

BOARDMAN

Ennakointi päätöksentekoketjussa

Boardman osaamisverkoston kootut näkemykset



Sisällys

1. Johdanto	4	4. Keitä osallistetaan ennakointityöhön?	30
2. Miksi yritykset tekevät ennakointia?	6	● Johdon rooli ja tehtävät	31
● Miten pysyä relevanttina tulevaisuudessa?	6	● Hallituksen rooli ja tehtävät	32
● Tulevaisuuden ja mahdollisuuksien hahmottamista?	10	● Omistajan rooli ja tehtävät	33
● Ennakointi osana hallitus- ja strategiatyötä	13	● Henkilöstö	34
3. Miten yrityksissä tehdään ennakointia?	14	● Asiakkaat ja kumppanit	35
● Megatrendien tarkastelu osana ennakointia	15	5. Mitä olemme oppineet poikkeuksellisesta ajasta?	36
● Skenaariotyöskentely	17	● Uudet työskentelytavat ja käytännöt tulleet jäädäkseen	38
● Ennakointi systemaattisena prosessina	20	● Ennakointi on oleellinen osa jatkuvaa strategiaprosessia	40
● Ennakointiin käytettyjä työkaluja	23	● Ennakointi parantaa muutos- ja reagointivalmiutta	41
● Ennakointitoiminnan kehittämiskohteet	27	● Ennakointi päätöksentekoketjussa -muistilista	42



Miten ennakointia tehdään omistajien, hallituksen ja johdon tasolla? Mikä on hallituksen ja johdon rooli ennakoinnissa? Kuinka yrityksen liiketoimintaan vaikuttavia ilmiöitä voidaan tunnistaa ja hyödyntää päätöksenteon tukena?

1. Johdanto

Ennakointi on keskeinen osa toimintaympäristön muutosten ja vaihtoehtoisten tulevaisuuksien hahmottamis- ja seuranta-prosessia. Ennakoinnissa kiinnitetään huomio erityisesti uusiin (mega)trendeihin ja muutossignaaleihin. Ennakoinnin avulla voidaan muodostaa yhteisesti jaettu ymmärrys tulevaisuudesta, tunnistaa uusia uhkia ja mahdollisuuksia, suunnitella uusia kehityspolkuja, jalostaa tulevaisuustietoa ja luoda yritykselle mahdollisuus olla alansa edelläkävijä ja ajatusjohtaja.

Pandemia-aika on nostanut pinnalle strategisen ennakkoinnin ja sen hyödyntämisen yritysten päätöksenteossa. Valtaosa yrityksistä on joutunut äkillisen tilanteen yllättämäksi ja toiminnan sopeutuksia vaativaan reagointikierteeseen. Vain pieni osa yrityksistä on aikaisemmin huomioinut mahdollisten pandemioiden tai vastaavien, liiketoimintaan äkillisesti vaikuttavien tapahtumien, vaikutukset skenaariotyöskentelyssään ja riskikartoillaan. Ja vain parhaat – hyvin harvat – yritykset ovat käynnistäneet jo ennalta suunnitellut ja harjoitellut toimenpiteet pandemian vaikutusten ehkäisemiseksi ja hyödyntämiseksi.

Yritykset tekevät ennakointia riskien hallitsemiseksi, strategian tukemiseksi sekä liiketoimintaympäristön muutosten ymmärtämiseksi. Ennakointi ei olekaan strategiasta ja strategisesta päätöksenteosta irrallinen osa-alue, vaan yritykset kokevat sen olevan vahvasti osa strategiaprosessia.

Ennakointitoiminta auttaa yritystä huomioimaan tulevaisuuden kehityssuunnat strategiassa ja olemaan relevantti asiakkaille myös tulevaisuudessa.

Johdolla ja hallituksella on tärkeä rooli ennakointitoiminnassa. Boardmanin vuoden 2021 pääteemaan ”Ennakointi päätöksentekoketjussa” liittyen toteutimme yhteistyössä Aalto-yliopiston opiskelijoiden kanssa yritysten hallitusjäsenille ja ylimmälle johdolle suunnatun tutkimuksen ennakkoinnista. Tutkimustuloksia verrattiin kymmenen vuoden takaiseen Finpron kanssa yhteistyössä toteutettuun tutkimukseen strategisesta ennakkoinnista. Aihe ei ole vuosien saatossa suinkaan vanhentunut vaan päinvastoin; ennakointi on noussut yhä vahvemmin omistajien, hallitusten ja johdon agendalle.

Toteuttamamme tutkimuksen lisäksi järjestimme lukuisia ennakointia käsitteleviä tilaisuuksia sekä kokosimme ja julkaisimme osaamisverkoston jäsenten ennakointiin liittyviä näkemyksiä blogien muodossa. Näiden kaikkien pohjalta syntyi tämä julkaisu, jossa haluamme koota yhteen ja jakaa arvojemme **OPI, JAA JA UUDISTU** mukaisesti verkoston jäsenten parhaita oppeja eteenpäin. Julkaisu sisältää runsaasti vastaajien ja haastateltavien sitaatteja, konkreettisia esimerkkejä ja parhaita oppeja ennakkoinnista.

Yritykset ovat oppineet paljon poikkeuksellisesta pandemiavuodesta, mikä on johtanut myös uusiin tapoihin ja käytäntöihin. Pandemia-aika on nähty kokonaisuudessaan tehokkaana oppimiskokemuksena, joka on tehostanut reagointinopeutta, ratkaisukykyä ja sopeutumista. Kriisejä tulee olemaan tulevaisuudessakin ja yrityksillä tulee jatkossakin olla valmius sopeutua nopeasti muuttuviin tilanteisiin.

Kiitokset tutkimuksen toteuttaneille Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun opiskelijoille, kaikille sisällön tuotannossa mukana olleille, haastateltaville sekä kyselyyn vastanneille.

Toivomme, että tästä teoksesta on apua niin verkostollemme kuin myös koko Suomen liiketoiminnan elinvoimaisuutta ajaville tahoille!

Helsingissa lokakuussa 2021,

Mirel Leino-Haltia

Taru Lindeman

Esa Matikainen

Julia Ruotsi



2. Miksi yritykset tekevät ennakointia?

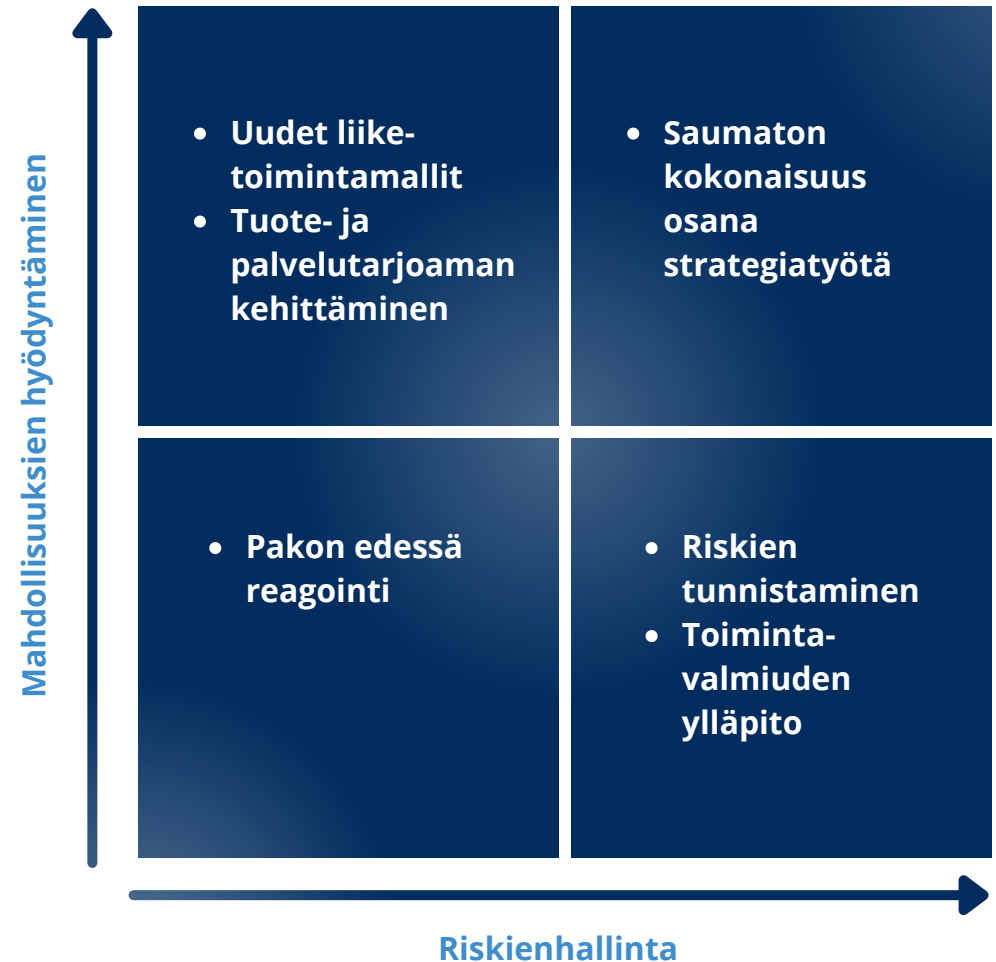
Boardman toteutti keväällä 2021 yhteistyössä Aalto-yliopiston opiskelijoiden kanssa tutkimuksen ennakoinnista päätöksentekoketjussa. Kysyimme Boardman verkostolle suunnatussa tutkimuksessa, miksi yritykset ylipäätään tekevät ennakointia. Vastauksista selvisi, että ennakointia tehdään, jotta yritys olisi relevantti ja säilyttäisi kilpailukykynsä myös tulevaisuudessa.

Ennakointi auttaa tunnistamaan liiketoiminnan kannalta merkittävät riskit ja auttaa varautumaan niihin. Ennen kaikkea ennakoinnin avulla pyritään tekemään yrityksen tulevaisuuden mahdollisuudet näkyviksi ja konkreettisiksi. Toisaalta ennakointi auttaa myös yritystä haastamaan strategian pohjana olevia olettamuksia.

Miten pysyä relevanttina tulevaisuudessa?

Nopeat muutokset vaativat yrityksiltä ennakointia. Ennakoinnin avulla halutaan varmistaa, että yritys kykenee tekemään merkityksellistä liiketoimintaa, luomaan asiakasarvoa ja pysymään relevanttina myös tulevaisuudessa. Ennakointitoiminnalla pyritään tunnistamaan muutoksen aiheuttamat riskit ja huomioidaan uudet liiketoimintamahdollisuudet. Ennakointitoiminnan painotukset ja lähestymistavat mahdollisuuksien ja riskien hallinnan suhteen eroavat eri yrityksissä. Näitä eroja on havainnollistettu oheisessa kuvassa.

