

Strateginen uudistumiskyky ja ennakointi Tulevaisuusajattelu ja strateginen ennakointi



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

Katriina Karkulehto, Anne Martola, Kirsi Maste ja Emmi Ritvanen



Agenda tänään

- Ennakoinnista ja tulevaisuusajattelusta yleisesti
- Ennakointi- ja skenaariotyöskentely
- Tauko
- Skenaariotyöskentelyn aloitus

Ennakointi

= Tulevaisuuteen vaikuttavien tekijöiden tunnistamista, vaihtoehtoisten tulevaisuuksien kartoittamista ja toimenpiteiden määrittelyä toivottuun tulevaisuuteen pääsemiseksi.

Ennakointi tukee tulevaisuutta koskevaa päätöksentekoa, johon liittyy väistämättä epävarmuutta. Ennakoinnissa ei pyritä ennustamaan täsmällisesti tulevaisuutta.

<https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/ennakointi/>

Ennakointi

- Ennakoinnin avulla voidaan haastaa olemassa olevia käsityksiä tulevaisuudesta ja pohtia erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia
- Tulevaisuutta kannatta tutkia myös oman toimialan ulkopuolelta vaikka se vaatii enemmän työtä
- Ennakoinnin tulokset ja tulevaisuutta koskeva tiedot tulee integroida organisaation lopulliseen päätöksentekoon kaikilla päätöksenteon tasoilla



Ennakointi

- Organisaation käsityksiä ennakoinnista voidaan selvittää seuraavilla kysymyksillä
 - Mihin tarvitsemme ennakointia?
 - Onko ennakointi vain tiettyjen henkilöiden vai kaikkien vastuulla?
 - Onko ennakointi organisaatiossamme rakenteellista vai kulttuurista?
 - Onko ennakointi ylimmän johdon kertaponnistusstrategiatyön keskellä vai jatkuvaa keskustelua yhdessä eri sidosryhmien kanssa?
 - Miten ennakointitietoa hyödynnetään?

