

Ennakointi varmistamassa tulevaisuutta: Kohti uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja parempaa muutosvalmiutta

15.3.2023

Agenda

- Ennakointi
- Miksi ennakoida?
- Ennakointi ja tulevaisuustieto
- Ennakoinnin työkaluja
- Vesa Haapalahti, *Market Manager, IKEA*

Ennakointi

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

Ennakointityön tavoitteena on aina mahdollistaa parempien päätösten tekeminen tänään.

Ennakoinnissa ei pyritä ennustamaan täsmällisesti tulevaisuutta.

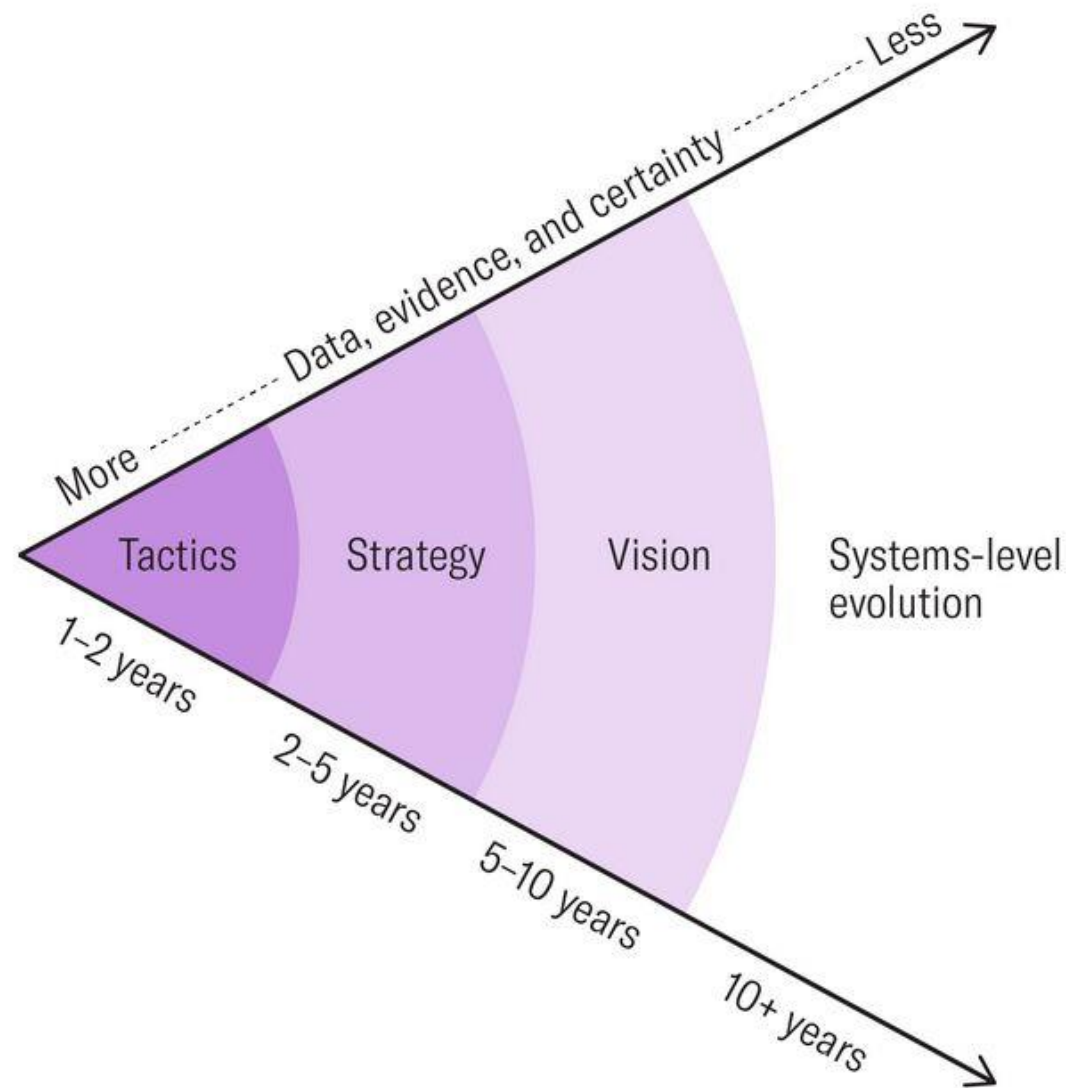


(Tuuli Aalto, Ambientia)

Ennakkoinnin aikajänteet

”Ennakointi on tulevaisuutta luotaavaa toimintaa, jossa tavoitteena on parantaa yritysten ja muiden organisaatioiden pitkän aikavälin uudistumiskyvykkyyttä ja innovaatioiden täsmäosuvuutta”

(Kettunen & Meristö 2010)



Source: Amy Webb, Future Today Institute

HBR

Miksi ennakoida?

Plan B – Varautuminen haastaviin tilanteisiin

Uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen

Päätöksenteon suurempi varmuus epävarmoissa olosuhteissa

Tappioiden minimoiminen yllättävissä tilanteissa

Asiakastarpeiden kehittymisen ymmärtäminen, asiakaskäyttäytymisen muutoksen ennakointi

Kehittyvien osaamistarpeiden tunnistaminen ja niihin varautuminen

Päätösten ja toimenpiteiden oikea-aikainen ajoitus

Miksi ennakoida?