Näkökulmia ennakointitoimintaan



Osa yrityksistä tarkastelee ennakkointia ensisijaisesti toimintaympäristön uhkien kautta ja pyrkii varautumaan niistä aiheutuviin riskeihin. Tällöin ennakkointitoiminta on osa riskienhallintaa ja nivoutuu sitä kautta osaksi strategiatyötä. Ennakointia voi hoitaa käytännössä pitkälti sama taho kuin riskienhallintaa yleisesti kyseisessä yrityksessä. Taloudelliset, teknologiset, henkilöstö- ja asiakasriskit sekä toiminta- valmiuksien ylläpito kussakin skenaariossa painottuvat tarkastelussa.

Osalla yrityksistä painottuu toimintaympäristössä avautuvien mahdollisuuksien tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen. Kasvuhakuisuus on keskeisessä roolissa ja yritykset pyrkivät ennakkointitoiminnalla luomaan edellytykset edelläkävijyydelle ja kilpailijoita nopeammalle toiminnalle. Tällöin rakennetaan uusia liiketoimintamalleja ja kehitetään tuote- ja palvelu- tarjontaa asiakkaiden tulevia tarpeita vastaavaksi. Ennakointitoiminnassa on tuolloin vahvasti mukana strategiatimi sekä liiketoimintajohto.

Usein riskienhallinta ja liiketoiminnan kehittäminen sekä mahdollisuuksien hyödyntäminen ovat siiloutuneita, eivätkä aina toimi parhaassa mahdollisessa yhteistyössä. Parhaimmillaan nämä näkökulmat yhdistyvät saumattomaksi kokonaisuudeksi, jossa ennakkointitoiminta nivoutuu sekä riskienhallinnan että liiketoiminta-mahdollisuuksien hyödyntämisen kautta osaksi strategiatyötä.

Keväällä 2021 yhdessä Aalto Yliopiston kanssa toteuttamamme tutkimus sisälsi 80 yrityksen ylimmän johdon vastaukset sähköiseen kyselyyn sekä 10 hallituksen jäsenen tai toimitusjohtajan haastattelut. Tutkimustuloksia verrattiin myös kymmenen vuoden takaiseen Boardmanin yhteistyössä Finpron kanssa toteuttamaan tutkimukseen strategisesta ennakoinnista.

Kysyimme kevään tutkimuksessa, miksi yritykset ylipäätään tekevät ennakkointia. Suurin osa vastaajista koki, että ennakkointi tekee yrityksen tulevaisuuden mahdollisuudet näkyviksi ja konkreettisiksi. Ennakointi auttaa tunnistamaan liiketoiminnan kannalta merkittävät riskit ja varautumaan niihin sekä auttaa yritystä haastamaan strategian pohjana olevia olettamuksia.

Tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden mukaan ennakoinnilla haetaan:

“Liiketoimintamahdollisuuksia tulevassa ajassa ja konseptin vanhentumisen ehkäisyä.”

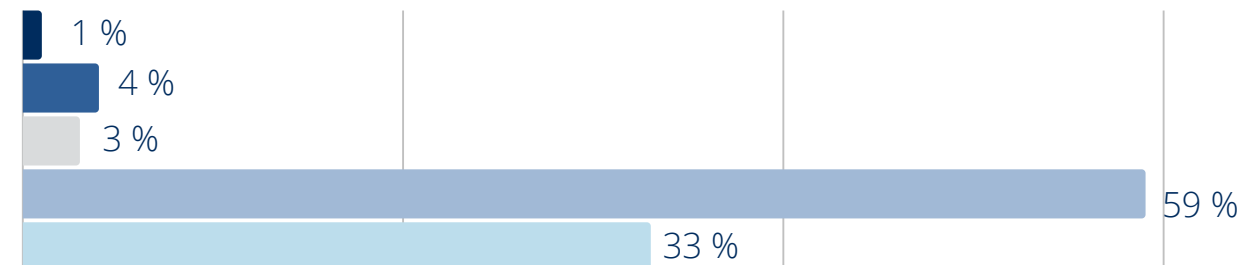
“Vaihtoehtoisten tulevaisuuspolkujen sekä niihin liittyvien valintojen, mahdollisuuksien ja riskien hahmottamista.”

“Näkyvyyttä strategisten aihealueiden päätöksenteon tueksi. Mitkä teknologiat ovat tulossa ja millä vauhdilla sekä muuttuvatko asiakkaiden ostokäyttäytyminen tai tavat?”

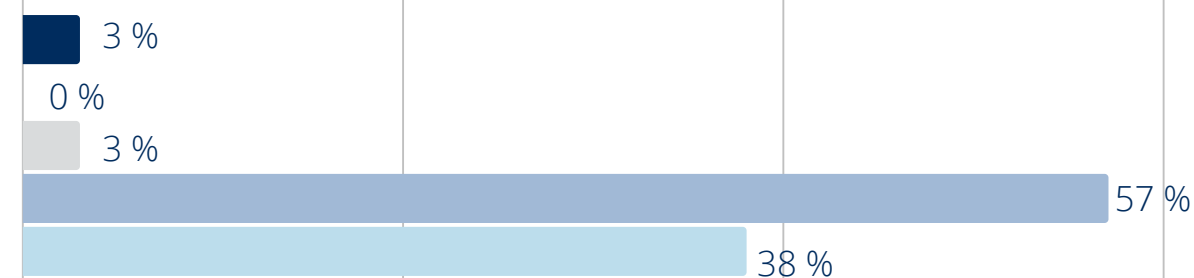
Miksi teemme ennakointia?

■ Täysin eri mieltä ■ Osittain eri mieltä ■ Ei samaa eikä eri mieltä ■ Samaa mieltä ■ Täysin samaa mieltä

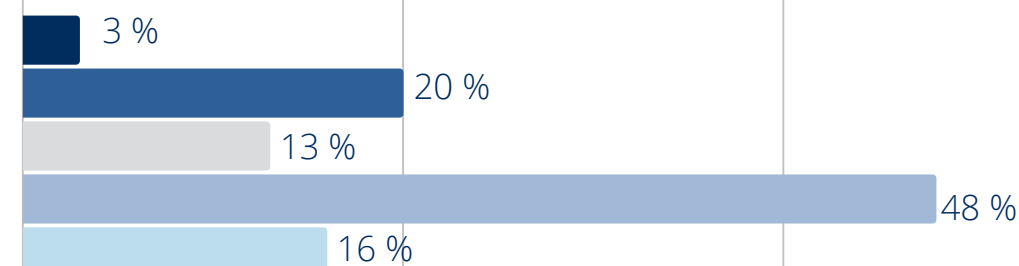
Ennakointi tekee yrityksemme tulevaisuuden mahdollisuudet näkyväksi ja konkreettisiksi



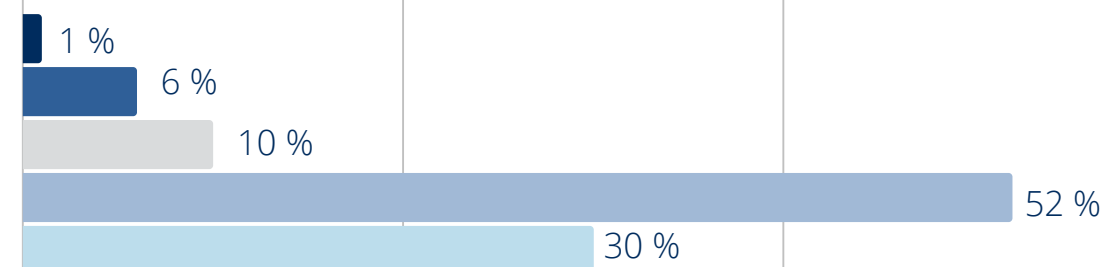
Ennakointi auttaa tunnistamaan yrityksemme liiketoiminnan kannalta merkittävät riskit ja auttaa varautumaan niihin



Ennakointitoimintamme on laaja-alaista. Se ei rajoitu omaan toimialaamme, vaan auttaa näkemään mm. toimialojen murroskohtia



Ennakointitoiminta auttaa yritystämme haastamaan strategian pohjana olevia olettamuksia (mm. markkinat, teknologia, kilpailutilanne, ESG, megatrendit)



Asiakkaiden tarpeet ja toiveet muuttuvat kovaa vauhtia, korvaavia hyödykkeitä ja vaihtoehtoisia palveluita tulee koko ajan markkinoille lisää. Siksi yritysten on suorastaan välttämätöntä jatkuvasti ennakoida oman liiketoimintansa ja toimintaympäristön kehitystä.

Selvityksessä nousi selkeästi esille se, että ennakoititoiminta ei ole irrallinen osa-alue strategiasta ja strategisesta päätöksenteosta, vaan se toimii tukena ja auttaa strategisten linjausten muodostamisessa. Vastaajat kokivat, että ennakoititoiminta auttaa huomioimaan tulevaisuuden kehityssuuntia strategiassa paremmin. Ennakointitoiminta luo ketteryyttä muovata strategiaa ennalta mietittyjen skenaarioiden avulla oikeaan suuntaan.

“Muuttuvassa maailmassa erilaisien, toisistaan hyvinkin voimakkaasti poikkeavien skenaarioiden käyttö auttaa varautumaan ja reagoimaan nopeasti, kun strategian pääuran olettamukset eivät toteudu.”

“Tulevia muutoksia ennakoimalla valmistaudumme tarkentamaan strategiaa.”

Yhdessä haastattelussa nousi esille yritystapaus, jossa johto huomasi, että yhtiön harjoittama liiketoiminta oli todennäköisesti korvautumassa uudella teknologialla. Tällöin pohdittavaksi jäi: mitä seuraavaksi? Yhtiön johto joutui miettimään mahdollisia skenaarioita tulevaisuuden kannalta ja yksi niistä oli, että liiketoiminta kuolee kokonaan. Yhtiö päätti pohtia omaa osaamistaan ja etsiä uusia mahdollisuuksia, joissa yhtiö oli hyvä. Vuosia myöhemmin vanha liiketoiminta olikin kokonaan kadonnut. Perinteisellä mallilla jatkaminen olisi tarkoittanut kymmenien miljoonien liikevaihdon katoamista. Ennakoinnin ja suunnan muutoksen ansiosta yhtiö kuitenkin onnistui laajentamaan uudelle liiketoiminta-alueelle ajoissa ja se viettää tänä vuonna 100-vuotissyntymäpäivää.

Ennakoinnilla on siis todellinen merkitys tulevaisuuden kannalta, kun mietitään, miten olla merkityksellisiä myös tulevaisuuden asiakkaille. Ennakointitoiminnalla organisaatiot pyrkivät vastaamaan liiketoimintaympäristön muutoksiin hyvissä ajoin ja luomaan työkalupakin, jolla vastata tulevaisuuden tuomiin muutossuuntiin ja megatrendeihin kuten globalisaatioon, teknologian kehitykseen, digivihreään kehitykseen ja erilaisiin kriisitilanteisiin.

