

Moduuli 4 – Tulevaisuuden kestävä liiketoiminnan johtaminen

Orientaatio moduuliin

Tervetuloa tutustumaan ennakkointiin!

Ennakointi on auttaa hahmottamaan toimintaympäristön muutoksia kokonaisvaltaisesti, kartoittamaan vaihtoehtoisia tulevaisuuden kehityskulkuja, analysoimaan niiden vaikutusta omaan toimintaan ja tekemään päätöksiä sen pohjalta. Tyypillisesti aikajänne voi olla muutamasta vuodesta jopa parinkymmenen vuoden päähän.

Tulevaisuusajattelu ja ennakkointi luovat pohjaa organisaatioiden strategioiden tekoon. Ennakointimenetelmiä voidaan hyödyntää strategiatyön lisäksi esimerkiksi riskeihin varautumisessa, tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä sekä henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Ennakointi auttaa katsomaan pidemmälle tulevaisuuteen, sillä siinä hyödynnetään näkemyksellistä tietoa ja faktaa.

Tässä moduulissa opit hahmottamaan, mitä ennakkoinnilla tarkoitetaan organisaatioiden toiminnan suunnittelussa. Tutustut ja saat ohjeistusta ennakkointimenetelmiin, joiden avulla saat liitettyä tulevaisuutta koskevan tiedon osaksi strategista päätöksentekoa. Tulevaisuuslähtöisen strategiatyön tarkoituksena on uudistaa organisaation toiminta vastaamaan tulevaisuuden toimintaympäristön vaatimuksia.

Tämän moduulin tavoitteena on:

tutustua tulevaisuuden tutkimukseen ja ennakkoinnin periaatteisiin yleisellä tasolla

tutustua ja oppia soveltamaan ennakkointimenetelmiä yrityksen toiminnan suunnittelussa, tulevaisuuslähtöisten innovaatioiden kehittämisessä ja strategioiden luomisessa viennin edistämiseksi

Käsitteitä

Alla olevassa tiedostossa on joitakin ennakointiin ja tulevaisuusajatteluun liittyviä olennaisia käsitteitä. Aihepiiriin liittyviä käsitteitä on paljon ja menevät osittain limittäin toistensa kanssa. Jos haluat tutustua tarkemmin ja kattavammin aihepiiriin liittyviin käsitteisiin, niin kattavia tietolähteitä ovat esimerkiksi Sitran Tulevaisuussanasto ([https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/Links to an external site.](https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/Links%20to%20an%20external%20site.)) ja Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen TOPI-oppimateriaaleihin koottu käsiteluettelo ([https://tulevaisuus.fi/kasitteet/Links to an external site.](https://tulevaisuus.fi/kasitteet/Links%20to%20an%20external%20site.)). Niitä on hyödynnetty osin myös tämän oppimateriaalien lähteinä.

Tulevaisuuden kestävä vientiäkehoiminta - Vienti vhrään kavuun HU00CD66-3001

Käsitteitä 1

**LAU
REA**

Tulevaisuuden tutkimus (futures studies) = Tulevaisuutta koskevan tiedon keräämistä, analysointia ja esittämistä. Se pyrkii ymmärtämään mahdollisia tulevaisuuden kehityskulkuja ja auttaa tekemään parempia päätöksiä nykyhetkessä. Tulevaisuuden tutkimus ei pyri ennustamaan tarkasti, mitä tapahtuu, vaan se tarkastelee erilaisia mahdollisuuksia ja skenaarioita.

Ennakointi (foresight) = Tulevaisuuteen vaikuttavien tekijöiden tunnistamista, vaihtoehtoisten tulevaisuuksien kartoittamista ja toimenpiteiden määrittelyä toivottuun tulevaisuuteen pääsemiseksi toimijan näkökulmasta. Ennakointi tukee tulevaisuutta koskevaa päätöksentekoa, johon liittyy väistämättä epävarmuutta.

Tulevaisuuden kestävä vientiäkehoiminta - Vienti vhrään kavuun HU00CD66-3001

Käsitteitä 2

**LAU
REA**

Skenaario = näytelmän käsikirjoitus, juoniluonnos. Vaihtoehtoinen tulevaisuuden käsikirjoitus, joka on joissakin oloissa mahdollinen, vaikka ei välttämättä todennäköinen kehityskulku.

Skenaariotyöskentely = tulevaisuuden tutkimuksen alueeseen kuuluva lähestymistapa, jonka avulla tulevaisuuden vaihtoehtoisia kehityskulkuja voidaan rakentaa valinnan ja toimenpiteiden pohjaksi. Skenaariotyöskentelyprosessin aikana luodaan useita vaihtoehtoisia skenaariota tulevaisuuteen, tavallisimmin 10-20 vuoden päähän.

