



KESKI-SUOMEN LIITTO

Ennakointi yrityksissä ja maakunnallinen ennakointiyhteistyö - Yhteenvedo

30.11.2023



Sisällys

I. Ennakointityö Keski-Suomessa

- Ennakointityön tavoitteet ja tekemisen tapa
- Yhteistyöverkosto

II. Keski-Suomen skenaarioiden uudistaminen ja ennakointiyhteistyön kehittäminen -hanke

III. Yrityshaastattelut

- Tausta
- Ennakointityön merkitys yrityksille
- Ennakointityön tekeminen yrityksissä
- Ennakointityön haasteet ja kehitystarpeet
- Maakunnallinen ennakointiyhteistyö yritysten kanssa

IV. Haastattelujen evästyksset maakunnallisen ennakointityön ja -viestinnän mallin kehittämiseen



I Ennakointityö Keski-Suomessa



1.1 Ennakointityön tavoitteet ja tekemisen tapa

Keski-Suomessa ennakointityötä (~tulevaisuustyötä) on tehty aktiivisesti jo pitkään. Ensimmäiset maakunnalliset skenaariot laadittiin 2000-luvun alussa ja niitä on uudistettu säännöllisesti. Tulevaisuustyö on sisällöltään laaja-alaista keskittyen maakunnan kehityksen seurantaan sekä tulevaisuuden mahdollisuuksien ja haasteiden tunnistamiseen.

Ennakointityön tavoitteena on rakentaa maakunnan vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia ja ennakoita erilaisia kehityspolkuja, haasteita ja mahdollisuuksia sekä tarjota maakunnan toimijoille työkaluja haastavassa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä menestymiseksi. Tähän pyritään:

- I. Kokoamalla ja tulkitsemalla tietoa sekä viestimällä siitä.** Tämä tarkoittaa hajallaan olevan tilastollisen sekä tutkimus- ja selvitystiedon kokoamista yhteen, analysointia ja tulkintaa (‘pureskelu’ helposti omaksuttavaan muotoon) sekä tehokasta viestintää päätöksenteon tueksi. Yhtenä välineenä on Keski-Suomen info-sivusto, joka tarjoaa tietoa Keski-Suomen kehityksestä ja viestittää maakunnan tulevaisuustyöstä. Sivuston tavoitteena on palvella maakunnan eri tahojen päätöksentekoa ja auttaa rakentamaan yhteistä näkemystä Keski-Suomen tulevaisuudesta.
- II. Toteuttamalla skenaarioprosesseja.** Keski-Suomen toimintaympäristön skenaarioita uudistetaan säännöllisesti. Skenaarioiden laadinnan prosessi on koettu oivalliseksi tavaksi kokonaisuuksien hahmottamiseen sekä maakunnan toimijoiden strategisen ajattelun ja tulevaisuuden ilmiöihin liittyvän ymmärryksen kehittämiseen. Skenaariot itsessään toimivat tulevaisuuskeskustelun virittäjinä ja auttavat luomaan katsetta riittävän kauas.
- III. Sisällyttämällä ennakointiajattelu osaksi aluekehittämisen prosesseja.** Tärkeitä tulevaisuustyön paikkoja ovat maakuntastrategia ja -ohjelmatyö, osaamistarpeiden ennakointiprosessit sekä osallistuminen kansalliseen ennakointiyhteistyöhön. Jatkossa vahvistetaan myös tulevaisuustyön kytköstä maakuntakaavan ja maakunnallisten alueidenkäyttömallien valmisteluun.
- IV. Tuomalla tulevaisuusteemat kaikkien ulottuville ja aktivoimalla tulevaisuuskeskustelua.** Kaksi kertaa vuodessa järjestettävät kaikille avoimet tulevaisuusfoorumit ovat tarjoavat mahdollisuuden nostaa esiin maakunnan tulevaisuuden kannalta merkittäviä ilmiöitä. 2-3 kertaa vuodessa julkaistava Keski-Suomi ennakoi -uutiskirje esittelee globaaleja ilmiöitä ja heikkoja signaaleja sekä kertoo, millaisia havaintoja tulevaisuusryhmä on tehnyt maakunnan kehityksen suunnasta, mahdollisuuksista ja haasteista. Uutiskirjeiden tulevaisuus pohdintoihin haastetaan myös eri alojen asiantuntijoita ja maakunnan vaikuttajia.