Liikevaihdon &
kannattavuuden
kasvu

Systemaattista strategista ennakointia suorittavat yritykset kasvavat pitkällä aikavälillä keskimäärin **200%** kilpailijoihin nopeammin ja ovat **33%** kannattavampia (Rohrbeck & Kum, 2018)

Haasteet yrityksissä



Ennakointia ei tehdä tai se ei ole pitkäjänteistä ja jatkuvaa

Toiminnan painopisteet valitaan liian usein nykyisen osaamisen ja tietämyksen sisältä

Ennakoinnin hyödyt vaikeammin osoitettavissa lyhyellä aikavälillä ja taloudellisin mittarein

Ennakoinnin tulokset usein yleisluonteisia trendikatsauksia, joita yritysten on vaikea hyödyntää

Ennakoinnilla saavutettu tieto ei muutu osaksi strategiaa ja operatiivista tekemistä

Ennakointi usein riskikeskeistä: keskittyä mahdollisuuksien sijaan riskeihin

Yritykset panostavat nyt ennakointiin

Business Finland has granted significant funding for a project led by VTT, which examines foresight capabilities and future preparedness of Finnish industrial companies. The two-year research project "Strategic foresight for sustainable innovation and growth" will start in January 2022 with a budget of more than EUR 1.5 million. In addition to VTT, 12 companies and Tampere University participate in the project.

The research project develops organizational capabilities and practices that enable companies to anticipate and utilize future opportunities. The aim is to develop strategic foresight methods, tools, and practices in co-operation with companies. The network of corporate foresight to be developed in the project will share information on research results and identify significant opportunities for innovations and new business. This will create new knowledge and understanding of the sources of sustainable growth to support strategic management.

The project involves Business Finland's Veturi companies such as KONE, Metsä Group, Fortum, Neste, and ABB, as well as the SIX Mobile Machines cluster and its companies Sandvik, Ponsse, Valmet Automotive, Cargotec, and Valtra. Other companies participating in the project are Orfer and Orion. The project will be implemented in co-operation with Tampere University.

(VTT lehdistötiedote 17.12.2021)



KUVA: PETRI ROTSTEN / HS

Katse tulevaisuuteen

Globaalit kriisit ja geopoliittiset myllerrykset saivat yritykset ottamaan tulevaisuuden ennakkoinnin tosissaan. "Oraakkeli" Risto E.J. Penttilä sekä kaksi myrskyn silmässä ollutta johtajaa kertovat, mitä ovat oppineet ennakoinnista kriisien jälkeen.

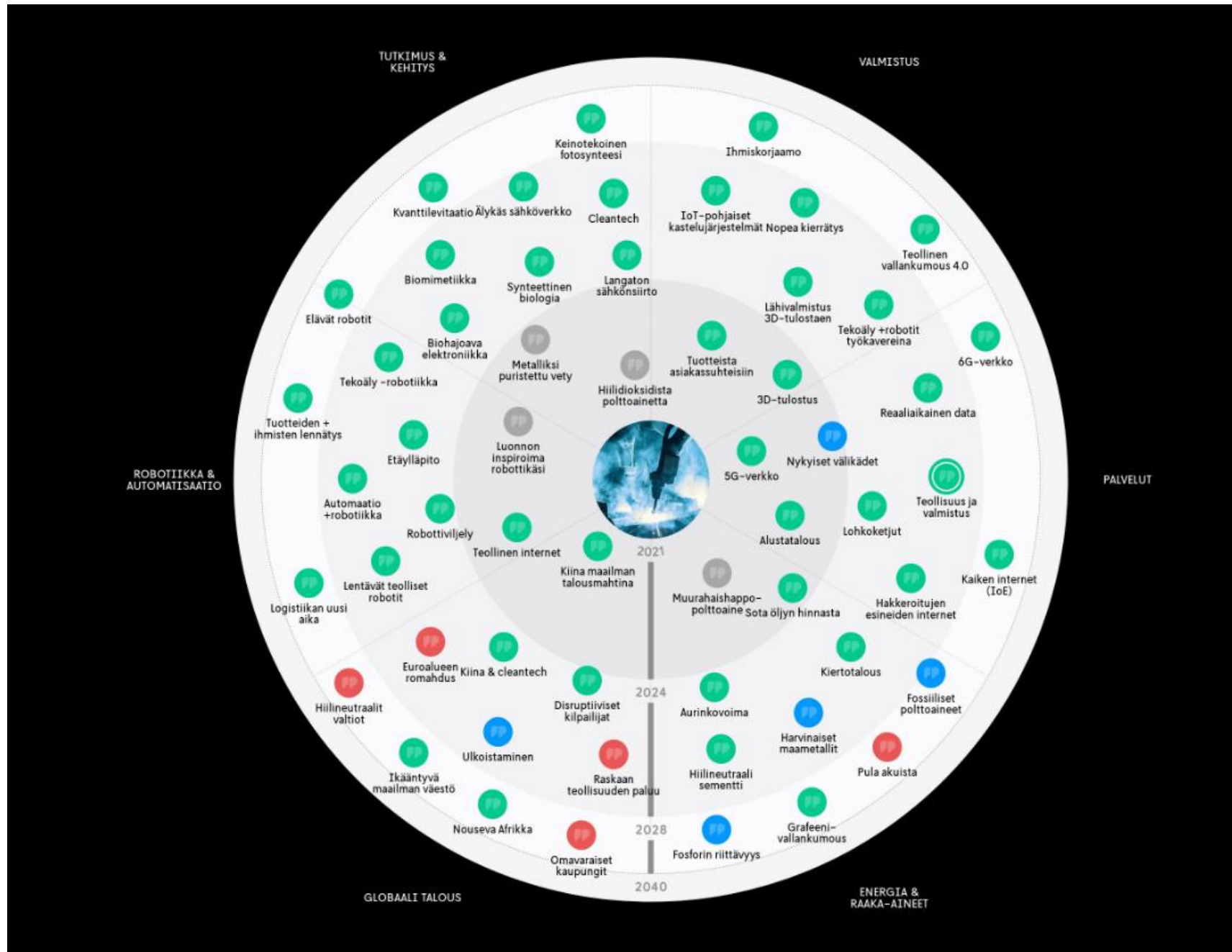
(HS Visio 29.9.2022)