Käsitteitä 3



- **Heikko signaali** = Merkki nousevasta asiasta tai ensioire mahdollisesta muutoksesta, joka saattaa olla tulevaisuudessa merkittävä. Heikko signaali kuvaa asiaa, jolla voi olla tulevaisuudessa vaikutus, mutta ei vielä ole merkittävä, vaan vaatii aikaa kypsyäkseen (kts. myös hajoineen signaali). (Sitran tulevaisuusanasto)
- **Megatrendi** = Useista ilmiöistä koostuva yleinen kehityssuunta, laaja muutoksen kaari, kuten esimerkiksi ekologinen kestävyyskriisi. Megatrendien nähdään usein tapahtuvan globaalilla tasolla ja kehityssuunnan uskotaan usein jatkuvan samansuuntaisena. (Sitran tulevaisuusanasto)
- **Musta joutsen** = erittäin epätodennäköinen tapahtuma, jolla on kolme luonteenomaista piirrettä: se ei ole ennustettava, sillä on valtava vaikutus ja jälkikäteen sille kehitellään selityksiä, joiden ansiosta se vaikuttaa vähemmän satunnaiselta ja ennustettavammalta kuin olikaan (Taleb 2007)
- **Trendi** = asia nykyhetkessä, joka voi jatkua tulevaisuudessa sellaisella tavalla, että sitä on suhteellisen helppo jäljittää tai ennakoida. (TOPI - Tulevaisuuden tutkimuksen oppimateriaali, Tulevaisuuden tutkimuskeskus)

Käsitteitä 4



- **Tulevaisuuskuva** = Kuvauk mahdollisesta tulevaisuudesta. Tulevaisuuskuviin avulla hahmotetaan ja havainnollistetaan erilaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia. (Sitran tulevaisuusanasto)
- **Tulevaisuusajattelu** = Tulevaisuuteen suuntautunut, tulevaisuutta koskevista asioista ja ilmiöistä kiinnostunut tai huolestunut ajattelutapa. Perustuu tarpeeseen sekä saada selvyttä siitä, mitä tulevaisuudessa tapahtuu. (TOPI - Tulevaisuuden tutkimuksen oppimateriaali, Tulevaisuuden tutkimuskeskus)
- **Villi kortti** = Yllättävä ja vaikeasti ennakoitava muutostekijä, joka muuttaa tapahtumisen kehityskulun epävarmaksi. Villin kortin tapahtumisen todennäköisyys on matala, mutta tapahtuessaan sen vaikutukset tulevaan kehitykseen ovat huomattavat (kts. myös musta joutsen) (TOPI - Tulevaisuuden tutkimuksen oppimateriaali, Tulevaisuuden tutkimuskeskus)
- **Visio** = Kuvauk toivotusta tulevaisuuden tilasta. Visio kuvaa toimijan tahtotilaa ja edellyttää toimia, jotta sen kuvaamaan maailmaan päästään. (Sitran tulevaisuusanasto)



Taustaa tulevaisuuden tutkimukseen ja ennakointiin



Tulevaisuuden tutkimuksen taustaoletukset

(Roy Amaraa mukaellen)



Tulevaisuutta ei voi ennustaa

~ Ei ole yhtä "oikeaa" vastausta

Tulevaisuus ei ole ennalta määrätty

~ Menetelmällinen fokus: vaihtoehdot

Tulevaisuuteen voi vaikuttaa omilla valinnoilla ja teoilla

~ aktorinäkökulma

Mitä kannattaa ennakoida? Tulevaisuuden tutkimuksen tehtävät



- **KUVITTELU: mikä on mahdollista ?**
 - pitkä aikajänne
 - objektiivinen ja intuitiivinen tieto
 - vaihtoehtojen kirjo
- **ANALYYSI: mikä on todennäköistä ?**
 - aktorit ja intressiryhmät
 - valtapeli
- **OSALLISTUMINEN: mikä on haluttavaa ja toteutettavaa?**
 - arvot
 - valinta ja sitoutuminen
 - yhteistoiminta ja vaikutusvalta

sitä, mikä voi olla
vasta tulossa

eri toimijoiden
intressejä

verkoston
muodostumista ja
mahdollisuuksia päästä
mukaan

© Tarja Meristö

Tulevaisuuden kestävä viestiliiketoiminta - Vienti vihreään kaavuun HU00CD66-3001

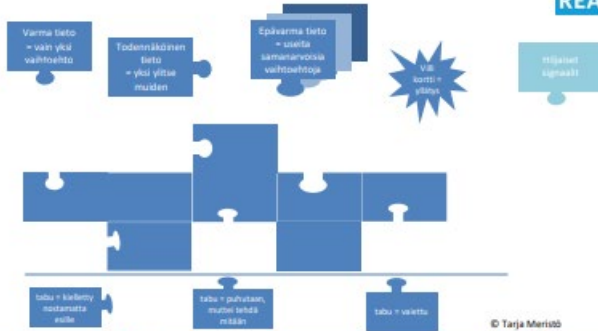
Moduuli 4. Tulevaisuuden kestävä liiketoiminnan johtaminen



Tulevaisuutta koskevan tiedon luonne

Tulevaisuutta koskevan tiedon luonne

LAU
REA



Ennakkoinnille on tyypillistä monialainen asioiden tarkastelu kokonaiskuvan hahmottamiseksi

LAU
REA



Toimintaympäristöä kannattaa tarkastella kattavasti, eri tasot huomioiden (maailma/Eurooppa, Suomi/toimiala/yritys)

Miksi kannattaa ennakoida? Ennakointi työvälineenä, esim.