1.2 Yhteistyöverkosto

Keski-Suomen tulevaisuustyön ja ennakointiyhteistyön tekemisestä ja kehittamisestä on vuodesta 2008 lähtien vastannut monipuolisesti eri tahoista koostuva maakunnallinen tulevaisuusryhmä. Ryhmän toimintaa koordinoi Keski-Suomen liitto. Keski-Suomen alueellinen ennakointi perustuu maakunnan toimijoiden tiiviiseen yhteistyöhön. Maakunnallinen tulevaisuustyö ei nojaudu hanketoimintaan, vaan on juurrutettu osaksi organisaatioiden ns. normaalitoimintaa. Eri tahojen tekemä hanketoiminta tukee ja täydentää tulevaisuustyötä soveltuvin osin.

Keski-Suomen tulevaisuusryhmä kokoontuu noin joka toinen kuukausi keskustelemaan ja tulkitsemaan yhdessä maakunnan kehitystä sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia ja haasteita. Tulevaisuusryhmä on mukana myös alueen ulkopuolisissa ennakointiverkostoissa. Ryhmän jäsenistä osa on vahvistanut ennakointityön osaamistaan suorittamalla Tulevaisuudentutkimuksen opintokokonaisuuden.

Keski-Suomen tulevaisuusryhmä seuraa maakunnan toimintaympäristön ja kehityksen suuntaa ja heijastelee sitä skenaarioiden kuvaamiin vaihtoehtoihin tulevaisuuksiin ja maakunnan strategiaan valintoihin. Havainnoista raportoidaan mm. uutiskirjeissä. Kahdesti vuodessa tulevaisuusryhmä järjestää Keski-Suomen tulevaisuusfoorumin, joka keskittyy kulloinkin valittuun tulevaisuusteemaan. Tämä 100-150 osallistujaa kokoava tapahtuma on vakiinnuttanut paikkansa maakunnassa ja sen myötä on syntynyt kattava tulevaisuuskeskustelun verkosto. Tulevaisuusryhmä myös seuraa ja osallistuu kansallisen ennakkoinnin keskusteluun ja hyödyntää kansallisen ennakointityön tuloksia.



II Keski-Suomen skenaarioiden uudistaminen ja ennakointiyhteistyön kehittäminen -hanke

- Keski-Suomen viimeisimmät vuoteen 2050 tähtäävät skenaariot valmistuivat kesällä 2018. Maailman nopea muutos ja uusien ilmiöiden aiempaa vahvempi esiinmarssi voimistivat tarvetta skenaarioiden uudistamiselle tämän päivän lähtökohdista.
- Yritykset ovat merkittävä aluekehityksen voimavara. Monissa yrityksissä herättiin viimeistään koronan myötä ennakkoinnin ja varautumisen tarpeellisuuteen. Tulevaisuuden suhteen varmaa on se, että muutoksia tulee jatkossakin. Kaikkeen ei voi varautua, mutta on tärkeää olla varautunut useampiin mahdollisiin tulevaisuuksiin. Mitä annettavaa maakunnallisella tulevaisuustyöllä ja yritysten ennakkoinnilla voi olla toisilleen ja miten niitä voitaisiin paremmin kytkeä toisiinsa, on haaste, joka korostuu epävarmuuden keskellä ennakointitietoa janoavassa ympäristössä.