TAMPERE.
FINLAND

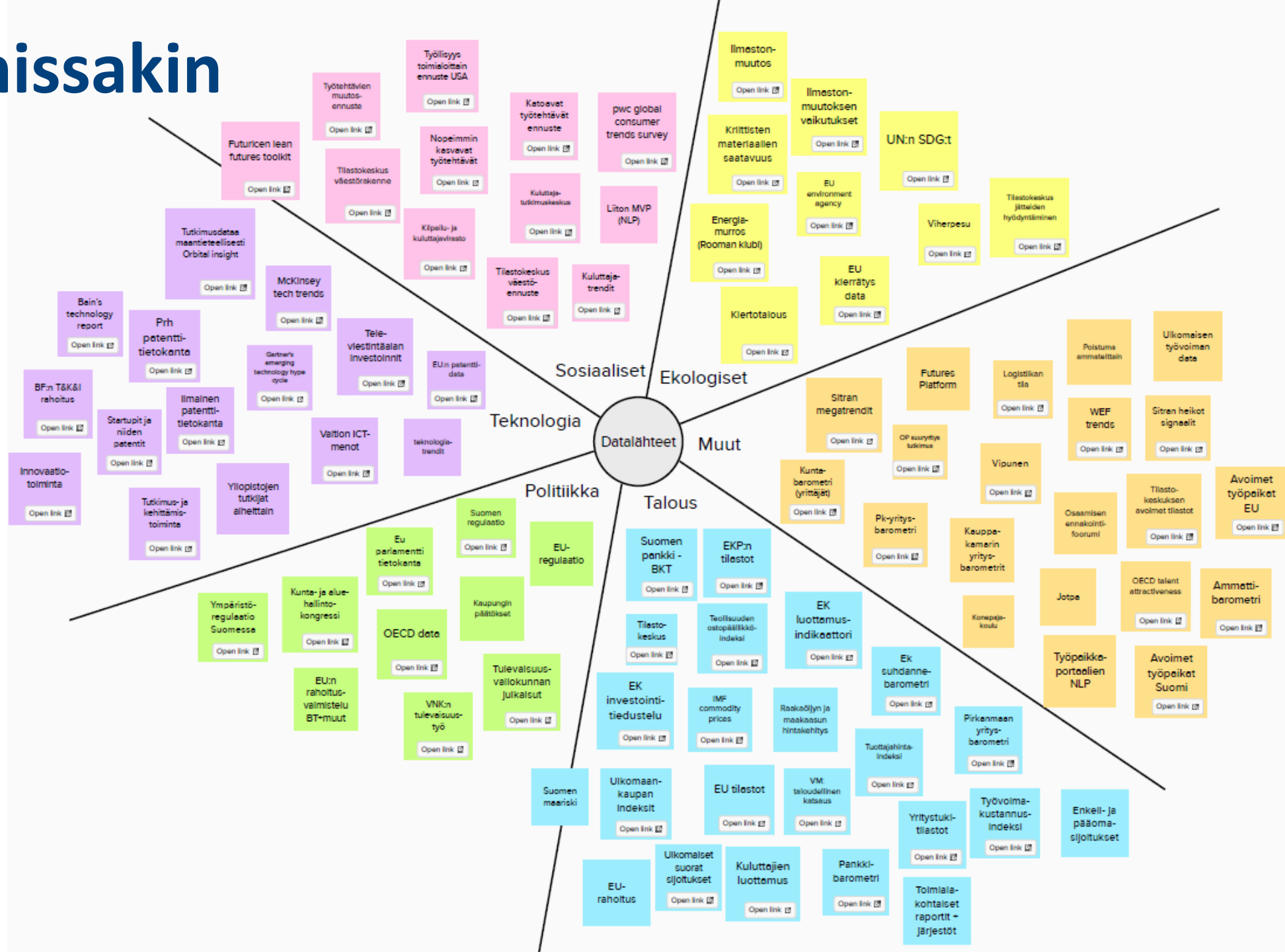
Tulevaisuustieto

BUSINESS
TAMPERE
Region

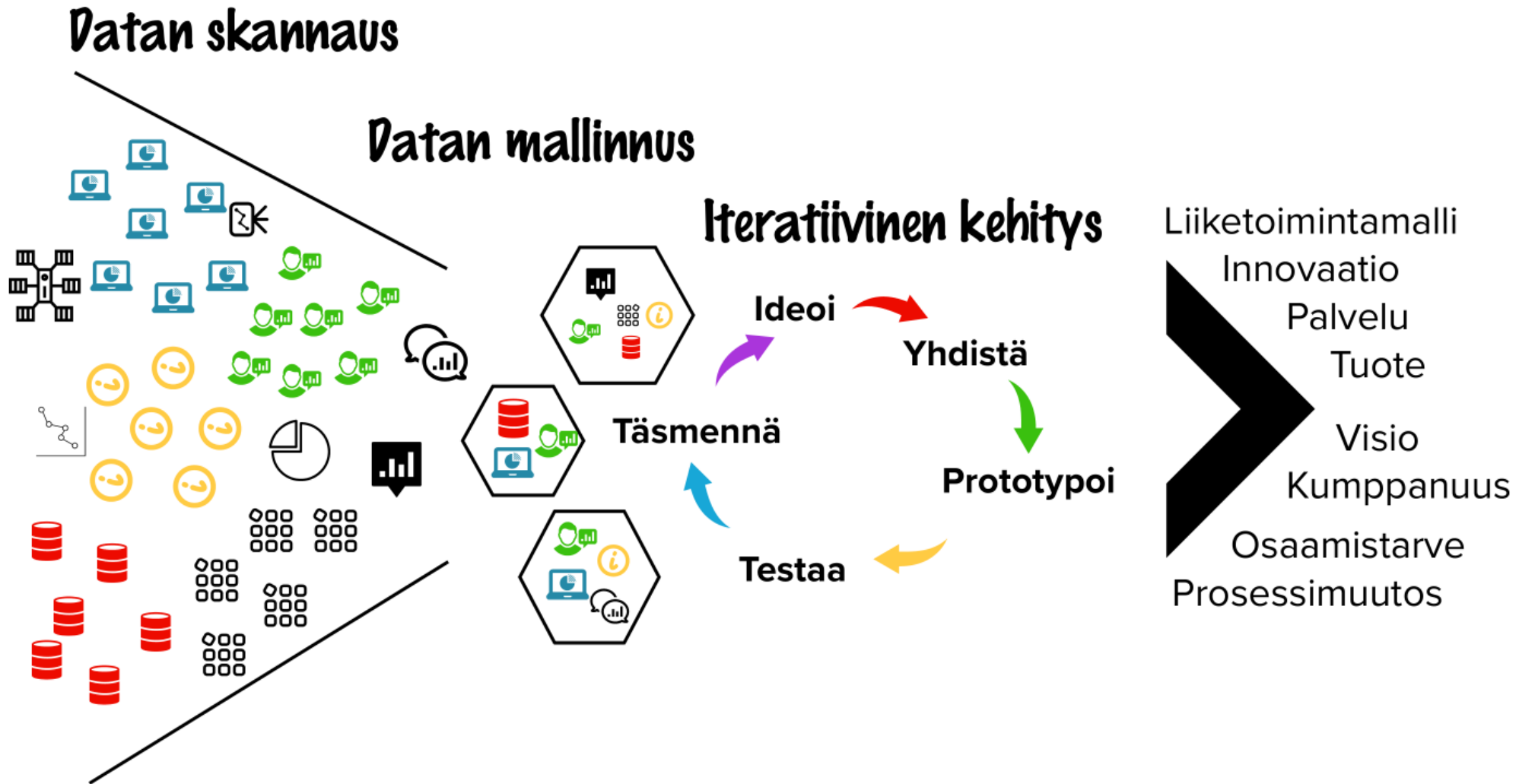




Ennakoinnissakin päätökset pohjaavat dataan



Mutta dataa pitää myös osata hyödyntää!



- Toimeenpano: Miten kehitämme tarjontaamme, bisnesmalliamme, organisaatiotamme? Millaisella strategialla lähdemme toimimaan? Millaisia tavoitteita ja välitavoitteita pitäisi määrittellä? Millä mittareilla niiden toteutumista pitäisi seurata?

Toiminta



Määrittely

- Mikä on nykytilanne, mistä lähdetään liikkeelle? Mikä tilanteeseen vaikuttaa? Mikä on ennakkoinnin tavoite? Miksi tehdään? Kenelle? Keiden kanssa?

**Nelikenttä
SWOT**



Työstäminen

- Millaisia vaihtoehtoja pidetään todennäköisimpinä? Mitä niistä toteutuessaan seuraisi? Millainen olisi toivottu tulevaisuudenkuva? Miten siihen voitaisiin päästä?

Ennakointi- prosessi



Tiedonkeruu

**PESTEL
Tulevaisuuspyörä
Kirjallisuuskatsaus**

- Mitkä megatrendit / trendit tilanteeseen vaikuttavat? Millaiset signaalit / ajurit? Mikä on muutoksessa? Mistä tietoa näistä voidaan kerätä? Millaista tietoa on saatavilla? Onko tieto relevanttia?

**Tulevaisuustaulukko
Skenaarioanalyysi**



Ennakointi

- Pohjaskenaario ja vaihtoehtoiset tulevaisuuskuvat. Millaisia vaihtoehtoja? Mihin ne perustuvat? Miten todennäköisiä ne ovat?