Tulevaisuuden ja mahdollisuuksien hahmottamista

Ennakointi on useiden erilaisten, mahdollisten ja toivottujen tulevaisuuksien hahmottamista. Ennakoinnissa hahmotetaan sopivien työkalujen avulla erilaisia skenaarioita. Skenaarioiden pohjalta voidaan tehdä harjoituksia, joissa hyödynnetään esimerkiksi megatrendejä ja heikkoja signaaleja.

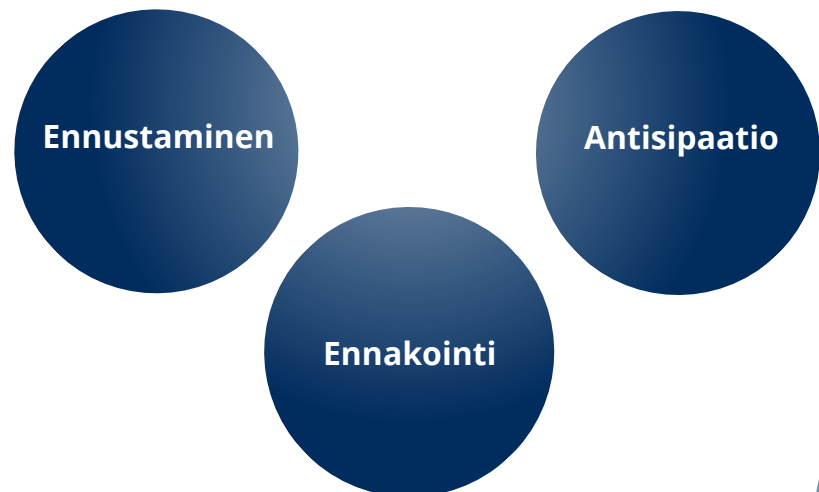
Ennakointi eroaa siten ennustamisesta, joka on ekstrapolaatiota eteenpäin. Mitä enemmän ja nopeammin muuttuva ja mitä kompleksisempi toimintaympäristö on, sitä vähemmän voidaan lineaarisen ennustamisen varaan laskea.

Mikko Kosonen nostaa tulevaisuuden hahmottamisen osalta esiin myös termin antisipaatio. Tämä poikkeaa hänen mukaansa ennakoinnista siten, että ennakointi katsoo tulevaisuuteen, mutta antisipaatio korostaa tulevaisuuden tietoista hyödyntämistä nykyhetkessä. Hyvin kompleksisessa toimintaympäristössä pyritään itse muokkaamaan tulevaisuutta.

Ennakointi lähtökohtaisesti lähtee tulevaisuudesta ja antisipaatio lähtee tästä päivästä ja pyrkii muovaamaan siitä mahdollisia tulevaisuuksia. Antisipaatioissa on tärkeää yrittää ymmärtää realiteetteja ja faktoja ympäristössä. Monipuolisesti erilaisia näkemyksiä huomioon ottamalla pyritään ymmärtämään, miten maailma tulee muuttumaan ja miten muutokseen voidaan vaikuttaa.

Eräässä toisessakin tutkimukseen liittyvässä haastattelussa todettiin, että yritysten tulisikin suunnata huomionsa voimakkaasti toiminnallisuutta korostavaan suuntaan. Ei ainoastaan yritetä kuvitella, mitä tulevaisuudessa tapahtuu, vaan suunnataan toimintaa niin, että pystytään myös vaikuttamaan tulevaisuuteen. Näin toimintaa ja palveluja pystytään entistä paremmin kohdistamaan kohti tulevaisuuden tarpeita ja yritykset pystyvät jopa itse rakentamaan tulevaisuuttaan.

Ennakoinnissa on usein kyse toimialalla ja toimintaympäristössä tapahtuvan disruption tunnistamisesta ja hyödyntämisestä. Jotta strategista ennakointia ja disruption muuttamista uusiksi mahdollisuuksiksi voidaan hyödyntää, organisaatioiden on ymmärrettävä niihin liittyviä haasteita.



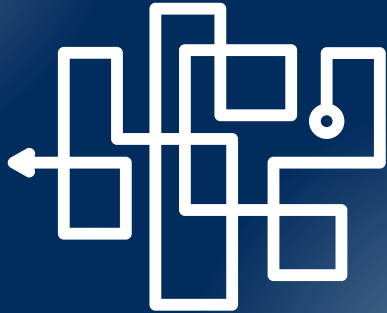
**Strateginen ennakointi ja disruptioiden hyödyntäminen vaativat ymmärrystä erilaisista haasteista
(Lähde: PwC Strategy&n englanninkielinen esitys 2021)**

Yhtiöillä on ennakkoinnin ja disruptioiden hyödyntämisen osalta 4 haastetta voitettavana...

...joiden takia yhtiöiden on mietittävä liiketoimintaansa entistä useammin

Kuinka hyvin ennakoimme toimiemme tuloksia?

Monimutkaisuus



Volatiliteetti



Epäselvyys



Epävarmuus



Uudet
liiketoiminta-
mahdollisuudet

Markkina-
disruptio

Kuinka hyvin tiedostamme tilanteen?

PwC Strategy&n mukaan yhtiöillä on ennakoinnin ja disruptioiden hyödyntämisen osalta neljä erityyppistä haastetta voitettavanaan. Haastattelimme näihin liittyen PwC:n partneria **Hannu Suoniota**, joka kertoi mm. seuraavia esimerkkejä:

1.Monimutkaisuus (Complexity): Esimerkkinä yritys, joka harjoittaa liiketoimintaa useissa eri maissa, joiden regulaatioympäristö tai muut rajoitteet poikkeavat merkittävästi toisistaan. Jotta tällaisessa ympäristössä olisi mahdollisuus hyödyntää disruption tuomia mahdollisuuksia, organisaation on tarvittaessa vaihdettava rakennetta, palkattava erityisasiantuntijoita ja kasvatettava kyvykkyyksiään tai pienennettävä niiden maiden määrää, jossa se toimii. Myös Covid19-pandemian aikana toimintaympäristön monimutkaisuus korostui.

2.Epäselvyys (Ambiguity): Esimerkkinä yritys, joka lanseeraa tuotteen epäkypsälle markkinalle, joka ei ole organisaatiolle muutoinkaan tuttu. Tällaisessa tilanteessa organisaatio voi tehdä kokeiluja, lisätä tutkimus- ja kehityspanostuksia ja markkinatutkimuksia, jotta ymmärtäisi paremmin syy-seuraus-suhteet. Näiden toimenpiteiden on tarkoitus tuoda selkeyttä esimerkiksi tuotteen tai palvelun tarkempaan kohdentamiseen ja tuotepositiointiin.

3. Volatiliteetti/ennalta-arvaamattomuus (Volatility): Volatiliteettia esiintyy esimerkiksi raaka-ainemarkkinoiden tai kryptovaluuttojen hinnoissa.

Hintavaihteluita voi aiheutua myös joidenkin toimittajien lopetettua toimitukset tai liiketoiminnan. Joillekin raaka-aineille on olemassa suojausinstrumentteja (hedging), joilla voidaan varautua hintojen vaihteluihin, mutta yrityksen on kuitenkin varauduttava mahdolliseen kysynnän laskuun tai nousuun. Lisäksi suureen osaan liiketoiminnan vaihteluista ei ole olemassa erityisiä suojausinstrumentteja, jolloin organisaation tulisi kasvattaa joustavuutta, parantaa jatkuvuussuunnitteluun ja allokoita resursseja valmiussuunnitteluun.

4. Epävarmuus (Uncertainty): Tämä kategoria kuvastaa ”perinteisempää riskiä”. Esimerkkinä voisi olla kilpailijan tulossa oleva tuotelanseeraus (esim. Applen uusi puhelin), jolloin markkina ja muiden yritysten liiketoiminta on hämmennyksen vallassa sekä ennen lanseerausta että heti sen jälkeen, kun odotetaan kuluttajien käyttäytymistä. Epävarmuutta voidaan hallita keräämällä lisää tietoa markkinoista, kilpailijoista ja kysymällä asiakkailta. Epävarmuudesta kumpuaviin mahdollisuuksiin ja riskeihin pyritään ennakoititoimenpiteillä varmistamaan oman yhtiön nopea kasvu tai varautumaan riskeihin.

Näiden haasteiden vuoksi organisaatioiden on mietittävä uudelleen liiketoimintaansa entistä useammin, jotta ne voivat ennakoida, tunnistaa ja ottaa kiinni uusista mahdollisuuksista ja itse disruptoida markkinaa. Toisaalta yrityksillä pitää olla ymmärrys muiden organisaatioiden mahdollisista markkina-disruptioista ja ennakoiden valmistautua vastaamaan tulossa oleviin haasteisiin.

Ennakointi osana hallitus- ja strategiatyötä

Suurin osa haastateltavista koki, että ennakkoinnin ei pitäisi liittyä pelkästään kriisitilanteisiin, vaan sen tulisi olla osa yrityksen jatkuvaa toimintaa.

Hallituksella ja johdolla tulisi olla katse koko ajan riittävän kaukana horisontissa pystyäkseen arvioimaan, miltä tulevaisuus näyttää tietyn yrityksen näkökulmasta. Jokaisen päätöksen takana tulisi olla ajatus, miten tämä auttaa meitä tulevaisuudessa. Mitä mahdollisuuksia ja valmiuksia pitää kasvattaa, mihin lisätä resursseja ja mistä pitää luopua ja tehdä toisin? Tämä ajatusmalli johtaa siihen, että hallituksen ei pidä keskittyä menneisyyteen vaan suunnata katse tulevaisuuteen esimerkiksi lukuja tarkasteltaessa.

Huomiota tulisi erityisesti kiinnittää siihen, että hallitus keskittyy hallituksen kokouksissa aidosti strategiaan ja ennakkointiin eikä operatiiviseen näkökulmaan.



”Jatkuvasti katse siellä horisontissa ja tilannekuvan arviointia.” – Arja Talma

”Ennakointi lähtee siitä, että halutaan olla relevantteja tulevaisuuden asiakkaille” – Philip Aminoff



Ennakointitoiminta voidaan rakentaa osaksi hallituksen, johdon ja koko organisaation normaalia työskentelyä. Tässä tärkeässä osassa on se, että ennakkointitoiminta on organisoitua ja sen roolit sekä vastuut ovat selkeät.

Hallitus on tärkeässä roolissa rakentaessa ennakkointitoimintaa osaksi koko yrityksen normaalia työskentelyä. Hallituksella on valta ohjata sitä, mitä operatiivisessa johdossa tapahtuu sekä sitä, mitä asioita operatiivinen johto painottaa. Hallitus voi ohjata keskustelujen ja materiaalien avulla ennakkoinnin keskiöön myös operatiiviselle johdolle sekä koko organisaatiolle. Vaikka toimiva johto valmistele ja esittelee strategian hallitukselle, tekee hallitus lopullisen päätöksen strategiasta. Näin ollen hallituksen tulee myös pohtia tulevaisuuden näkymiä, trendejä jne. riittävän laajasti, asettaa suuntaa ja haastaa johdon esityksiä vastaamaan tulevaisuuden näkymiä.