Hankkeen tavoite 1: Skenaariotyön toteutus

- Hankkeen tavoitteena oli tunnistaa Keski-Suomen kannalta keskeisimpiä toimintaympäristön tulevaisuuden kehityskulkuja ja arvioida niiden vaikutuksia maakunnan kehittämiseen.
- Työn tuloksena syntyi Keski-Suomen **skenaariot, skenaarioiden kuvaamiin maailmoihin johtavat kehityspolut, skenaariokohtaiset varautumissuunnitelmat ja skenaarioista riippumattomat välttämättömät toimenpiteet**, joiden avulla Keski-Suomi on valmiimpi ottamaan vastaan toimintaympäristön kehityksen ja muutokset.
- Skenaarioiden ja niihin liittyvien varautumissuunnitelmien ja toimenpiteiden seuraaminen, aluekehityksen suunnan hahmottaminen ja tarvittaessa muutokseen reagoiminen on oleellinen osa tuloksekasta ennakointityötä. Tätä varten hankkeessa kehitettiin **toimintamalli skenaarioiden seurantaan**.



Hankkeen tavoite 2: Yritysyhteistyön vahvistaminen ja yhteinen ennakointiyhteistyön malli

- Hankkeen tavoitteena oli tunnistaa ennakointia tekeviä yrityksiä Keski-Suomessa ja kartoittaa yritysten ennakointikäytäntöjä.
- Yrityskontaktoinnin antamin eväin kehitetään maakunnallista ennakointiyhteistyön ja -viestinnän mallia.



III Yrityshaastattelut



3.1 Tausta

Hankkeessa kontaktoitiin viisi Keski-Suomessa toimivaa yritystä ja haastateltiin ko. yritysten edustajia liittyen yrityksessä tehtävään ennakoitutyöhön sekä maakunnalliseen ennakoituyhteistyöhön

Haastatellut yritykset edustivat eri toimialoja ja kokoluokkia.

Haastattelut toteutettiin Keski-Suomen liiton asiantuntijoiden toimesta touko-syyskuussa 2023 (haastattelurunko seuraavalla dialla).



Yrityshaastattelujen runko

Yrityksen ennakointityö

1. Mitä ennakointi tuo käsitteenä mieleesi?
2. Millaisena yleisesti näet ennakointityön merkityksen osana yritystoimintaa?
 - a. Onko ennakkoinnin merkitys muuttunut viime vuosina? Jos on, miksi?
3. Tehdäänkö yrityksessänne ennakointia? Liittyykö ennakointityö joihinkin tiettyihin teemoihin tai prosesseihin vai onko se osa yrityksen jatkuvaa tekemistä?
 - a. Kuvaile ennakkoinnin tekemistä yrityksessänne. Mitkä ovat ennakointinne vahvuudet ja heikkoudet?
 - b. Millaisella aikajänteellä yrityksenne katsoo tulevaisuuteen?
 - c. Kuuluuko ennakointi kaikkien vastuulle vai onko se erotettu tietyn osaston ja/tai henkilön tehtäväksi?
 - d. Koetteko, että yrityksessänne on riittävästi osaamista ennakointiin?
 - e. Onko ennakointi edistänyt yrityksenne liiketoimintaa? Esimerkkejä?
 - f. Onko yrityksenne mukana verkostoissa, joissa tehdään yrityksellenne merkityksellistä ennakointityötä?
4. Onko yrityksessänne tahtotila kehittää ennakointityötänne?
 - a. Mitkä tekijät mahdollisesti haastavat ennakointityön kehittämistä?

Maakunnallinen ennakointiyhteistyö

1. Onko Keski-Suomen maakunnallinen ennakointityö (tulevaisuustyö) ja / tai Keski-Suomen toimintaympäristön skenaariot tuttuja yrityksellenne?
2. Millaisia asioita maakunnallisessa ennakointityössä tulisi ottaa huomioon, jotta se palvelisi mahdollisimman hyvin myös yritysten tarpeita?
 - a. Mihin tulisi keskittyä, esim. tulevaisuuden osaamistarpeet, toimintaympäristön kehittyminen, toimialaennakointi, heikot signaalit?
 - b. Miten maakunnallisesta ennakointityöstä tulisi viestiä yrityksille?
3. Millaisilla työskentelyn tavoilla yritykset voitaisiin kytkeä aiempaa tiiviimmin maakunnallisen ennakointityön tekemiseen? Mikä saisi sinut osallistumaan?