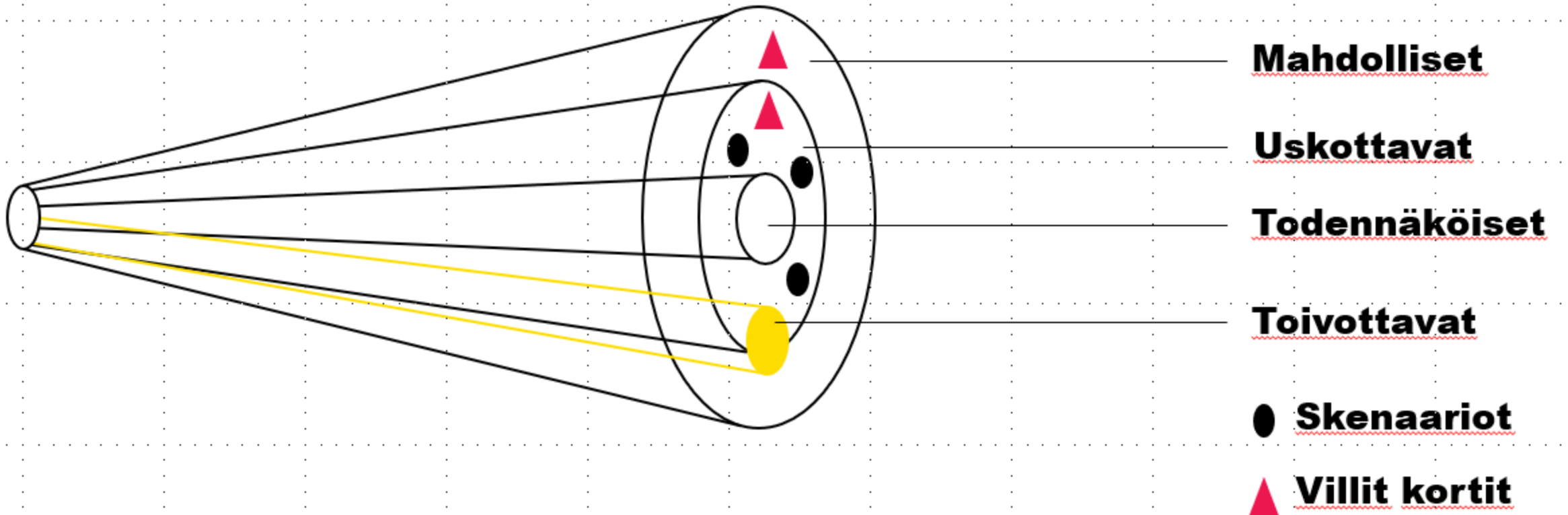


Ennakointi vs. tulevaisuudentutkimus

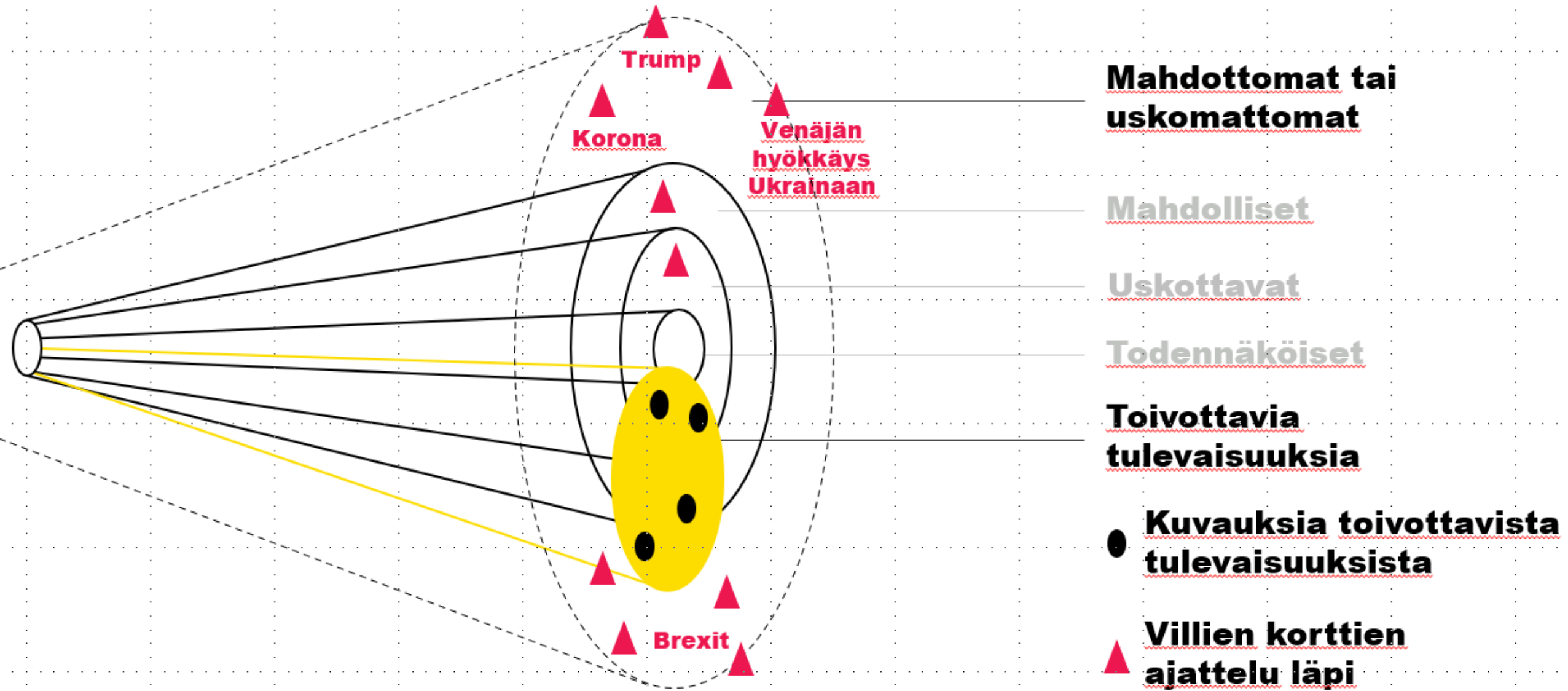
- Tulevaisuudentutkimus on oma tieteenala ja sen tarkoituksena on keksiä, arvottaa ja ehdottaa mahdollisia ja todennäköisiä tulevaisuuksia
- Tulevaisuuksia on useita, voimme valita ne mitä voimme muokata
- Tulevaisuudentutkimuksen lähtökohdat
 - Tulevaisuus ei ole ennustettavissa
 - Tulevaisuus ei ole ennalta määrätty
 - Voimme vaikuttaa tulevaisuuteen teoillamme ja valinnoillamme
- Ennakoinnissa käytetään samoja menetelmiä kuin tulevaisuudentutkimuksessa, ennakointi on toimintaa ja tekemistä



