, rohkeutta on tarvittaessa diplomaattisesti astua myös toisten varpaille. Tutkijan mieleen nousi vanhat sanoannat, *‘kokonaisuus ratkaisee’* ja *‘tarkoitus hyvittää keinot’*.

”No, kyllähän täs on varmaan se, että nähän on aika paljon, hallituskistakin syntyy sellaista, hallituksiinkin syntyy kuitenkin, saattaa syntyä myöskin ryhmittymiä. Ja myöskin se että, hallituksissakin usein haetaan sitä hallituksen yksimielisyyttä. Ja tavallaan se että, tuleeks tästä kivi rattaaseen, vai tuleeks täst oikee se, että se ratas on oikeesti..., et välillä pitäis miettii oikeesti et pyöriiks se ratas oikeeseen suuntaan. Kyl mä luulen, et siit puuttuu sitä rohkeutta kyseenalaistaa omaa ajattelua.” (Hallitusjäsen E)

“Mut ehkä viel siitä lupausten lunastamisesta, niin lupausten lunastus tapahtuu usein logistiikassa tai tuotannossa tai asiakaspalvelussa eli sun pitää, eli siinä mielessä markkinoinnilla pitää olla oikeus vähän astuu varpaille, et hei! Et siin mielessä sellainen tietty diplomatia, ja osittain tietty rohkeus sotkeutua muitten asioihin, et pelkillä lupauksilla ei pääse maaliin, vaan se on se lunastaminen ja se lunastaminen, siihen tarvitaan koko organisaatio.” (Hallitusjäsen F)

4.1.6 Piilotiedon ymmärrys

Kaikki asiat eivät aina ole laskettavissa tai johdettavissa numeroiden kautta. Kokonaisvaltaiseen johtamiseen kuuluu vastaajien mukaan myös piilotiedon syvälinen ymmärtäminen numeroiden rinnalla. Piilotiedolla tässä yhteydessä tarkoitetaan pehmeää, eli ei lukuihin perustuvaa, ja implisiittisesti valintoihin vaikuttavaa tietoa. Piilotiedon ymmärryksen ulottuvuudessa yhdistyvät ensimmäisen asteen käsitteet (todistelainaukset liitteessä 7):

- Pehmeät asiat
- Ymmärrys lukujen takana
- Arvojen mukainen johtaminen

Kokonaisvaltaisuus kuului haastatelluille hallitusjäsenille olennaisena nykyisille tai tuleville asiakkaalle annetun arvolupauksen johtaminen, kuten edellä osoitettiin. Kaikki asiat, joilla asiakkaalle luodaan arvoa, eivät vastaajien mukaan aina ole mitattavissa, ja numeroiden lisäksi vastaajat peräänkuuluttivat myös *pehmeiden asioiden* syvällistä ymmärrystä. Pehmeät asiat kuten yrityskulttuuri, brändi, taide, design, asiakkaan elämän ja arjen syvälinen ymmärtäminen, ja tulevaisuuden hahmottaminen niin pitkälle, ettei varmuutta enää ole, ovat esimerkkejä hallitusjäsenten esille nostamista aiheista, joita moni heistä haluaisi väkevämmin mukaan hallitusten työhön. Pelkästään dataan perustuva johtaminen rajoittaa näkökulman historiatietoon, jota voidaan laajentaa huomioimalla tulevaisuuden hiljaisia signaaleja ja muita ei-mitattavia аспектеja. Ristiriita ei-numeeristen aiheiden tarkastelusta syntyy kuitenkin hallituksen työnkuvan kanssa. Kuten yksi vastaajista toi esille, hyvää johtajuutta on kyky tehdä päätöksiä. Tutkija jäi pohtimaan, voisiko tässä olla ristiriidan ydin? Päätökset usein pohjautuvat lukuihin. Miten siis toimia ”pehmeiden asioiden” kanssa, joista ei ole lukuja, ja joista ei muodosteta numeerisia mittareita, tai nuijita päätöksiä?

“Mut usein hallituksissahan on se haaste, että me kaikki tullaan toimivasta johdosta. Meil on ollut taustana erilaisia yritysjohton tehtäviä, ja me aina määrittelemme hyvän johtajuuden niin että on kyky tehdä

päätöksiä, ja mennään nopeasti ja reippaasti päätöksiin ja saadaan aikaseks ja eksekuutataan huolella.” (Hallitusjäsen G)

”Koska silloin kun sä puhut tulevaisuudesta, niin sä et tee mitään päätöksiä, vaan se on ajattelua ja pohdintaa ja hahmottamista. Se on semmosta niinku..., ja siihen tarvitaan vähän luovuuttakin. Sä et voi istua ja ajatella, että okei no ni, listataanpas... Se ei ole sitä työskentelyä. Ja siksi mä uskon että, kun me ollaan tehty yhdessä hallituksessa, mis mä oon puheenjohtajana, mis me ollaan tehty ehkä yritetty enemmän hahmottaa ja tehty skenaarioita, niin silloin mä pakotin hallituksen tämmöseen työskentelyyn, missä me piirrettiin taululle ja me hahmotettiin paperille ja me visualisoitiin asioita, ja me tehtiin tän tyyppistä pohdintaa. Ja sit me, se lopputulema ei ollut mitään, että nyt tehdään päätös jostain, vaan se oli semmonen yhteinen ymmärryksen kehittäminen tulevaisuudesta ja mitä on meille tärkeitä, ja mitä on meille semmosia asioita mitä meidän pitäis ymmärtää, et mitä on tulossa ja mitä se vaikuttaa meidän positiointiin, tai kilpailukykyyn tai arvonaluontiin tai johonkin tän tyyppiseen.” (Hallitusjäsen D)

Vastaajien joukossa oli myös hyvin datajohtamiseen orientoitunut hallitusjäsen. Kuitenkin myös hänellä, ja usealla muulla vastaajalla, puheessa korostui välttämättömyys ymmärtää datan tai ylipäättään muutoksien juurisyitä. Ei riitä, että havaitsee vain muutoksen, vaan pitää *nähdä muutosten taakse* ja löytää asioiden syvempi tarkoitus. Kuten jäävuoret meressä saattavat olla vain huippu pinnan alla piilevistä järkäleistä, kaikki silmälle näkyvä ei aina kerro kuin pienen osan totuudesta. Vasta syvällisemmän ymmärryksen jälkeen, uutta informaatiota voidaan pohtia strategiaohjauksen näkökulmasta. Yksittäiset tiedonjyvät halutaan tutkia laajemmin, jotta ne osataan sijoittaa kokonaisuuteen.

”Mun mielestä, jos meil ei ole perspektiiviä historiaan, meillä ei ole ymmärrystä tähän päivään, eikä meillä ole näkemystä tulevaan. Siis se on musta...Must siis tää koko inteligenssia kerätään siihen, että me kerätään dataa, [mutta] mejän pitää kerätä viisautta! Ja viisaus harvoin näkyy edellisessä sukupolvessa, se näkyy sitä edellisessä syntyneenä ja siitä eteenpäin. Siis koko mallihan perustuu enemmän tai vähemmän tällaiseen heiluriliikkeeseen ja heilurin kärjethän on ne, mitä meidän pitäis kattoo, jolloin me tarvitaan se. Meidän pitää kattoo sitä. Meidän ei pidä katsoa taustapeiliin vaan pitää rohkeasti pystyä katsomaan taaksepäin. Ja se on kaksi eri asiaa. Älä vilkuile olan yli katsoen mitä siellä on ollut, vaan oikeesti käänny, mieti ja ymmärrä.” (Hallitusjäsen E)

Kun puhutaan vuosikymmeniä eteenpäin, dataan pohjautuvat ennusteet eivät enää toimi. Hyvin pitkän tulevaisuuden hahmottaminen ja johtaminen toistui yhtenä ei-lukui-

hin perustuvana strategian sisältönä. Silloin peliin astuvat *arvot ja niiden mukainen johtaminen*, sekä ulkopuolisten visionäärien tietotaito, jos osaamista ei löydy hallituksen sisältä.

“Mä en enää viitsi miettiä, mä en enää pysty optimoimaan seuraavan kolmen vuoden EBITAa, ja miettii... Ei noit kiinnosta oikeesti mistä se... me puhutaan aika hienosti ja hienoja sanoja yritysten historiasta, ja mistä se on tullut ja kaikkee. Mut musta se on aika päälleliimattua kohinaa. Mut siellä on isoja arvoja, siel on moraalisia vaikutteita, siellä on syitä, miks on synnytty, siel on, jos me ajatellaan niinku perusteellisuutta ja puunjalostusteollisuutta, niin kyllähän, herran jestas sentään me ollaan metsäkansa, ja sit kun me se pystyttäis myöntämään niin me pystyttään katsoo paljon asioita ihan uudella tavalla.”
(Hallitusjäsen E)

”Täytyy sanoa että en ole ollut vielä hallituksissa missä mietitään 30v. aikaperspektiiviä. Mut et ylipäänsä siis sehän on kyl hallituksen työ varmistaa se tulevaisuuden visiointi ja tukee siinä sitä toimivaa johtoo. ... Ja hallituksen tehtävä on varmistaa että tällaisia tulevaisuuden visionäärejä tai tutkijoita tai henkilöitä jotka näkee pitkälle tulevaisuuteen käytetään osaamista tai he tuovat sit niitä ajatuksia sekä hallitukseen että toimivalle johdolle.” (Hallitusjäsen A)

Asiasisältöinä pitkän aikavälin hahmottamisessa useilla vastaajilla toistui megatrendien aiheet, kuten vastuullisuus ja energiakysymykset, yhteiskunnan rakenteen muutokset ja digitalisoituminen. Ylemmän johdon tehtäväksi tunnistettiin muodostaa näistä käsitys, mutta miten käsitystä pystyi konkreettisesti hyödyntämään hallituksen kollektiivisessa strategiaohjauksessa, vaivasi kolmea vastaajaa, kuten esimerkin hallitusjäsen I asiaa kuvaili.

Sit mennään ehkä semmoisiin keskusteluihin, kun puhutaan näistä megatrendeistä sitten että, on isoja sellaisia kuvia, jotka kuitenkin on tällaisesta yhteiskunnallisesta kehityksestä on vedettävissä... tää ilmastomuutos ... kaupungistuminen ... Ja sitten kaikki tämmöset et mihinkä tää elämä on muuttumassa, siis mihinkä työ on muuttumassa, niin ne on kaikki semmosia, kuitenkin jos katotaan pitkiä trendejä... no digitalisaatio on yks ihan selvästi saman tyyppinen, ja sitten tietenkin on kokonaan tää energiamaailma. ...Et semmisiin mennään sit jos puhutaan tämmösisistä plus 10 ja jonnekin 30 ja 50 vuoteen, niin kyllähän tietenkin näitä megatrendejä..., ja kyllähän näistä puhutaan strategioissa aika paljon yhtiöissä, mut sitä on vaikee numeeriseksi muuttaa.
(Hallitusjäsen I)

Vastuunkantaminen pitkän tähtäimen arvopohjaisista hyveistä, kuten vastuullisuudesta, tuntui osasta vastaajista myös raskaalle. Kolme vastaajista nosti spontaanisti esille, että

välillä hyveet ovat ristiriidassa lyhyen tähtäimen, pakonsaneleman realismin kanssa. Edellä esitetty konsepti tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun oikea-aikaisesta soveltamisesta tuo tosin helpotusta ristiriitaan.

“Se on hirveen vaikeeta, koska tietyllä tavalla kun mä ymmärrän sen, kun se yritysjohton arki on aika pragmaattista tekemistä ja aika taktista tekemistä ja kaikkee, et kellä on aikaa ihan oikeesti syntyä niinku moniulotteiseksi, tai kehittyä moniulotteiseksi johtamisessa, niin se on tosi vaikeeta.” (Hallitusjäsen E)

”Sä teet 30 vuoden investointilaskelman, niin ethän sä pysty ennustamaan energian hintaa edes kuukautta pidemmälle. Niin silti sun on pakko tehdä se laskelma johonkin perustuen, joka on aina paras arvio, ja joka on aina väärä. ...Et sulla ei ole oikein mikään faktoista ei ole oikeesti niinku itellä hallussa, ei yhtään mikään. Mut ainoo, joka sulla on se velvollisuus, et ...se kaupunki ei jäädy. Ja sun on vaan pakko tehdä ne päätökset, sanooko makrotrendit ihan mitä tahansa, sanoopa sen hetkinen poliittinen mielipide ihan mitä tahansa, sanoopa sen hetkinen investointilaskelma ihan mitä tahansa, niin sehän on pelkkä paras arvaus. 30 vuotta eteenpäin, mut oikeesti eka menestyksen hetki on, ettei ihmiset kuole kylmyyteen ennen. ...Et siinä niitä tehdään. Sä voit hymistellä ja kirjoitella lehtien palstoille kivoja mielipiteitä siitä, et miten asiat ois kiva tehdä tai kerätä ääniä kuntavaaleissa siitä, et mitä mieltä sä olit jostain energia-asioista, mut tervetuloa tekemään investointipäätöstä, jolla pidetään kaupunki lämpimänä ja asuttavana. Et siinä sit mitataan ihan oikeesti sen yrityksen päätöksentekoa ja kyvykkyyttä tehdä epävarmuudessa ja pitkällä jännteellä ne päätökset.” (Hallitusjäsen C)

4.1.7 Toimijuus

Edellä osoitettiin, että hallitusjäsenien mielestä kokonaisvaltainen yrityksen toimintaympäristön huomioonottava strategialähestyminen ei ole tällä hetkellä valtavirran ajattelua hallituksissa. Haastatellut hallitusjäsenet pyrkivät muuttamaan ylemmän johdon ajattelua aktiivisesti toimien muutosagentteina, kuten tässä alaluvussa tullaan osoittamaan. Toimijuuden ulottuvuudessa (todistelainaukset kootusti liitteessä 8) yhdistyvät ensimmäisen asteen käsitteet:

- Toisten herättely
- Oman lähestymisen sisäinen edistäminen
- Diversiteetin varmistaminen

Kuten markkinoilla, myös haastateltujen hallitusjäsenten mielestä hallituksissa, konventiosta poikkeava ajattelu haastaa muita katsomaan asioita uudella tavalla ja tarkastelemaan omaa ajattelua. Jotta ihminen voi oppia uutta, tarvitsee hänen ensin herätä ja tulla

tietoiseksi uudesta ajattelutavasta. Aineistosta nousi esille, että hallitusjäsenet ahkerasti *herättelevät kanssakollegoitaan* katsomaan asiaa uudesta perspektiivistä. Useimmiten tuo uusi perspektiivi oli asiakkaiden näkökulma. He kokivat, että herättely otetaan pääasiassa vastaan kiitollisina ja positiivisesti yllättyneinä. Herättelyä hallitusjäsenen toimesta tehdään myös hallitustyön lisäksi antamalla aiheesta haastatteluja talouslehdissä, kirjoittamalla kirjoja, ja luennoimalla ylemmän johdon foorumeissa.

”Et se yleensä se asiakkaiden hahmottaminen oli wau-elementti monelle hallituksen jäsenelle.” (Hallitusjäsen C)

”Siis sanotaan niin että jotenkin tuntuu, että se on uus näkökulma monelle, vaikka se on mun mielestä aika ilmiselvä. Mut toisaalta se kyllä otetaan hyvin vastaan, että et siinä mielessä se kyllä aiheuttaa hyvää keskustelua ja ei välttämättä niinku eriäviä mielipiteitä vaan mielummin, et hei noinkin meidän pitäis miettiä, jos me lähdetäisiki tota rakentamaan vahvemmin. Et siinä mielessä sanoisin, et jostain syystä vaan niinku ehkä monella jää ajattelematta sitä ja ne katsoo maailmaa niin paljon siitä että mitä me tehdään ja miten me voitais tätä myydä. Mieluummin kun, että koittaa rakentaa asiakkaiden tarpeiden mukaan.” (Hallitusjäsen F)

Virallista hallitustyöskentelyä ohjaa orjallisesti kokousagendat, joiden kuraatorina toimii haastateltavien mukaan hallituksen puheenjohtaja. Jos aihe ei yllä agendalle, se jää todennäköisesti käsittelemättä. Tämä koskee näin ollen myös pitkälle tulevaisuuteen liittyvien aiheiden käsittelyä hallituksen strategiatyön yhteydessä. Hallituksen puheenjohtajalla on kriittinen rooli edistämässä tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun lisäämistä strategisessa ohjauksessa. Valtaosalla haastateltavista oli henkilökohtaista kokemusta hallituksen puheenjohtajana toimimisesta. Keskusteltaessa näistä hallituksista kävi selväksi, että he edistivät tuolloin ahkerasti tulevaisuussuuntaista markkinastrategista ajattelua.

”Kyl mä oon aika hyvin saanut mukaan heistä, missä mä oon, niin mulahan on puheenjohtajuuksia yli puolet, niin mä olen puheenjohtajana varmistanut yleensä sen et se saadaan se asiakaslähtöinen ajattelutapa. ...Väkisinhän sitä ajattelua ei voida tuoda. Sitä voi sitten tuoda tai tehtäväkin on tuoda se oma näkemys ja sitten se joko hyödynnetään tai ei hyödynnetä, jos on rivijäsen. Mut jos on puheenjohtaja, niin silloin on tietysti mahdollisuus se asia tuoda aktiivisesti vaikuttaa siihen, että se asia huomioidaan siinä hallitustyössä ja johtamisessa. Siinä on iso ero ootsä puheenjohtaja vai hallituksen rivijäsen” (Hallitusjäsen A)

”Ja sit jos se tietysti rupeis painottumaan liikaa johonkin asiaan niin viime kädessä se on sitten puheenjohtajan tehtävä kattoo, että se ajankäyttö on tasapainoista ja järkevää. Et keskitytään enemmän ja käytetään aikaa enemmän tärkeisiin asioihin ja tulevaisuuteen kuin et vähemmän tärkeisiin asioihin.” (Hallitusjäsen H)

Puheenjohtajan vakuuttaminen ja muiden hallitusjäsenten herättäminen pohtimaan asioita tulevaisuussuuntaisten markkinastrategisten lasien läpi vaatii hallitusjäseniltä vakuuttavuutta ja myyntitaitoja puskea edellä esiteltyä ”omaa agenda” eteenpäin. Lisäksi sisäisenä ”myyntikanavana” kaksi hallitusjäsentä mainitsi vuosittaisen hallitustyönarviointiprosessin, jossa he aktiivisesti puskipivat tulevaisuusajattelua yhteiselle agendalle.

”No, kylhän se on osittain ihan kyllä mindset kysymys ...Kyl sun pitää oppia ajamaan sitä agenda.” (Hallitusjäsen F)

”Mut sanotaan, että kyllä mä silti olen itse kokenut, että joka vuosi mulla on mun omalla agendalla tiettyjä aiheita, joita mä haluan tuoda esiin. Koska sä et voi tietystikään kaikkia eri asioita tuoda samanaikaisesti. ...Kun sä saat olla hallituksessa pitempään ...niin sähän pystyt rakentaa sitä ymmärrystä siellä hallituksessa ja sit sen tärkeydestä ja pystyt osoittaa, et hei, ku men nyt ymmärrettiin toi, niin tämä oli se tulos. Ja sen takia tämä on tärkeä. ...Puhutaan me sit asiakkaasta, markkinoinnista tai brändistä niin se, että ymmärretään esimerkiksi sen brändin tärkeys, niin se ei oo yksi ja kaks kokousta vaan se on pitkäjänteistä siitä asiasta puhuminen ... et sitä pitää kehittää ja se taas ajaa näitä asioita ja sun pitää tehdä se sisäinen myyntityö siellä niin sanotusti.” (Hallitusjäsen D)

”Esimerkiks mä otan nyt tän firman X keissin, niin meillä tehdään keran vuodessa hallituksen itsearviointi ja yks keskeinen kysymys on siellä, että mitä osaamista meillä hallituksen omasta mielestä tässä hallituksessa puuttuu. ...Mä sanoin et yks sellainen huomionarvoinen kohta on ...että meiltä puuttuu tää trendin X ymmärrys ja se on todennäköisesti yks kasvutrenedejä tässä tulee muuttamaan maailmaa. Halutaanks me olla mukana siinä vai ei, me ei edes vielä tiedetä sitä, mutta sen asian ymmärtämisen kannalta meillä pitäis olla johdossa sellaista porukkaa, mut meillä pitäis myös olla hallituksessa joku, joka pystyis sitä johtoa haastamaan. Nehän tarttu siihen heti et noni, eiks tästä oteta sit heti teema, ja et kun yks hallituksen jäsen pitäis vuodessa suurin piirtein vaihtaa niin eiks tämmönen kannattais ottaa sisään tässä kohti.” (Hallitusjäsen I)

Yksi keino varmistaa hallituksen sisällä kokonaisvaltainen lähestyminen strategiaan on huolehtia diversiteetin toteutumisesta hallitusjäsenten keskuudessa. Hallitusjäsenet korostivat, että mitä monipuolisempi hallitus on, sen parempi. Diversiteettiä suosivan ajattelun ei haluttu rajautuvan vain perinteisiin sukupuolikiintiöihin tai funktiokohtaisiin

taustoihin, vaan diversiteetillä haluttiin varmistaa eri kykyjen ja näkökantojen edustus hallituksissa. Kuitenkin kaikessa diversiteettiin liittyvissä linjavedoissa tulisi hallitusjäsenten mukaan aina pitää huoli, ettei edustaja ole vain yhden asian taitaja, vaan hän osaa lähestyä yritysjohtamista kokonaisvaltaisesti.