**Trendianalyysi
Teknologiatiekartta**

TAMPERE.
FINLAND

Ennakkoinnin työkaluja

Ennakkoinnin työkaluja

- Ennakointiprosessi
- PESTEL
- Trendianalyysi
- Tulevaisuustaulukko & skenaariot

Sitran megatrendit ja trendit 2023

Megatrendit 2023:

- 1** Luonnon kantokyky murenee
- 2** Hyvinvoinnin haasteet kasvavat
- 3** Demokratian kamppailu kovenee
- 4** Kilpailu digivallasta kiihtyy
- 5** Talouden perusta rakoilee

Trendit

Huoltosuhde heikkenee
Eliniät pitenevät ja väestö vanhenee
Väestö keskittyy
Kaupungistuminen jatkuu
Globaalit muuttoliikkeet lisääntyvät
Pandemiat ja epidemiat yleistyvät
Mielenterveysongelmat lisääntyvät
Terveysteen liittyvät ajattelumallit muuttuvat
Hyvinvointikäsitys laajenee
Jatkuva osaamisen kehittäminen korostuu
Etä- ja hybridityö muuttaa työmarkkinoita
Työelämän kohtaanto-ongelmat lisääntyvät

OTA TRENDI HALTUUN

Trendin vaikutus toimintaamme

TRENDI

Valitse trendikorteista

TRENDIN MERKITYS MEILLE

Merkitse janalle



VAIKUTUKSET MEIHIN

Millaisia mahdollisuuksia ja uhkia trendi asettaa toiminnallenne?

MUUTOKSET YHTEISKUNNASSA

Miten trendi näkyy ja vaikuttaa ympärillänne?

NYT

5V

20V

NÄIN ME TOIMIMME

Miten vastaatte ja varaudutte trendin aiheuttamiin muutoksiin?
Ideoikaa kolme tekoa, joihin voitte tarttua jo nyt.

VAHVUUTEMME SUHTEESSA VALITTUUN TRENDIIN

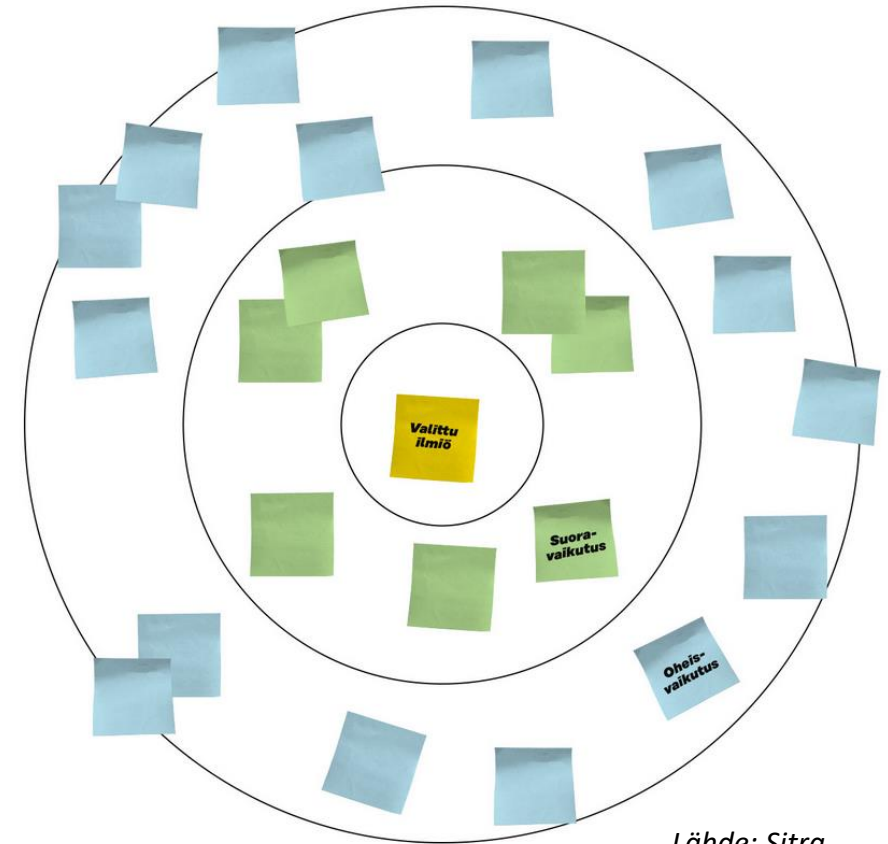
Trendianalyysi

- Tutkitaan yrityksen toimintaympäristöä ja analysoidaan minkä tahansa yritystä kiinnostavien trendien vaikutuksia yrityksen toimintaan sekä kartoitetaan trendin mukanaan tuomia haasteita ja mahdollisuuksia.