- Pidentää aikaperspektiiviä, pääsee ajoissa kiinni muutokseen
- Tuo vaihtoehtoja, antaa mahdollisuuksia joustavaan kehittämiseen
- Laajentaa näkökulmaa, tuo monialaisuutta ja moniarvoisuutta
- Auttaa tulemaan toimeen epävarmuuden kanssa, vaikkei poista sitä

Tulevaisuutta ei voi ennustaa, mutta sitä voi katsoa erilaisten silmälasien läpi



© Tarja Meristö

Ennakointiprosessin vaiheista



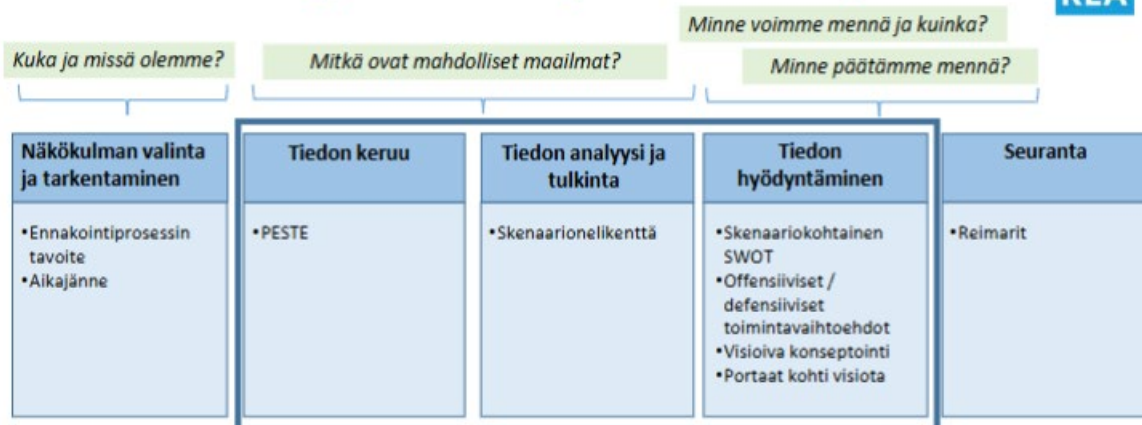
Ennakointi tarkoittaa tulevaisuuteen vaikuttavien tekijöiden tunnistamista, vaihtoehtoisten tulevaisuuksien kartoittamista ja toimenpiteiden määrittelyä toivottuun tulevaisuuteen pääsemiseksi. Ennakointi tukee tulevaisuutta koskevaa päätöksentekoa, johon liittyy väistämättä epävarmuutta.

Käytännössä tulevaisuuden tutkimusta ja sen avulla tuotettua ennakointitietoa sovelletaan usein skenaariotyöskentelyn avulla. Ennakointitiedon prosessi voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen: 1) tiedon keruuseen, 2) tiedon analyysiin ja tulkintaan sekä 3) tiedon hyödyntämiseen. Kussakin vaiheessa on paljon erilaisia työkaluja ja menetelmiä, joita voi soveltaa.

Tulevaisuuteen liittyvän tiedon hankinta ja tunnistaminen on luonteeltaan monialaista, ja siinä voidaan hyödyntää esimerkiksi PESTE-analyysia. Tiedon analyysi ja tulkinta on luonteeltaan näkemyksellistä, menetelmäesimerkkinä skenaarionelikenttä. Tiedon arviointi ja käyttö on luonteeltaan käytännöllistä, esim. laadukas SWOT tai visioiva konseptointi.

Ennakointiprosessin vaiheet eivät välttämättä etene täysin lineaarisesti, ja prosessi voi olla iteraatiivinen, jossa tiimi saattaa palata takaisin aiempiin vaiheisiin tarvittaessa. Ennakointiprosessin tarkoituksena on antaa toimijoille parempi ymmärrys tulevaisuuden mahdollisuuksista ja riskeistä sekä valmistaa heitä tekemään parempia päätöksiä ja suunnitelmia tulevaisuutta varten.

Ennakointiprosessi (esimerkki)



Esimerkki ennakointiprosessista (soveltaen Meristö 1991)

Tiedonkeruu: PESTE



Tulevaisuuteen vaikuttavien tekijöiden tunnistamiseksi on hyvä kerätä tietoa toimintaympäristöön vaikuttavista asioista laaja-alaisesti. On tunnistettava varmoina tai todennäköisinä pidettävät asiat, trendit ja megatrendit, epävarmuutta sisältävät muutokset ja ilmiöt sekä yllätykselliset asiat ja tapahtumat, joihin voi tulla liittyä orastavia muutoksen merkkejä, mutta joita ei välttämättä havaita omien perususkomusten vastaisina tai joista vaivataan niiden tabuluonteen vuoksi.