3. Miten yrityksissä tehdään ennakointia?

Ennakoinnin avulla halutaan siis varmistaa, että ollaan muutosvalmiita katastrofin iskiessä. Näin pystytään toimimaan pitkään myös epävarmuustilanteessa ja kiinnittämään ajoissa huomiota mm. kassan riittävyyteen sekä kriittisten toimintojen turvaamiseen. Parhaimmillaan ennakointi on strategiatyön ytimessä ja usein puhutaankin strategisesta ennakoinnista.

Ennakointi kytkeytyy aina hyvin vahvasti strategiaprosessiin ja se on yksi sen osa. Tai näin sen ainakin tulisi olla. Kaiken kaikkiaan ennakointitoiminta on yrityksestä riippuen hyvin vaihtelevan tasoista. Ennakointityöskentelyn kypsyystasoa voisi kirjoittajien mukaan kuvata esimerkiksi seuraavasti:

● ● Ennakoinnin kypsyystasot

● ● **1. Ennakointi satunnaisesti osana liiketoimintapäätöksiä (ad hoc):** Toimintaympäristön nähtävillä olevat muutokset pakottavat yrityksen reagoimaan ja tekemään päätöksiä.

2. Trendien tunnistaminen ja havainnointi: Ennakoinnissa tunnistetaan kehitys- ja muutostrendit ja kyetään arvioimaan näiden merkitystä liiketoiminnalle.

3. Ennakointi yhtenä näkökulmana strategiatyöskentelyssä: Ennakointia tehdään huolellisesti ja ennakointitoiminnan tuotokset kytketään osaksi strategiaprosessia.

4. Systemaattinen ennakointi osana strategiatyötä: Ennakointitoiminta tarkastelee syvällisesti ja tasapainoisesti sekä uusien mahdollisuuksien hyödyntämistä että riskienhallintaa, on oleellinen strategian suunnittelua, toteutusta ja seuranta sekä systemaattisesti osana johtoryhmän ja hallituksen työskentelyä.

Megatrendien tarkastelu osana ennakointia

Strategia- ja ennakointityö aloitetaan monesti megatrendien tarkastelulla ja sen jälkeen analysoidaan yksittäisen yrityksen tai organisaation omaa positiota megatrendejä vasten.

Esimerkiksi **PwC** jakaa globaalit megatrendit seuraavasti:

- Kiihtyvä kaupungistuminen
- Ilmastonmuutos
- Väestön demografiset muutokset
- Ripeä teknologian muutos
- Vaurauden uusjako

Megatrendeille on tyypillistä, että ne tapahtuvat pitkällä aikajänteellä ja niihin on mahdollista varautua sekä vaikuttaa niiden toteutumiseen.

Maailma voi muuttua myös varoittamatta, kun musta joutsen yllättää meidät. Koronavirus Covid-19 on tällainen musta joutsen eli ennakoimaton uhkakuva, jota ei tunnisteta etukäteen ja joka toteutuu yllättäen. Sen vaikutukset ovat olleet todella suuret.



Megatrendit eivät ole yllättäviä, vaan tuttuja asioita, muutoksia, jotka tapahtuvat jo nyt ja suurella todennäköisyydellä myös huomenna. Ne antavat hyvän kuvan laajoista tulevaisuuden muutoksista, joita on hyvä lähteä tarkentamaan tarkemmilla trendeillä ja heikoilla signaaleilla. Megatrendien tarkastelu on olennainen osa myös Sitran ennakoitintyötä.

Sitran ”Megatrendit koronan varjossa” -julkaisussa (2020) painotetaan, että nyt on aika pohtia koronan pidempiaikaisia vaikutuksia sekä mahdollisia tulevaisuuksia eli sitä, millaisen maailman oikein haluamme rakentaa.

Yksi apukeino koronan muuttaman maailman hahmottamiseen löytyy juuri megatrendeistä. Sitra tarkasteli selvityksessään koronan pidempiaikaisia vaikutuksia ekologiseen jälleenrakennukseen, osallistavaan demokratiaan, väestöön ja eriarvoisuuteen, talouden uudistumiseen sekä teknologian mahdollisuuksiin ja uhkiin. Koronakriisi saattaa siis kiihdyttää joitakin jo olemassa olevia muutoksia, mutta megatrendien kuvaamat kehityskulut eivät ole yhtäkkiä kadonneet minnekään.

Sitran julkaisussa korostetaan, että meillä on yhä suurempi tarve luoda aktiivisesti ”uutta normaalia”. Uusi normaali ei ilmaannu itsestään, vaan se rakentuu siitä, miten toimimme päivittäin. Uuden suunnan löytämiseksi on tarpeen haastaa vanhoja ajatusmalleja, kuvitella mahdollisia, kestävämpiä tulevaisuuksia ja toimia niiden eteen.

Kaikkeen strategiatyöhön liittyy lukuisia eri oletuksia siitä, mihin maailma kehittyy ja mihin mennessä tämä kehitys tapahtuu. Boardman-verkoston haastatteluissa nousi esille, että on tärkeää kirjata ylös nämä oletukset. Näitä esiin tulleita ja kirjattuja oletuksia ja niiden toteutumista tulee myös seurata. Jos nähdään, että oletukset eivät ole toteutumassa odotetulla tavalla, tulee strategiaa muuttaa vastaamaan uusia oletuksia.

Yrityksen strategia elää koko ajan ja sitä kautta ennakointi on jatkuvaa tulevaisuuden hahmottamista, ymmärtämistä ja siihen vaikuttamista. Johdon, hallituksen ja omistajien tulee olla herkkiä sen suhteen, että maailma ei aina mene suunnitelmien ja oletuksien mukaan ja sen takia suunnitelmia tulee säännöllisesti tarkastella ja tarvittaessa muuttaa.



Skenaariotyöskentely

Skenaariotyöskentely on yksi tulevaisuustutkimuksen ja tulevaisuuden tekemisen työkalu, joka nousi vahvasti keskusteluun pandemian iskiessä. Skenaariotyöskentely antaa mahdollisuuden varautua useaan erilaiseen tulevaisuuteen.

Skenaarioajattelussa tulevaisuutta ei nähdä yhtenä jo valmiiksi määrättyinä todellisuutena, vaan useana vaihtoehtoisena tulevaisuudentilana, jolloin pyritään tekemään eri skenaarioita siitä, mihin maailma voi kehittyä. Skenaariotyön ei myöskään pitäisi olla 10 vuoden päähän ulottuvaa visiointia ja siihen liittyviä toimenpidesuunnitelmia vaan myös lyhytaikaista ja taktista suunnittelua.

Skenaariotyöskentelyn tärkeimpänä tavoitteena on tiedon lisääminen tarkasteltavasta ilmiöstä ja samalla valintojen helpottaminen. Johto valitsee usein noin 1-3 skenaarioita, joihin varaudutaan tekemällä tarkempia suunnitelmia.

On tärkeää, että skenaariot ovat riittävän erilaisia toisistaan. Johto ja hallitus seuraavat kehitystä suhteessa valittuihin skenaarioihin ja pyrkivät tunnistamaan ollaanko menossa kohti jotain tiettyä skenaariota. Tämä seuranta ja arvioitu kehityssuunta vaikuttavat sitten päätöksentekoon, kuten esimerkiksi investointipäätöksiin.

Tekemissämme haastatteluissa ja tutkimuksen avoimissa kommentteissa skenaariotyöskentely nousi ennakointi-toiminnassa yhdeksi parhaista toimintavoista. Vastaajat kokivat, että skenaariotyöskentelystä on monia hyötyjä.

”Skenaariotyöskentely jäsentää epämääräisen paremmin ymmärrettävään muotoon.”

”Mitä jos? -pohdinta on auttanut varautumaan ajoissa ja lopettamaan tuhoisat hankkeet.”

Skenaariotekniikoita on useita ja eri yrityksillä on käytössään erilaisia tekniikoita. Tärkeää on, että skenaariot eivät ole ympäröityjä, vaan että niihin liittyen löydetään selkeitä mittareita ja indikaattoreita, joilla pystytään arvioimaan, miten hyvin mikäkin skenaario on toteutumassa. Skenaarioiden tulisi olla tarpeeksi erilaisia toisistaan.

On hyvä muistaa, että skenaariot eivät usein toteudu sellaisenaan vaan esimerkiksi vain jokin näkökulma niistä toteutuu. Etukäteen mietitty skenaario auttaa yritystä toteuttamaan nopeammin tarvittavia toimenpiteitä skenaarion mahdollisesti toteutuessa.



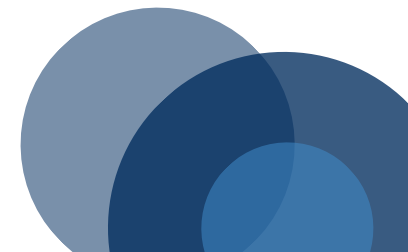
“Eräessä podcastissa, jossa Siilasmaata haastateltiin skenaarioajattelusta, niin hän sanoi mielestäni todella osuvasti, että jos tekee skenaariot ikävienkin tilanteiden varalta, niin siinä on se hyvä puoli, että ikävät asiat lakkaavat pelottamasta. Voi todeta, että ne on valmiiksi suunniteltu jo, ja jos tilanne tulee päälle, niin siinä ei ole enää mitään pelottavaa tai tuntematonta -- ollaan ikään kuin jo eletty valmiiksi tilanteen läpi.” – Timo Lappi

Toteutetun tutkimuksen avoimissa vastauksissa painottuivat myös haastatteluiden tapaan skenaarioanalyysien merkitys ennakointityökaluna. Monet vastaajat olivat käyneet pandemia-ajan aikana jatkuvaa keskustelua ns. “worst case” -skenaarioihin liittyen, ja skenaariot olivat olleet tukena myös liiketoiminnan kasvumahdollisuuksien selvittämisessä.

Eräs vastaaja kertoi, että heidän yrityksessään oli skenaariotyöskentelyssä jo vuosia sitten nostettu yhdeksi uhkatarkastelun kohteeksi maailmanlaajuinen pandemia, joka voisi johtaa laajaan lockdowniin ja merkittäviin sairauspoissaoloihin ja jopa kuolemiin.

Tämä mahdollinen skenaario harjoiteltiin organisaation “Crisis Management Teamissa”. Maaliskuussa 2020 yhtiössä tehdyt toimenpiteet perustuivat tähän jo harjoitettuun skenaarioon, mikä mahdollisti toiminnan tehokkuuden ja keskittymisen oleelliseen.

Vuosi sitten “yli yön” tehdyt toimenpiteet perustuivat tuohon jalkautettuun skenaarioon ja menivät olosuhteisiin nähden erittäin sujuvasti. Tällöin yhtiö pystyi keskittymään täysillä asiakkaiden palvelemiseen ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämiseen.