”No, en mä tiedä... Jos mistä tahansa johtoryhmästä tai hallituksesta tehdään jonkunlainen tiimiprofiili, tai tiimityöskentelyprofiilianalyysi, niin kai siellä aina löytyy yks, joka on Nelsson Mandela, yks joka on valopää, ja Nelsson Mandela rakentaa koko ajan konsensusta ja se valopää heiluu jossain ja yks joka ekssekuuttaa nopeasti ja toinen joka pohtii. Et meillähän on kaikilla ihmisillä omat profiilimme. Ja sen parempi, et meil on erilaisia profiileja. Ja auta armias, jos ne profiilit on samanlaiset, kaikki niinku tilintarkastustaustalla erittäin riskienhallintaorientoituneita, niin tuleeko yhtään ainutta päätöstä? Että se on hallituksen valitsijoilla, ja sen valinnan valmistelijoilla, on tärkeä tehtävä miettiä et on eri tyyppisiä, et se diversiteetti ei nyt pelkästään todellakaan ole mikään mies-nais-vinkkeli vaan eri koulutustaustoja, eri ikäryhmiä, erilaisia kokemustaustoja, erilaisia riskinottajaprofiileja, erilaisia haastajia, niin siitähän se keskustelu vasta lähtee syntymään.” (Hallitusjäsen G)

”Pitäis kans varmaan varmistaa se, että ihan yhtä lailla, kun hallituksessa pitää olla diversity, niin sit pitäis olla kyky ajatella longterm.” (Hallitusjäsen D)

Hallitusjäsenet kuitenkin tunnistavat myös omista kyvyistään alakohtaista osaamista, joiden vuoksi heidät on oletettavasti valittu hallituksiin. Markkinointi nousi voimakkaammin erityisosaamiseksi henkilöillä, jotka olivat tehneet työuraansa markkinointifunkti-ossa. Markkinointi kuitenkin terminä todettiin todella moniselkoiseksi. Toisille se edusti markkinointiviestinnällisten operaatioiden johtamista, toisille markkinointifilosofista näkemystä yritysjohtamiseen.

”No, sanotaan niin että mä olen ajatellut sitä niin itse että, että tottakai sut valitaan hallitukseen tietyllä kokemuksella tai profiililla, jossa tarkoitus on että sä täydennät sitä hallitusta sun kokemuksella ja osaamisella. Ja sanotaan että monessa hallituksessa mun osaltani mä nimenomaan on siellä tuomassa sitä brändi, asiakas, markkinointinäkövinkkelä ja ehkä sitä asiakaskokemusta ja ehkä digitalisaatiota. Ne on ollut mun vahvuuksia.” (Hallitusjäsen D)

”Siis nekin yhtiöt...no sit me mennään paljon tällaiseen filosofiaan, mut onhan yhtiön markkinointi paljon muuta kuin tuota sitä mitä ihmiset yleensä siihen markkinointisanan alle liittää. Mut me ketkä ollaan markkinointia joskus luettukin ja sitä tehty niin me tiedetään, että kuinka monimuotoista se on, ja kuinka se lähtee siitä asiakaslupauksesta ja siitä että millä tavalla se muotoillaan, että mitä tarvetta varten

yhtiö on olemassa ja siitä lähdetään rakentamaan tuotteita ja siitä lähdetään rakentamaan jakelua ja siitä lähdetään rakentamaan hinnoittelua ja siitä lähdetään rakentamaan koko sitä portfolioo, millä sitä tuotetta asiakkaalle asti työstetään. Niin kyllähän se on niin monimuotoinen asia että...” (Hallitusjäsen I)

Vaikka hallitusjäsenet ovat kaikki yksilöitä ja suhtautuvat omalla individualistisella tavallaan ja kokemuspohjallaan omaan johtamiseensa, kuitenkin samankaltaisuuksia heidän ajattelussaan oli selvästi havaittavissa, kuten luvussa on kuvailtu. Piirteissä on myös samankaltaisuuksia tulevaisuudentutkimuksen tulevaisuustietoisuuden käsitteen kanssa, joita tarkastellaan vielä seuraavaksi tulosluvun päätteeksi.

4.2 Ulottuvuudet tulevaisuustietoisuuden linssin läpi

Tulevaisuussuuntainen markkinastrateginen ajattelu nimensä mukaisesti kohdistaa ajattelijansa ajatukset tulevaisuuteen ja tulevaisuuteen vaikuttavaan strategiseen, ja ympäröivät markkinat huomioivaan, päätöksentekoon. Tulevaisuustietoisuus on tulevaisuudentutkimuksen tieteenalalla tunnettu käsite, jota pidetään edellytyksenä tietoiselle tulevaisuuteen kohdistuvalle päätöksenteolle (Ahvenharju 2021, 2). On siis hyvin todennäköistä, että nämä käsitteet ovat kytkeytyneet toisiinsa ja tulevaisuustietoisuuden kyky saattaa olla hyvin keskeinen hallitusjäsenten markkinastrategisessä tulevaisuussuuntaisen ajattelun mahdollistamisessa.

Tutkimuksen aineistosta oli havaittavissa tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun ulottuvuuksiksi kokonaisvaltaisuus, tulevaisuussuuntaisuus, kasvuhakuisuus, uteliaisuus, piilotiedon ymmärrys, disruptiohalukkuus ja toimijuus, mitkä esiteltiin tämän luvun aiemmissa alaluvuissa. Ahvenharju ym. (2018) määrittelemät tulevaisuustietoisuuden ulottuvuudet systeemisyy, ajallinen perspektiivi, avoimuus, vastuullisuus ja toimijuus hyvin pitkälti muistuttavat tässä tutkimuksessa löydettyjä ulottuvuuksia. Tässä alaluvussa tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun ulottuvuuksia peilataan tulevaisuustietoisuuden dimensioihin, jotta voidaan laajentaa ilmiön tarkastelua kokonaisvaltaisemmaksi tulevaisuudentutkimusta hyödyntäen. Vaihe vastaa Gioia-analyysimetodin kolmatta konseptualisoinnin tasoa. Kuitenkin ennen dimensioiden läpivalaisua tutustutaan ensin tulevaisuusajattelun taipumukseen ja tulevaisuustietoisuuden kykyyn käsitteinä tulevaisuudentutkimuksen näkökulmasta.

4.2.1 Tulevaisuusajattelun rooli hallitusjäsenen strategiatyössä

Ajatukset tulevaisuudesta ohjaavat toimintaa jo nykyhetkessä. Ilman ennakointia, toiveita, tavoiteasetantaa, tai suunnittelua, toiminta on merkityksetöntä, passiivista, reaktiivista, ja henkisesti köyhää (Lombardo 2006, 46). Tulevaisuusajattelulla on huomattava vaikutus vuorovaikutukseen itsemme, ja laajemmin yhteiskunnan muiden osapuolten, sekä ympäristön kanssa. Tulevaisuusajattelu toimii välineenä, jonka avulla pyritään muuttamaan sosiaalista, taloudellista tai kulttuurista tulevaisuuteen kohdistuvaa toimintaa. (Rubin 2004a).

Tulevaisuusajattelua hyödynnetään tulevaisuutta koskevien valintojen tekemisen tueksi tarvittavan tiedon tuottamisessa (Parkkonen & Vataja 2019, 63). Hallitusjäsenen hallitustyössä tulevaisuusajattelu on siis tärkeä työkalu, jonka avulla pitkántähtäimen muutoksen strateginen ohjaus on mahdollista. Tulevaisuutta koskeva informaatio vaikuttaa Hambrick ja Masonin (1984, 195) ylemmän johdon teorian mukaan päätöksentekijän kognitiiviseen perustaan, joka koostuu päätöksentekijän tiedosta ja oletuksista koskien tulevaisuutta, mahdollisista vaihtoehtoista ja vaihtoehtojen seuraamuksista (ks. kuvio 4). Myös yksilön arvoilla on tärkeä rooli tulevaisuuden strategiavalinnoissa (Hambrick & Masonin 1984, 195; Rubin 2004b).

Tulevaisuusajattelu voi olla sekä tavoitteellista että tavoitteetonta. Tavoitteellista tulevaisuusajattelua kutsutaan tulevaisuusorientaatioksi (*future orientation*), joka heijastaa yksilön ajatuksia tavoitellusta määränpäästä ja ajatuksia sinne johtavasta polusta, mutta samalla myös pelkoja ei-toivotuista tavoitteista ja vältettävistä poluista (Seginer 2009, 1). Tulevaisuusorientaatio strategisessa kontekstissa on näin ollen tulevaisuudentutkimuksen vastineena hyvin lähellä liiketaloustieteiden yksilön strategista filosofiaa, sisältäen kuitenkin myös ajattelua ei-toivotuista vaihtoehtoista. Tulevaisuusorientaatio on erittäin laajasti tutkittu käsite sekä tulevaisuudentutkimuksessa, että psykologiassa, ja sen määritelmästä ei ole yhtä oikeaa vaihtoehtoa (Ahvenharju ym. 2018, 4). Tulevaisuusorientaatiota kutsutaan yleisesti *yksilön taipumukseksi tulevaisuussuuntaiseen ajatteluun* (Seginer 2009, 3).

Taipumuksen lisäksi tulevaisuusajatteluun vaikuttaa myös yksilön *tulevaisuustietoisuuden* kyky. Kaikilla ihmisillä on jonkin asteinen kyky ajatella tulevaisuussuuntaisesti, mutta kyvyt tulevaisuusajattelun loogiseen ja järjestelmälliseen käyttöön, sekä kyvyt eri-

laisten, aiemmin tuntemattomien, lyhyen- ja pitkäkäntähtäimen tulevaisuuksien hahmottamiseen vaihtelevat yksilöittäin (Rubin 2004a; Lombardo 2006, 46). Tästä syystä myös hallitusjäsenen kyky ymmärtää tulevaisuutta vaihtelee yksilökohtaisesti.

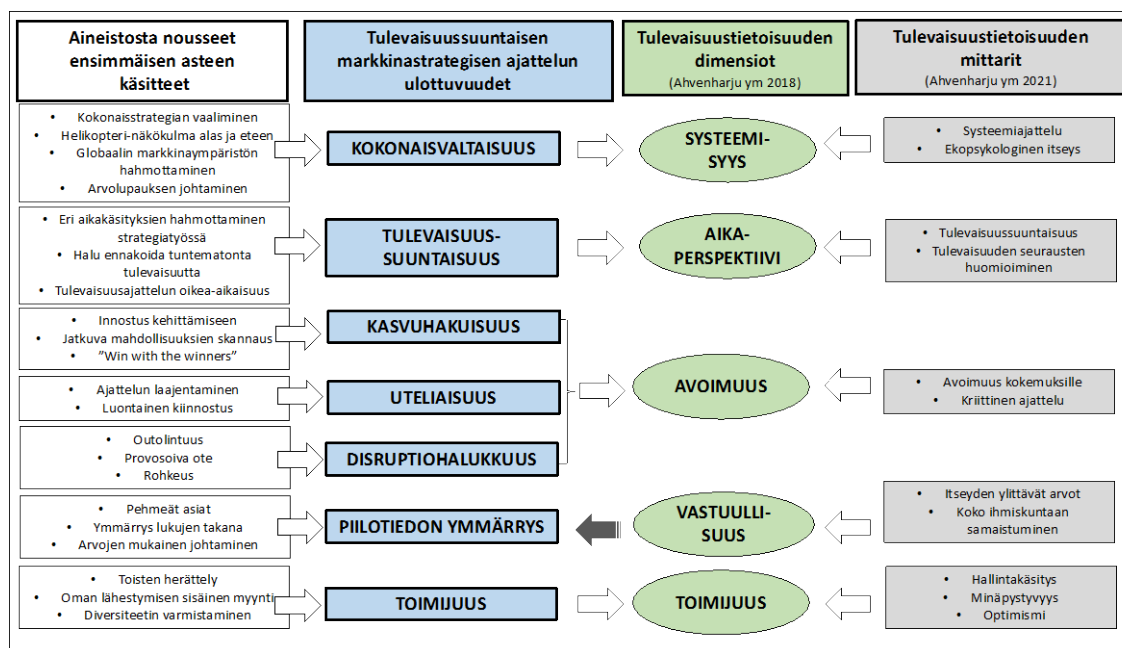
4.2.2 Tulevaisuustietoisuus käsitteenä

Viime vuosina tulevaisuudentutkimuksessa on tutkittu tulevaisuusajattelun ennakoedellytyksiä yksilön näkökulmasta eli tulevaisuustietoisuudeksi kutsuttua kykyä hahmottaa tulevaisuutta (Parkkonen & Vataja 2019, 61,64). Tulevaisuustietoisuuden tutkimus koki ison murroksen viime vuosina tulevaisuustietoisuuden uusitun käsitteen ja sen operationalisoinnin myötä. Uuden määritelmän mukaan tulevaisuustietoisuus on *yksilön kyky ymmärtää, ennakoida, ja valmistautua sekä omaksua tulevaisuutta*. (Ahvenharju ym. 2021, 2). Ahvenharju ym. (2021, 2) kuvailevat tulevaisuustietoisuutta useiksi erillisiksi psykologiseksi prosesseiksi ja systeemiajattelun kombinaatioksi, jonka prosesseissa vaikuttavat miten yksilö projisoi itseään ja sosiaalista ympäristöään tulevaisuuteen helpottaen adaptaatiota tulevaisuuden lopulta toteutuessa; ja miten yksilö projisoi mahdollisia tulevaisuuksia nykyhetkessä ja toimii nyt toivottujen tulevaisuuksien toteutumisen eteen.

Tulevaisuustietoisuutta pidetään yksilön ymmärryksenä tulevaisuudesta, mitä hänen mukaan tulevaisuudessa voi ja pitäisi tapahtua (Parkkonen & Vataja 2019, 64). Tulevaisuustietoisuus on abstrakti, atemaattinen kyky kuvitella tulevaisuuksia. Ateemaattiseksi kyvyksi kutsutaan taitoa, joka keskittyy ajattelun rakenteelliseen aspektiin sen sisällön, kuten tulevaisuusajattelussa tulevaisuuden tapahtumien, kokemusten, tai muiden konkreettisten temaattisten elementtien, sijaan (Seginer 2009, 5). Ilman atemaattista kykyä, yksilö ei kykene temaattisen sisällön tuottamiseen, kuten esimerkiksi skenaarioiden rakentamiseen tai muuhun ennakointityöskentelyyn.

4.2.3 Dimensioiden vertailu

Taulukko 11 tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun ulottuvuudet ja tulevaisuustietoisuuden dimensiot muistuttavat läheisesti toisiaan vielä toisen asteen analyysia abstraktimmalla tasolla.



Kuvio 11 Tietostrukturi yhdistettynä tulevaisuustietoisuuden ulottuvuuksiin ja mittareihin.

Kuviossa 11 ensimmäisen asteen käsitteet esitetään valkoisella pohjalla. Niistä johdetut toisen asteen käsitteet, eli tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun ulottuvuudet esitetään sinisellä. Kuvion 11 oikeassa laidassa on puolestaan esitetty harmaalla tulevaisuustietoisuuden mittarit, ja niiden avulla mitattavat, soikioissa esitetyt, dimensiot on merkitty vihreällä. Kasvuhakuisuus, uteliaisuus ja disruptionhalukkuus yhdistyvät tulevaisuustietoisuuden avoimuuden käsitteeseen, jota havainnollistetaan kaarisululla. Muut käsitteet yhdistyvät suoraan sitä vastaavaan käsitteeseen nuolilla. Kuvan vastakkaiseen suuntaan käännetty harmaa katkottu nuoli vastuullisuuden kohdalla kuvaa rajallista vastaavuutta, joka avataan tarkemmin tekstissä.

Tulevaisuussuuntaisessa markkinastrategisessa ajattelussa kokonaisvaltaisuus muodostaa kokonaisvaltaisen systeemin hallitusjäsenen mielessä. Tulevaisuustietoisuuden yhtenä dimensiona on systeemisyy (systems perception) (Ahvenharju ym. 2018, 7). Systeemisyy tarkastelee yksilön maailmankatsomusta holistisena, kompleksin kokonaisuu- den arvostuksena ja ymmärryksenä (Lalot ym. 2019, 875). Systeemiajattelu (systems thinking) ja ekopsykologinen itseys (ecopsychological self) ovat psykologisia mittareita, joiden avulla tulevaisuustietoisuuden systeemisyyttä tutkitaan (Ahvenharju ym. 2021, 9). Systeemisyy tulevaisuussuuntaisessa markkinastrategisessa ajattelussa ilmentyy kokonaistrategian muodostamisena yrityksen toimintaympäristöstä lähtöisin, helikopteri-näkökulman ottamisena, globaalien systeemin ymmärtämisenä, ja asiakasarvontuottami- sen näkökulmasta kokonaisuuden johtamisen kautta. Kokonaisvaltaisen näkemyksen

ulottuvuuden voidaan todeta vielä yhtä abstraktisemmalla tasolla muistuttavan läheisesti tulevaisuustietoisuuden systeemisyyttä.

Hallitusjäsenen ajallisen ulottuvuuden hahmottaminen strategisen suunnittelun yhteydessä, halu ennakoida tuntematonta tulevaisuutta, ja tulevaisuusajattelun oikea-aikainen soveltaminen muodostavat tulevaisuussuuntaisuuden ulottuvuuden tulevaisuussuuntaisessa markkinastrategisessä ajattelussa. Tulevaisuustietoisuudessa ajallinen perspektiivi (*time perspective*) muodostaa koko käsitteen perustan (Lalot ym. 2019, 875). Jotta yksilöllä on edellytyksiä olla tietoinen tulevaisuudesta, hänen tulee ymmärtää ajallista perspektiiviä, eli eroja menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden välillä, ja olla tulevaisuusorientoitunut (*future orientation*), sekä hahmottaa tulevaisuuden seurauksia (*considerations of future consequences*) (Ahvenharju ym. 2018, 9; Ahvenharju ym. 2021, 5). Tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun yhteydessä ajallinen ulottuvuus hahmotetaan, mutta vain strategisen suunnittelun osalta. Molempia ulottuvuuksia yhdistää suuntautuminen kohti tulevaisuutta, ja sen seurauksien ennakoiminen, kuten esimerkiksi tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun oikea-aikaisuuden tarkastelu osoitti. Tulevaisuustietoisuuden tiedetään vähentävän päätöstekijöiden tulevaisuuden diskonttausta, eli lyhyen tähtäimen vaatimattomampien etujen asettamista pitkántähtäimen tavoitteiden edelle (Ahvenharju 2021, 2). Aiheen kanssa painivat myös tutkimuksen informantit tehdessään lyhyen tähtäimen pakon vuoksi päätöksiä pitkän tähtäimen kustannuksella. Yhtäläisyyksiä näissä dimensiossa on siis havaittavissa, etenkin jos hallituksen strategia-ajattelussa nousee vielä yhtä astetta abstraktimmalle tasolle.