Tiedonkeruun kattavuus saadaan varmistettua esimerkiksi PESTE-viitekehyksen avulla, sillä se ottaa huomioon poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset näkökulmat. PESTE auttaa organisaatiota tunnistamaan muutostekijöistä, jotka voivat olla mahdollisuuksia tai uhkia. Ennakointiprosessin osana PESTEn avulla voidaan monitoroida muutostekijöitä skenaarioiden lähtökohdiksi. PESTE:n avulla tarkasteltavat tekijät voivat olla tarkastelutasoltaan erilaisia: esimerkiksi globaaleja, kansallisia vai vaikka johonkin toimialaan tai yrityksen toimintaan liittyviä tekijöitä. (mukaellen Meristö & Laitinen 2021)

PESTEstä on olemassa paljon erilaisia variaatioita (esimerkiksi PEST, PESTEL, STEEP), joiden perusperiaate on kuitenkin sama. Tärkeintä on, että toimintaympäristöä saadaan monitoroitua laaja-alaisesti eri näkökulmia unohtamatta. Usein joidenkin tekijöiden osalta on vaikea tulkita kuuluvatko ne enemmän esimerkiksi ekonomisiin vai sosiaalisiin tekijöihin – tärkeintä on kuitenkin, että kyseinen tekijä tulee ylipäätään huomioitua eikä sillä ole niin suurta roolia minkä kategorian alla kyseinen muuttuja tulee.

Joskus ennakointityössä ei ole aikaa tai muita resursseja monivaiheiselle ennakoinnille. Tällöin PESTE-vaiheessa havaittujen muutostekijöiden vaikutuksia oman yhteisön, organisaation tai toimialan näkökulmasta voi pohtia esimerkiksi Sitran Ota trendi haltuun -työkalun avulla: [Ota trendi haltuun - Sitra](#).

Esimerkki PESTE-muutostekijöistä

(yleinen esimerkki pk-vientiyriyten näkökulmasta, Copilot)



Poliittiset	Ekonomiset	Sosiaaliset	Teknologiset	Ekologiset
<ul style="list-style-type: none">• Kauppapolitiikan muutokset• Kansainväliset kauppasopimukset• Poliittinen vakaus ja hallinnon muutokset• Sääntelyn ja lainsäädännön muutokset	<ul style="list-style-type: none">• Talouskasvun ennusteet• Valuuttakurssien vaihtelut• Inflaatio ja korkotaso• Työvoimakustannukset ja saatavuus	<ul style="list-style-type: none">• Kuluttajakäyttäytymisen muutokset• Väestörakenteen muutokset• Kulttuuriset trendit ja arvot• Koulutustaso ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none">• Teknologian kehitys ja innovaatiot• Digitalisaatio ja automaatio• Tietoturva ja kyberturvallisuus• Tutkimus- ja kehitysinvestoinnit	<ul style="list-style-type: none">• Ilmastonmuutoksen vaikutukset• Ympäristölainsäädäntö ja -sääntely• Kestävän kehityksen vaatimukset• Luonnonvarojen saatavuus ja käyttö

Valtioneuvoston Tulevaisuusselonteon 1. osan strateginen toimintaympäristöanalyysi – tiivistelmä muutostekijöistä (2024)



Geopoliittiset muutostekijät

- Strateginen kilpailu moninapaistuvassa maailmassa
- EU tavoittelee vahvempaa geopoliittista toimijuutta
- Yhdysvaltojen kahtiajako syvenee
- Kiina tarjoaa vaihtoehtoja maailmanjärjestyksestä
- Venäjä säilyy merkittävänä kansainvälisenä toimijana, turvallisuustekijänä ja -haasteena
- Turvallisuus heikentyy ja turvallisuusympäristö säilyy epävakaana
- Arktisen alueen strateginen merkitys kasvaa

Taloudelliset muutostekijät

- Globaali talousjärjestelmä liikkeessä
- Suuret muutokset taloudessa
- Vihreä siirtymä – kohti ekologisesti kestäväää taloutta
- Kilpailu luonnonvaroista ohjaa kohti kiertotaloutta
- Työn ja työelämän muutokset haastavat nykyisiä toimintatapoja

Yhteiskunnalliset muutostekijät

- Epätasainen demografinen kehitys jatkuu
- Muuttoliikkeiden merkitys kasvaa
- Kaupungistuminen jatkuu
- Eriarvoisuuden ja yhdenvertaisuuden ristiriitainen kehitys
- Inhimillinen pääoma kasvaa, osaamistarpeet muuttuvat ja TKI-toiminnan merkitys korostuu
- Hyvinvoinnin, terveyden ja elintapojen haasteet muuttuvat
- Arvot, asenteet, maailmankatsomukset ja elämäntavat muuttuvat

Teknologiset muutostekijät

- Murrokselliset teknologiat muuttavat arkea, elinkeinotoimintaa ja yhteiskuntaa
- Avaruustoiminnan merkitys kasvaa arjen palveluissa ja sotilaallisessa toiminnassa

Ympäristölliset muutostekijät

- Ilmaston kuuminen kiihtyy
- Luonnon monimuotoisuus köyhtyy
- Ympäristön tila heikkenee

Lainsäädännölliset muutostekijät

- Oikeusvaltion vakaus rapautuu
- Demokratiakehityksen heikentyminen

Mitkä muutostekijöistä ovat merkityksellisiä yrityksesi näkökulmasta?