3.2 Ennakointityön merkitys yrityksille

Yritysten mukaan ennakointityöllä on mahdollisuus arvioida, millaisia muutoksia ja trendejä markkinakentässä ja kuluttajakäyttäytymisessä on tulossa, ja kuinka yrityksen tulisi näihin valmistua. Yrityksissä on kokemuksia onnistuneesta ennakointityöstä esimerkiksi tilanteissa, joissa on tunnistettu potentiaalinen markkina ja kyetty kasvattamaan myyntiä.

Erilaisten skenaarioiden luominen ja niiden läpikäynti henkilöstön kanssa rakentavat resilienssiä ja muutoskyvykkyyttä. Hyvä ennakointityö yrityksessä tarkoittaa sitä, että pystytään paremmin varautumaan asioihin ja ilmiöihin, jotka tulevat yllättäenkin.

Ennakointityö on keskeinen osa yritysten strategiatyötä, investointipäätöksiä ja talouden kehityksen arviointia. Investointipäätöksen taustalla tulee olla tietty käsitys tulevaisuuden kehityskuluista.

Ennakointityö kytkeytyy keskeisesti myös edunvalvontaan. Tulevaisuustyön kautta voidaan hahmottaa esimerkiksi tulevaa lainsäädäntökehitystä ja pyrkiä vaikuttamaan siihen.



3.3 Ennakointityön tekeminen yrityksissä

Ennakointityöhön liittyvää käsitteistöä ei juurikaan ole omaksuttu yrityksissä, vaikka de facto erilaista sisäänrakennettua ennakointia tehdään kaikissa haastatelluissa yrityksissä esimerkiksi osana strategiaprosesseja.

Yrityksen koko vaikuttaa siihen kuinka institutionalisoitunutta ja systemaattista tulevaisuustyö on. Yrityksissä ennakointityö ei ole kovinkaan dokumentoitua. Haastatteluissa esille nostettiin se, ettei raskaalla prosessilla välttämättä saavutettaisi lisäarvoa.

Koko henkilökunnan osallistaminen ennakointiin tärkeänä, vaikka varsinainen tulevaisuustyö onkin yrityksen operatiivisen johdon ja hallituksen vastuulla.

Ennakointityön aikajänne yrityksissä on pääsääntöisesti lyhyt, maksimissaan 3–5 vuotta. Suuriin investointeihin liittyy myös pidemmän aikajänteen tulevaisuustyötä.

Tilastotieto on vahvasti ennakointityön taustalla, esimerkeiksi nostettiin toimialakohtaiset tilastot, suhdannebarometrit, Tilastokeskuksen laatimat tilastot sekä maakunnan liiton kokoama tilastotieto. Osassa yrityshaastatteluita nostettiin esiin myös kiinnostus hyödyntää tekoälyä osana ennakointia.



3.4 Ennakointityön haasteet ja kehitystarpeet

Yritysten toiminta keskittyy vahvasti operatiivisen arjen pyörittämiseen ja varsinaiselle (systemaattiselle) ennakkoinnille ei jää aikaa.

Yhdeksi ennakointityön haasteeksi tunnistettiin tulevaisuustiedon vieminen osaksi johtamista ja osaksi muutoksen aikaansaamista.

Merkityksellisen tiedon tunnistaminen yksittäiselle yrittäjälle saattaa olla haastavaa. Yrityksissä on tarvetta validoidulle ja kootulle tiedolle. Haastatteluissa nousi esiin hiukan eroja siinä, kuinka pureskeltua tiedon tulisi olla, kuitenkin liian yleistä "vinkkihöpinää" tulee välttää.