Kolmanteen tulevaisuustietoisuuden dimensioon, avoimuuteen, yhdistyy kolme tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun ulottuvuutta: kasvuhakuisuus, uteliaisuus, ja disruptionhalukkuus. Avoimuutta kuvaillaan toisaalta kyvyksi olla avoin tulevaisuuden vaihtoehtoisille tulevaisuuspoluille ja arvostaa muutosta, mutta myös kykyä olla kriittinen ja kyseenalaistaa konventioita ja käsityksiä totuudesta (Ahvenharju ym. 2018, 9–10). Näitä kykyjä mitataan tutkimalla yksilön kykyä olla avoin uusille kokemuksille (*openness to experiences*) ja hänen valmiutta ajatella kriittisesti (*critical thinking*) (Ahvenharju ym. 2021, 7–8). Kasvuhakuisuuden ja uteliaisuuden ensimmäisen asteen käsitteet luontaisesta kiinnostuksesta tulevaisuuden kehittämiseen, väkevä halu uskoa kasvuun ja etsiä kylvymättömästi mahdollisuuksia vastaavat hyvin avoimuutta tulevaisuuden vaihtoehtoillemahdollisuuksille. Disruptionhalukkuus puolestaan vastaa hyvin sekä kriittistä ajattelua, että myös muutoksen arvostusta, jopa kriisien rakastamisena. Kolmannen asteen

konseptuaalisessa tarkastelussa voidaan sanoa avoimuuden hyvin vastaavan tulevaisuussuuntaisen ajattelun kasvuhakuisuutta, uteliaisuutta ja disruptiohalukkuutta.

Neljäntenä tulevaisuustietoisuuden dimensiona on vastuullisuus (*concern for others*). Tulevaisuudentutkimukselle tyypillisesti ulottuvuus nojautuu Bellin (1997, 111) määrittelemään tulevaisuudentutkimuksen normatiiviseen tavoitteeseen eli yhteiskunnan hyvinvoinnin edistämiseen. Hallitusjäsenien haastatteluissa yhteiskunnallinen perspektiivi nostettiin esille vain yritysten vastuullisuusraportoinnin yhteydessä. Kuitenkin Ahvenharju ym. (2018, 10) määrittävät vastuullisuuden kuvaavan henkilön halua hyödyntää tulevaisuutta eettisyyden ja hyvän moraalin lisäksi myös muiden arvojen mukaisesti. Tämän kuvauksen kautta pehmeät asiat, kuten arvoihin pohjautuva johtaminen, istuvat lähelle tulevaisuustietoisuuden vastuullisuutta. Yhtäläisyys ei kuitenkaan ole yhtä ilmeinen kuin muiden ulottuvuuksien osalta. Lisäksi tulevaisuustietoisuuden käsitteen alla vastuullisuutta mitataan kykynä hahmottaa itseä suurempia arvoja (*self-transcendence values*), kuten hyväntahtoisuutta, sekä identifioitumalla itse osaksi maailman ihmiskuntaa (*identification with all humanity*) (Ahvenharju ym. 2021, 10). Nämä eivät kattavasti edusta samoja ajatuksia kuin piilotiedon ymmärryksen osalta nousi aineistosta. Vaikka vastuullisuus osana piilotiedon ymmärrystä on kytköksissä tulevaisuustietoisuuden vastuullisuuteen, on piilotiedon ymmärryksen ulottuvuus tällä kertaa korkeamman tason käsite kuin vastuullisuus. Tästä syystä kuviossa 11 harmaa nuoli on käännetty toiseen suuntaan. Lisäksi nuoli on katkonuoli, joka kuvastaa kytköksen vajavuutta.

Viimeisenä ulottuvuutena tulevaisuustietoisuudessa on toimijuus (*agency beliefs*), joka ilmentää yksilön kykyä ymmärtää aktiivisten toimijoiden ratkaisevaa roolia tulevaisuuden rakentamisessa, mikä vaatii yksilöltä kykyä hahmottaa eroja asioiden välillä, joihin hän pystyy tai ei pysty vaikuttamaan (Ahvenharju ym. 2018, 9). Toimijuudessa yhdistyvät psykologisia käsitteitä, kuten yleinen minäpystyvyys (*general self-efficacy*), hallintakäsitys (*locus of control*), ja optimismi (*optimism*) (Ahvenharju ym. 2021, 6). Tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun saman niminen toimijuusulottuvuus vastaa hyvin tulevaisuustietoisuuden toimijuutta, sillä ulottuvuudessa punnitaan juuri hallitusjäsenen kykyä herätellä muita ylemmän johdon toimijoita oman agendan taakse, ja henkilön kykyä itse vaikuttaa aktiivisena muutosagenttina, jota ajaa optimistinen asenne.

Samankaltaisuus tulevaisuustietoisuuden ja tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun ulottuvuuksien välillä on ilmeinen. Kolmannen asteen käsitteellistykseen kautta voidaan siis tulkita, että tulevaisuustietoisuus on vahvasti sidoksissa tulevaisuussuuntaiseen markkinastrategiseen ajatteluun.

5 TULOSTEN TEOREETTINEN POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa aineistolähtöisesti hallitusjäsenen yksilötason tulevaisuuteen luotaavaa markkinastrategista ajattelua; sen ominaisuuksia, ulottuvuuksia, ja ilmenemistä hallitustyössä. Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen keskeisiä tuloksia, niiden kytkeytymistä olemassa olevaan tietoon ja aiemmin esitetyn väljän viitekehyksen teoreettisiin lähtökohtiin.

5.1 Yksilön strateginen ajattelu

Tutkimuksessa lähdettiin siitä olettamuksesta, että yksilön strateginen ajattelu ohjaa hänen toimintansa hallituksen strategiatyössä. Hambrickin ja Masonin (1984, 195) mukaan ylemmän johdon arvot ja kognitiivinen perusta vaikuttavat johtajien tekemiin strategisiin valintoihin. Parnellin (2005, 158) mukaan päätöstentekijöiden omien ihanteiden ja näkökulmien sisäinen kilvoittelu lopulta johtaa yksilön strategiseen filosofiaan, joka ohjaa yksilön päätöksentekoa.

Tutkimuksen aineiston perusteella voitiin päätellä, että hallitusjäsenet kantavat henkilökohtaista strategista ajattelua omassa johtamisessaan, joka pohjautuu hänen henkilökohtaisen kokemuksen kautta hankittuun ammattitaitoon. Aineistosta oli havaittavissa, että hallitusjäsenen oma filosofia, ja sen mukainen näkemys, eli hallitusjäsenten sanoin 'oma agenda', toimii hallitusjäsenen johtamisen johtotähtenä.

Olennaista oli huomata strategisen ajattelun olevan hyvin henkilökohtainen näkemys, eikä muutu olennaisesti eri hallituspaikoissa toimiessa. Oman agendan soveltaminen kuitenkin muuttuu hallitusjäsenellä eri hallituspaikoissa toimiessa, riippuen yksittäisten yritysten tilanteesta. Vaikuttaminen pyritään hallitusjäsenten toimesta integroimaan saumattomasti yritysten toimintaan. Oikean hetken tullen hallitusjäsenet ajoivat voimakkaasti omaa strategia-ajatteluaan eteenpäin muille hallitusjäsenille, varsinkin toimiessaan puheenjohtajina. Erityisesti yksilötasolla puheenjohtajan strateginen ajattelu on merkittävässä roolissa vaikuttamassa koko hallituksen tulevaisuustyöhön ja sen käytettävissä oleviin resursseihin. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että yksilön strateginen ajattelu on perusta, jonka päälle hallitusjäsenen henkilökohtainen tulevaisuussuuntainen markkinastrateginen ajattelu rakentuu hallituksen strategiatyössä.

5.2 Markkinastrateginen ajattelu

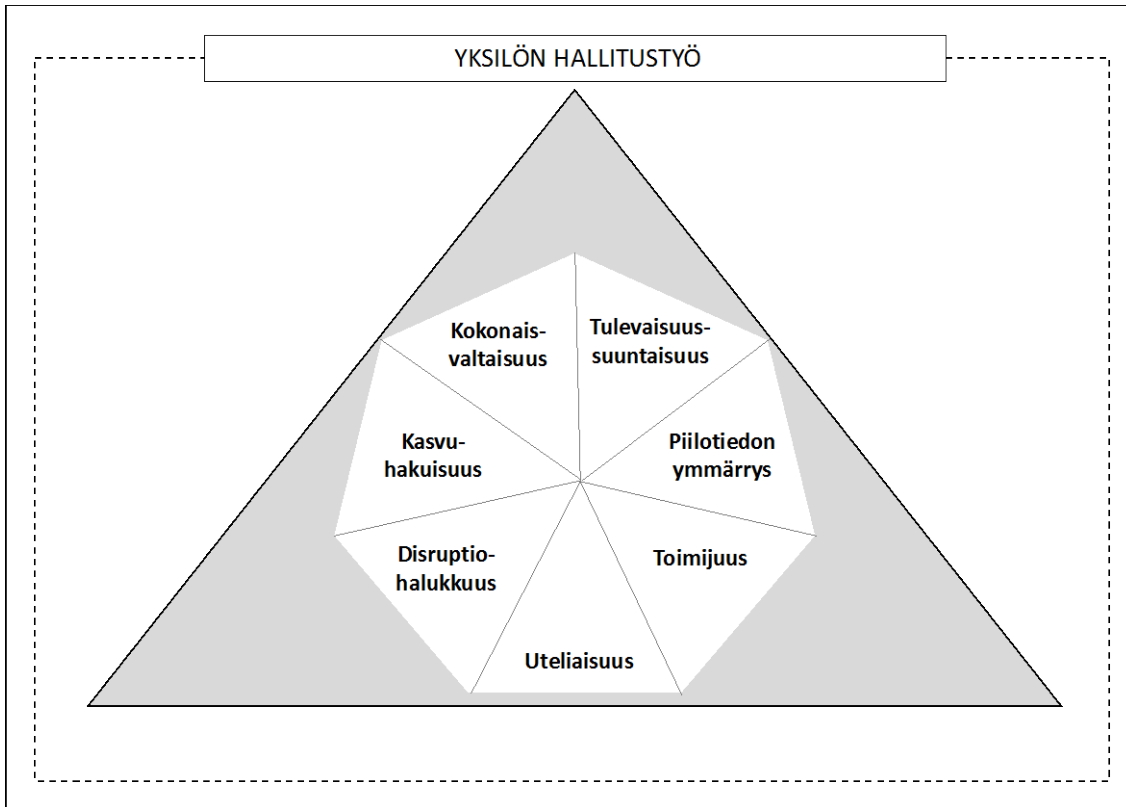
Tutkimuksen olettamuksena oli, että markkinastrateginen ajattelu johdattaa hallitusjäsenen tulevaisuussuuntaista markkinastrategista ajattelua tarkastelemaan strategiaa ensisijaisesti markkinalähtöisesti. Markkinastrategisessa orientaatioissa strategialähestymistä kuvaillaan yritystasolla asiakas-, kilpailija- ja innovaatiotodimensioiden kautta, joiden oletettiin myös auttavan tämän tutkimuksen ilmiön yksilötason konseptoinnissa (esim. Narver & Slater 1990; Brege & Kindström 2020). Yritystason dimensiot ovat enemmänkin temaattisia ulottuvuuksia, joista etsitään tietoa ja muodostetaan käsitystä. Empiriasta nousseet ominaisuudet enemmänkin selventävät, *minkälaista* näiden teemojen ympärillä oleva ajattelu on hallitusjäsenen mielessä. Markkinastrateginen ajattelu ja orientaatio eivät siis ole toisiaan poissulkevia, vaan toimivat eri kerroksissa, toinen yksilötason ajattelussa, toinen yritystason strategian teemoina. Ongelmat yksilön johtajuudessa syntyvät silloin, jos henkilön ajattelu ja yritystason teemat eivät ole saman suuntaiset, eli jos yritys ei hyödynnä markkinaorientoitunutta strategialähestymistä, kun hallitusjäsenen ajattelu sitä edellyttää, tai päinvastoin.

Yritystason markkinastrategisen orientaation on markkinointifilosofiseen arvopaukseen perustuva strategialähestyminen, jonka ytimessä on *markkinatiedon hankinta ja hyödyntäminen* (esim. Kohli & Jaworski 1990; Quach ym. 2020). Markkinatiedon hankinta ja hyödyntäminen ilmenivät vahvasti yksilötason markkinastrategisessa ajattelussa, erityisesti ilmentyen kasvuhakuisuutena hallitusjäsenten jatkuvasti skannatessa uusia markkinamahdollisuuksia. Hallitusjäsenet korostivat myös markkinatiedon syvällistä ymmärtämistä sekä myös pehmeiden, eli ei-numeeristen, ilmiöiden huomioimista piilotiedon ymmärrys -ulottuvuudessa.

Yritystason markkinastrategisen orientaation *markkinointifilosofinen perimä* näkyi myös tutkimukseen osallistuneiden hallitusjäsenten ajattelussa. Vaikka hallitusjäsenet eivät aina identifioineet itseään markkinointitaustaiseksi, silti heidän ajattelussaan voitiin nähdä piirteitä markkinointifilosofisesta ajattelusta, kuten kasvuhakuisuutta, ajattelun ääristämistä, ja piilotiedon ymmärryksenä. Feltonin (1959, 55) ja Kotlerin (1972, 53) markkinointimielisyys näkyy ajattelussa, joten tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun voidaan olettaa periytyvän suorassa linjassa markkinointifilosofiasta. Markkinointi-termi koettiin myös tämän tutkimuksen aineiston perusteella, eli jopa sen filosofiaa myötäilevien hallitusjäsenten keskuudessa, hyvin eri sisältöisiksi aina taktisesta markkinointiviestinnän johtamisesta markkinointifilosofiseksi yritysjohtamiseksi. Tästä

syystä tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun nimeämisessä päädyttiin käyttämään *markkinointistrategisuuden* termin sijaan *markkinastrategisuutta*.

Tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun seitsemän ulottuvuutta voitiin havaita tutkimusaineistosta. Tulevaisuussuuntaista markkinastrategista ajattelua kuvataan kuviossa 12.



Kuvio 12 Tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun ulottuvuudet

Harmaa kolmio kuvaa tulevaisuussuuntaista markkinastrategista ajattelua. Ajattelun ulottuvuudet ovat *kokonaisvaltaisuus*, *tulevaisuussuuntaisuus*, *kasvuhakuisuus*, *uteliaisuus*, *piilotiedon ymmärrys*, *disruptiohalukkuus* ja *toimijuus*, ja ne on esitetty ajattelun kolmion sisällä seitsenkulmiossa. Kokonaisvaltaisuus ilmenee yksilön ajattelussa systeemisyyden hahmottamisena, jonka osana hallitusjäsenen johtamat yritykset toimivat. Tulevaisuussuuntaisuus ilmenee pitkántähtäimen ennakkoinnin tarpeen ymmärtämisenä. Kasvuhakuisuus ilmenee kyltymättömänä kasvumahdollisuuksien etsimisenä. Uteliaisuus luontaisena kiinnostuksena ja avoimuutena uusia näkökulmia kohtaan. Piilotiedon ymmärrys ilmenee ajatuksen laajentamisena myös ei-numeerisiin, piileviin ilmiöihin. Disruptiohalukkuus ilmenee tahtona saada muutosta aikaa väkevällä lähestymisellä ja häiriöiden suosimisella. Toimijuus ilmenee yksilön vahvana tarpeena lähteä toteuttamaan oman agendan ajamista ympäristössään.

Ulottuvuuksien välillä voidaan nähdä myös sisäistä hierarkkisuutta ja ryhmittelyä, mitkä on otettu huomioon kuviossa 12. Ulottuvuuksista kokonaisvaltaisuus ja tulevaisuussuuntaisuus on sijoitettu kulmion ylimmiksi ulottuvuuksiksi, sillä niiden voidaan ajatella korostuvan ajattelussa dominoiviksi ulottuvuuksiksi, jotka toistuivat kaikilla vastajilla. Kasvuhakuisuus ja piilotiedon ymmärrys ovat seuraavalla tasolla, ja korostavat toimintaympäristön hahmottamista ja markkinatiedon hyödyntämistä. Alimmat kolme ulottuvuutta kuvaavat enemmän hallitusjäsentä henkilönä.

5.3 Temporaalisuus markkinastrategisessa ajattelussa

Tulevaisuussuuntaisuus osoittautui markkinastrategisen ajattelun erottamattomaksi osaksi. Se muodostui myös yhdeksi omaksi teemaksi, ja oli käytännössä väkevästi kytkeytynyt markkinastrategisen ajattelun ytimeen, eli markkinatiedon etsimiseen ja hyödyntämiseen *tulevaisuutta koskeviin* strategisiin suunnitelmiin. Ajatus huomisesta on käytännössä sisäänrakennettu yritystason markkinastrategiseen orientaatioon sekä yksilön markkinastrategiseen ajatteluun. Vaikka tulevaisuusajattelu on termiin sisäänrakennettu ominaisuus, jonka voisi jättää pois ilmiön nimestä, tulevaisuussuuntaisuus on kuitenkin hyvä pitää mukana, jotta huomio kiinnittyy yritystoiminnan ajalliseen, erityisesti tulevaisuutta koskevaan ulottuvuuteen.

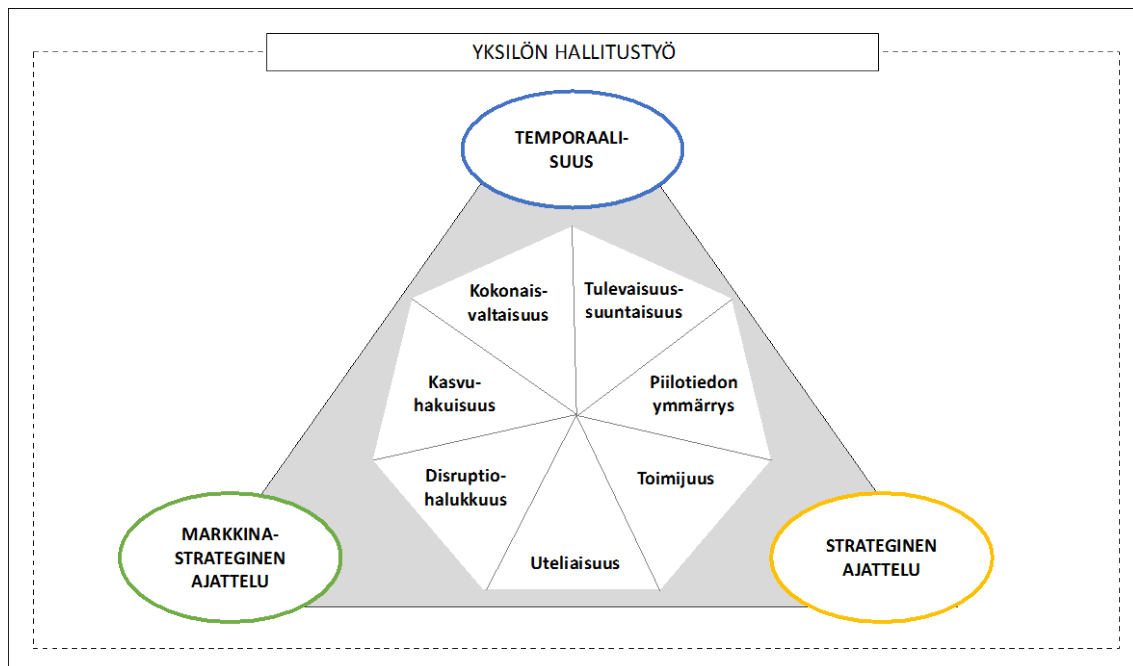
Aineiston pohjalta voitiin kuitenkin tulkita *tulevaisuuden olevan epäyhtenäinen käsite* hallitusjäsenille. Kun tulevaisuudesta puhutaan strategiatyön yhteydessä, riippuen puhujista, saatetaan keskustella hyvin eri asioista. Strategisen ohjauksen yhteydessä tulevaisuus edusti eri hallitusjäsenille eri aikakausia, joiden suunnittelun vastuut, roolit ja sisällöt vaihtelivat, mutta olivat kuitenkin aina yksilölle samat, riippumatta hallituspaikasta. Eniten yksimielisyyttä oli, että hallituksen vastuulla oleva strategiasuunnittelu on strategiakauden raameissa tapahtuvaa suunnittelua, joka ulottuu vain kyseisen strategiakauden loppuun. Voidaan siis ajatella, että tulevaisuudentutkimuksen näkökulmasta hallitusjäsenten tulevaisuusajattelun perspektiivi on varsin lyhyt.

Yritystasolla aktiivisimmin tulevaisuuteen suhtautuva näkökulmaa kutsutaan *proaktiivisuudeksi* (Godet 2001, 66). Brege ja Kindström (2020, 76–77) määrittivät proaktiivisuudelle tyypilliseksi piirteiksi tulevaisuussuuntaisuuden, aloitteellisuuden ja muutoksen luomisen. Vaikka nämä piirteet kuvasivat yritystason proaktiivisuuden elementtejä, tutkimuksessa lähdettiin siitä olettamuksesta, että yritystason proaktiivisuudesta voidaan johtaa alustavia määrittelyjä yksilötason ajattelun konseptointia varten. Empiriasta nousi

evidenssiä, että proaktiivisuudella on havaittavissa yhteneväisyyksiä myös tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun kanssa. Tulevaisuussuuntaisuus molemmissa käsitteissä korostaa pitkántähtäimen päätöksentekoa ja ennakointia. Yritystason aloitteellisuus ja muutoksenluominen, ja vastaavasti yksilötasolla ajattelun ulottuvuuksista toimijuus ja disruptionhalukkuus, ovat hyvin yhteneväisiä tavoitteessaan vaikuttaa aktiivisesti tulevaisuusajattelun toteutumiseen.