Miten ne vaikuttavat yrityksesi tulevaisuuteen?

Linkki: [Tulevaisuusselonteko: toimintaympäristöanalyysi - Valtioneuvosto](#)

Skenaarioiden rakentaminen: skenaarionelikenttä



Ennakointiprosessin avainvaihe on skenaarioiden luominen. Se tuottaa tulevaisuuden vaihtoehtoja eri näkökulmista. Skenaarioiden rakentamiseen ei ole yhtä ainuttakaan menetelmää, mutta tässä kurssilla esitellään skenaarionelikenttämenetelmä (kutsutaan myös nimellä skenaariomatriisi).

Neikenttä on suhteellisen yksinkertainen ja samalla nopea menetelmä rakentaa skenaarioita. Lähtökohdaksi otetaan tiedon analyysivaiheessa esille tulleet kriittiset muutostekijät, joilla on organisaation kannalta suurin merkitys, olivatpa nämä tekijät sitten todennäköisiä tai epätodennäköisiä esiintymisekään. Suurimpia ylätäyksiä tavallisesti ovat tekijät, joiden tuloon ei oikein uskota, mutta jotka toteutuessaan ovat sitten vaikutuksiltaan suuria.

Neikentän rakentamiseen ei ole selkeää kaavaa, vaan paras yhdistelmä löytyy kokeilemalla: otetaan analyysimatriisista kaksi merkityksellistä tekijää, joiden avulla muodostetaan neikenttä. Toinen tekijä muodostaa vaak-akselin, toinen pystyakselin.

Kummankin akselin osalta mietitään valittujen merkityksellisten tekijöiden osalta niiden ääripäät, tosin sanoen ne arvot, jotka tekijät voivat saada. Jos akseli on vaikkapa "alaa koskeva sääntely", sen ääripäät voivat olla "tiukka sääntely" vs. "vapaa toimintaedellytykset". Jos taas akselina on vaikkapa asiakkaiden arvostukset, ääri vaihtoehtona voivat olla toisessa päässä "edullinen hinta" ja toisessa vaikkapa "tunnettu merkki".

Skenaarioiden rakentaminen: skenaarionelikenttä



Muutosajurit voidaan valita PESTE-analyysissä kartoitettujen muutostekijöiden joukosta. Valinnassa kannattaa muutosajureiden vaikuttavuutta (täysin merkityksettä) muutostekijöitä ei kannata valita skenaarionelikentän ajureiksi).

Skenaarionelikentän avulla luodaan skenaariovaihtoehtoja pohtimalla kuhunkin skenaariovaihtoehtoon liittyviä oletuksia ja seurauksia. Vaikka skenaarionelikenttään valitaan vain kaksi muutosajuria, voidaan skenaarion sisältöjen luomisessa hyödyntää myös muita PESTE-analyysissä kartoitettuja muutostekijöitä sisällyttämällä niitä skenaarioiden oletuksiin tai seurauksiin.

Tiivistetysti skenaarioiden rakentamisen vaiheisiin kuuluu

- 1) muutosajureiden valinta ja skenaarioakseleiden muodostaminen,
- 2) vaihtoehtojen arvojen asettaminen jokaiselle muutosajureille,
- 3) oletusten ja seuraamusten kuvaaminen jokaiselle skenaariolle ja lopuksi
- 4) skenaarioiden nimeäminen.

Skenaarioiden rakentaminen: skenaarionelikenttä



Skenaarionelikentän soveltaminen vaatii usein kokeiluja erilaisilla muutosajureilla, koska sopivien muutosajureiden valinta ei ole välttämättä helppoa. Kantavana ajatuksena kuitenkin on, että skenaarioiden tulisi olla sisällöltään toisistaan poikkeavia, jotta saadaan hahmoteltua vaihtoehtoisia tulevaisuuden kehityskulkuja.

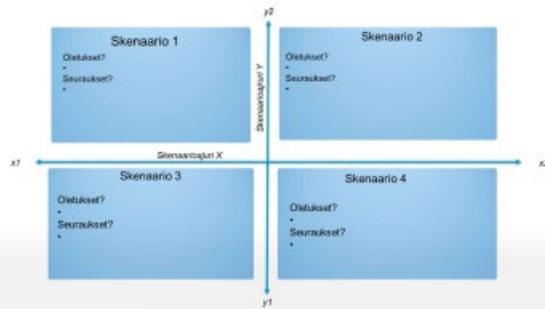
Jos skenaarionelikentän soveltaminen tuntuu hankalalta, voi skenaarioita miettiä ja luoda myös ilman nelikenttääkin, valitsemalla PESTE-analysissä kartoitettuja merkityksellisiä muutostekijöitä ja pohtimalla, mitä niiden toteutumisesta seuraa.