Tulevaisuustötterö



Tulevaisuustötterö on liian kapea



Ennakointityöskentely

- Lähtökohtana on että tulevaisuuksia on useita
- Ennakoinnin tiimi kannattaa olla monialainen
- Ennakointitiimin työ on osallistavaa, se saa toimijat sitoutumaan työhön ja lopputulokseen
- Ennakointi on tekemistä, ei pelkästään analysointia ja arviointia tulevasta
- Pohdi onko kyseessä yksittäinen hanke vai aletaanko ennakoivia rakentaa osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa?



Strateginen ennakointi

= Strateginen ennakointi on prosessi, jossa yritykset tutkivat ja analysoivat erilaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia ja haasteita sekä niiden vaikutuksia liiketoimintaan. Sen avulla yritykset voivat suunnitella päätöksentekoaan ja toimintaansa siten, että ne voivat saavuttaa toivotun tulevaisuuden vision.

Saari 2023; Meristö & Laitinen 2021.

Ennakoinnin tarpeet

- Organisaation rahoitustarpeet
- Tuotteiden/palveluiden kysyntä ja menekki
- Kilpailutilanne
- Tuotekehitys
- Asiakassuhteet
- Markkinointistrategia
- Henkilökunnan osaamis- ja kehittämistarpeet
- Investoinnit ja riskit
- Organisaation omistusrakenteet
- Johdon päätökset ja strategia

Ennakointiprosessi



Mukailten Aalto ym. 2022 ja Tomas 2023.

Ennakoinnin yleisiä hyötyjä

- ✓ **Lisää ymmärrystä ympäristön muutoksista**
Auttaa tunnistamaan muutosilmiöitä ja heikkoja signaaleja.
- ✓ **Vähentää epävarmuutta**
Auttaa tunnistamaan riskejä ja häiriötilanteita, ja mahdollistaa niihin varautumisen.
- ✓ **Vahvistaa strategiatyötä**
Tukee organisaation strategista sopeutumista epävarmuustilanteisiin.
- ✓ **Parantaa päätöksentekoa**
Tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi.
- ✓ **Lisää asiakasymmärrystä**
Auttaa muutosilmiöiden kautta tunnistamaan tulevaisuuden asiakkaiden tarpeita.
- ✓ **Tukee liiketoiminnan kehittämistä**
Helpottaa epävarmuuden hallintaa sekä uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä.

- ✓ **Vahvistaa organisaation muutoskyvykkyyttä**
Parantaa sopeutumiskykyä, oppimista ja muutokseen sitoutumista.
- ✓ **Lisää luovuutta ja innovointia**
Tukee luovaa työtä ja uusien ajatusten kehittämistä yhteistyön ja monialaisuuden kautta.
- ✓ **Edistää vaikuttamistyötä**
Auttaa vaikuttamaan aktiivisesti yhteiskunnallisiin asioihin, kuten lainsäädännön kehittämiseen.
- ✓ **Tuottaa uutta tietoa**
Tuo uusia näkökulmia ja oivalluksia, jotka laajentavat ymmärrystä maailman muutoksista.
- ✓ **Vahvistaa yhteistyötä**
Yhdistää ihmisiä yli yksikkö- ja tiimirajojen ja edistää monipuolista ajattelua ja riskienhallintaa.

Tutkimusten mukaan strategista ennakointia
systemaattisesti hyödyntävät yritykset ovat
kannattavampia ja kasvavat nopeammin kuin
kilpailijansa

(Rohrbeck & Kum 2018)

Strategista ennakointia voidaan hyödyntää

Tulevaisuuslähtöisten strategioiden ja visioiden luomisessa

Investointien ja kehitystoimenpiteiden ajoittamisessa

Varautumisessa erilaisiin tulevaisuuksiin

Toimintaympäristön seurannassa



Pariporina

Pohdi oman organisaationne ennakoitityön tilannetta. Tehdäänkö ennakoitityötä? Mihin tarkoitukseen?