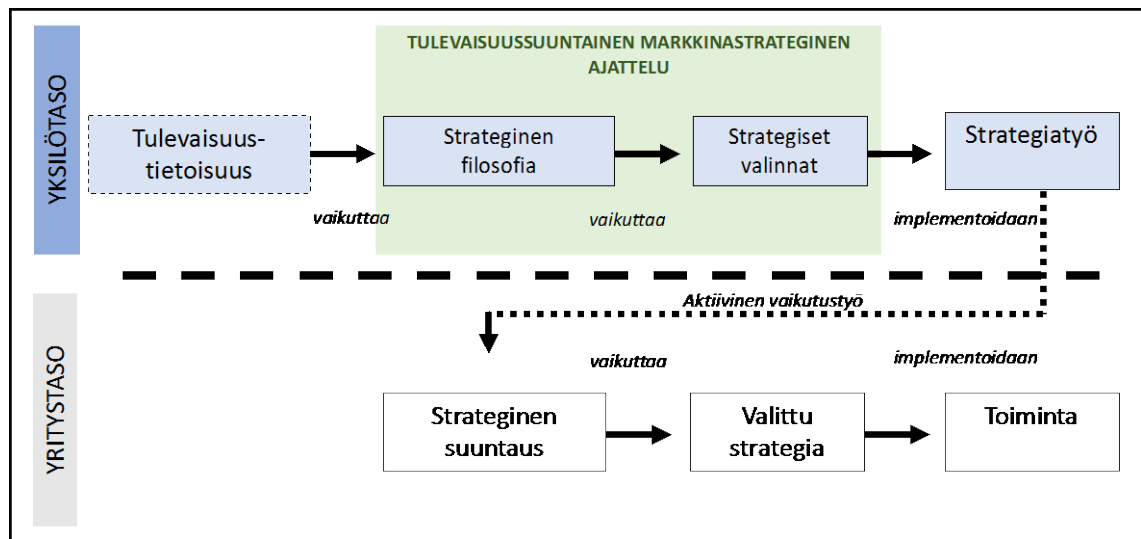
Aineistosta kävi ilmi, että *tulevaisuustyön roolijako* on ylemmässä johdossa vaihtelevaa tai sitä ei ole. Prosessi, työkalut ja ylemmän johdon roolit ja vastuut liittyen tulevaisuustyöhön eivät olleet vastaajilla yhtenäiset. Heidän vastauksistaan ei muodostunut kuvaa tulevaisuutta koskevien prosessien systemaattisesta tai läpinäkyvästä luonteesta. Moni vastaajista kuitenkin toivoi aktiivisempaa toimintaa pitkántähtäimen suunnittelun osalta koko hallituksen tasolla. Se mahdollistaisi heidän ajattelun hyödyntämisen myös kollektiivisissa keskusteluissa. On mahdollista, että tulevaisuudentutkimuksen ollessa vielä verrattain nuori sekä tieteenä että osaamisena liikkeenjohdossa, ei systemaattisia toimintatapoja ole vielä syntynyt yrityksiin, eikä sen myötä myöskään yksilöille.

Tässä luvussa on pohdittu tutkimuksen keskeisiä tuloksia ja niiden kytkeytymistä väljään viitekehykseen. Kuviossa 13 esitetään yksilön tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun konsepti, jossa kolme teoreettista lähtökohtaa tukevat kuulumista ajattelun konseptia ja sen aineistolähtöisesti havaittuja seitsemää ulottuvuutta.



Kuvio 13 Yksilön tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun konsepti hallitus-työssä

Tutkimuksen tulosten yhteydessä kuvattiin myös tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun ulottuvuuksien yhteneväisyyttä tulevaisuustietoisuuden ulottuvuuksien kanssa. Tulevaisuustietoisuutta pidetään edellytyksenä sekä tietoiselle tulevaisuutta koskevalle päätöksenteolle, että yksilön tulevaisuustyölle, jolla henkilö hankkii tietoa tulevasta (Ahvenharju 2021, 2). Ottaen huomioon molempien käsitteiden ominaisuuksien yhteneväisyyden, on hyvin mahdollista, että tulevaisuustietoisuus toimii ennakoedellytyksenä myös tulevaisuussuuntaiselle markkinastrategiselle ajattelulle. Kuviossa 14 tulevaisuustietoisuuskky on hahmoteltu loogisena lisäyksenä aiemmin esiteltyyn vaikutusketjuun (vrt. kuvio 6).



Kuvio 14 Yksilön tulevaisuussuuntaisen markkinointistrategisen ajattelun vaikutus hallituksen strategiatyöhön ja yrityksen strategiseen päätöksentekoon (mukaellen Brege & Kindström, 2020)

Kuviossa 14 vihreänä alueena on hahmoteltu tulevaisuussuuntaainen markkinastrateginen ajattelu kattamaan strategisen filosofian ja strategisten valintojen vaiheet, minkä ennakoedellytyksenä tulevaisuustietoisuus on. Myös kuvan pitkä nuoli on muutettu pistenuoleksi yksilön strategiatyöstä yritystason strategiasuuntaukseen, jolla kuvataan ai-neiston pohjalta noussutta aktiivista vaikuttamistyötä hallituksen muihin jäseniin.

5.4 Teoreettinen kontribuutio

Tässä tutkimuksessa konseptoitiin yksilön tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun uusi käsite. Tutkimuksessa tunnistettiin yksilön markkinastrategisen ajattelun ominaisuudet, joista johdetut ulottuvuudet käsitteellistettiin, sekä niiden voimasuhteita ja

keskinäisiä yhteyksiä pohdittiin yksilötasolla hallitustyön kontekstissa. Tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun käsitteellistäminen avaa uuden, ajankohtaisen, tutkimusvirran hallituksen strategiayön kontekstissa tulevaa tieteellistä käyttöä varten.

Tämä tutkimus jatkoi orastavaa *hallitustason markkinastrategista* tutkimusta markkinoinnin tieteenalalla, jota Whitler ym. (2018) ja Whitler ja Puto (2020) ovat edistyksestä vieneet eteenpäin yritystasolla. Tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun tutkimus osoittaa markkinastrategisuuden ilmentymisen yksilötasolla hallituspaikasta irrallisena, henkilökohtaisena ilmiönä. Tuoden markkinastrategisuuden yksilön ajattelun tasolle ensimmäistä kertaa, tutkimus osaltaan syventää markkinastrategisuuden ilmiön aiempaa teoriaa (esim. Kohli & Jaworski, 1990; Slater & Narver 1998; Day & Moorman, 2010; Quach ym. 2020).

Tutkimus osaltaan vahvisti myös *yksilön strategisen ajattelun* tutkimusta hallitustasolla jatkaen Parnellin (2005) yksilön strategisen filosofian ja Hambrickin ja Masonin (1984) ylemmän johdon teorian jatkokehitystä tällä kertaa markkinointitasaisten hallitusjäsenten hallitustyön kontekstissa. Tutkimus nosti myös esille *markkinointifilosofista* yksilön ajattelua hallitusjäsenten keskuudessa (Kotler 1972; Felton 1959). Tutkimus nosti myös pintaan markkinastrategisen orientaation unohduksiin jääneet juuret markkinoinnin varhaisessa teoriasta (Kohli & Jaworski 1990; Whitler & Puto 2020).

Lisäksi tutkimus yhdisti markkinoinnin ja tulevaisuudentutkimuksen teoriaa ulottamalla *tulevaisuustietoisuuden* konseptin ylemmän johdon tutkimukseen myös markkinoinnin tieteenalalla (Ahvenharju ym. 2018, Ahvenharju ym. 2021). Tutkimuksessa osoitettiin kahden tieteenalan väliltä löytyvän rajapintoja, jotka toivottavasti toimivat vasta ovenavaajina tuleviin monitieteellisiin tutkimuslinjoihin.

5.5 Liikkeenjohdollinen kontribuutio

Tämän tutkimuksen tärkein viesti liikkeenjohdolle on tulla tietoiseksi omasta strategiaajattelustaan. Jotta yksilö voi arvioida omaa strategista ajatteluaan, sen täytyy ensin olla siitä tietoinen. Miten ajattelen strategisten valintojen edessä? Miten ajattelen suhteessa muihin kollegoihin? Johtaminen alkaa ensin itsensä tuntemisesta. Tämä tutkimus osaltaan tarjoaa peilin, jota vastaan hallitusjäsen voi peilata omaa ajatteluaan pohtiessaan tulevaisuuntaista markkinastrategista lähestymistään ja hallitustyöskentelyään.

Tutkimuksessa käsitteellistetyt tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun ulottuvuudet *kokonaisvaltaisuus*, *tulevaisuussuuntaisuus*, *kasvuhakuisuus*, *uteliaisuus*, *piilotiedon ymmärrys*, *disruptiohalukkuus* ja *toimijuus* tarjoavat ominaisuuksien kirjon,

joka vaihtelee yksilöittäin eri ulottuvuuksien osalta. Oman profiilin hahmottaminen voi helpottaa oman toiminnan, kuin myös hallituskollegojen toiminnan, ymmärtämistä ja taustoittamista. Esimerkiksi toiselle systeemisyyden hahmottaminen helikopteriperspektiivistä korostuu, kun toisella hallitusjäsenellä on prioriteettina tulevaisuustiedon hahmottaminen edes yhden osakokonaisuuden osalta. Hyvin tulevaisuussuuntaisella markkinastrategisella ajattelijalla saattaa esimerkiksi disruptiohalukkuus johtaa voimakkaasti strategiakeskustelujen dominoimiseen ja status quon järkyttämiseen, tuoden samalla uteliaana uusia näkökulmia laajentamaan omaa ja kollegoiden ajattelua. Ymmärtämällä, ehkä joskus häiriöksikin luonnehdittavan, ominaisuuden taustaa, ajattelun disruptiohakuihin ulottuvuus voi auttaa ymmärtämään tällaisen toiminnan lähtökohtaisesti positiivista motiivia.

Tutkimuksen tuloksissa nousi toimijuuden ulottuvuuden sisällä myös markkinastrategisen ajattelun varmistaminen hallituksissa ryhmän diversiteetin näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tällä hetkellä tulevaisuussuuntainen markkinastrateginen ajattelu on vähemmistönä tai sitä ei ole. Uutta konseptia voidaan hyödyntää rekrytoitaessa hallitusjäseniä, nostamalla strategialähestyminen läpinäkyväksi aiheeksi rekrytointiprosessin aikana.

Tutkimuksen toivotaan myös herättävän laajemmalti keskustelua ylemmässä johdossa tulevaisuustyön prosessista koskien pitkän aikavälin strategista ohjausta. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että *tulevaisuuden hahmottamisen prosessin tulisi olla läpinäkyvämpi, ylemmän johdon toimijoiden roolit tulisi olla selkeästi määritellyt, ja ennen kaikkea yksilöiden arvopohjat, ja strategialähestymiset, sekä niiden mahdolliset erot tiedostettu ja keskusteltu avoimesti*. Tällainen toiminta vaatii tietysti johtajilta rohkeutta tuoda omaa ajattelua julkiseksi ylemmän johdon sisällä. Toisaalta jos konteksti siirretään julkishallintoon niin asian tärkeys korostuu. Jos valtion hallituksen ministereiden puoluepoliittiset kannat eivät olisi läpinäkyvät, eikä niiden eroista keskusteltaisi avoimesti, olisi päätöksenteko mahdotonta.

Valtiosallalla hallitus edustaa talousarvioiden ohella myös arvojohtajuutta. Pitkántähtäimen strategisten vaihtoehtojen punnitseminen ja suunnittelu ilman lukuihin perustuvaa ”totuutta”, on väistämättä yksilön arvoihin pohjautuvaa pohdintaa (Rubin, 2004b). *Henkilökohtaisen arvopohjan esille tuominen* muiden edessä vaatii hallitusjäseniltä rohkeutta olla läpinäkyviä. Tällaista valmiutta ilmeni tutkimuksen aineiston pohjalta tulevaisuussuuntaisessa markkinastrategisessä ajattelussa, jossa korostuu arvoja korostava piilotie-

don ymmärrys ja valtavirrasta poikkeavaa ajattelua suosiva disruptionhalukkuus. Jotta tämän tapainen johtaminen lisääntyisi, se vaatisi hallitustyön pinnan alla vaikuttavan paradigman muutosta hyvin objektiivisesta ja positivistisesta datalla johtamisesta, lähemmäs subjektiivisempaa, hallitusjäsenten oman tulkinnan varaista johtamista. Muutos tulisi todennäköisesti tapahtumaan hyvin hitaasti, mutta disruptionhalukkuus kuitenkin toimii tulevaisuussuuntaisilla markkinastrategisesti ajattelevilla hallitusjäsenillä muutoksen liikkeellepanevana voimana. Mikäli muutosta ei tapahdu, on tulevaisuussuuntaisella markkinastrategisella ajattelulla heikot mahdollisuudet edetä valtavirran ajatteluksi.

Tutkimuksessa esille tuodun ajattelun mukaan, myös yrityksissä lukuihin kiinnittyneen strategiasuunnittelun rinnalle tulisi ottaa aktiivisesti käyttöön *ylemmän johdon pitkäaikaisen tulevaisuuskuvan hahmotelma*, kutsutaan sitä silloin visioksi tai pitkäkäntähtäimen suunnitelmaksi. Sitä ei ohjaa luvut vaan yhteinen näkemys, millaista elämä on kaukana tulevaisuudessa ja yrityksen paikka tuossa maailmassa. Hallitustyön ei tulisi tulevaisuustyössään rajoittautua liikaa datajohtamiseen, jolloin suljetaan silmät herkkyydeltä ympäristön muutoksella, joita ei voi mitata luvuissa.

5.6 Rajoitteet ja jatkotutkimussuosituks

Tämän tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat rajattiin koskemaan hallitusjäsenen strategista ajattelua, markkinasstrategista ajattelua ja temporaalista näkökulmaa. Näihin kolmeen diskurssiin rajoittuminen teoreettisina lähtökohtina tarjosi laaja-alaisen, mutta silti spesifisti tulevaisuussuuntaisen ajattelun ominaisuuksia esiin tuovan avun konseptoinnille.

Kontekstin osalta tutkimus rajattiin koskemaan vain hallitusjäsenen ohjaavaa strategiatyötä. Rajauksen vuoksi hallitusjäsenten valvova työ rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Kuitenkin hallitustyötä voi olla vaikeaa erottaa strategiatyön osalta vain valvovaksi, tai vastaavasti vain ohjaavaksi, joten jatkotutkimuksessa voisi olla hyödyllistä yhdistää strategiatyö yhdeksi kokonaisuudeksi ja laajentaa tutkimusta kattamaan myös valvovan työn kontekstin. Lisäksi konseptin toimivuutta olisi hyvä tutkia myös muiden ylemmän johdon toimijoiden, kuten aktiivisten omistajien ja operatiivisen johdon keskuudessa, jotta nähdään ajattelun ominaisuuksien yhteneväisyydet ja erot ylemmän johdon toimijoiden keskuudessa.

Tämän tutkimuksen rajoitteena on aineistonkeruun yhteydessä esille tuotu näytteen valinta ja aikapaine, minkä vuoksi tutkimuksessa ei voitu noudattaa ankkuroidulle teori-

alle ominaista kumulatiivista teoreettista otantaa, eikä palata jatkokysymyksiin syventämään analyysivaiheessa huomattua tietoa. Tästä syystä tutkimusta ei voida pitää puhtaana ankkuroidun teorian mukaisena tutkimuksena vaan tunnistetaan, että sitä on noudatettu pro gradu -työskentelytapojen mukaisesti.

Tutkimuksen heikkoutena tunnistetaan myös aineistonkeruussa näytteen yksipuolisuus. Tutkittavat hallitusjäsenet olivat kaikki markkinointitaustaisia, joten vaikka heidän strategia-ajattelunsa kuvasti heille tyypillistä tapaa ajatella, ajattelun erilaisuutta on ainoastaan tutkittu hallitusjäsenten omasta näkökulmasta ja kokemuspohjasta. Mikäli mukana olisi ollut verrokkiryhmänä esimerkiksi yrityksen sisäisten toimintojen edustajia, olisi tutkimustuloksia pystytty vertailemaan keskenään ja keskittymään ajattelun eroihin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuitenkin kartoittaa tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun ominaisuuksia ja ilmenemistä, mitä valittu strategia ja aineisto tukivat. Tutkimuksen olettamuksena oli, että markkinointiin erikoistuneet hallitusjäsenet toisivat tulevaisuussuuntaista markkinastrategista ajattelua hallitustyöhön, minkä todettiin tapahtuvan. Rajaamalla näyte vain markkinointiin erikoistuneisiin hallitusjäseniin, saatiin oletaman mukaisesti selville tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun ominaisuuksia. Kuitenkin ajattelun eroavaisuuksia muihin kuin markkinointitaustaisiin hallitusjäseniin olisi hyödyllistä tutkia tulevaisuudessa. Tällainen tutkimus nostaisi esille esimerkiksi hallitusjäsenen koulutuksen ja kokemuksen mahdollisia vaikutuksia tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun ilmenemiselle.

Tutkimuksen aineistonkeruu rajattiin suomalaisten suuryritysten hallitusjäseniin, joilla on runsaasti kokemusta hyvän hallintotavan mukaisesta johtamisesta. Tällä rajauksella saatiin esille vahvaan ammattitaitoon pohjautuvaa ajattelua, mutta samalla tutkimuksen rajoitteeksi saattaa muodostua konseptin siirrettävyys hallitusjäsenten kontekstiin, jotka eivät ole yhtä ammattitaitoisia ja kokeneita hyvän hallintotavan mukaisessa johtamisessa. Tutkimusta olisi hyvä jatkaa pienten ja keskisuurten yritysten hallitustyöhön erikoistuneiden hallitusjäsenten keskuudessa.

Tutkimus rajoittui lisäksi vain suomalaisiin hallitusjäseniin, joten suomalaisen liike-elämän kulttuurisidonnaiset vaikutteet voivat rajata konseptin siirrettävyyttä. Tällaisia voisi olla esimerkiksi suomalaisen yritysjohtamiseen usein liitetty ”insinöörimäisyys”, joka korostaa sisältä ulospäin lähestyvää strategiatyötä. Tällainen ominaisuus saattaa osaltaan muokata markkinointitaustaisten hallitusjäsenten markkinastrategista ajattelua suomalaisten hallitusjäsenten keskuudessa, esimerkiksi disruptiohakuisuuden voimistumisena Suomessa. puolustaessaan voimakkaasti markkinastrategista ajattelua verrattuna

ajattelulle valmiiksi myönteisessä ympäristössä. Konseptin toimivuutta olisi hyvä tutkia lisää monikulttuurisessa hallitusammattilaisten kontekstissa.

Hallitustyön tutkimuksessa tulisi jatkossa tehdä myös kvantitatiivista tutkimusta, jolla voidaan todentaa tieteellisesti kuviossa 14 esitetyn vaikutusketjun eli yksilötason tulevaisuustietoisuuden, tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun, ja strategiatyön kytkeytymistä yritystason strategiseen suuntaukseen. Jatkotutkimuksissa tulisi luoda tälle vaikutusketjulle hypoteeseja sekä testata niiden pätevyyttä. Toivottavasti tulevaisuudessa myös tulevaisuussuuntainen markkinastrateginen ajattelu pystytään ulottuvuuksineen operationalisoimaan mittariksi. Operationalisoinnin myötä aukeaisi lukuisia mahdollisuuksia tutkia erilaisten hallitusjäsenten ajattelun vaikutuksia hallitusten kokoonpanoihin ja niiden strategiavalintoihin.

6 YHTEENVETO

Yritysten toimintaympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa. Yritysten ylin johto, eli hallitus ja sen yksittäiset hallitusjäsenet, joutuvat jatkuvasti tarkkailemaan toimintaympäristöään, ennakoimaan muutoksia, ja sopeuttamaan yritysten strategiaa tarvittaessa. Menestyäkseen markkinoilla, yritysten hallituksien strategiatyöskentelyyn tulisi lisätä markkinastrategista ajattelua.