Skenaarioita luotaessa on muistettava pitää mielessä se tietty skenario, jota ollaan tarkastelemassa. Välillä saattaa tapahtua niin, että ajattelee mieluummin omaa toivottua kehityspolkua sen sijaan, että keskittyisi nelikentässä kuvattuihin taustaoletuksiin ja niistä johdettuihin seurauksiin.

Skenaarioiden nimet ovat tärkeitä ja ne kannattaa numeroida. Skenaarioiden nimet muodostavat kielen tulevaisuudesta keskusteluun. On hyvä pitää skenaarionimet lyhyinä, jotta ne ovat helposti muistettavissa.

Skenaarioiden rakentaminen: skenaarionelikenttä

LAU
REA



Kuvitteellinen esimerkki vientiyrityksen skenaarioista (Copilot)

LAU
REA



Skenaarioiden tarkastelua

LAU
REA

- Onko joku muu potentiaalinen skenaario skenaarionelikkentän ulkopuolelta?
- Skenaarioiden arviointi:
 - Mikä skenaarioista olisi yritykselle tavoiteltavin?
 - Mikä skenaarioista olisi yritykselle vähiten toivottava?
 - Mikä skenaarioista on todennäköisin?
 - Mikä skenaarioista on epätodennäköisin?

Skenaariokohtaiset SWOT-analyysit



Skenaarioiden sisältöä voi syventää Laadukas SWOT -työkalulla. Se on tulevaisuusuntautunut SWOT-analyysi, jossa painotetaan toimintaympäristön muutosten (uhkat, mahdollisuudet) merkitystä tulevaisuuden kannalta ja arvioidaan omia heikkouksia ja vahvuuksia siitä näkökulmasta, miten niitä poistamalla/kehittämällä organisaatio kykenee tarttumaan tulevaisuuden haasteisiin ja innovoimaan niistä uutta menestyksellistä liiketoimintaa. (Molarius et al. 2007)

SWOT-analyysit laaditaan kullekin skenaariolle ja ne antavat hyvän pohjan laatia jopa useita strategioita, jotka ottavat huomioon vaihtoehtoiset tulevaisuudenkuvat. Samalla valmistetaan organisaation ketteryyttä, joka antaa mahdollisuuden muuttaa tarvittaessa nopeastikin strategiaa. Useiden strategioiden laatiminen ei kuitenkaan yleensä kannata, koska se sitoo liikaa resursseja. Tätä varten onkin tärkeää pohtia, mitä on tehtävä joka tapauksessa, skenaariosta riippumatta. Skenaariokohtaiset SWOT:t mahdollistavat myös uusien liiketoiminta- ja innovaatiomahdollisuuksien tunnistamisen.

Strategiaa laadittaessa tulee toistuvasti kysyä: Kuinka voimme käyttää vahvuksiimme, minimoida heikkouksiimme, hyödyntää ulkoisia mahdollisuuksia ja taistella uhkia vastaan? Sellaisia vahvuuksia, jotka erottavat organisaation kilpailijoista, tulee korostaa, mutta sellaisia uhkia tai heikkouksia, jotka voivat kaataa koko organisaation, ei saa aliarvioida. Strategioita pohdittaessa ja valittaessa on syytä muistaa, että vaihtoehtojen työstäminen sitoo paljon resursseja. Tämän vuoksi kannattaa harkita useiden strategioiden asemesta kehittää joustovaraa, esim. etsitään ja toteutetaan sellaisia toimenpiteitä, jotka edesauttavat yritystä toteutuipa mikä skenaario tahansa. Lisäksi kussakin skenaariossa kannattaa pohtia, kenen intressissä sen toteutuminen on, ja huomioida se mahdollisissa strategioissa. (Molarius et al. 2007; Meristö ja Laitinen 2021)

Skenaariokohtaiset SWOT-analyysit



Skenaario 1/2/3/4:

Strengths	Weaknesses
Opportunities	Threats

Offensiiviset ja defensiiviset toimintavaihtoehdot

LAU
REA

Yritys voi suhtautua tulevaisuuteen kahdella toimintatavalla: joko hyödynnetään aktiivisesti tulevaisuuden tarjoamia mahdollisuuksia tai puolustaa omaa asemaa seurallemalla kehitystä. Offensiivinen (hyökkäävä) toimintavaihtoehto kuvaa proaktiivista, aggressiivista strategiaa, jossa skenaarion sisältämiä mahdollisuuksia pyritään hyödyntämään myös riskien kasvun uhalla.