Osassa yrityksiä painottuvat erityisesti taloudelliset skenaariot. Tehdään realistisia, hyviä ja "worst case" -skenaarioita. Samalla peilataan eri skenaarioiden eroja mm. taloudellisessa suorittumisessa ja siinä, mitä kunkin skenaarion toteutuminen vaatisi esimerkiksi kustannussäästömielessä sekä käytännön-toimenpiteissä. Ennakoinnin näkökulmasta tarkasteltuna

taloudellisten asioiden mallinnus ei aina kuitenkaan riitä, sillä se saattaa jättää liiketoiminnallisen sisällön huomioimatta. Ennakointi-kirjallisuuden mukaan skenaarioanalyysi sopiikin myös muuhun kuin taloudellisten vaikutusten tunnistamiseen. Skenaarioanalyysin avulla voidaan tunnistaa esimerkiksi jonkun asian tilan tai teknologian kehittämisen eri skenaarioita.



"Johdon näkökulmasta se on sellainen pidemmän tähtäimen varautumisharjoitus tai keino, jotta sitten kun ne tilanteet tulevat päälle, on jo käyty keskustelua ja simulaatiota siitä, että mitä tehdään, jos jotain odottamatonta tapahtuu." - Taavi Heikkilä



"Skenaarioajattelun yksi haasteista on analysoitavien vaihtoehtojen tulevaisuuksien valinta. Helpointa, mutta ei riittävää, on valita jonkin keskeisen dimension koko spektri vaikkapa huonoimmasta vaihtoehdosta parhaimpaan vaihtoehtoon tai globalisoituneimmasta vaihtoehdosta kansallisimpaan ja sulkeutuneimpaan vaihtoehtoon tai mikä se ulottuvuus onkin, joka katetaan. Sitten voidaan sieltä hakea ne välimuodot. Dimensioskenaarioiden lisäksi pitää miettiä myös diskreettejä tulevaisuuskuvia. Useimmiten mustat joutsenet löytyvät tästä joukosta." - Risto Siilasmaa (BoardTalks-podcast)



Ennakointi systemaattisena prosessina

PwC Strategy& käyttää disruptioiden tunnistamiseen ja ennakointiin kolmevaiheista prosessia: 1) Tunnista (Identify), 2) Priorisoi (Prioritize), 3) Tutki tarkemmin ja toteuta (Study and Implement).

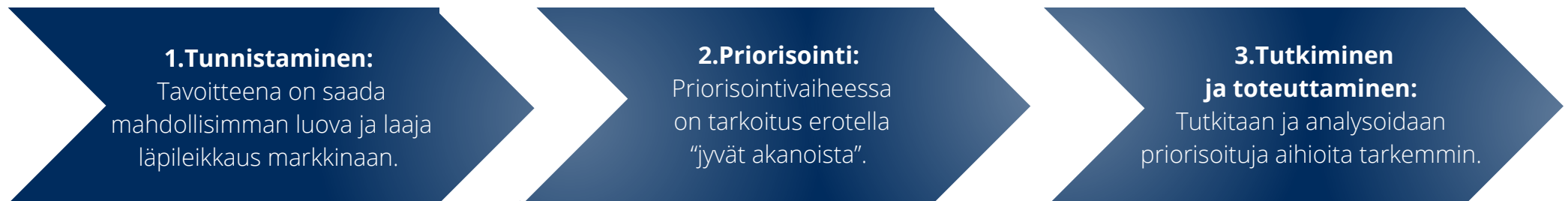
PwC:n partneri **Hannu Suonion** mukaan kolmen vaiheen asettaminen aikajanelle auttaa ennakointityön systemaattisessa toteuttamisessa sekä riskien, uusien mahdollisuuksien ja potentiaalin tunnistamisessa.

1. Tunnistaminen: Ensimmäisessä vaiheessa on tarkoitus tunnistaa ja saada pitkä ja laaja lista potentiaalisia disruptiivisia mahdollisuus-/riskialueita. Toisin sanoen saada laajasti materiaalia, jota voidaan analysoida.

Tässä vaiheessa käytetään erilaisia lähteitä markkina-informaation keräämiseksi, haastatteluja ja keskusteluja eri näkökulmia omaavien asiantuntijoiden kanssa. Tavoitteena on saada mahdollisimman luova ja laaja läpileikkaus markkinaan.

- Käytä mahdollisimman laajaa lähdemateriaalia
 - Käy läpi disruptiivisia ideoita ja aihioita, joita markkinoilla on jo olemassa.
 - Yritä ymmärtää näiden ideoiden taustalla olevia ajureita, jotka voisivat viitata disruptiivisen idean tai ideoiden potentiaaliin.
- Listaa ja seuraa tunnistettuja disruptiivisia mahdollisuuksia omien kategorioidensa alla.

Kolmen askeleen malli disruptioiden tunnistamiseen ja niiden potentiaalin analysoimiseen (Lähde: PwC Strategy&:n englanninkielinen esitys 2021)



2. Priorisointi: Priorisointivaiheessa on Suonion mukaan tarkoitus erotella “jyvät akanoista”. Tässä vaiheessa tunnistetut aihiot voidaan jakaa esim. konsulttienkin paljon käyttämälle nelikentälle, jossa toisella akselilla on potentiaalisen disruption vaikutus tai relevanssi ja toisella todennäköisyys. Tyypillisesti vaikutukseltaan ja todennäköisyydeltään suurimmat aihiot päätyvät nelikentän “oikeaan yläkulmaan”, ja niitä on hyvä tutkia seuraavassa vaiheessa tarkemmin. On hyvä muistaa, että joskus jotkut vaikutukseltaan suuret mahdollisuudet tai riskit eivät saa tällaisessa tarkastelussa suurta todennäköisyyttä, ja saattavat pudota lähemmästä tarkastelusta pois.

- Priorisoi potentiaalisimmat disruptiiviset mahdollisuudet ja riskit.
- Pisteytä ja valitse parhaimmat mahdollisuus-/riskialueet perustuen kolmeen kriteeriin:
 - I. Disruption vaikutuksen potentiaali
 - II. Merkitys yhtiölle
 - III. Toteutumisen todennäköisyys

3. Tutkiminen ja toteuttaminen: Tässä kolmannessa vaiheessa tutkitaan ja analysoidaan priorisoituja aihioita tarkemmin. Potentiaalisille riskeille ja mahdollisuuksille mietitään toimenpiteitä ja valmis suunnitelmia. Voidaan esimerkiksi valmistella toimenpiteet “what if” -skenaarioiden ja -analyysien pohjalta. Esimerkiksi, jos riskiksi on tunnistettu, että yrityksen tärkein jälleenmyyjä tai toimittaja saatetaan ostaa kilpailijalle tai poistua markkinoilta, niin yrityksessä tehdään tällaisen tilanteen varalle suunnitelma (backup plan). Toisaalta, jos odotetaan, että esim. EU-tasolta voisi olla tulossa uutta regulaatiota, joka voisi vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan myönteisesti, niin yrityksessä tehdään suunnitelmat valmiiksi toiminnan laajentamista silmällä pitäen.

- Tutki valittuja priorisoituja mahdollisuuksia ja riskejä tarkemmin.
- Määritä tarkemmalle tutkimukselle selkeä laajuus ja metodi ennen aloittamista.
- Sisällytä valmiiseen syvälliseen tutkimukseen vaikutusten arviointi ja onnistuneen strategisen positioinnin määritelmä.

Marko Parkkisen mukaan strategisen ennakkoinnin sijaan tulisi puhua ennakoivasta strategiatyöstä. Ennakoiva strategia ei ota kantaa yllätyksiin, mutta kehittää yrityksen muutoskykyä systemaattisesti. Ennakoivan strategiatyön tulee mahdollistaa sama dialogi osallistuvien tahojen kesken kuin strategisen ennakkoinninkin.

Parkkisen mukaan ennakoiva strategia syntyy, kun strategisen ennakkoinnin panokset käytetään viiteen kohtaan strategiaprosessissa:

1. Muutoskyvyn nykytila. Selvitetään yrityksen nykytila omasta ja asiakkaiden näkökulmasta. Erityinen fokus tulee olla muutoskyvyn ymmärtämisessä yksiköittäin.

2. Varmat trendit ja niiden vaikutus. Kuvataan liiketoimintayksiköihin varmasti vaikuttavat muutosvoimat.

3. Dynaaminen riman asettaminen/tavoiteluotaus. Leikitään erilaisilla tavoitteilla, niiden riskeillä ja investointitarpeilla.

4. Shokkeihin ja onnenpotkuihin valmistautuminen. Muutosten syistä riippumatta tehdään herkkyysharjoitteita: Mitä teemme, jos liikevaihdostamme putoaa 100 %, 50 %, 10 % äkillisesti? Mitä teemme, jos henkilöstämme häviää 100 %, 50 %, 10 % äkillisesti?

5. Muutoskyvyn kehitysohjelma. Muutoskyvyn lisääminen on aina strateginen hanke.

Tekemissämme Boardman-verkoston haastatteluissa korostui, että ennakointitoimintaa käynnistettäessä on tärkeää miettiä ensimmäisenä, millä rytmillä asioita ylipäänsä tehdään.

Rytmi tulee yleensä hallituksen vuosikellosta, jossa kuvataan strategiaprosessi. Rytmien löytämisen jälkeen on tärkeää löytää oikea metodi ja malli, sekä millä tavalla työ rytmittävien kokousten välillä tapahtuu.

Johdon tulee asettaa konkreettiset tavoitteet ja mittarit siihen, mitä ennakkoinnilla halutaan saavuttaa. Tärkeää on myös asettaa mittareille toimenpiteitä, jotka on määritelty ennakkoon. Jos tietyt rajat ylittyvät, lähdetään ennalta punnittuihin ja sovituihin toimenpiteisiin.