Markkinastrategisen lähestymisen tutkimus on tähän mennessä keskittynyt vain yritys­näkökulmaan, ja hallituksen strategiatyöhön ryhmätasolla. Jotta tulevaisuussuuntaista markkinastrategista ajattelua voidaan lisätä hallitusjäsen­ten keskuudessa, oli tärkeää kar­toittaa, mistä ajattelu koostuu, minkälaisia ominaisuuksia sillä on, ja miten ajattelu ilme­nee hallitusjäsenen strategiatyössä. Tätä tarkoitusta varten tutkimuksen tutkimuskysy­mykseksi muotoutui: *Minkälaisten ominaisuuksien ja ulottuvuuksien kautta hallitusjäse­nen tulevaisuussuuntainen markkinastrateginen ajattelu ilmenee hallituksen strategia­työssä?*

Tutkielman metodologiaksi valikoitui laadullinen konstruktivistinen ankkuroitu teo­ria. Metodologia ohjasi tutkielman rakennetta, aineistonkeruuta ja analysointia. Tulevai­suussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun konseptointia lähdettiin ammentamaan kol­men teoreettisen lähtökohdan *strategisen ajattelun*, *markkinastrategisen ajattelun*, ja *tem­poraalisen näkökulman* avulla, joita hyödynnettiin myös tutkimuksen empiirisen tutki­muksen haastatteluiden teemoittelussa konseptoinnin apuna.

Empiirinen tutkimus toteutettiin marraskuussa 2021 yhdeksänä asiantuntijahaastat­teluna markkinointitaustaisten, kokeneiden hallitusjäsen­ten keskuudessa. Aineiston ana­lyysi suoritettiin Gioia-analyysimallin mukaisesti ensimmäisen, toisen, ja kolmannen as­teen analyysia noudattaen. Tutkimuksen vaiheet kuvailtiin tutkielmassa tarkasti aineiston analyysin yhteydessä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin Lincolnin ja Guban (1985, 294–301) laadulliselle tutkimukselle soveltuvien kriteerien avulla, osoittaen läpinäky­västi tutkijan huomioineen kriteerit tutkimusprosessin aikana.

Aineistosta käsitteellistettiin seitsemän tulevaisuussuuntaisen ajattelun ulottuvuutta *kokonaisvaltaisuus*, *tulevaisuussuuntaisuus*, *kasvuhakuisuus*, *uteliaisuus*, *piilotiedon ym­märrys*, *disruptiohalukkuus* ja *toimijuus*. Ajattelu ilmenee hallitusjäsenillä näiden ulottu­vuuksien yksilöllisenä kirjona. Kolmannen asteen käsitteellistys tehtiin poikkeuksellisesti

abduktiivisesti vertailemalla havaittuja ulottuvuuksia *tulevaisuustietoisuuden* dimensioihin, ja voitiin havaita niiden olevan sidoksissa toisiinsa. Tulevaisuustietoisuutta pohdittiin tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun ennakoedellytykseksi.

Tutkimuksen yksi keskeinen tulos oli myös, että yksilötason strateginen ajattelu perustuu henkilökohtaiseen, hallituspaikasta riippumattomaan ajatteluun. Ajattelu ohjaa yksilön strategisia valintoja ”omana agendana” eri hallituspaikoissa oikea-aikaisesti soveltaen. Tutkimuksesta saatiin myös vahvistusta, että yritystason markkinastrateginen orientaatio ja yksilötason markkinastrateginen ajattelu tukevat molemmat markkinalähtöisyyttä strategiatyössä, mutta erilaisuus tulee niiden tavasta lähestyä aihetta. Ristiriitaa johtamiseen tulee, jos yritystason strategialähestyminen ja yksilötason ajattelu kaksi eivät ole samansuuntaisia. Tutkimuksesta saatiin myös vahvistusta, että yritystason temporaalinen ilmiö proaktiivisuus, heijasti samoja ominaisuuksia tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun kanssa. Tutkimuksessa todettiin myös, ettei tulevaisuutta pysty erottamaan markkinastrategisesta ajattelusta, vaan on sisäänrakennettu markkinatiedon hankinnan ja hyödyntämisen kautta. Kuitenkin tulevaisuus merkitsee tutkimuksen mukaan hallitusjäsenille hyvin erilaisia ajallisia ulottuvuuksia.

Tutkimuksen tärkein teoreettinen kontribuutio oli yksilön tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun käsitteen konseptointi. Tutkimuksen toivotaan myös lisäävän liikkeenjohdon tietoisuutta omasta henkilökohtaisesta strategialähestymisestään. Konseptin toivotaan toimivan tulevaisuussuuntaisen markkinastrategisen ajattelun peilinä hallitusjäsenen omassa strategialähestymisen pohdinnassa.

LÄHTEET

- Ahvenharju, Sanna (2021) Acceptability of radical consumption policies – Utilizing futures consciousness to understand elite preferences. *Futures*, Vol.128 (102711) 1–9.
- Ahvenharju, Sanna – Lalot, Fanny– Minkkinen, Matti – Quiamzade, Alain (2021) Individual futures consciousness: Psychology behind the five-dimensional Futures Consciousness scale. *Futures*, Vol.128 (102708), 1–9.
- Ahvenharju, Sanna – Minkkinen, Matti – Lalot, Fanny (2018) The five dimensions of Futures Consciousness. *Futures*, Vol. 104, 1–13.
- Alasuutari, Pertti – Koskinen, Ilpo – Peltonen, Tuomo (2016). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere. <<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-768-529-0>> haettu 10.09.2021.
- Aspara Jaakko – Huhtala Juho-Petteri – Mattila Pekka – Tikkanen Henriikki – Vaniala, Iiro (2019) *Hallitustyötutkimus 2019*. Nordic Institute of Business and Society NIBS ja Directors’ Institute of Finland DIF <<https://dif.fi/hallitustyotutkimus/>> haettu 25.3.2021.
- Arvopaperimarkkinayhdistys ry (2020) Hallintokoodi Corporate Governance. Keskuskauppakamari, Helsinki. <<https://cgfinland2017.kauppakamari.fi/wp-content/uploads/sites/39/2019/11/hallinnointikoodi-2020.pdf>> , haettu 4.2.2021.
- Bell, Wendell (1997) *Foundations of futures studies: human science for a new era. Vol. 1, History, purposes and knowledge*. Transaction Publisher. New Brunswick, N.J.
- Brege, Harald – Kindström, Daniel (2021) Proactivity and responsiveness in value creation: a conceptual typology of market strategies. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.36 (1), 72–85.
- Brege, Harald – Kindström, Daniel (2020) Exploring proactive market strategies. *Industrial Marketing Management*, Vol. 84, 75–88.
- Carroll, Lewis (1966) Liisan seikkailut ihmemaassa, Kuvittanut Tove Jansson. (Alkuteos *Alice’s Adventures in Wonderland* (1865), käänös Anni Swan (1906).) WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Charmaz, Kathy (2014) *Constructing Grounded Theory, 2nd edition*, SAGE Publications, UK.

- Corbin, Juliet – Strauss, Anselm (2008) *Basics of qualitative research (3rd ed.): Techniques and procedures for developing grounded theory*. SAGE Publications, Inc. <<https://dx.doi.org/10.4135/9781452230153>>, haettu 11.11.2021
- Day, George S. – Moorman Christine (2011) An outside/in perspective to strategy: Step outside to see what's important. *Marketing Management*, Vol.20 (3), 22–29.
- Day, George S. – Moorman, Christine (2010) *Strategy from the outside-in: Profiting from customer value*. The McGraw-Hill Companies, USA.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2016) *Qualitative methods in business research*, 2nd Ed. Sage Publications Ltd. UK.
- Erma, Juhani – Rasila, Tommi – Virtanen, Olli V. (2017) *Hyvä hallitustyö*. Helsinginseudun Kauppakamari, Helsinki.
- Eskola, Jari (2010) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2014) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Felton, Arthur P. (1959) Making the marketing concept work. *Harvard Business Review*, Vol. 37(4), 55–65.
- Finlex (2021) Osakeyhtiölaki, <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#V20>>, haettu 27.12.2021
- Gioia, Dennis A. – Corley, Kevin G. – Hamilton, Aimee L. (2012) Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology, *Organizational Research Methods*, Vol. 16(1), 15–31.
- Godet, Michel (2001) *Creating futures: scenario planning as a strategic management tool*. Economica. London.
- Goulding, Christina (2002) *Grounded Theory: A practical guide for management, business and market researchers*. Sage Publications Inc. London.
- Hallituspartnerit ry (2021) HHJ Hyväksytty hallitusjäsen, <<https://www.hhj.fi>> haettu, 18.11.2021.
- Hawking, Stephen, (2020) Lyhyet vastaukset suuriin kysymyksiin. (Alkuteos *Brief Answers to the Big Questions* 2018, käänös Markus Hotakainen.) WSOY, Helsinki.
- Hambrick, Donald C. – Fredrickson, James W. (2001) Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, Vol 15(4), 48–59.

- Hambrick, Donald C. – Mason, Phyllis A. (1984) Upper Echelon: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, 193–206.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (1997) *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2004) *Tutkimushaastattelu*. Helsingin Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (1980) *Teemahaastattelu*. Gaudeamus. Helsinki.
- Hurmerinta-Peltomäki, Leila – Nummela, Niina (2006) Mixed methods in international business research: A value-added perspective, *Management International Review*, Vol.46 (4), 439–459.
- Kohli, Ajay K. – Jaworski, Bernard J. (1990) Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, 1–18.
- Koppa (2015) Jyväskylän Yliopisto, Jyväskylä. <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/met/metelmapolkuja/metelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/konstruktivismi>> , haettu 12.10.2021
- Koskenurmi-Sivonen, Ritva (2004) Grounded Theory. <<https://rkosken.kapsi.fi/gt.html>> , haettu 10.11.2021
- Kotler, Philip (1972), A generic concept of marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 2, 46–54.
- Lalot, Fanny – Ahvenharju, Sanna – Minkkinen, Matti – Wensing, Enrico (2020) Aware of the Future? Development and Validation of the Futures Consciousness Scale. *European journal of psychological assessment: official organ of the European Association of Psychological Assessment*, Vol. 36 (5), 874–888.
- Lincoln, Yvonna S. – Guba, Egon G. (1985) *Naturalistic Inquiry*, Sage Publications, Inc. Yhdysvallat.
- Lombardo, Thomas (2006) Thinking ahead: The value of future consciousness, *The Futurist*, Jan-Feb, 45–50.
- Lukka, Kari (2001) Konstruktiivinen tutkimusote. Metodix Oy, Helsinki. <<https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>>, haettu 12.10.2021
- Murphy, Elizabeth (1997) Constructivism: From Philosophy to Practice, ERIC.
- Mäkelä, Marileena, (2021) TUTUS2 Tulevaisuudentutkimuksen menetelmät -luento-kalvot 21.3.2021, Jyväskylä University School of Business and Economics, School of Resource Wisdom

- Nadler, David A. (2004) *Building Better Boards*. Teoksessa: *HBR's 10 must reads on Boards*. Harvard Business Review Press, Boston Massachusetts, USA.
- Narver, John C.– Slater, Stanley F. – MacLachlan, Douglas L. (2004) Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, 334–347.
- Narver, John C. – Slater, Stanley F. (1990) The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, Oct.1990, 20–35.
- Parkkonen, Pinja – Vataja, Katri (2019) Näkökulmia ja lähestymistapoja tulevaisuustyön ja ennakkoinnin arviointiin. *Futura*, Vol.1, 60–73.
- Porter, Michael E. (1998) *On competition*, Harvard Business School Press. Boston.
- Pratt, Michael G (2009) From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 5, 856–862.
- Quach, Sara – Thaichon, Park – Lee, Ju-Yeon – Weaven, Scott – Palmatier, Robert W. (2020) Toward a theory of outside-in marketing: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, Vol. 89, 107–128.
- Rubin, Anita (2004a) Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. <<https://tulevaisuus.fi/filosofiset-perusteet/tulevaisuudesta-tietamisen-on-gelma/>>, haettu 10.09.2021.
- Rubin, Anita (2004b) Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. <<https://tulevaisuus.fi/perusteet/tulevaisuudentutkimus-tiedonalana/>>, haettu 21.1.2022
- Rubin, Anita (2004c) Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. <<https://tulevaisuus.fi/filosofiset-perusteet/muuttuvat-arvot/arvojen-muutos/>>, haettu 21.1.2022
- Schwab, Klaus (2019) Foreword, *Journal of International Affairs*, Vol. 72, (1), 13–16.
- Schwab, Klaus (2016) *The Fourth Industrial Revolution*, Crown Publishing Group, New York. USA.
- Slater, Stanley F. – Narver, John C. (1998) Research notes and Communications, Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 1001–1006.

- Seginer, Rachel (2009) Future orientation: A conceptual framework. Teoksessa: *Future orientation*, toim. Seginer, Rachel, 1–27. Springer US, Boston, USA.
- Strauss, Anselm – Corbin, Juliet (1990) *Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications Inc. USA.
- Turun Yliopisto (2021) Opiskelijan aineistohallintaopas. Turun Yliopisto. Turku. <<https://utuguides.fi/opiskelijan-aineistohallinta>>, haettu 20.1.2022
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki. <https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf>, haettu 12.11.2021
- Vuokko, Pirjo (2009) *Nonprofit-organisaatioiden markkinointi*. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Whitler, Kimberly A. – Krause, Ryan – Lehmann, Donald R. (2018) When and How Board Members with Marketing Experience Facilitate Firm Growth, *Journal of Marketing*, Vol. 82, 86–105.
- Whitler, Kimberly A. – Puto, Christopher P. (2020) The influence of the board of directors on outside-in strategy, *Industrial Marketing Management*, Vol.90, 143–154.
- Wilenius, Markku (2008) Taming the dragon: how to tackle the challenge of future foresight. *Business Strategy Series*. Vol. 9 (2), 65–77.
- Wommack, William W. (1979) Organisational restructuring: The board's most important function. *Harvard Business review*. Vol. 57 (5), 48–62.

LIITTEET

LIITE 1. HAASTATTELUTEEMAT JA -KYSYMYKSET

A) Asiakasorientaatio

Teema 1 – Asiakastarpeiden tunnistaminen

1. Kun käsittelette yrityksen strategiaa, kuvaile minkälaisia asioita haluat korostaa liittyen asiakastarpeisiin?
2. Koetko näkökulmiesi olevan samansuuntaista muiden hallituskollegojesi kanssa vai tuotko keskusteluun erilaisia näkökulmia? Jos tuot, niin mitä asioita korostat muita enemmän?
3. Millaisissa tilanteissa koet tarpeelliseksi hankkia asiakastarpeista lisätietoa päätöksenteon tueksi operatiivisen johdon tarjoaman tiedon lisäksi?
4. Miten ohjauksesi asiakastarpeiden tunnistamiseksi vaihtelee eri hallituksissa vai pysykö se samana?

Teema 2 – Ajallinen ulottuvuus asiakastarpeiden tunnistamisessa

5. Miten pitkälle tulevaisuuteen edellytät organisaation muodostavan kuvaa asiakastarpeista?
6. Kuinka pitkä aika vuosissa laskettuna pitkäntähtäimen suunnittelu on sinulle?
7. Millä tavoin suunnittelun aikaväli vaihtelee eri hallituksissa? Miten itse pyrit ohjaamaan suunnittelun ajallista perspektiiviä?
8. Minkälaisissa yhteyksissä yli 30 vuoden aikaperspektiivi on tarpeellinen hallitus työssä?
9. Kenen tehtävänä ylemmässä johdossa on pohtia yli 30 vuoden perspektiiviä? Miksi?

Teema 3 – Asiakastarpeisiin reagoiminen

10. Kuvaile ajatuksenkulkuasi tilanteissa, joissa priorisoidaan investointeja joko **asiakaiden ratkaisuja** varten, tai **yrityksen sisäisiä tarpeita** varten (mikäli ne ovat ristiriidassa).
 - 10.1. Mitä näkökulmia haluat selvittää lisää?
 - 10.2. Millaisissa tilanteissa yrityksen oma etu ajaa asiakkaan edun ohi?
 - 10.3. Miten oma ajattelusi saattaa erota muiden hallitusjäsenten ajattelusta?
Mistä se johtuu?
 - 10.4. Vaikuttaako ajatteluusi yrityksen tilanne vai koetko lähtökohtaisesti priorisoivasi samalla tavalla yrityksestä riippumatta?
11. Kuvittele, että yksittäinen, merkittävä **asiakas** on **pyytänyt ratkaisua nykyiseen tarpeeseensa**, ja se on ristiriidassa yrityksen **ennakointityön kautta muodostettuun** näkemykseen **tulevaisuuden ratkaisusta**.
 - 11.1. Miten lähtisit priorisoimaan näihin liittyviä investointeja?
 - 11.2. Minkälaista keskustelua tämä herättäisi hallituksen sisällä? Eroaisiko mielipiteesi muiden ajatuksista?

B) Kilpailijaorientaatio

Teema 4 – Kilpailutilanteeseen vaikuttaminen

12. Minkälaisia tekijöitä otat huomioon, kun keskustellette hallituksessa yrityksen kilpailukyvyn varmistamisesta?
 - 12.1. Minkälaisia kilpailijoihin liittyviä näkökulmia olet haastanut joko toimivalle johdolle tai muille hallitusjäsenille?
 - 12.2. Minkälaisia muihin markkinatoimijoihin (kuin kilpailijoihin) liittyviä näkökulmia olet haastanut?
13. Millä tavoin koet, että pystyt hallitusjäsenenä vaikuttamaan kilpailijoiden menestykseen?
14. Kuinka pitkälle tulevaisuuteen ennakoit kilpailijoiden liikkeitä? Kuvaile millaiseen tietoon perustuen haluat perustaa ennakointityötäsi.

Teema 5 – Kilpailutiedon kartuttaminen

15. Miten ohjaat yritystä huolehtimaan kilpailijatiedon kartuttamisesta?
 - 15.1. Miten pyrit huolehtimaan, että hahmotat nousevia kilpailua koskevia uhkia tarpeeksi ajoissa?
 - 15.2. Miten ohjaat toimitusjohtajaa huolehtimaan kilpailijatiedon keräämisen ja hyödyntämisen systemaattisuudesta? Vai nouseeko asia ylipäänsä hallitustasolle?

C) Innovaatio-orientaatio

Teema 6 – Innovaatio

16. Kuvaile minkälainen idea on sinun mielestäsi ”oikea” innovaatio.
 - 16.1. Millaisena näet olemassa olevan portfolion parantamisen suhteessa uusiin innovaatioihin?
17. Tuleeko jokaisen yrityksen pyrkiä mielestäsi innovoimaan? Miksi, miksi ei?
18. Koetko, että uusien innovaatioiden peräänkuuluttaminen on yhtä tärkeää kaikille hallitusjäsenille? Mistä erot voisivat johtua?
19. Miten mielestäsi pystyt vaikuttamaan hallituksesta käsin yrityksen innovointikykyyn?
20. Millä tavoin kuvailisit hallitusjäsenen roolia markkinamahdollisuuksien identifioimisessa?
 - 20.1. Onko tässä eroja erilaisten hallitusjäsenten välillä?

Teema 7 – Markkinointiajattelu

1. Onko markkinointi mielestäsi hallitustason asia?
2. Miten kuvailisit eroja markkinointijohtamisen eroja markkinointifunktiossa ja hallituksessa?
3. Voiko hallitusjäsen kyetä markkinointiajatteluun, ilman markkinoinnin koulutusta tai työkokemusta markkinoinnista? Miksi ei? Jos kyllä, mistä uskot taidon kumpuavan?