Defensiivinen (puolustava) toimintavaihtoehto kuvaa reaktiivista strategiaa, jossa enemmänkin pyritään valmistautumaan skenaarion sisältämiin uhkiin ja pitämään riskit pieninä. Molemmilla tavoilla on mahdollista menestyä, mutta eri tavoin. (Molarius et al. 2007; Meristö & Laitinen 2021)

Offensiivisten ja defensiivisten toimintavaihtoehtojen laatisessa kannattaa hyödyntää skenaariokohtaisten SWOT-analyyysien tuloksia siten, että mahdollisuudet saadaan hyödynnettyä ja uhat minimoitua. Toimintavaihtoehdot laaditaan kullekin skenaariolle erikseen alla olevan taulukon mukaisesti.

Offensiiviset ja defensiiviset toimintavaihtoehdot

LAU
REA

Skenaario	Offensiiviset toimintavaihtoehdot -proaktiivinen, hyökkäävä strategia, jossa mahdollisuuksia pyritään hyödyntämään myös riskien kasvun uhalla	Defensiiviset toimintavaihtoehdot -puolustava, reaktiivinen strategia, jossa pyritään valmistautumaan uhkiin ja pitämään riskit pieninä.
1. Skenaario:		
2. Skenaario		
3. Skenaario:		
4. Skenaario:		

Visioiva konseptointi



Jos ennakkoinn tavoitteena on kehittää uusia tuotteita, palveluita tai toimintamalleja tulevaisuuden toimintaympäristöön, niin skenaariota voidaan hyödyntää myös tulevaisuuden konseptien kehittämisessä. Taustalla tässä on visioivan konseptoinnin menetelmä, joka yhdistää tulevaisuuden tutkimuksen ja konseptoinnin (Kokkonen et al. 2005). Ideana tässä on, että uusia tuotteita tai palveluita konseptoidaan vaihtehtoisin tulevaisuuden skenaarioihin.

Käytännön tasolla tulevaisuuden konseptien kartoittamisen voi aloittaa miettimällä kuhunkin skenaarioon liittyviä haasteita ja pohtimalla ratkaisuja niihin. Skenaarioihin liittyvien haasteiden pohdinnassa kannattaa hyödyntää skenaarioprosessin aiempia vaiheita, esimerkiksi tulevaisuusuuntatutuneen SWOT-analyysin tuloksia.

Kartoitetuista konseptialioista voidaan valita lupaavimmat ja täsmentää niitä. Täsmentämisessä kannattaa tarkentaa mm. kohderyhmä, konseptin uudet ominaisuudet (verrattuna olemassa oleviin ratkaisuihin), konseptin toteuttaja- ja rahoitustaho sekä potentiaalinen kysyntä. Kannattaa myös pohtia, riittääkö konseptilla kysyntää vain joissain tietyissä skenaarioissa vai onko sillä menestyspotentiaalia kaikissa tai useammassa skenaariossa. (Meristö ja Laitinen 2021)

Joskus konseptit voivat edetä innovaatioksi saakka. Innovaatio on oivallus tai keksintö, jolla luodaan kilpailuetua ja se voi liittyä tuotteeseen, palveluun tai toimintamalliin. Usein siinä on myös elementti, jossa nähdään hiukan edeltäpäin, mitä tulevaisuudessa tarvitaan. Tulevaisuuden konseptien kohdalla puhutaan joskus myös käsitteestä ennovaatio, joka tarkoittaa ennakoivaa innovaatiota. Ennakoivat innovaatiot ovat tärkeitä esimerkiksi sen vuoksi, että uusien palveluiden tai tuotteiden lanseerauksessa käy usein niin, että ensimmäisenä markkinoilla oleva saa suurimman markkinaosuuden. Joskus tosin voi käydä niinkin, että uusi tuote tai palvelu on liikaa aikaansa edellä. (Kettunen ja Meristö 2010)

Visioiva konseptointi



Skenaario	Suurimmat haasteet	Tulevaisuuden konseptit haasteiden ratkaisemiseksi
1. Skenaario:		
2. Skenaario		
3. Skenaario:		
4. Skenaario:		

Portaat kohti visiota



- ❑ Sitran määritelmän mukaan visio on "Kuvaus toivotusta tulevaisuuden tilasta. Visio kuvaa toimijan tahtotilaa ja edellyttää toimia, jotta sen kuvaamaan maailmaan päästään".
- ❑ Visiota määriteltäessä kannattaa pitää mielessä esimerkiksi RYTMi-viitekehys, jonka mukaan hyvä visio on Realistinen, Ymmärrettävä, Toiminnallinen, Mitattavissa ja Innostava (Lindroos & Lohivesi 2010).
- ❑ Vision saavuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet voi kirjata ylös esimerkiksi porraskuvioon (kts. Seuraava slide).
- ❑ Jokaiselle toimenpiteelle kannattaa määritellä myös vastuuhenkilö tai -taho sekä miettiä aikataulutus.
- ❑ Toimenpiteiden laadinnassa kannattaa hyödyntää myös skenaarioprosessin aiemmissa vaiheissa (esim. SWOT-analyysi sekä offensiiviset/defensiiviset toimintavaihtoehdot) esille nousseita asioita.