“Ajatellaan, että on ostettu Suvisaaristosta risuinen metsäpalsta, mutta on jo näkemys siitä, että jonain päivänä siellä on laitettu nurmikko, talo ja laituri jne. Pitkän aikavälin visio kuvaa miltä metsäpalsta tulee aikanaan näyttämään. Sen pohjalta määritellään strateginen tahtotila, joka kuvaa mihin on päästy strategiajakson loppuun mennessä. Tahtotila ohjaa strategiajakson päätöksiä ja työtä.” – Philip Aminoff

Ennakointiin käytettyjä työkaluja

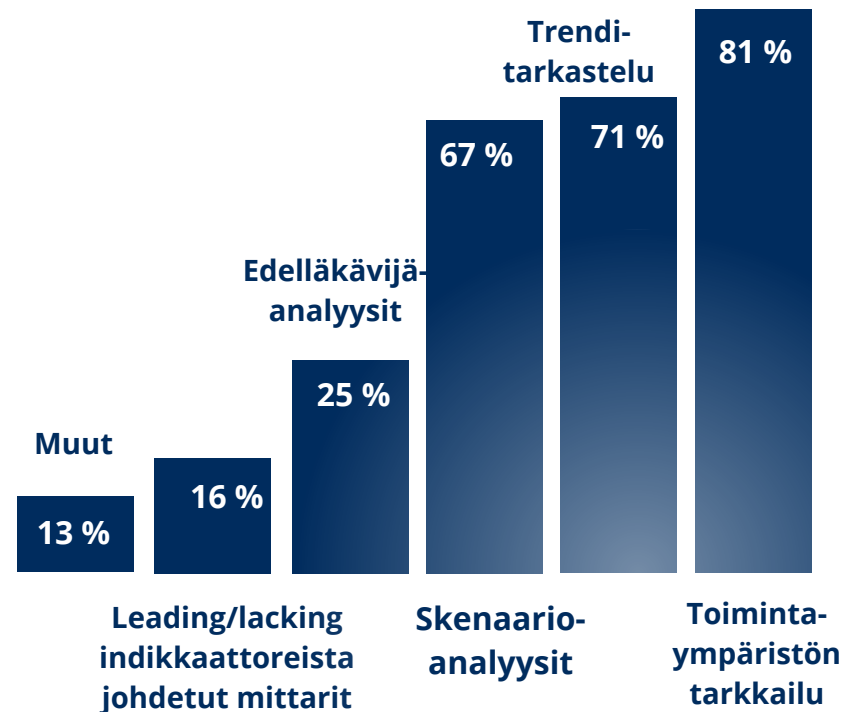
Konkreettisia tapoja tehdä ennakointia on monia. Boardman -verkostolle toteutetun kyselyn mukaan enemmistö vastan-
neista tekee ennakointia skenaarioanalyysien sekä toiminta-
ympäristön tarkastelujen avulla. Yrityksissä hyödynnetään
myös erilaisia ennakoivia indikaattoreita samoin kuin
perinteisempiä mittareita.

“Indikaattorit ovat skenaarioiden pohjalla olevia oletuksia, oletukset on purettu KPI:n muotoon, esimerkiksi asiakkaiden käyttäytyminen verkossa. Jos meidän strategiamme on ohjata asiakkaita käyttäytymään tietyllä tavalla, mutta lopputulema on toinen, niin tähän pureudutaan miettimällä miksi.”
– Jussi Lystimäki

Kyselytutkimuksen vastaajat saivat valita useamman vastausvaihtoehdon kysymykseen erilaisten työkalujen hyödyntämiseen ennakointitoiminnassa. Viereisestä kuvasta ilmenee, että selkeästi kolme suosituinta työkalua vastaajien keskuudessa olivat toimintaympäristön tarkastelu, mm. heikkojen signaalien tunnistaminen, trenditarkastelu sekä skenaarioanalyysit. Näistä kaikkein käytetyin työkalu on toimintaympäristön tarkastelu, joka on mm. heikkojen signaalien tunnistamista. Kaksi selkeästi vähemmän käytettyä työkalua vastaajien keskuudessa olivat erilaiset leading/lagging indikaattoreista johdetut mittarit sekä edelläkävijäanalyysit.

Ennakoivat indikaattorit (leading indicators) ovat mittareita, joiden avulla pyritään ennustamaan esimerkiksi tulevaisuuden talouden trendejä. Tyypillinen ennakoiva indikaattori on uusien rakennushankkeiden aloitusmäärät. Kun aloitusmäärät pienenevät, rakennuttajat alkavat entistäkin varovaisemmaksi. Nämä ovat siis tyypillisesti mittareita tai arvoja, jotka muuttuvat ennen kuin suuren luokan liiketoiminnalliset tai markkinamuutokset tapahtuvat.

Ennakointitoiminnassa hyödynnettyjä työkaluja



Ennakoivat varoitussignaalit (Early Warning Indicators, EWI) toimivat ennakoivina indikaattoreina ja tätä termiä käytetään erityisesti rahoitussektorilla ja mm. finanssikriisien ennustamisessa, mutta myös monilla muilla sektoreilla. Esimerkiksi koulutussektorilla ennustetaan keskeyttävien opiskelijoiden määrää tai tietyn opiskelijan opintojen keskeyttämistodennäköisyyttä.

Taaksepäin katsovat tai "tavalliset" mittarit/indikaattorit (lagging indicators) sitä vastoin todentavat jo tapahtunutta.

Ne voivat vahvistaa esimerkiksi markkinamuutoksen tapahtuneen, mutta eivät ennusta sitä.

Vaikka ennakoivien indikaattoreiden käyttö oli vähäistä kyselytutkimuksessa tarkastelluissa yrityksissä, useat haastateltavat kokivat niiden käytön tärkeäksi ja uskovat, että niiden käyttö tulee lisääntymään tulevaisuudessa. Parhaassa tapauksessa valitut indikaattorit peilaavat myös valittujen skenaarioiden taustalla olevia oletuksia.



"Uskon paljon etukäteen asetettuihin mittareihin, koska me ihmiset olemme tosi hyviä perustelemaan itsellemme asioita. Jos niitä ei ole asetettu ja ei ole sovittu siitä mitä pitää saavuttaa, niin siinä tilanteessa voi käydä niin, että päätökset jäävät tekemättä. Minun kokemukseni mukaan mittareiden käyttö on ollut erityisen hyvä juuri ikävien päätösten tekemiseen." – Timo Lappi

"Yhtiömme on jaettu noin 20 ryhmään ja jokaisella ryhmällä on omat indikaattorinsa, joita päivitetään viikoittain. Ryhmät ovat strategisia ryhmiä, jotka koittavat kiihdyttää kasvua. Johtoryhmä tapaa jokaisen ryhmän maanantaisin, ja indikaattorit katsotaan ryhmän kanssa läpi. Kun kaikki ryhmäpalaverit on pidetty, johtoryhmä tapaa ja analysoi indikaattorit. Johtoryhmä katsoo siis viikoittain, missä olemme onnistuneet ja mitä olemme oppineet." – Jussi Lystimäki





“Ennakointiin liittyen puhutaan yleensä vain seuraavasta askeleesta tai vain missä ollaan esimerkiksi viiden vuoden kuluttua. Harvoin puhutaan kovin laadukkaasti välissä olevasta ajasta. Jos esitetään esimerkiksi 3 vuoden päähän kasvutavoitteita, vaikka +15 % henkilöstön kasvua, tulisi kysyä missä nuo +15 % ovat tänään, siis missä ovat henkilöt nyt, jotka ovat kolmen vuoden päässä tuomassa meille suunniteltua kasvua. Haluan ymmärtää sen polun, mitä kautta henkilö päätyy tästä päivästä kolmen vuoden päähän tiettyyn pisteeseen. On monta reittiä, miten tavoitteeseen voi päästä, mutta pitäisi muistaa miettiä jokainen askel matkan varrelta.” – Timo Helosuo

Muita työkaluja, joita vastaajat käyttivät, olivat muun muassa herkkyysanalyysit, erilaiset konsulttiraportit, tieteelliset tutkimukset, asiakaspalvelusta saatu data, Futures Platform -työkalu, “what if” -keskustelut ja analyysit, Horizon scanning sekä asiakaskeskeiseksi käännetty BI-raportointi. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin vielä muita tapoja ennakoinnin toimeenpanoon.

Yksi haastateltavista kertoi johtavansa tekemistä aikaikkunoiden kautta. Mitä tahansa projektia yrityksessä tehdään, hän asettaa jonkinlaisen aikaikkunan, josta projekti alkaa ja johon se loppuu. Tätä kautta mietitään, mitä missäkin vaiheessa pitäisi tapahtua ja mitä tiettyyn pisteeseen mennessä pitäisi saavuttaa. Aikaikkuna ei muutu tai joustaa, vaan resursseja ja tavoitteita voi tarvittaessa muuttaa.

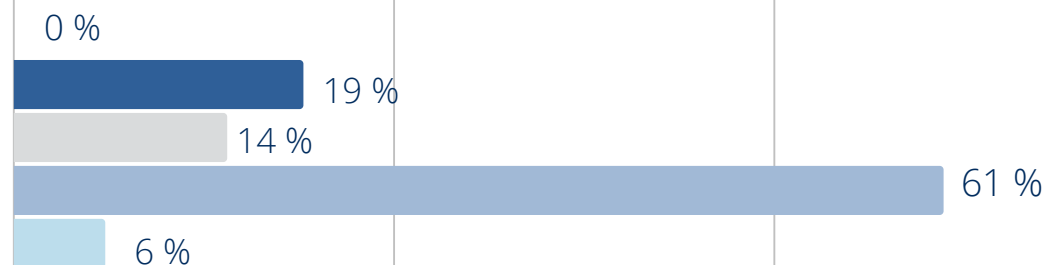
Yritysten toiminta vaikuttavien ilmiöiden tunnistamisessa

■ Täysin eri mieltä ■ Osittain eri mieltä ■ Ei samaa eikä eri mieltä ■ Samaa mieltä ■ Täysin samaa mieltä

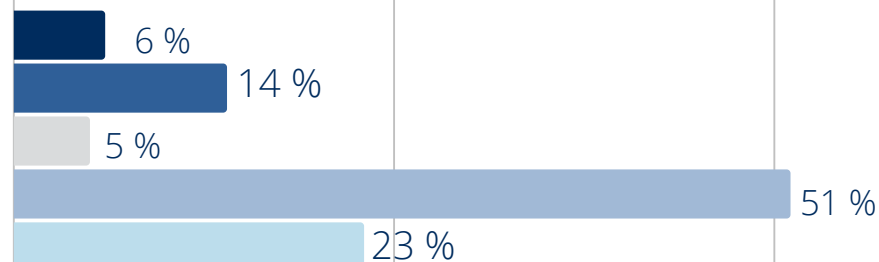
Yrityksessämme käydään aktiivista keskustelua nousevista ilmiöistä



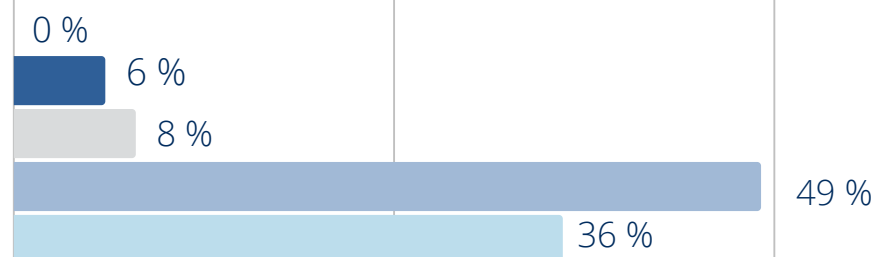
Yrityksessämme osataan erottaa oleelliset ilmiöt epäoleellisista



Hyödynnämme strategiaprosessissa skenaariotyöskentelyä, johon ennakoitieto tuo lisää näkökulmia



Ennakointitoiminta tuottaa relevanttia tietoa/ymmärrystä päätöksenteon tueksi



Ennakointitoiminnan kehittämiskohteet

Viimeisen vuoden aikana ennakointia on tehty yrityksissä paljon enemmän kuin aikaisemmin. Jos ennakointitoiminta ei ole ollut keskiössä aikaisemmin, niin viimeistään pandemian tuomat hyvin nopeat muutokset ovat pakottaneet siihen. Kysymys kuuluukin, että miten ennakointitoiminta saadaan mukaan johdon ja hallituksen agendalle?