LIITE 2. KOKONAISVALTAISUUDEN TODISTELAINAUKSET

Sitaattiesimerkki	Ensimmäisen asteen konsepti	Toisen asteen teema
” Hallituksen työ on, ... jos nyt listataan kolme tai neljä tärkeintä hallituksen tehtävää, niin yksi keskeinen siellä on strategia ja strategiset valinnat, niin kyllä sun täytyy olla passionate about strategy, että sulla pitää olla niinku semmonen, strateginen kyvykkyys, johon olennaisesti liittyy kyky ymmärtää tulevaisuutta taikka yrittää edes arvata mitä se tulevaisuus voisi olla. ” (Hallitusjäsen G)	Kokonaistrategian muodostaminen ulkoa sisäänpäin	KOKONAISVALTAISUUS
”Sanotaan että se on hallituksen jäsenten ja hallituksen yhdessä kollektiivisesti vastuu siitä, että jos tekee hallitustyötä on pakko koko ajan seurata yhteiskunnassa isoja trendejä, isoja ilmiöitä, ja näitä isoja suuntia. Se on osa sun omaa ammattitaitoa, et sun pitää tehdä se. ” (Hallitusjäsen C)		
”Ja kun sä oot epävarmassa tilanteessa niin mä uskon siihen, ja aina toivon, että hallitus käyttää paljon aikaa siihen, että se ymmärtää nykytilanteen. Et sil on oikea tilannekuva, kuten armeijassa sanotaan. Mitä maailmassa on nyt, ja mitä tääl on kenties tulevaisuudessa, ja mitä me huullaan et siellä voi olla ” (Hallitusjäsen G)	Halua ottaa helikopterinäkökulma alas ja eteen	
”Siis hallituksen hommaa on olla helikopterissa. Johto on yleensä niin lähellä sitä metsää, kun ne suorittaa sitä tässä näin [pitää kättä korostetun lähellä kasvoja], ja se on ihan ok, sillä jos ne ei ole kiinni siinä tässä päivässä niin käy hullusti. Idea on se, että hallituksen pitäisi mennä sinne helikopteriin, jotta ne pystyy katsomaan kauemmas sinne eteenpäin, niin myöskin ottamaan mukaan se johto sinne. ” (Hallitusjäsen B)		
”Että siinä kun tulee hallitukseen niin siinä on otettava vähän semmoista helikopterinäkemystä. Et siinä kattoo vähän etäämmältä sitä yritystä, et mitkäs näistä asioista on totta ja mikä taas tarua. ” (Hallitusjäsen I)		
”Mun mielestä on aina tärkeä, että sä katsot sieltä helicopter view ja samanaikaisesti sä pystyt menee saumattomasti mennä alas ja ymmärtämään et mitä tää tarkoittaa operatiivisesti ja sit sä taas katsot helicopter view. Ja helicopter view tottakai katsoo sitä kokonaisuutta, mut kans katsoa eteenpäin. Ja miten sä ymmärrät tän kokonaisuuden niin se on mun mielestä se ehkä yks tärkeimpiä ominaisuuksii, mitä pystyy kehittää!” (Hallitusjäsen D)		
”Hallituksen työhän nimenomaan on strategia-ajattelu eli strategialähtöisesti niin kuin isokuva ja visionäärisyys tulevaisuuteen, ja korostan tässä sitä globaalia ympäristöä ja kilpailukenttää ja sitten nimenomaan korostan sitä, että yrityksissä täytyy olla se asiakaslähtöinen ajattelu ja ymmärrys siitä asiakkaasta. ” (Hallitusjäsen A)	Globaalin markkinaympäristön hahmottaminen	
”Nyt viime vuonna, strategiakaudella, heillä heräsi se, että hei, se ei riitä, että me ymmärretään asiakkaita, meidän pitää ymmärtää ”the world around us”. Ja sit yht’äkkiä se agenda siellä sisäisesti muodostui ihan erilaiseksi jokaikiselle työntekijällekin, et hei, jotta me ymmärretään asiakkaita, niin vielä tärkeempi et meidän pitää		

ymmärtää ne asiakkaat vielä isommassa kontekstissa missä maailmassa missä me toimitaan tänä päivänä ja mitä siellä tapahtuu. Koska ainoastaan sen ymmärtämisellä me pystytään vastaamaan niihin tarpeisiin ja me pystytään tehdä se työ, se purpose mitä me ollaan täällä tekemässä... että 'we need to understand the world around us, and within that our customers', se on niinku sellanen, [naksuttaa suulla ihailevasti], mulle sellainen niinku!" (Hallitusjäsen D)		
"No, usein on monet, et miten mä puhun, et mikä meidän arvolupaus on, et miten me luodaan aidosti arvoa asiakkaalle, miten me myöskin voidaan, varmistaa et meil on jatkuva suhde. Et ehkä tän tyyppiset asiat nousee pintaan, jos mä ajattelen. Ja mun mielestä muutenkin niin usein, ja oikeestaan monen niitten yritysten arvolupauksen mitä mä oon tähän mennessä nähnyt, on aika sisältä päin ulos. Kun mä oon yrittänyt promotoida sitä, et meidän pitäis ajatella asiakaslähtöisesti, et enemmän ulkoa sisään, et mitkä on asiakkaan haasteet, ja miten me voidaan edesauttaa niitten toteutumista. Ja tietysti mun mielestä toi arvolupaus asia on, et siitä ei välttämättä puhuta riittävästi. Mut siitäkin on tällöinen master planning proposition, joka on mun mielestä parhaimmillaan yhtä kuin yrityksen visio, et mitä sä haluat saada aikaiseksi." (Hallitusjäsen F)	Asiakkaalle annettavan arvolupauksen kautta johtaminen	
"Mä oon ollut aina iso purpose-uskovainen ja mä yleisesti ottaen, jos olen ollut yrityksessä ja ollut puheenjohtajana, niin siellä on takuulla purpose jos olen ollut puheenjohtajana niin, eihän se purpose ole aina hirveen hyvä, mut mä olen ainakin pakottanut ihmisii miettimään sitä." (Hallitusjäsen B)		
"Markkinointi on mulle, että me kerrotaan kuka me ollaan, kerrotaan meidän purposesta, kerrotaan miten me luodaan arvo, me kerrotaan asiakkaille tottakai kans mitä me tarjotaan ja miten me tarjotaan, ja se on osa sitä, markkinointihan on osa sitä että miten me rakennetaan heidän... et miten me ollaan heille niin kiinnostava, et he haluavat asioida meidän kanssaan ja näin poispäin. Ni sen takia mä koen et markkinointi ehdottomasti kuuluu hallitukselle, koska sehän on kasvun ajuri. Markkinointi ja brändi." (Hallitusjäsen D)		
"Mä en hirveen innostunut ole näistä missio, purpose ja values, mut sitte mä oon kuitenkin et se on hallitustason asia." (Hallitusjäsen E)		

LIITE 3. TULEVAISUUSSUUNTAISUUDEN TODISTELAINAUKSET

Sitaattiesimerkki	Ensimmäisen asteen kon- septi	Toisen asteen teema
”Mutta yleisesti mulle kaikki, jotka tapahtuu yli viiden vuoden kulluttua niin ne ei ole kauhean fiksua. Mä sanoisin, että mulle pitkä aika on kolmesta viiteen vuoteen. Mut sitten on tilanteita, kuten nämä X investoinnit, josta mä sanoin, on quick delivery 5 vuotta, niin sä joudut yleensä tekemään niin kuin longterm ja long-longterm. Paras on keskittyä siihen keskipitkään, koska todennäköisyydet pitkällä tähtäimellä, joka mulle on 7 plus vuotta, niin siellä ne todennäköisyydet alkaa ole niin epävarmoja. Mutta on investointeja, isot ERP investoinnit, ITC, isot tehdas investoinnit, X tuotteista oli puhetta, niin on investointeja, joissa on myöskin jatkuttava, on yrityksen katsottava sen yli 7 vuotta, mutta noin keskiarvolta, yleensä puhun keskipitkästä, niin silloin se on kolmesta viiteen vuoteen.” (Hallitusjäsen B)	Ajallisen ulottuvuuden hahmottami- nen strategiatyössä	TULEVAISUUSSUUNTAISUUS
”Ja taas hallituksessa on pakko miettiä pidempää aikajännettä. Ja hallituksessa me mietitään asioita, jotka menee reilusti yli sen vuoden. Mut taas niitä ei viedä... kyllä tällaisessa pitkäntähtäimen strategiasuunnittelussa niin siellä voi olla neljän tai viiden vuoden aikajänteellä, jolloin tiettyjä tunnuslukujakin katsotaan, et mihin suuntaan ne menee. Mut siellä pitäisi olla vähintään se paine koko ajan miettiä näitä siellä neljän viiden vuoden tähtäimellä.” (Hallitusjäsen C)		
”Nythän näit strategioita ei rakenneta todellakaan kymmeneksi vuodeksi tai edes viideksi vuodeksi. ...Viisi vuotta on liian pitkää, että kolme on maksimi. Ja siinä on tietty taloudelliset luvut rinnalla, et sit samalla päivitetään niitä taloudellisia tavoitteita niinku liikevaihtoo ja liiketulosta. ...Aikajänne on joka tapauksessa nyt se maksimissaan sinne 2025.” (Hallitusjäsen A)		
”Mä sanoisin, että harvoin se menee yli strategiakauden. Se on se kolme, max viis vuotta. Mut harvemmin jopa viis vuotta.” (Hallitusjäsen D)		
”Niin kuin sanottu, niin kyllä tää perinne on se, että tää vuosisuunnittelu dominoi kaikkea, hyvässä ja pahassa.” (Hallitusjäsen I)		
”Hallituksen [tehtävä on katsoa pitkälle yli 10 vuoden päähän]! Senhän pitäis olla yks hallituksen tärkeimpiä tehtäviä! Et sehän on kans se, että hallitustyöskentely monesti on liian operatiivista ja se on liian paljon takapeiliin katsomista. Ja se on tietysti asioita että tottakai sitä nykyhetkee pitää ymmärtää, ... Mut silti! Mä sanoisin, että erittäin vähän sitä tulevaisuusajattelua on osa sitä hallituksen tekemistä.” ...Mut se, että siel ei tehdä esimerkiks, mä en ole ollut yhtäkään hallituksessa, mis me oltais tehty kunnon skenaariotyötä. Mihin me oltais ymmärretty ja panostettu siihen et me ymmärretään se pitkäaikainen skenaario siitä, et mihin se maailma menee, tai et minkä tyyppisiä skenaarioita siellä on näkyvillä, kymmenen viistoista vuotta eteenpäin.” (Hallitusjäsen D)	Halu ennakoida tuntematonta tulevaisuutta	

<i>”Mut ne tulevaisuuteen liittyvät työkalut ei ole pääsääntöisesti hallituksen muuta kuin yksittäisten ihmisten osaamista, mikä sitte pöytään tuodaan. Et sillä tavalla toi on haasteellinen kohta ja miten ja kuka sitä prosessia johtaa, ja miten sitä tehdään.”</i> (Hallitusjäsen C)		
<i>”Et semmisiin mennään sit, jos puhutaan tämmösistä plus 10 ja jonnekin 30 ja 50 vuoteen, niin kyllähän tietenkin näitä megatrendejä..., ja kyllähän näistä puhutaan strategioissa aika paljon yhtiöissä, mut sitä on vaikee numeeriseks muuttaa.”</i> (Hallitusjäsen I)		
<i>”Mun mielestä...Jos oikein yksinkertaistaa niin tämmönen missiotaso, purpose ja why, niin se on kyllä mun päässä, ja ideaalimaailmassa, kymmeniä vuosia ja ainakin toimii niin, kun taas visio on sitten kolmannes tai puolet siitä. ...Kyllä musta niistä ollaan kiinnostuneita, mut ehkä se kuitenkin on vähän sellainen tick the box juttu, että siihen ei aidosti paneuduta.”</i> (Hallitusjäsen F)		
<i>”Kaikilla yhtiöillä ei ole tätä luksusta...miettiä tällaisia sinisiä ajatuksia. Mutta tietenkin kyllähän tätä ajattelutapaa pitäis pyrkiä promovimaan, vaikka se maailma saattaa olla hankalakin. Koska ...kyllähän sil yrityksellä on ihan eri tilanne, jos sil vapautuu esimerkiksi govenanttirikkeen uhasta, niin se välittömästi antaa happee siihen hallituksen huoneeseen, et voi miettiä et okei et nyt meidän ei tarvii enää murehtia siitä, et mistä me huolehditään 12 kuukauden päästä meidän lyhennyksiin rahaa. Et nyt voidaan vähän, et jos ei nyt ihan vielä pitkille valoille niin kuitenkin jo vähän voidaan nopeutta nostaa ja kattoo vähän pidemmälle eteenpäin. Että kyllähän tilanteet vaihtuu, kun olosuhteet muuttuu ja joskus se muuttuu huonompaan. Kyllä tää pitkät valot, lyhyt valot esimerkki on vaan ihan kognitiikkaa. Että silloin, kun tapellaan olemassaolosta niin sit ajellaan kyllä tosi hiljaa ja lyhyillä valoilla.”</i> (Hallitusjäsen I)	Tulevaisuus- ajattelun oikea-aikainen soveltaminen	
<i>”Mut siin pitää olla hirveen herkkä, et tunnistaa sen organisaation kehitysvaiheet. Ja esimerkiksi, jos sillä organisaatiolla on joku muu iso kohta juuri sillä hetkellä niin ei niillä yleensä kaista riitä sellaisiin asioihin, jotka ei ole akuutteja. Et tyypillisesti hallitustyö on monta vuotta kestävä polku, ja silloin sit pitää miettiä et missä vaiheessa se yhtiö on kypsä mihinkin asiaan ...Et miten vois sanoo, ne on mieluumminkin niin, et ne on itellään ne asiat luonnostaan mielessä ja sit vaan istuttaa ne asiat sillä hetkellä kun ne luontevasti isotuu sen organisaation kehitysvaiheisiin ja etenemiseen.”</i> (Hallitusjäsen C)		
<i>”Meille sanottiin yrityksessä x, kun aloitettiin hallituksessa, että olette sen syntymättömän sukupolven vastuussa. Ja täytyy muistaa, että varsinkin kun sulla on perheyriityksiä, niin sä näet perheyriityksiä, jotka menee konkurssiin lyhyellä tähtäimellä, kun ne ajattelee niin paljon pitkällä tähtäimellä. Eli täytyy muistaa, että jos sä menet konkurssiin kymmenen vuoden kuluttua niin sillä ei ole väliä mikä se 30 vuotta on.”</i> (Hallitusjäsen B)		

LIITE 4. KASVUHAKUISUUDEN TODISTELAINAUKSET

Sitaattiesimerkki	Ensimmäisen asteen konsepti	Toisen asteen teema
”Kyllä mun mielestä puheenjohtajan rooli on just se, että pitäis kannustaa miettimään niitä asioita jotka on...niin kuin ne asiat josta mä alussa lähin, et mistä syntyy kasvua, mitkä on niitä asioita jotka muuttaa nykyistä käyttäytymistä, niin puheenjohtajan täytyy edustaa sitä. Ja tää on kyllä yks semmonen asia, että on parempi kyllä, mä oon tämmöstä käyttänyt, oon joskus 30 vuotta sitten kuulut ensimmäistä kertaa sanottavan, on parempi, että johto tai hallituksessa puheenjohto, on mieluummin future biased kuin history biased. Et jos vaan muistelee menneitä, et miten tää nyt meni, silloin kun olin nuori, niin se on kyllä ihan turhaan jargonia. Siellä et pitää olla hirveen nälkä miettimään, et mitä tää ehkä on joskus.” (Hallitusjäsen I)	Innostus kehittämiseen	KASVUHAKUISUUS
”Ja se että markkinointia tekevä ihminen on paljon kiinnostuneempi siitä, et miten sitä tuotetta ja palvelua kehitetään seuraavaan vaiheeseen, eikä niin että sitä et sitä nykyistä tuotetta hiotaan paremmaksi, et tehdään tästä vielä halvempi ja kulmajiiri tohon. Et tota se miettii, että meillä on näitä tuotteita ja palveluita, mutta mihiin suuntaan meidän portfolio täytyy kehittyä et me ollaan markkinoilla hyvässä asemassa. Ja se on paljon valmiimpi miettimään uusia tuotteita, uusia markkinoita, uusia asiakassegmenttejä, ja se on oikeesti valmis lähtemään siitä nykyisestä positiosta uuteen.” (Hallitusjäsen C)		
”Ehkä kyllä siinä mielessä [näen oman roolini innovaatioiden eteenpäin viemisessä] vähän enemmän kuin muut [hallitusjäsenet], koska mä ymmärrän sen, että jos ei jatkuvasti kehity ja kehitä tarjontaa niin sä meet taaksepäin ja on mahdotonta esimerkiksi nostaa hintoja kilpailulla markkinoilla, jos sä et jatkuvasti uudistu.” (Hallitusjäsen F)		
”Tulevaisuuden kilpailukyky on yks tärkeimpiä hallituksen asioita varmistaa. Osakkeen omistajien näkövinkkelistä, niin sen arvon nousu ja kasvun edistämiseksi, Niin siinähan se sitten rokottautuu se että, jos ei ajattelis tulevaisuutta ja keskity siihen niin jossain vaiheessa se voi tulla esiin se ongelma et sä heräät niin sanotusti, ku Nokiakin heräs...et sä heräät ja sä huomaat, et kilpailijat oli menny ohi ja sä oot jäänyt jälkeen. Se on se pahin skenaario.” (Hallitusjäsen D)		
” Jos mä oon puheenjohtaja ja ne tietää, et se samperin mimmi kyl tietää ja löytää jotain jostain niin sit niinku hyvällä pysyy johto varpaillaan. Et ne ei halu tulla yllätetyksi puheenjohtajan kannalta kauheen montaa kertaa tollaisesta kilpailuasiasta. Mut se on enemmän mun omaa osaamista.” (Hallitusjäsen B)	Jatkuva mahdollisuuksien skannaus	
”Silloin se on, kun sä pystyt hallituksesta kattoo, et hei, tämmösiä asioita on liikkeellä, ja näitä juttuja ja näitä trendejä ja näitä asioita. Sit sä huomaat et hei, nää liittyy täsmälleen tähän meidän tekemiseen ja sit sä löydät parhaimmillaan jonkun asian et tää on strateginen kilpailuetu niin sit se on täydellinen kilpailuetu.” (Hallitusjäsen C)		

<i>"Ja yksi asia on olla kartalla asioista, jotka liittyvät kulloinkin kyseiseen yhtiöön. Ethän sä voi olettaa hallituksen jäsenenä, että sinulle serveerataan sieltä yhtiöstä erilaisia asioita ja sitten sinä vain kommentoit niitä asioita. Vaan että sun täytyy osata katsoa, että mitä tällä alalla on kehittymässä, mitä mä voisin, jos mä katson vähän niin kuin ulkopuolisena, mitä mä voin nähdä, mitkä trendit yhdessä vaikuttaa, ja voivat kenties vaikuttaa tänne, jota me emme ole ehkä huomioineet. Siel on niin kuin monta tasoa, jolla hallituksen jäsenen tulee toimia."</i> (Hallitusjäsen G)		
<i>Jos yritys ei tarkkaile kilpailijoitaan jatkuvasti niin se tarkoittaa sitä, että ne on liian sisäfokusoituneita. Eli ne ei ole fokusoitunu asiakkaisiin, ne ei ole fokusoitunut markkinoihin, vaan ne kattoo omaa napaansa. Ja sitä pitäis jatkuvasti seurata."</i> (Hallitusjäsen B)		
<i>"Hallituksen on ihan hyvä olla ei harmaantunut ja riskienhallintaan keskittynyt, kaiken pysäyttävä voima, mutta sen on hyvä olla sellainen taho, joka sopivasti painaa kaasua ja jarrua tilanteen mukaan ja haastaa toimivaa johtoa niissä päätöksenteoissa, ettei sännätä liian nopeasti tekemään niitä päätöksiä ja joskus säännätään tosi nopeasti, et...ennakoi huolella, ymmärtää tilannekuvan koko ajan niin näin mä ajattelen sitä strategiatyötä. Et se tausta pitää olla koko ajan tehtynä, jotta sä voit tehdä päätöksiä."</i> (Hallitusjäsen G)		
<i>"Jollain saattaa olla enemmän sitten jopa ihan kokemuksen tai sitten ihan luonteenpiirteiden tai tämmösen myötä enemmän intressiä ja kokemusta sieltä valvontatehtävistä. Sanotaan nyt vaikka että, listatuissa joku audit komitea, tarkastusvaliokunta, niin tottakai siinä on enemmän tämmöinen valvovarooli et onhan se homma hanskassa. Et ei siel välttämättä mietitä hirveesti tulevaisuuden businessmahdollisuuksia vaan katotaan, et onks nää nyt tällä tavoin ja mitä tääl on probleemakohtia., Mut taas sitten joillain hallitusjäsenillä voi olla sitten hyvin vahvasti tällainen tulevaisuusajattelu ja bisneksen kehittäminen sitten pidemmällä aikajänteellä vielä painottuu enemmän. Et tottakai siellä voi olla tämmösii eri painotuksia."</i> (Hallitusjäsen H)		
<i>"Et sillä tavalla tietysti yritetään tietysti parhaamme arvioida tulevaisuuteen liittyviä sekä makrotrendejä, että varsinkin riskejä yritetään arvioida. Usein se kietoutuu riskianalyysiin, et yritetään niitä tehdä, mut sit ne riskit ne tulee sellaisilta alueilta mitä sä et ole edes kuvitellut."</i> (Hallitusjäsen C)		
<i>"Mähän sanon, että mitkä meidän B2B asiakkaat kasvaa? Sit ne on ihan niinku, et mitä? No mut me kasvetaan. Ei! Ei miten me kasvetaan vaan, miten me kasvetaan heidän kanssaan. Win with the winners!"</i> (Hallitusjäsen B)	"Win with the winners"	
<i>"Muutoksethan tarjoaa aina jonkun mahdollisuuden ja tietysti toinen on se kasvualueitten hakeminen. Se on aina se markkinoiden valloittaminen helpompaa semmoisessa markkinassa, joka lähtökohtaisesti kasvaa."</i> (Hallitusjäsen I)		