Miten trendi ilmenee?	Paljonko trendistä on jo realisoitunut?	Välitön vaikutus yritykselle	Miten varaudutaan? Mitä pitää huomioida?	Avautuvat mahdollisuudet

Tulevaisuuspyörä

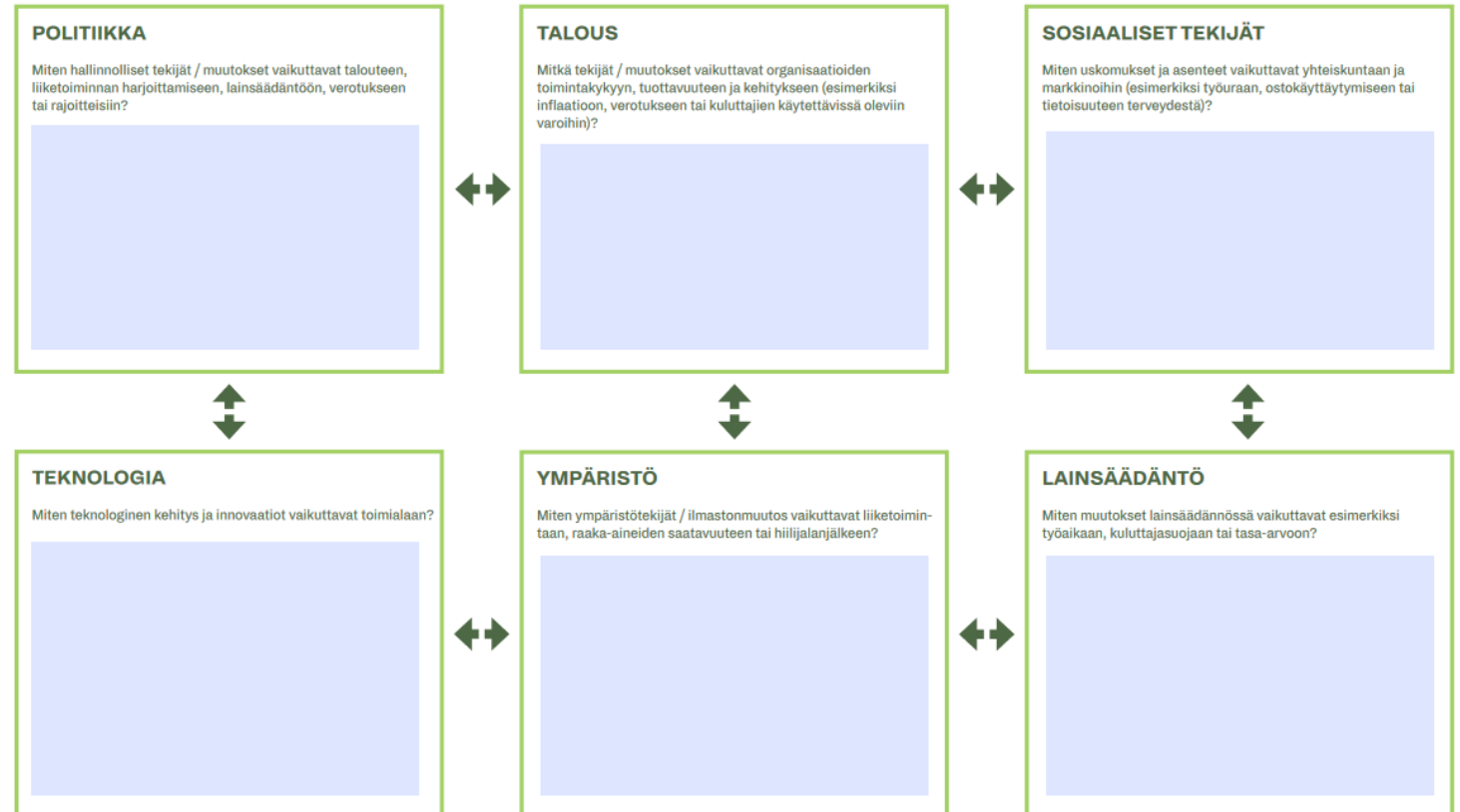
- Tulevaisuuspyörä on strukturoitu, aivoriihityyppinen tulevaisuuksien tarkastelun menetelmä, jossa asiantuntijat visioivat tulevaisuutta.
- Tulevaisuuspyörän avulla voidaan järjestellä, ymmärtää ja jäsentää erilaisia tulevaisuutta koskevia näkemyksiä ja niiden mahdollisia vaikutuksia.
- Asiat jäsennetään pyörän eri kehille, joissa ensimmäisen kehän tulos vaikuttaa seuraavan kehän pohdintaan (Glenn 2009; Kuusi, Bergman & Salminen 2013).



Lähde: Sitra

PESTEL

- PESTEL muodostuu termeistä Political, Economical, Social, Technological, Environmental ja Legal
- PESTEL-analyysin avulla voidaan tutkia, miten yhteiskunnan eri osa-alueilla ja ympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat tulevaisuudessa yrityksen toimintaan.



Skenaariot

- Skenaariotyö auttaa tunnistamaan vaihtoehtoisia, mahdollisia tulevaisuuksia
- Skenaarioiden tulee olla mahdollisia, loogisia sekä sisäisesti ja ulkoisesti koherentteja