Ennakointitoiminta on kehittynyt kuluneen kymmenen vuoden aikana. Kevään 2021 tutkimukseen osallistuneita pyydettiin antamaan asteikolla 4–10 yleisarvosana oman yrityksensä ennakointitoiminnalle. Kokonaiskeskiarvoksi muodostui 7.57, mikä asettuisi kouluasteikolla tyydyttävän ja hyvän välille. Suomalaisilla yrityksillä on siis edelleen selkeästi parantamisen varaa ennakoinnissa.

Seuraavalla sivulla oleva nelikenttä on muodostettu kyselytutkimuksessa saatujen arvosanojen perusteella. Nelikenttä on jaettu osioihin: keskeiset kehittämiskohteet, vahvuudet, muut kehittämiskohteet ja ylliresursoidut osa-alueet. Pystyakseli hahmottaa aiheiden tilastollisesti laskettua tärkeyttä suhteessa kokonaisarvosanaan ja vaakakseli vastauksista saatujen arvosanojen keskiarvoja.

Keskeiset kehittämiskohteet ovat organisaatioille tärkeitä alueita ja sellaisia kohteita, joita tulee tulevaisuudessa kehittää.

Vastaavasti vahvuuksissa ovat ne alueet, joissa organisaatiot suoriutuvat omasta mielestään parhaiten.

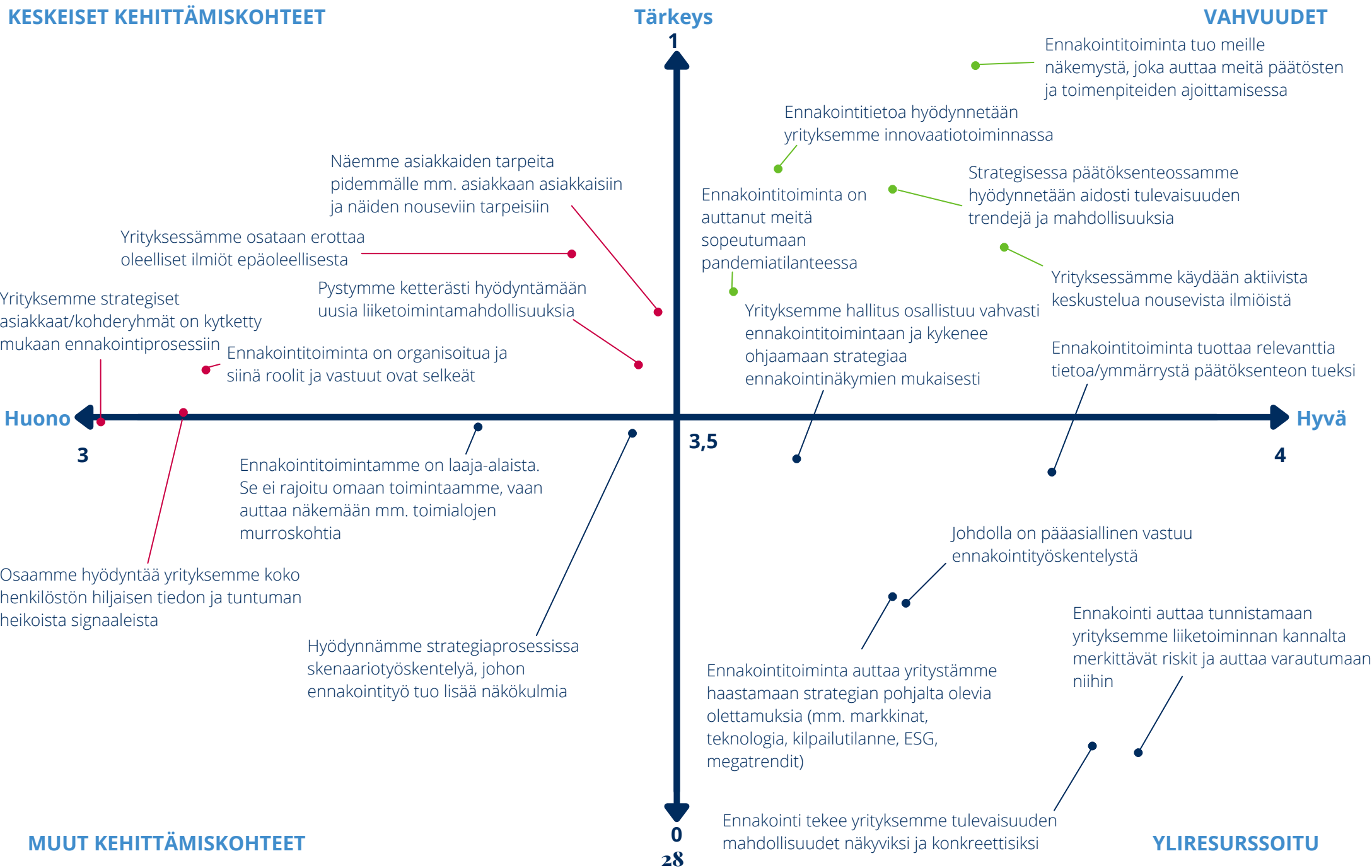
Vaaka-akselin alapuolella, vasemmalla ole neljännes pitää sisällään muita kehittämiskohteita, jotka eivät ole akuutteja, mutta kaipaavat kehittämistä ja oikealla oleva neljännes osa-alueita, jotka ovat jo ennestään hyvällä tasolla ja mahdollisesti jopa ylliresursoituja.

Tutkimuksen mukaan keskeisimmät kehittämiskohteet ennakointitoiminnassa ovat henkilöstön hiljaisen tiedon hyödyntäminen, asiakkaiden osallistaminen ennakointiprosessiin sekä ennakointitoiminnan organisointi ja roolit ja vastuiden selkeys. Lisäksi tulisi kyetä erottamaan oleelliset ilmiöt epäoleellisista, nähdä asiakkaiden nykyisiä tarpeita pidemmälle mm. asiakkaan asiakkaisiin ja näiden tuleviin tarpeisiin sekä pystyä ketterästi hyödyntämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Osassa yrityksistä ennakointia tehdään systemaattisesti osana strategiasuunnittelua, kun taas toisissa satunnaisesti osana liiketoimintapäätöksiä. Monissa yrityksissä ennakointi ei ole suoranaisesti organisoitua toimintaa. Toimintaympäristön äkilliset muutokset pakottavat yrityksen johdon reagoimaan tarvittaessa hyvinkin nopeasti.

Ennakoinnin nykytila suomalaisissa organisaatioissa

KESKEISET KEHITTÄMISKOHTEET



Mitä pienempi yritys, sitä epävarmempi sen tilanne monesti on ja tällöin "eletään hetkessä ja toimintaa muokataan joustavasti tarpeen mukaan". Eli painopiste ei ole siinä, että ennakoidaan ja tehdään pitkän aikavälin suunnitelma, vaan enemmänkin siinä, että ollaan nopeita ja ketteriä reagoimaan erilaisiin tilanteisiin.

Joissakin yrityksissä ennakointi nähdään myös johtoryhmän tekemänä ja strategiaan liittyvänä trendipohdintana. Tällöin johdon kesken mietitään, mihin maailma on menossa. Tavoitteena on yhdenmukaistaa liiketoimintaa keskeisten trendien suuntaiseksi tai vähimmilläänkin varmistaa, ettei liiketoimintaa tehdä tiedostamatta trendien vastaisesti.



"Suurin oppiminen on siinä, miten säilyttää nopea muutos- ja reagoitavuus, eikä niinkään siinä miten tunnistetaan aikaisemmin joku seuraava juttu, vaan enemmänkin, miten varmistetaan se, että ollaan muutosvalmiita katastrofin iskiessä." – Esa Matikainen

"Aiempien kokemusten perusteella, ennakoinnista tulee vasta vakavasti otettava juttu, kun ei ole vaihtoehtoja." – Jussi Lystimäki



4. Keitä osallistetaan ennakointityöhön?

Boardman-verkostolle toteutetun kyselyn vastauksissa korostui, että johdolla ja hallituksella on tärkeä rooli ennakoititoiminnassa. Yritykset organisoivat ennakoititoiminnan osaksi johdon ja hallituksen strategiatyötä. Mielenkiintoista on, kenellä on päävastuu ennakoinnin käynnistämisestä ja ylläpidosta sekä siihen tarvittavista metodeista, vaihtelivat haastateltavien keskuudessa. Osa haastateltavista näkee, että päävastuu on hallituksella ja etenkin hallituksen puheenjohtajalla, kun taas osa näkee sen olevan enemmän operatiivisen johdon ja etenkin toimitusjohtajan vastuulla. Se kenen vastuulla ennakoinnin käynnistäminen ja ylläpito on, riippuu siitä, miten ennakointia yrityksessä tehdään ja millä tasolla.

Yleisesti kuitenkin nähdään, että hallituksen puheenjohtajan tehtävänä on luoda hallitustyöhön sellaiset rakenteet, että ennakointi tulee hallituksen agendalla huomioiduksi ja varmistaa, että ennakointia tapahtuu toimivan johdon tasolla. Sen sijaan operatiivisen johdon vastuulla on valmistella hallituksen keskustelun pohjaksi tausta-aineisto, joka sisältää näkemyksiä liiketoimintaympäristön mahdollisista muutoksista, ja esittää se hallitukselle. Hallituksen tehtävänä on haastaa johtoa ja varmistaa, että kaikki riskit ja muut vaikuttavat tekijät on huomioitu.

Erään haastateltavan mukaan perheyhtiössä tehdään ennakointia myös omistajanäkökulmasta, jossa sitä tehdään yleensä pitkällä tähtäimellä, jopa kymmenestä vuodesta eteenpäin. Hallitus sen sijaan pohtii ja tarkastelee yleensä noin 3–5 vuoden ja johto noin 1–3 vuoden tulevaisuuden näkymiä. Näin kaikilla osapuolilla on ennakoinnin saralla selkeät roolit.

Huomionarvoista on, että korona korosti roolijakoa ja lyhensi kaikkein toimijoiden aikaperspektiiviä. Esimerkiksi johto joutui päivittäin ennakoimaan mahdollisia muutoksia mm. tuotantoyksiköissä ja muussa operatiivisessa toiminnassa. Hallitus mietti taas jo seuraavan vuoden alkua. Tärkeintä on kuitenkin ymmärtää, että ennakointi on omistajien, hallituksen ja johdon tiivistä yhteistyötä. Ennakointi on osa strategiatyöskentelyä, jossa otetaan huomioon mahdollisimman monia näkökulmia.