Mitä hyötyä näet ennakoitityöstä?

Skenaario

Skenaariot ovat uskottavia kuvauksia jostakin tulevaisuuden tilasta ja siihen johtavista tapahtumien kulusta.

Lähde: Aalto H., jne. 2022

Skenaariotyöskentely

- Skenaariotyöskentelyssä tunnistetaan epävarmuuksia, määritellään erilaisia kehityskulkuja ja yhdistellään niitä
- Skenaarioiden määrä voi olla valtava ja on osattava valita niistä tärkeimpiä
- Skenaarioiden todennäköisyyttä on vaikea arvioida samoin toimenpiteiden tehokkuutta
- Skenaarioiden toteutumista tulee myös seurata
- Ne voivat myös vanheta nopeasti

Tekoäly skenaariotyöskentelyssä

- Skenaariotyöskentelyä ei voi ulkoistaa tekoälylle
- Mutta sitä voi käyttää apuna
 - Haastatteluiden ja muiden kirjallisten materiaalien analysoinnissa
 - Keskustelukumppanina
 - Eri skenaarioiden tarinankertojana
 - Ideoimassa toivottua tulevaisuutta ja innovaatioita
 - Trendien ennakoinnissa
 - Datan analysoinnissa
 - Riskien ennakoinnissa
 - Asiakaskäyttäytymisen analysoinnissa

Pohdi ennen skenaariotyön aloittamista

Mitä ennakoidaan?

Mitä ennakoinnilla tavoitellaan?

Millaisiin kysymyksiin ollaan etsimässä näkemystä?

Mikä on ennakoinnin motiivi: tehdäänkö aidosta tarpeesta vai siksi kun se on tapana?

Minkälaista vaikutusta ennakoinnilla tavoitellaan

Kuinka pitkälle aikajänteelle ennakointi ulottuu (vrt. esim. strateginen suunnittelu)?

Kenelle ennakointia tehdään?

Kenen kanssa ennakointia tehdään? Onko ennakointitiimi monialainen?

Vastaa kysymykseen miksi!

Kiitos!



TEHTÄVÄ 3 vaihe 2: Ennakointi ja skenaariotyö

1. Pohdi lähdetkö tekemään tehtävää ryhmässä vai yksin
2. Ryhmät: päättäkää kenen organisaatioon teette tehtävän
3. Aloittakaa tehtävä valitsemalla aihe, skenaariotyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset
4. Keskustelkaa PESTELE –analyysin tuloksista ja kartoittakaa yrityksen nykytilaa (aiheen perusteella)

Lisää ohjeita tehtävänannossa Canvasissa



Innostuitko ennakoinnista?



Ilmaisia MOOC- ja mikrokursseja

- [Mikrokurssi: Tulevaisuuden johtaminen ja ennakointi 1 - Laurea Smart](#)
- [Mikrokurssi: Tulevaisuuden johtaminen ja ennakointi 2 - Laurea Smart](#)
- <https://smart.laurea.fi/tuote/ennakointi-toiminnan-suunnittelussa-2/>



Lähteitä



<https://tulevaisuus.fi/> TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto

Aalto, H., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M., Pöllänen, M. & Turun yliopisto. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. 2022. Tulevaisuudentutkimus tutuksi: Perusteita ja menetelmiä. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskus.

Megatrendit, tulevaisuuden tekijän työkalupakki ym. <https://www.sitra.fi/>

Ennakointikupla on podcast, jossa keskustellaan ennakkoinnista ja tulevaisuuskientutkimuksesta. <https://www.ennakointikupla.fi/>

Tulevaisuustutkimuksen lähteitä koottuna Laurean libguideen

<https://libguides.laurea.fi/liiketalous/tulevaisuudentutkimus>

Kela, 2025 Ennakoinnin työkalupakki.

Laitinen J., 2024 [Mitä on strateginen ennakointi](#)

Hammarsten, H. 2024. Aalto [Strategista ennakointia ei pidä ulkoistaa tekoälylle.](#)

Meristö, T. & Laitinen, J. 2021. Foresight Workbook for Practitioners. Laurea Julkaisut 182. Viitattu 13.3.2025. <https://www.theseus.fi/handle/10024/511991>