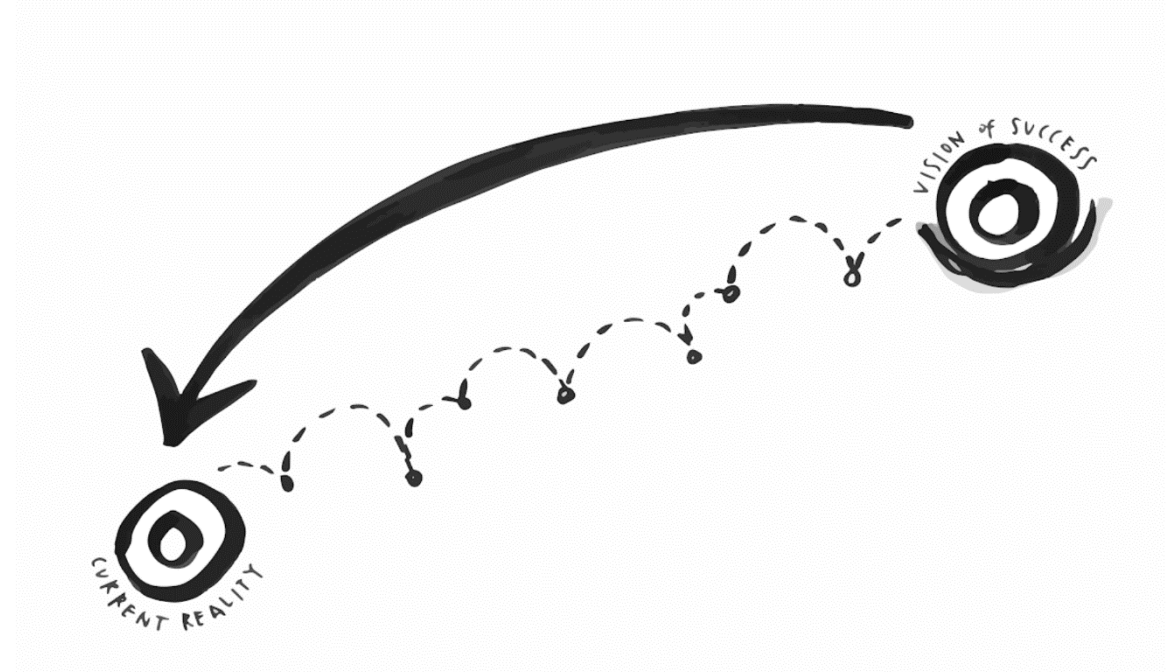


Skenaario ei ole milloinkaan arvioitavissa hyväksi tai huonoksi sen perusteella, toteutuuko tulevaisuus sen mukaisesti. Skenaarion hyvyden tai huonouden ainoa arviointikriteeri on se, kuinka hyvä työkalu se on päätöksenteossa. Onnistuneet skenaariot vaikuttavat tulevaisuuteen ilmaisemalla, millaisia vaihtoehtoja on olemassa. Skenaario voi tehdä itsensä mahdottomaksi jo pelkästään sillä, että se on muodostettu.

”Kasvun rajat” –raportti v. 1972

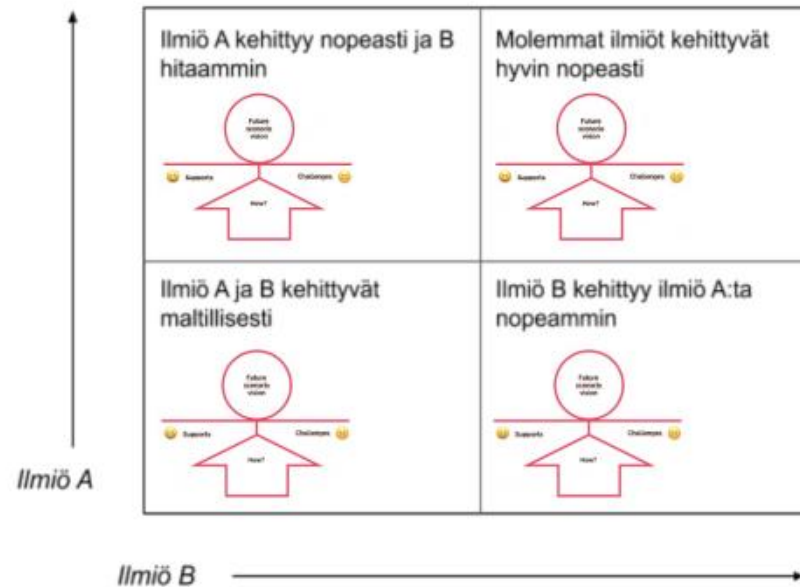
Backcasting

- Backcasting on skenaariomenetelmä, jossa ensin määritellään tavoiteltava tulevaisuudenkuva
- Tämän määrittelyn jälkeen katsotaan nykyhetkestä käsin, mitä toimenpiteitä pitäisi tehdä, jotta tavoiteltuun tulevaisuudenkuvaan voidaan päästä
- Hyödynnettävissä silloin, kun tavoiteltavasta tulevaisuuden tilasta vallitsee laaja yksimielisyys ja se on selkeästi määriteltävissä
- Tavoista saavuttaa päämäärä, tai niiden vaikutuksista eri toimijoihin on epäselvyyttä



Nelikenttä liiketoimintamallin arviointiin

Tulevaisuuden ja liiketoimintamallin arviointi
skenaariotyöskentelyn avulla



Esimerkki:

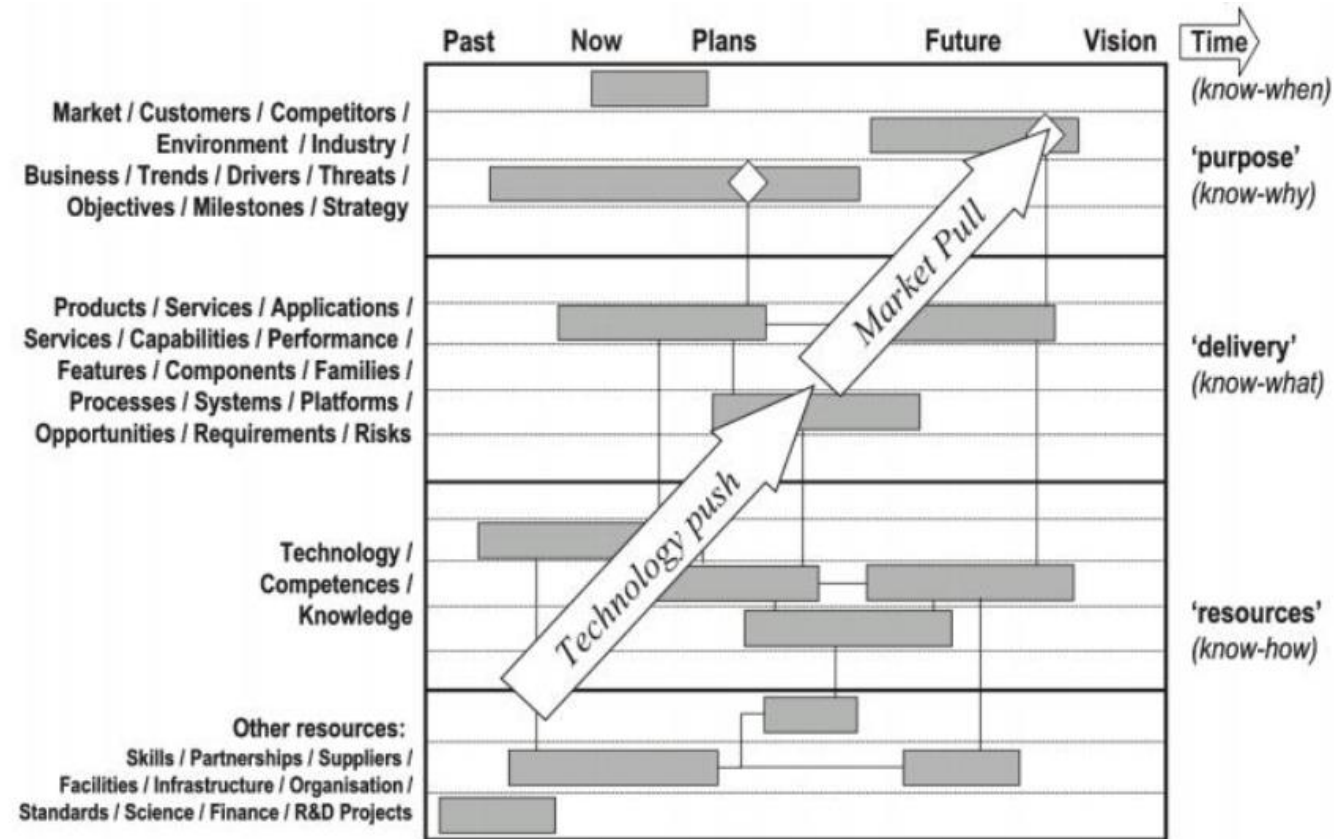
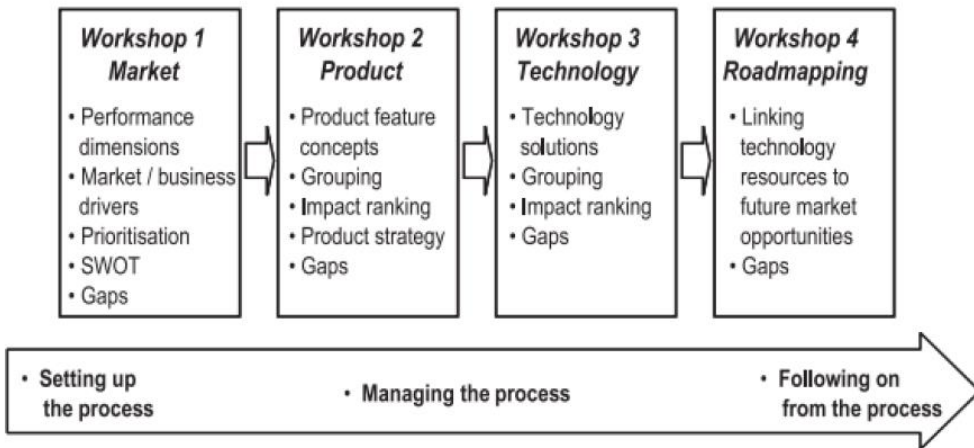
Ilmiö A: itsediagnosointi arkipäiväistyy lääketieteessä

Ilmiö B: genomien ennakoiva hyödyntäminen arkipäiväistyy lääketieteessä

Lähde: Tuuli Aalto, Ambientia

Teknologiatiekartta

- Joustava, mutta strukturoitu ja graafinen työkalu teknologioiden ennakointiin
- Kaksi käytetyintä perspektiiviä: yritystaso ja toimialataso



TAMPERE.
FINLAND

Kiitos.

Kysymyksiä, kommentteja?

BUSINESS
TAMPERE
Region

Johanna Kirjavainen
0503001373
Business Tampere
@businesstampere.com