LIITE 5. UTELIAISUUDEN TODISTELAINAUKSET

Sitaattiesimerkki	Ensimmäisen asteen kon- septi	Toisen asteen teema
No, kyllä mä sanoisin näin, että comes with the profession, että jos sellaisia hommia teet niin et sä oikeestaan päädy sellaisiin hommiin, jos sä et ole tulevaisuusorientoitunut. Että, jos mä nyt mietin, että ne foorumit sit missä tällaiset puheenjohtajat tapaa esimerkiksi, niin kyllä ne putket on tosi paljon... ja hirveen uteliaina kuunnellaan et mitä muissa firmoissa, et sen takii mäkin lähdin vähän uteliaana tähän tutkimukseen et mitä mä sulta kuulen, ...et miten nyt muut on vastanneet niin mä olen utelias kuulemaan sen, koska kyl-lähän mä haluan benchmarkata sitä, et ooks mä itse viel kartalla ollenkaan.” (Hallitusjäsen I)	Luontainen kiinnostus	UTELIAISUUS
“Ja sitten tietysti aina uteliaana oon kysymässä sitä, että mitä meille meidän nykyiset asiakkaamme kertovat, kun ne lipsauttelevat kuitenkin sivulauseissa, välillä ties mitä sieltä kuuluu. Että aina kaikki pienet signaalit ja muut niin sitä yritän niinku herätellä.” (Hallitusjäsen G)		
“...mut parhaimmillaan se on sitä, että jokainen hallitusjäsen itse tunnistaa sen, että mun vastuulla on miettiä se, että me en ole kiinnostunut vaan tämän päivän twitteri-viesteistä, vaan oikeesti mun pitää olla kiinnostunut siitä et, mihin vaikkapa geopolitiikka ja mahdollinen esimerkiksi, jos yritys on kansainvälinen niin onko sieltä tulossa esimerkiksi mahdollisuuksia vai uhkia vaikkapa seuraavan viiden vuoden sisälle, ja sit pitää seurata siihen liittyviä asioita.” (Hallitusjäsen C)		
”Kyllä se keskeinen asia on, jos sä haluat toimia hallituksissa, niin sun täytyy rakastaa strategiatyötä. Hallituksen työ on, sen yksi keskeinen niistä, jos nyt listataan kolme tai neljä tärkeintä hallituksen tehtävää, niin yksi keskeinen siellä on strategia ja strategiset valinnat niin kyllä sun täytyy olla passionate about strategy, että sulla pitää olla niinku semmonen, strateginen kyvykkyys, johon olennaisesti liittyy kyky ymmärtää tulevaisuutta taikka yrittää edes arvata mitä se tulevaisuus voisi olla.” (Hallitusjäsen G)		
” Ois hyvä varmaan vähän katsella, että minkä tyyppisiä maailmoja saattaa olla kehittymässä tässä ja tässä asiassa, ja sitten voidaan sitä kautta kaikki ääreistä ja laajentaa ajatteluamme, kun pohditaan niitä ja sparrataan niitä.” (Hallitusjäsen G)	Ajattelun laajentaminen	
“Ja nyt me tullaan just tähän. Not the most obvious juttu, mut perustuu siihen, että näitä ihmisiä joko on tulevaisuudessa välttämättöntä ymmärtää taiteesta ja kulttuurista ja muotoilusta, mutta välttämättä me ei oltais ajateltu ja välttämättä me oltais kategorisoitu näitä (..) Se ei oo se! Et haetaan niinku ...,Jälleen kerran rikotaan se kotyymi on must paljon kiinnostavampi, kuin mennä se perusmallinnuksella!” (Hallitusjäsen E)		
”Joskus on erinomaisen tärkeää käyttää, että hallitus kutsuu hallituksiinsa toisinajattelijoita, erilailla ajattelevia, sellaisia ulkoisia tahoja, joita hallitus ei edes hoksaisi ajatella, että laajentaaksensa ajatusta.(...) Ei aina tarvii olla niin, että hallituksen jäsenenä tarttis olla ne kaikki erilailla ajattelevat, vaan et sinne voidaan kutsua		

<i>näitä erilailla ajattelevia ihmisiä tuomaan sitä lisädiversiteettiä.”</i> (Hallitusjäsen G)		
<i>“Parasta aikaa haetaan maailmalta, Suomen ulkopuolelta, todennäköisesti Keski-Euroopasta, uutta hallitusjäsentä meille, jonka keskeinen tausta tulee täältä trendin X maailmasta. Että se kertoo että mihin tää maailma on menossa, että sillä puolen me hallituksessa sitä paremmin ymmärrettäis, että hänestä tulis tän asian liideri hallituksen sisällä, ja hän tois meille niitä ideoita meidän sille ihan fiksulle hallitukselle mietittäväks. Ei me tiedetä kaikkee niitä asioita mitä sellainen ihminen tietää.”</i> (Hallitusjäsen I)		
<i>”Mä muistan aina yhen keissin, jossa oltiin tekemässä yrityskauppaa, ja jossa oltiin ostamassa kilpailijan toimintaa. Ja sit kun se tulee hallituksen käsittelyyn ...Siin oli tehty molemmin puolin kaikki myyjän ja ostajan DD:t, ja siis niinku kaikki juristit ja pankit ja kaikki oli liikkeellä, ja sit mä kysyn siinä hallituksen kokouksessa, että no, et tota onko nyt katottu sitte asiakkuudet, ...Sen jälkeen huomaa se valmisteluryhmä et nii, ei me olla katottu ollenkaan asiakkaita. ...Sillai niinku et, no niin, pääsinpä taas sitten sanomaan tän sanan asiakas! Ja sillä hetkellä onneks ehdittiin viel sitten tehdä se analyysi ennen kaupan loppuun viemistä ja julkistamista... Mut jos mä en olis ollut sillä hetkellä hallituksessa ja kysynyt sitä, niin asiakkaat olis lukeneet lehdestä. ...Mut se niinku kuvas sitä, että välillä tehdään isojakin prosesseja ja päätöksiä, ilman et siel on kukaan kysynyt et no hei tässä on seurauksia myös asiakkaille ja onks sitä mietitty ja onks joku pohtinut sitä. Ja yleensä ei ole.”</i> (Hallitusjäsen C)		
<i>“Mut sit kun se [vain lyhyen tähtäimen tarkastelu] on laiskaa ajattelua niin sitä mä en sitten vaan jaksa. Mul ei sit oo yhtää hermoi siihen. Sit kun mä oon vähän kärsimätön niin mä oon ihan et TAI-VAS!”</i> (Hallitusjäsen E)		
<i>”Mä voin konsulttihatun päässä tehdä se työ [markkinoiden tarkastelu] ja auttaa tottakai näitä mun hallituksia siinä missä mä autan mun asiakkaita, mut se ehkä ongelma on se, niinku, laajempi ymmärrys sen tärkeydestä... Se ei ole välttämättä sitä, että sä puhut kuuroille korville, vaan se on niinku et joo, joo, tosi tärkeetä MUTTA meillä on nyt tää agenda, ja tänään pitää käydä nää asiat nyt läpi ja sit meil on tää tietty kalenteri joka täs pyörii.”</i> (Hallitusjäsen D)		
<i>“Mä väitän että mä nautin sellasta mainetta, että mä oon aika vaivalloinen. Jokuhan oli sanonut musta, että 'kuulimme sinusta', kun mut oli hallitukseen valittu, ja tää on X ministeriön ja valtion ja whatever oli valinnut, niin 'olemme kyllä kuulleet, että sinä olet aika vaativa, vähän vaivalloinen, sinä ajattelet aika monimutkaisesti'. Monimutkaisesti! Se oli vähän must, et mä ajattelen monimutkaisesti! Ehkä mä ajattelen monialaisesti. Ei, mut. se viel tuli niinku et...Mä kysyin et miks mä oon vaivalloinen? 'No, koska si- nulla on paljon mielipiteitä.'”</i> (Hallitusjäsen E)		

LIITE 6. DISRUPTIOHALUKKUUDEN TODISTELAINAUKSET

Sitaattiesimerkki	Ensimmäisen asteen konsepti	Toisen asteen teema
<i>Ei [ajatteluni ole samansuuntaista hallituskollegojen kanssa]. Mä olen ehkä vähän tällainen outolintu, jos sanotaan suoraan. Ja se johtuu parista asiasta. ...Mut tätä outolintuisuus tulee kahdesta asiasta. Ensinnäkin mulla on kansainvälinen kaupallinen tausta. ...Muut Suomessa on hyvin paljon insinöörejä yritysten johdossa, koska meidän isoja bisneksiä on B2B:t, ja niiden johdossa on usein insinööriataustat. Ja insinööriataustoista voi sanoa paljon hyvää, mut ei se mikään sellainen asiakaskeksinen taustaa anna ...niin mulla meni varmaan joku 5 vuotta ennen kuin mä totesin, että ihmiset ei ihan oikeesti tajuu, mistä on kysymys. Et ajattele, et ne on niinku fiksuja tyyppejä, ollut toimarina kaiken maailman yrityksissä ja ollut talousjohtajina ja, sit ne ei kertakaikkiaan ymmärrä sitä asiaa [asiakaskeksisyyttä], kun ne ei ole koskaan tehnyt sen asian kanssa töitä, niin se ei ole sitä, ettei ne ole kiinnostunut vaan ne ei vaan niinku.... Se ei vaan ole niitten kartalla.” (Hallitusjäsen B)</i> <i>“Ei se must ole kauheen sallivaa keskustelua. Kyl sä niinku valikoit...Kyl sä vielä valitettavasti, kyl aika paljon aikaa ja energiaa vaatii, et sä pystyt pitämään sitä sun näkökulmaa koko ajan hengissä siellä. Se on inhimillistä, et välillä ei vaan jaksa.” (Hallitusjäsen E)</i> <i>”Mä kun tulin yritys X:n hallitukseen niin ne melkein heitti mut ulos varmaan toisessa palaverissa, kun mä sanoin et meidän pitäis olla kauheen kiitollinen kilpailija Z:sta. Nää oli ihan niinku, et oleksä akka ihan hullu!” (Hallitusjäsen B)</i>	Outolintuus	DISRUPTIOHALUKKUUS
<i>”Mut et mähän oon myös hyvin provosoiva tyyppi kans, et pitää muistaa se, et vähän hän mä teen sitä myöskin provosoidakseni, koska tota, et ihan vaan sen takii, et ei tää ihan, et edes mietittäis sitä asiaa. Mulle riittäis ihan vaan se et edes mietittäis et onks tää riittävä taso miettiä. ...Et mä en tee sitä niinku henkilökohtaisista tavoitteista ja se on vaan mun tapa tavallaan push the...mun mielest pieni friction on aina hyvä, niin mä luulen et nykyään kaikki on varmaan sen kans ihan, tai siis siihenhän sä tietyl taval opit ymmärtää et toi on ton tapa ja me tarvitaan toi kanssa. Enemmän se on nykyään ollut sitä et me tarvitaan sitä, että tuo vaan, et anna mennä vaan. Siitä on iso ero siitä, kun mä olen ollut kymmenen vuotta sitten hallituksessa niin silloin keep your mouth shut. Et se on ollut se. Et mähän oon pörssiyhtiöiden hallituksessa, mä oon tiennyt et ei kannata ruveta, et tulee vaan, et jengi kattoo kulmien yli tai pöytälevyänsä. Et sä sieltä tukee saa. Ja se on ehkä niinku juuri se, et ei ole mun maailma, jos tääl ei kukaan uskalla lähteä edes, vähän niinku...” (Hallitusjäsen E)</i> <i>”Mä on aina silleen et ”never waist a good crisis”. Mä oon kriisien ystävä, koska ne yleensä mahdollistaa asioiden tekemisen. Korona on ihan helvaton hyvä esimerkki! Korona on mahdollistanut asioita, mihin normaalisti olis mennyt kymmenen vuotta ja nyt ne on tehty kymmenessä päivässä.” (Hallitusjäsen B)</i> <i>“Sillai niinku et, no niin, pääsinpä taas sitten sanomaan tän sanan asiakas!” (Hallitusjäsen C)</i>	Provosoiva ote	

<i>“Tuolla Ruotsissahan kyseenalaistetaan ja keskustellaan. Niin että tavallaan, kun joku ajattelee omilla aivoillaan, niin tässä kohtaa se otettiin hyvin vastaan. En tiedä. Se riippuu aina tietysti hallitus-työstä ja siitä kulttuurista. Asia tietysti aina riippuu siitä, millä tavalla tuo niitä asioita. Eli jos tuo rakentavassa hengessä niin se otetaan varmaan paremmin vastaan kuin, että on liian kriittinen tai tuo ikävästi. Niitä asioita voi tuoda eri tavalla.”</i> (Hallitusjäsen A)		
<i>“Monikerroksellisuutta, tavallaan poikkitieteellistä ja boxin ulkopuolelta ajattelua, ja kyseenalaistamista ja rohkeutta. Ja mulla on tällainen sense of urgency. Mä niin ku oon sitä mieltä, että nää on välil niin järjettömän hitaita ajattelijoita! Niitä on pakko työntää ja sit mä oon vaan ihan fine sen kanssa, et jos ei ne tykkään musta niin sit voi tehdä... Et älä mee enää itseäs kiusaa mihkään sellaseen hallitukseen, mistä sä tuut väsyneenä ulos.”</i> (Hallitusjäsen E)		
<i>“...et se pitäis [pystyä] puristamaan pieneen aikaan, eli tyyliin kuudesta kuukaudesta sä näkisit, että onko tätä semmoinen juttu joka toimii. ...Me ollaan siinä yhteydessä puhuttu paljon tämmöisestä sense-of-urgency, et se on tavallaan saatava puristettua ja...”</i> (Hallitusjäsen H)		
<i>”No, kyllähän täs on varmaan se, että nähän on aika paljon, hallituksistakin syntyy sellaista, hallituksiinkin syntyy kuitenkin, saattaa syntyy myöskin ryhmittymiä. Ja myöskin se että, hallituksissakin usein haetaan sitä hallituksen yksimielisyyttä. Ja tavallaan se että, tuleeks tästä kivi rattaaseen, vai tuleeks täst oikee se, että se ratas on oikeesti..., et välillä pitäis miettii oikeesti et pyöriiks se ratas oikeeseen suuntaan. Kyl mä luulen, et siit puuttuu sitä rohkeutta kyseenalaistaa omaa ajattelua.”</i> (Hallitusjäsen E)		
<i>“Mut ehkä viel siitä lupausten lunastamisesta, niin lupausten lunastus tapahtuu usein logistiikassa tai tuotannossa tai asiakaspalvelussa eli sun pitää, eli siinä mielessä markkinoinnilla pitää olla oikeus vähän astuu varpaille, et hei! Et siin mielessä sellainen tietty diplomatia, ja osittain tietty rohkeus sotkeutua muitten asioihin, et pelkillä lupauksilla ei pääse maaliin, vaan se on se lunastaminen ja se lunastaminen, siihen tarvitaan koko organisaatio.”</i> (Hallitusjäsen F)	Rohkeus	
<i>”Mut se, et mennään oikeesti uusille vesille, tuotekehitystä asiakkuuksien suuntaan, markkinointia ja, et sillä tavalla mennään markkinan tarpeiden mukaan, niin se ajattelu tulee markkinointi-ihmisiltä organisaatioihin rohkeemmin, ja uusille vesille.”</i> (Hallitusjäsen C)		
<i>”Ja kyl mä saan siitä tosi myönteistä palautetta, että mä osaan tuoda sitä ja uskallan tuoda sellaisia näkökulmia ja asioita, joita se hallitus ei ole aina perinteisesti miettinytkään ja hogannut.”</i> (Hallitusjäsen C)		

LIITE 7. PILOTIEDON YMMÄRRYKSEN TODISTELAINAUKSET

Sitaattiesimerkki	Ensimmäisen asteen kon- septi	Toisen asteen teema
”Mut usein hallituksissahan on se haaste, että me kaikki tullaan toimivasta johdosta. Meil on ollut taustana erilaisia yritysjohton tehtäviä, ja me aina määrittelemme hyvän johtajuuden niin että on kyky tehdä päätöksiä, ja mennään nopeasti ja reippaasti päätöksiin ja saadaan aikaseks ja eksekuutataan huolella.” (Hallitusjäsen G)	Pehmeät asiat	PILOTIEDON YMMÄRRYS
”Koska silloin kun sä puhut tulevaisuudesta, niin sä et tee mitään päätöksiä, vaan se on ajattelua ja pohdintaa ja hahmottamista. Se on semmosta niinku..., ja siihen tarvitaan vähän luovuuttakin. Sä et voi istuu ja ajatella, että okei no ni, listataanpas... Se ei ole sitä työskentelyä. Ja siks mä uskon että, kun me ollaan tehty yhdessä hallituksessa, mis mä oon puheenjohtajana, mis me ollaan tehty ehkä yritetty enemmän hahmottaa ja tehty skenaarioita, niin silloin mä pakotin hallituksen tämmöseen työskentelyyn, missä me piirrettiin taululle ja me hahmotettiin paperille ja me visualisoitiin asioita, ja me tehtiin tän tyypistä pohdintaa. Ja sit me, se lopputulema ei ollut mitään, että nyt tehdään päätös jostain, vaan se oli semmonen yhteinen ymmärryksen kehittäminen tulevaisuudesta ja mitä on meille tärkeää, ja mitä on meille semmosia asioita mitä meidän pitäis ymmärtää, et mitä on tulossa ja mitä se vaikuttaa meidän positiointiin, tai kilpailukykyyn tai arvionluontiin tai johonkin tän tyypiseen.” (Hallitusjäsen D)		
”Mua kiinnostais paljon enemmän se, että mitä muuta ne tekee kuin kuluttaa sitä kyseistä palvelua tai tuotetta. Tän päivänihminen on niin monikerroksellinen, et jos me pystytään löytämään taiteen, kulttuurin tai muuta näkökulmasta tiettyjä asioita ja yhdenmukaisuuksia, me pystytään varmaan määrittelemään niiden palvelutarpeet mitä niil on. Mut tää on paljon monialaisempi asia.” (Hallitusjäsen E)		
”No, sanotaan että... Ylipäätään asiakkaat...sanotaan että... Mun kokemuksen mukaan hallituksen kiinnostus on tottakai numerot. Numerot, numerot, numerot. Topline ja bottomline. Ja tottakai tehokkuus ja prosessit, ja kaikki tän tyyppinen, tottakai osakkeen hinta ja miten me pystytään vaikuttaa, ja se kasvu, ja strategia. Mut sit kun me tullaan... Se riippuu tietysti siitä, et ketkä hallituksessa istuu, mut jos sä olet yksin, joka edustat niin sanotusti pehmeitä arvoja, tai sitä että puhutaan brändistä ja brändin tärkeydestä kans kasvun ajurina, tai puhutaan asiakkaista tai asiakastarpeista tai puhutaan jopa siitä et miten me ymmärretään sitä kontekstia, niin sanotaan, et siinä jos sä oot esimerkiksi yksin hallituksessa niin kyl se on välillä vähän sellaista yksinäistä barrikaadeilla liputtamista, et hei muistakaa nytten nämä asiakkaat, et heitä vartenhan me ollaan täällä.” (Hallitusjäsen D)		
”...ja tietysti usein hallituksissa on paljon kokeneita ihmisiä ja tietysti sit on näitä, jotka ovat enemmän sen oman alan eksperttejä, et siinä mielessä mul on myöskin parempi näkökulma usein ymmärtää vaikka sitä asiakaslähtöisyyttä, kun mä olen ollut asiakkaiden kanssa tekemisissä kuin pelkkien numeroiden. Ja henkilöstö...tää sisäinen viestintä joka...siis mun mielestä se sisäinen viestintä rajaa sen, mut siis tämmönen niin kun lopputuote pitäis olla innostunut yrityskulttuuri ja se ei johdu pelkästään sisäisen viestinnän, mut		