Yrityksen polku tulevaisuuteen

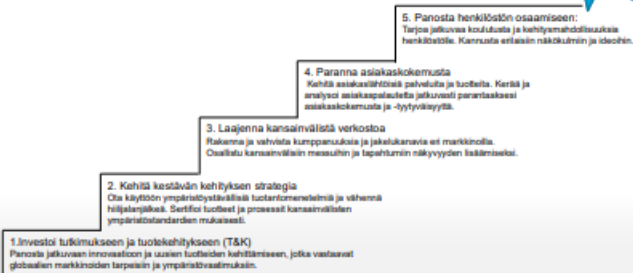
Portaat kohti visiota

-mitä on tehtävä joka tapauksessa (skenaariosta riippumatta)?



Kuvitteellinen esimerkki vientiyrityksen visiosta ja toimenpiteistä sen saavuttamiseksi (Copilot)

Visio: "Globaalin kaupankäynnin edelläkävijä"



Skenaarion valinta päätöksenteon tueksi ja skenaariotyöskentelyn onnistumisen edellytykset

Skenaarion valinta päätöksenteon tueksi

1. Luota todennäköiseen ("ennustaja")
2. Valitse paras lopputulos (riskinottaja)
3. Muotoile strategia, jolla selviää eri vaihtoehtoista (riskinkarttaja)
4. Kehitä joustavuutta siltä varalta, että joku muu kuin valitsemasi skenaario toteutuu (realisti)
5. Vaikuta omilla teoilla niin, että haluamasi vaihtoehto toteutuu (tulevaisuuden tekijä)
6. Odota ja toivo (teuras)

Skenaarioiden kestävyystarkastelu



Lopuksi voit pohtia skenaarioita kestävän kehityksen eri ulottuvuuksien näkökulmista: taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen kestävyys. Arvioi toteutuvatko kaikki kestävyiden ulottuvuudet kussakin skenaariossa? Dominoiko joku kestävyiden osa-alue?

KESTÄVÄN KEHITYKSEN DIMENSIOT (Brundtland 1987)



Meristö & Laitinen 2021

Skenaariotyöskentelyn onnistumisen edellytykset



1. Ryhmän koostumus ja sitoutuminen

- vaatii aikaa, on prosessi
- ryhmän heterogeenisuus
- luottamus osallistujien kesken

2. Tietotarpeiden turvaaminen

- kuvittelun ratkaisu (Nauru!)
- jatkuva seuranta jälkeensä (reimarit aikaan sidottuja)
- tukiprosessit organisaatiossa esim. säännölliset PESTE -seminaarit

3. Ei voi delegoida kokonaan asiantuntijoille

- relevanssi bisnekselle
- johdon tuki ja osallistuminen (sisäistäminen)

4. Prosessin vaiheistus ja ohjaus

- kytkentä normaaliin strategiatyöhön, viestintä läpi organisaation
- tekniset ratkaisut voivat vaihdella (sopivuus yrityskulttuuriin tärkeä)

5. Näkökulma ulkoa sisälle

- verkostot, analogiamallit
- kyhähullut kyseenalaistajat

Tarja Meristö

Ennakointiin liittyvää lukemista

Ennakointiin liittyvää lukemista

Ennakointiin liittyvää lukemista.pdf Download Ennakointiin liittyvää lukemista.pdf

Pdf-esityksessä mainitut mainitut lähteet linkeineen:

Meristö, Tarja & Laitinen, Jukka: Foresight Workbook for Practitioners [Links to an external site.](#)

Unkari-Virtanen, Leena & Aarnio, Hanna-Maija: Yrittäjän tulevaisuustyökirja [Links to an external site.](#)

Apajalahti, Sanna; Bergman, Timo; Ruokoski, Elina; Suutari, Hanna: Pienyritysten navigointiopas tulevaisuuteen [Links to an external site.](#)

Aalto, Hanna-Kaisa; Heikkilä, Katariina; Keski-Pukkila, Pasi; Mäki, Maija; Pöllänen, Markus (toim.): Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä [Links to an external site.](#)

Ketonen-Oksi, Sanna; Kirves, Liisa: Käytännön näkökulmia strategiseen ennakointiin. Haastattelututkimus strategisen ennakoinnin roolista, menetelmistä ja tuloksista suomalaisissa pk-yrityksissä [Links to an external site.](#)

Sitra: Ilmiölähtöisen suunnittelun työkalupakki [Links to an external site.](#)

Sitra: Tulevaisuuden tekijän työkalupakki [Links to an external site.](#)

Tulevaisuuden tutkimuskeskus: TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali [Links to an external site.](#)

Laurea LibGuides: Tulevaisuudentutkimus

CC-BY Jukka Laitinen /Laurea-ammattikorkeakoulu Oy