Tiedon lisäksi tarvitaan tilaa ja mahdollisuuksia yrityskohtaiselle tekemiselle ja pohdinnalle. Konkreettinen tarvittava tuote voisi olla keskeisten trendien tunnistaminen ja niihin liittyvien herättelevien kysymysten valmistelu eri kohderyhmille (esim. hallitukselle, johtoryhmälle ja henkilöstölle).



3.5 Maakunnallinen ennakointiyhteistyö yritysten kanssa

Keski-Suomen tulevaisuustyö nähtiin monessa yrityksessä etäiseksi. Sen sijaan esimerkiksi Sitran tekemä megatrendityö tunnistettiin.

Ennakointityölle verkostot ovat kuitenkin keskeisiä, vaikka varsinainen lyhyen tähtäimen ennakointityö onkin yrityksen omaa sisäistä tekemistä.

Keskeisimmiksi verkostoiksi tunnistettiin toimialakohtaiset kattojärjestöt, yrittäjäjärjestöt sekä Kauppakamari ja sen valiokunnat.



IV Haastattelujen evästyksset maakunnallisen ennakointityön ja -viestinnän mallin kehittämiseen



Yritysten evästyksen maakunnalliselle ennakointityölle

Maakunnallisessa ennakointityössä yritysten näkökulmasta keskeisiä teemoja voisivat olla riskien ennakointi ja tunnistaminen, maakunnallisten vahvuuksien ja mahdollisuuksien kehittyminen, (globaalit) trendit, osaamistarpeiden ennakointi, heikkojen signaalien havainnointi ja EU-ennakointi.

Maakunnallisessa ennakointityössä on tärkeää pysyä oikealla lentotasolla, eikä mennä mikrotasolle.

Yritysten operatiivisessa toiminnassa kovin pitkän aikavälin ennakointi ei ole hyödynnettävissä. Yritysten tekemisen näkökulmasta maakunnalliseen ennakointiin sopiva aikaperspektiivi voisi olla 2–5 vuotta. Pitkän ajan skenaariot voivat kuitenkin tarjota herätteitä henkilöstölle ja asiakkaille.

Maakunnallisesta ennakointityöstä kannattaa viestiä monessa eri formaatissa: Tarvitaan kirjallista aineistoa, johon voi itse tutustua, mutta myös videomuotoisesta aineistosta voisi olla hyötyä esimerkiksi asiakkaiden tai henkilöstön kanssa tulevaisuutta pohdittaessa.

Uutiskirjeet ja kyselyt kärsivät nopeasti inflaation. Maakunnallisessa ennakoinnissakin säännönmukainen fyysinen tapaaminen tuo lisäarvoa. Mukaan on tärkeää saada keskeiset yhteistyökumppanit (esim. Kauppakamari ja yrittäjäjärjestöt).



Yritysten evästyksen maakunnalliselle ennakointityölle

Yritykset näkevät ennakkoinnin osana tiedolla johtamista. Tämä näkökulma on tärkeä huomioida myös maakunnallista ennakointia kehitettäessä.

Yrityksiä ei palvele raskas ennakointiprosessi. Prosessiin pitää olla helppo päästä mukaan ja osallistumisen tuoma lisäarvo pitää pystyä näyttämään.

Ennakointityö tulisi nähdä yhtenä edunvalvonnan välineenä ja myös rohkeita syötteitä tuottavana. Työn johtopäätösten ja tuotosten näkyvyys niin maakunnallisesti kuin kansallisestikin on tärkeää.



Lisätietoja:

Kirsi Mukkala, kirsi.mukkala@keskisuomi.fi, p. 040 595 0002

Valtteri Paakki, valtteri.paakki@keskisuomi.fi, p. 040 525 6059

Tilasto- ja ennakointietoa Keski-Suomesta: <https://info.keskisuomi.fi/>