siinä brändi, kulttuuri, johto ja arvot, ja kaikki, niin kyllä niillä on hurja merkitys siihen et miten se firma toimii. Et ollaanks siellä pelokkaita vai innostuneita ja, et se on kyllä semmonen et mitä mä kans tuon esille.” (Hallitusjäsen F)		
“Mun mielestä, jos meil ei ole perspektiiviä historiaan, meillä ei ole ymmärrystä tähän päivään, eikä meillä ole näkemystä tulevaan. Siis se on musta...Must siis tää koko intelligenssia kerätään siihen, että me kerätään dataa, [mutta] mejän pitää kerätä viisautta! Ja viisaus harvoin näkyy edellisessä sukupolvesta, se näkyy sitä edellisessä syntyneenä ja siitä eteenpäin. Siis koko mallihan perustuu enemmän tai vähemmän tällaiseen heiluriliikkeeseen ja heilurin kärjethän on ne, mitä meidän pitäis kattoo, jolloin me tarvitaan se. Meidän pitää kattoo sitä. Meidän ei pidä katsoa taustapeiliin vaan pitää rohkeasti pystyä katsomaan taaksepäin. Ja se on kaksi eri asiaa. Älä vilkuile olan yli katsoen mitä siellä on ollut, vaan oikeesti käänny, mieti ja ymmärrä.” (Hallitusjäsen E)	Ymmärrys lukujen takana	
“ [Puhe on] nykyisten asiakkaiden ei edes tarpeista vaan ostamisen lisääntymisestä tai vähentymisestä. Se on sillä tasolla, et haetaan, onko vuositasen eurot kasvaneet vai pienentyneet, et se on sitä. Must se ei ole ymmärrystä se on ihan puhtaasti laskutuksen seuranta.” (Hallitusjäsen C)		
“...mikä merkitys sil on ja miten sä löydät sen datasta. Mä löysin tän aika helposti. Se ei ehkä ole se ainoa data. Siin voi olla isoja alueita, mut jos sä näet, miten se yritys kehittyy, niin se, että sä ymmärrät tästä periaatteesta asiakasdatasta, miten se liittyy sun oman myynnin yleiseen myyntiin, mutta myös sun myynnin kannattavuuteen, se jotenkin se on vähän niin kuin sellainen [viheltää] sellainen black box. Ja mulle tuli sellainen olo, että onko mun kysymys jotenkin tyhmä, kun se kysymys on vaan sellainen, ettei toinen puoli ymmärrä sitä kysymystä. ...Kaikki tällaiset isot deltat pitää ymmärtää siis asioiden väheneminen tai eneneminen pitää ymmärtää minkä takii.” (Hallitusjäsen B)		
“Mä en enää viitsi miettii, mä en enää pysty optimoimaan seuraavan kolmen vuoden EBITAa, ja miettii...Ei noit kiinnostaa oikeesti mistä se... me puhutaan aika hienosti ja hienoja sanoja yritysten historiasta, ja mistä se on tullut ja kaikkee. Mut musta se on aika päälleliimattua kohinaa. Mut siellä on isoja arvoja, siel on moraalisia vaikutteita, siellä on syitä miks on synnytty, siel on, jos me ajatellaan niinku perusteellisuutta ja puunjalostusteollisuutta, niin kyl-lähän, herran jestas sentään me ollaan metsäkansa, ja sit kun me se pystyttäis myöntämään niin me pystyttäin katsoo paljon asioita ihan uudella tavalla.” (Hallitusjäsen E)	Arvojen mukainen johtaminen	
Sit mennään ehkä semmoisiin keskusteluihin kun puhutaan näistä megatrendeistä sitten että, on isoja sellaisia kuvia, jotka kuitenkin on tällaisesta yhteiskunnallisesta kehityksestä on vedettävissä, että tämmösii sanotaan tyypillisesti, no tää ilmastonmuutos ...mut sit on myöskin semmosii, miten mä sanoisin, vähän niinku enemmän mitattavia,...esimerkiks kaupungistuminen tyyppiä ilmiö. ... Ja sitten kaikki tämmöset et mihinkä tää elämä on muuttumassa, siis mihinkä työ on muuttumassa, niin ne on kaikki semmosia, kuitenkin jos kato-taan pitkiä trendejä... no digitalisaatio on yks ihan selvästi saman tyyppinen, ja sitten tietenkin on kokonaan tää energiamaailma. ...Et semmosiin mennään sit jos puhutaan tämmösistä plus 10 ja jonnekin 30 ja 50 vuoteen, niin kyllähän tietenkin näitä megatrendejä..., ja kyllähän näistä puhutaan strategioissa aika paljon		

yhtiöissä, mut sitä on vaikee numeeriseks muuttaa.” (Hallitusjäsen I)		
”Siinä (30 vuoden suunnittelussa) mennään enemmänkin makrotrendien kautta johtamiseen eli se, et miten makrotrendit näkyy yrityksessä ja kuinka yritys pystyy itsensä niihin liittämään. Ehkä semmonen tänä päivänä semmonen kohta, jossa puhutaan eniten makrotrendeistä on vastuullisuusajattelu, jossa yritykset miettii et mikä meidän vastuuntekemisen ja vastuuviestinnän viitekehys on ja silloin haetaan näitä makrotrendejä ja mietitään et miten meidän oman yrityksen tekemiä tarina liittyy makrotrendeihin ja se on se kohta joka on nyt kaikista pisimmällä aikajänteellä.” (Hallitusjäsen C)		
”Se on hirveen vaikeeta, koska tietyllä tavalla kun mä ymmärrän sen, kun se yritysjohton arki on aika pragmaattista tekemistä ja aika taktista tekemistä ja kaikkee, et kellä on aikaa ihan oikeesti syntyä niinku moniulotteiseks, tai kehittyä moniulotteiseks johtamisessa, niin se on tosi vaikeeta.” (Hallitusjäsen E)		
” Sä teet 30 vuoden investointilaskelman, niin ethän sä pysty enustamaan energian hintaa edes kuukautta pidemmälle. Niin silti sun on pakko tehdä se laskelma johonkin perustuen, joka on aina paras arvio, ja joka on aina väärä. Ja sitten kaikista isoin juttu on, et sä et pysty yhtään vaikuttaa siihen, et miten regulaatio kehittyy ja esimerkiksi verotus, joka on poliittista päätöksentekoa. Et sulla ei ole oikein mikään faktoista ei ole oikeesti niinku itellä hallussa, ei yhtään mikään. Mut ainoo, joka sulla on se velvollisuus, et kolmen vuoden kuluttua seuraava talvi, kun tulee niin se kaupunki ei jäädy. Ja sun on vaan pakko tehdä ne päätökset, sanooko makrotrendit ihan mitä tahansa, sanoopa sen hetkinen poliittinen mielipide ihan mitä tahansa, sanoopa sen hetkinen investointilaskelma ihan mitä tahansa, niin sehän on pelkkä paras arvaus. 30 vuotta eteenpäin, mut oikeesti eka menestyksen hetki on, ettei ihmiset kuole kylmyyteen ennen, eli neljän vuoden kuluttua törkeen kylmänä talvena. Et siinä niitä tehdään. Sä voit hymistellä ja kirjoitella lehtien palstoille kivoja mielipiteitä siitä, et miten asiat ois kiva tehdä tai kerätä ääniä kuntavaaleissa siitä, et mitä mieltä sä olit jostain energia-asioista, mut tervetuloa tekemään investointipäätöstä, jolla pidetään kaupunki lämpimänä ja asuttavana. Et siinä sit mitataan ihan oikeesti sen yrityksen päätöksentekoa ja kyvykkyyttä tehdä epävarmuudessa ja pitkällä jännteellä ne päätökset.” (Hallitusjäsen C)		

LIITE 8. TOIMIJUUDEN TODISTELAINAUKSET

Sitaattiesimerkki	Ensimmäisen asteen konsepti	Toisen asteen teema
<i>"Et se yleensä se asiakkaiden hahmottaminen oli wau-elementti monelle hallituksen jäsenelle."</i> (Hallitusjäsen C)	Toisten herättely	TOIMIJUUS
<i>"Siis sanotaan niin että jotenkin tuntuu, että se on uus näkökulma monelle, vaikka se on mun mielestä aika ilmiselvä. Mut toisaalta se kyllä otetaan hyvin vastaan, että et siinä mielessä se kyllä aiheuttaa hyvää keskustelua ja ei välttämättä niinku eriäviä mielipiteitä vaan mieluummin, et hei noinkin meidän pitäis miettiä, jos me lähdetäiski tota rakentamaan vahvemmin. Et siinä mielessä sanoisin, et jostain syystä vaan niinku ehkä monella jää ajattelematta sitä ja ne katsoo maailmaa niin paljon siitä että mitä me tehdään ja miten me voisit tätä myydä. Mieluummin kun, että koittaa rakentaa asiakkaiden tarpeiden mukaan."</i> (Hallitusjäsen F)		
<i>"Että on positiivinen merkki, että hallituksen jäsenistössä nähdään, että se on tärkeä aihe, mutta tiedostetaan myös, että oma kapasiteetti on rajallinen. Esityksen jälkeen tuli kysymyksiä, että aletaan ymmärtämään, että asiakasnäkökulma on tärkeä, mutta miten se saadaan toteutumaan hallitustyöhön sitä kautta sit sinne johtoon. Ja tää oli sit se keskustelu mitä käytiin mun esityksen jälkeen."</i> (Hallitusjäsen A)		
<i>"Tokihan, siis tällaista kuluttajatrendit ja nää siis keskeiset muutokset kuluttajakäyttäytymisestä ja muutokset ympäristössä ja kilpailukentässä, et herätetään niinku katsomaan vähän laajemmin sitä omaa toimintaa."</i> (Hallitusjäsen A)		
<i>"Et yhdessä hallituksessa puhutaan niiku et, mä voin puhuu brändistä ja ne itsekin puhuu brändistä, niin että kun sinä sanoit että tämä brand equity, et se on sit meille sit jossain vaiheessa tulee olemaan tosi tärkeä koska siinäkin sä voit rakentaa arvoa siihen brändiin, ei vaan siihen firmaan myynnin kautta vaan siihen brändiin itsessään. Niin se on ollut sellainen a-haa -elämys ehkä heille. Mut se on vaatinut monta vuotta työtä."</i> (Hallitusjäsen D)		
<i>"Kyl mä oon aika hyvin saanut mukaan heistä, missä mä oon, niin mullahan on puheenjohtajuuksia yli puolet, niin mä olen puheenjohtajana varmistanut yleensä sen et se saadaan se asiakaslähtöinen ajattelutapa. (...) Väkisinhän sitä ajattelua ei voida tuoda. Sitä voi sitten tuoda tai tehtäväkin on tuoda se oma näkemys ja sitten se joko hyödynnetään tai ei hyödynnetä, jos on rivijäsen. Mut jos on puheenjohtaja, niin silloin on tietysti mahdollisuus se asia tuoda aktiivisesti vaikuttaa siihen, että se asia huomioidaan siinä hallitustyössä ja johtamisessa. Siinä on iso ero ootsä puheenjohtaja vai hallituksen rivijäsen."</i> (Hallitusjäsen A)	Oman agendan sisäinen edistäminen	
<i>"Ja sit jos se tietysti rupeis painottumaan liikaa johonkin asiaan niin viime kädessä se on sitten puheenjohtajan tehtävä katsoo, että se ajankäyttö on tasapainoista ja järkevää. Et keskitytään enemmän ja käytetään aikaa enemmän tärkeisiin asioihin ja tulevaisuuteen kuin et vähemmän tärkeisiin asioihin."</i> (Hallitusjäsen H)		

"Hallituksen puheenjohtajalla, jos se on valittu aika traditionaalisesti perusteilla siinä, niin usein tätä tehdään kyllä, (minulla on) pitkä trackrecordi, niin se voi olla näin. Erityisesti myös, jos tämä ihminen on se, joka oikeesti vierastaa eniten kansainvälisyyttä tai ylipäättään poikkeusteellisuutta tai tulevaisuuden näkökulma-ajattelua. Ni hallituksessa on vaikeaa olla yksittäinen ajattelija. Kyl sä kuolet sinne aika nopeesti." (Hallitusjäsen E)		
"No, kyl mun mielestä se on niin ilmeisen tärkeä asia, että tota, (...)...varmaan kaikki hallituksen puheenjohtajat on sen verran viisaita et ne ymmärtää, et kuka sen rahan yhtiöön maksaa. Ja siinä ehkä mieluummin...mutta tietysti, agendalla on usein valtava määrä tällast hallinnollista asiaa ja niihin helposti menee paljon aikaa." (Hallitusjäsen F)		
"Mä ajattelen kyllä niin että jos mä oon jäsenenä ja asiakkuudet ei ole pöydällä niin mä rupeen marmattaa siitä, et tota... rupeen sanomaan et oisko nyt hyvä että me joskus niinku katsottais näitä asiakastytyväisyys tai jotainkin asiakkaisiin liittyviä asioita. Sitten taas puheenjohtajana mä sit taas yritän sillä tavalla et se omistajan, hallituksen, johdon ketju ja siihen viel se asiakkuus, et ne olis siinä tasapuolisesti siinä agendalla." (Hallitusjäsen G)		
"No, kylhän se on osittain ihan kyllä mindset kysymys, (...) Kyl sun pitää oppia ajamaan sitä agenda." (Hallitusjäsen F)		
"Mut sanotaan, että kyllä mä silti olen itse kokenut, että joka vuosi mulla on mun omalla agendalla tiettyjä aiheita, joita mä haluan tuoda esiin. Koska sä et voi tietystikään kaikkia eri asioita tuoda samanaikaisesti. Ja sä ethän halua olla disruptiivinen siellä, mut sanotaan et... et sit kun sä saat olla hallituksessa pitempään, mäkin oon ollut hallituksessa kuus, nyt on seitsemäs vuosi menossa, niin silloin sähän, kun sä oot siellä monta vuotta niin sähän pystyt rakentaa sitä ymmärrystä siellä hallituksessa ja sit sen tärkeydestä ja pystyt osoittaa, et hei, ku men nyt ymmärrettiin toi niin tämä oli se tulos. Ja sen takia tämä on tärkeä. Ja mä olen kokenut paljon, et puhutaan me sit asiakkaasta, markkinoinnista tai brändistä niin se, että ymmärretään esimerkiks sen brändin tärkeys, niin se ei oo yksi ja kaks kokousta vaan se on pitkäjänteistä siitä asiasta puhuminen ja aina kun on mahdollista niin tuoda kans se näkövinkkeli esiin, kun me puhutaan jostain asioista ja muistuttaa, et meidän pitää nyt tässäkin kontekstissa miettiä sitä brändiä, et sitä pitää kehittää ja se taas ajaa näitä asioita ja sun pitää tehdä se sisäinen myyntityö siellä niin sanotusti." (Hallitusjäsen D)		
"No, en mä tiedä... Jos mistä tahansa johtoryhmästä tai hallituksesta tehdään jonkunlainen tiimiprofiili, tai tiimityöskentelyprofiilianalyysi, niin kai siellä aina löytyy yks joka on Nelsson Mandela, yks joka on valopää, ja Nelsson Mandela rakentaa koko ajan konsensusta ja se valopää heiluu jossain ja yks joka ekssekuuttaa nopeasti ja toinen joka pohtii. Et meillähän on kaikilla ihmisillä omat profiilimme. Ja sen parempi, et meil on erilaisia profiileja. Ja auta armias, jos ne profiilit on samanlaiset, kaikki niinku tilintarkastustaustalla erittäin riskienhallintaorientoituneita, niin tuleeko yhtään ainutta päätöstä? Että se on hallituksen valitsijoilla, ja sen valinnan valmistelijoilla, on tärkeä tehtävä miettiä et on eri tyyppisiä, et se diversiteetti ei nyt pelkästään todellakaan ole mikään mies-naisvinkkeli vaan eri koulutustaustoja, eri ikäryhmiä, erilaisia kokemustaustoja, erilaisia riskinottajaprofiileja, erilaisia haastajia, niin siitähän se keskustelu vasta lähtee syntymään." (Hallitusjäsen G)	Diversiteetin varmistaminen	

<i>"Pitäis kans varmaan varmistaa se, että ihan yhtä lailla, kun hallituksessa pitää olla diversity, niin sit pitäis olla kyky ajatella longterm."</i> (Hallitusjäsen D)		
<i>"Mun mielestä jokaisessa hallituksessa pitäis olla enemmän kuin yksi, se ei voi olla niin että on vain yksi outo lintu, vaan siellä pitää olla kaks viiva kolme ihmistä, joilla on selkeesti vahva näkymä siitä, että se tulee siitä monialaisuudesta. Yks kulttuuri-ihminen hallitukseen, yks tulevaisuuden tutkija hallitukseen, ja yks sellainen, joka on ihan poikkitieteellisesti tieteentekijä. Se tekee hirveen hyvää."</i> (Hallitusjäsen E)		
<i>"No kyl mä olen tota itse niin kuin niin sanotusti rautalangasta vääntänyt ja sitten ottanut hallitukseen diversiteettiä mukaan eli tuonut sinne ihmisiä, jotka ajattelee. Ja sitten myöskin sitten on tehty tarvittavia muutoksia operatiiviseen johtoon. On toimitusjohtaja vaihdoksia tai johtoryhmään uusia henkilöitä tai... Et toisaalta sen oman johtamisen kautta tai toisaalta sitten niin kuin tuomalla hallitukseen sitä ajattelua ja sit toisaalta sitten varmistamalla et siellä on operatiivisessa johtoryhmässä sellaisia henkilöitä, jotka kykenevät ajattelemaan asiakaslähtöisesti."</i> (Hallitusjäsen A)		
<i>Et kyl mun mielestä hyvä hallituksessa tulee olla hyvä mixi erilaisia kompetensseja ja...mutta se on...ja paljon puhutaan niinkun hallituksen diversiteetistä ja tää diversiteetti pitäis toteutua myöskin niin kuin muulla tavalla kuin sukupuoliasiana, et eri kansalaisuudet, eri näkökulmat, eri...mut helposti otetaan sit vaan joku digiosaaja tai tämmönen, et se näyttää hyvältä, mutta tota, toisaalta en mä nyt tiedä, se riippuu niin kanssa hallituksista mut kyl mä ..nekin niinku pörssi-yhtiöiden hallituksissa niin on niinku aika aika perinteisesti ne muodostuu mut tota...ja ehkä sitä kautta vähän niinku yks puolisisiks mut kyllä...ehkä siin vois olla enemmän diversiteettiä."</i> (Hallitusjäsen F)		
<i>"No, sanotaan niin että mä olen ajatellut sitä niin itse että, että totakai sut valitaan hallitukseen tietyllä kokemuksella tai profiililla, jossa tarkoitus on että sä täydennät sitä hallitusta sun kokemuksella ja osaamisella. Ja sanotaan että monessa hallituksessa mun osaltani mä nimenomaan on siellä tuomassa sitä brändi, asiakas, markkinointinäkövinkkeleitä ja ehkä sitä asiakaskokemusta ja ehkä digitaalisuutta. Ne on ollut mun vahvuuksia."</i> (Hallitusjäsen D)		
<i>"Siis nekin yhtiöt...no sit me mennään paljon tällaiseen filosofiaan, mut onhan yhtiön markkinointi paljon muuta kuin tuota sitä mitä ihmiset yleensä siihen markkinointisanan alle liittää. Mut me ketkä ollaan markkinointia joskus luettukin ja sitä tehty niin me tiedetään että kuinka monimuotoista se on, ja kuinka se lähtee siitä asiakaslupauksesta ja siitä että millä tavalla se muotoillaan, että mitä tarvetta varten yhtiö on olemassa ja siitä lähdetään rakentamaan tuotteita ja siitä lähdetään rakentamaan jakelua ja siitä lähdetään rakentamaan hinnoittelua ja siitä lähdetään rakentamaan koko sitä portfolioa, millä sitä tuotetta asiakkaalle asti työestetään. Niin kyllähän se on niin monimuotoinen asia että..."</i> (Hallitusjäsen I)		
<i>"Tietysti mul on vahva markkinointi ja viestintä ja tuotekehitys, tuotteistamisen ja kaupallinen niin nää asiat, sit katseet siirtyy mun suuntaan. ...Mut must toi on enemmän... Et kyllä mun mielestä niin kun tietysti se riippuu vähän hallituksen dynamiikasta ja millast porukkaa siel on et miten se keskustelu menee."</i> (Hallitusjäsen F)		