Ennakointiin osallistamisessa on myös tarkoitus sitouttaa eri tahoja. Jos jokin ryhmä on yhdessä luonut näkemyksen tai vision tulevaisuudesta ja lähtee yhteisillä toimenpiteillä rakentamaan tällaista tulevaisuutta, niin kaikki, jotka ovat näkemyksen luomiseen osallistuneet, ovat paremmin sitoutuneita strategiaan, jolla tulevaisuutta rakennetaan. Ennakointiprosessi sitouttaa ja ymmärrys siitä, miksi muutosta tarvitaan, saa aikaan aitoa innostusta muutoksen läpivientiin.

Johdon rooli ja tehtävät

Ennakointi liittyy olennaisena osana johdon tehtäviin osana strategian suunnittelu- ja seurantaprosessia. Operatiivinen johto vastaa strategiaprosessin ja hallitukselle esitettävän aineiston valmistelusta ja suunnittelusta sekä sen varmistamisesta, että mukaan saadaan mahdollisimman monipuolisesti eri näkökulmia.

Operatiivisen johdon tehtävänä on tunnistaa yrityksen sisältä ne tahot ja asiantuntijat, joilla on annettavaa ennakointityöhön. Ennakoivia signaaleja mahdollisista tulevaisuuden kehityspoluista voidaan kerätä oman organisaation asiakas- ja toimittajarajapinnassa työskenteleviltä henkilöiltä. Myös organisaation oma näkemys kilpailijakentän kehittymisestä ja kilpailijoiden tulevaisuuden liikkeistä on hyvä analysoida. Tulevaisuuden kilpailijat voivat myös tulla oman nykyisen toimialan ulkopuolelta. Omien näkemysten lisäksi ja niiden tueksi johto voi teettää analyysejä ja arvioita ulkopuolisilla asiantuntijoilla ja täydentää niillä omia näkemyksiään.

“Laaja ja monipuolinen joukko tuo lisää näkemystä ennakointitoimintaan, jos mukana on vain tuttu ja turvallinen johto, joka työstää strategiaa vain omassa kammiossaan, siitä ei välttämättä synny mitään uutta.” – Mikko Kosonen

Operatiivinen johto vastaa myös erilaisten skenaarioanalyysien tuottamisesta analyysivaiheen jälkeen.

Johdon kuuluu haastaa vanhaa toimintatapaa, eikä hakea vain varmistusta sille, miten on tähän asti tehty. Johdon kannattaa strategian laadinnassa ja erityisesti ennakoinnissa hyödyntää eri kokemuksia ja näkemyksiä omaavia henkilöitä mahdollisimman laajan kokonaiskuvan muodostamiseksi.

Johdon tehtävänä on tarjota hallitukselle laaja-alainen kuva ja vaihtoehtoisia skenaarioita keskusteltavaksi. Tärkeää on kuitenkin, että operatiivisella johdolla on selkeä oma kuva, jonka mukaan operatiivinen johto ehdottaa edettävän. Hallitus voi sitten tuoda pöytään oman näkemyksensä tai täydentää johdon näkökulmia.



Hallituksen rooli ja tehtävät

Hallituksen tulee toteuttaa pidemmän tähtäimen ennakointia esimerkiksi 3-5 vuoden ajanjaksolta. Hallituksen tehtävä on tietotaitonsa pohjalta haastaa, kyseenalaistaa ja ohjata johdon strategiaa, hyväksyä strategia sekä varmistaa, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Hallituksen kuuluu myös haastaa johtoa ja varmistaa, että onko tulevaisuudessa potentiaalisesti liiketoimintaa koskevat riskit tai mahdollisuudet otettu tarkoituksenmukaisella tavalla huomioon. Hallituksella on myös tärkeä tehtävä varmistaa, että omistajien tahtotila toteutuu eli minkä takia omistajat haluavat yrityksen omistaa ja mitkä asiat ovat heille tärkeitä.

***“Hallituksen päätehtävä on kuitenkin pitkántähtäimen omistaja-arvon kasvattaminen ja firman tulevaisuus.”
– Mikko Kosonen***

Vuoden 2011 tutkimuksessa todettiin, että etenkin hallituksen panos ennakointitoimintaan oli ollut vähäistä ja asiakkaiden sekä henkilöstön kytkeminen osaksi ennakointiprosessia oli vielä alkuvaiheessa. Nyt vuonna 2021 toteutetun kyselyn perusteella havaittiin, että hallitus on ottanut entistä aktiivisemmän osan ennakointityöhön. Tämä tukee teesiä, että strategia ja ennakointi eivät ole erillisiä toisistaan ja kummatkin osa-alueet luovat yhdessä synergiaetua organisaatioiden päätöksenteon tueksi.

“Sen sijaan, että hallituksessa seurataan taaksepäin katsovia tuloslaskelmia, niin katsotaan eteenpäin - mikä on meidän ennustemme seuraavalle, vaikka vuodelle tai kahdelle vuodelle tai mille ajalle vaan, mikä taas perustuisi jollekin historiadatalle ja siihen päälle on rakennettu ennusteet, miltä tulevaisuus voisi näyttää.”

– Jussi Lystimäki

“Hallituksessa pohditaan tosi paljon sitä, että mikä on semmoinen tapa toimia, joka on tulevaisuuteen nähden järkevä.” – Philip Aminoff

Jos hallitus tuo agendalleen vahvasti ennakoinnin ja sille annetaan aikaa, voidaan ennakointi sisällyttää osaksi normaalia työskentelyä. Hallituksella on siis merkittävä rooli ennakointitoiminnan jatkuvuuden varmistamisessa.



Omistajan rooli ja tehtävät

Yrityksen omistajilla voi olla erittäinkin merkittävä rooli siinä, miten ennakointi saadaan strategia- ja hallitustyön ytimeen. Esimerkiksi perheyriyten omistajat voivat osana omistajatahtotilan ja omistajastrategian määrittelyä miettiä yrityksen pitkän tähtäimen kehittämistä usein kymmenestä vuodesta eteenpäin. Omistajien tahtotilasta viestitään hallitukselle, jonka tehtävä on varmistaa, että omistajien tahtotila otetaan huomioon yrityksen strategiassa.

Perheyhtiöissä omistajilla on usein vahva pyrkimys siirtää yhtiö hyvässä kunnossa seuraavalle sukupolvelle. Taseen terveyden lisäksi osaamisen, henkilökunnan motivaation ja asiakassuhteiden tulee olla kunnossa, ja omistajat tekevät kaiken voitavansa varmistaa, että aineellisen ja aineettoman omaisuuden ja osaamisen kyky tuottaa arvoa asiakkaalle on mahdollisimman hyvä.

Omistajalähtöisyys ei riipu pelkästään perheyriyystaustasta, vaan ylipäänsä siitä ovatko omistajat aktiivisia. Aktiiviset omistajat vaikuttavat siihen, millaisia valintoja yrityksessä tehdään ja miten suuria riskejä ollaan valmiita ottamaan liiketoimintatavoitteiden ja -suunnitelmien toteuttamiseksi. Omistajat luovat tulevaisuudennäkymiä ja suunnittelevat esimerkiksi investointeja hyvissä ajoin, jotta yritys on kyykäs ja pystyy hyötymään tulevaisuuden muutoksista.

Yksikään omistajamalli ei ole parempi tai huonompi kuin toinen, mutta omistajien vaikuttaminen yhtiöihin on erilaista. Pääomasijoittajilla on yhtiöitä tarkasteltaessa lyhyempi aikaperspektiivi, esimerkiksi viisi vuotta, jonka aikana yrityksen arvoa pyritään kehittämään. Pääomasijoittajat ennakoivat muun muassa markkinoiden, toimialojen, teknologioiden ja erilaisten liiketoimintamallien kehitystä pohtien, miten esimerkiksi alustapohjaiset liiketoimintamallit ja SaaS-ohjelmistot lyövät itsensä läpi.

Muodostuvan tulevaisuudenkuvan sekä toki oman osaamisen perusteella valitaan, millaisiin aloihin ja liiketoimintamalleihin halutaan sijoittaa ja millaisten yhtiöiden odotetaan kasvavan nopeasti ja menestyvän tulevaisuudessa. Sijoittajaomistaja pyrkii puolestaan monenlaisten tietolähteiden perusteella muodostamaan kuvaa siitä, mihin suuntaan markkinat ovat menossa, mitä toimialoja ja millaisia yrityksiä kannattaa omistaa.

Sijoittajaomistajan ei tarvitse varmistaa, että juuri kyseinen yritys on elinkelpoinen vielä kymmenen vuoden päästä, eikä ennakointia tällöin tehdä yhteistyössä hallituksen ja johdon kanssa. Yhtä lailla keskeisessä roolissa on kuitenkin tulevaisuudenkuvan muodostaminen nopeasti muuttuvassa maailmassa.

Henkilöstö

Laaja-alaisen näkemyksen muodostamiseksi ennakkoinnin ei tulisi kuulua vain omistajien, hallituksen ja johdon agendalle - ennakkointiprosessiin on tärkeää osallistaa laajasti myös organisaation omaa henkilökuntaa. Oma henkilökunta toimii lopulta arjessa siellä, missä jatkuvaa toimintaympäristön havainnointia tehdään: mm. asiakasrajapinnassa, tuotekehityksessä, tuotannossa ja kumppanuuksissa.

Tutkimuksen vastausten perusteella henkilöstön osallistamisessa onkin tapahtunut muutos parempaan, mutta tilaa kehitykselle on edelleen. Henkilöstön kallisarvoinen tieto voisi kuitenkin olla yksi organisaatiotasoisien ennakkointi- ja strategiatyön peruspilareista.

Henkilöstön hiljaisen tiedon käyttäminen ja tätä kautta tuntuma heikoista signaaleista sai vain tyydyttävän arvosanan kyselytutkimuksessa. Tutkimusta varten toteutetussa haastattelussa yksi haastateltava nosti esille sen, että



“Riippuu millainen kuva ihmisillä on johtoryhmästä, ovatko he poliiseja paikalla vai parhaimpia partnereita. Paras tieto kuitenkin sijaitsee siellä, missä ihmiset toimivat asiakasrajapinnassa ja jos tätä tietoa ei pysty valjastamaan ja tuottamaan tietoa johdolle, niin tämä on epävarmaa tietoa” – Jussi Lystimäki

organisaatiokulttuurilla on yleisestikin vahva merkitys hiljaisen tiedon jakamisen suhteen. Johdolla on suuri vastuu siitä, miten tieto kulkeutuu organisaatiossa.

Lisäksi henkilöstön osallistuminen ennakkointityöhön tarvitsee sopivan kanavan, jonka kautta voidaan jatkuvasti kerätä henkilöstöltä syötteitä toimintaympäristön signaaleista sekä viestiä monisuuntaisesti yhteisen tulevaisuusnäkemyksen rakentamiseksi.

Boardman-verkoston jäsenen **Panu Kausen** kokemuksen mukaan ideaalitapauksessa henkilöstön arkisessa työssään joka tapauksessa käyttämistä työkaluista voidaan tuottaa syötteitä keskitettyyn tietovarastoon, jonka avulla myös pitkän aikavälin ennakkointia voidaan osin tehdä. Kausen ja hänen yrityksensä **FIBRES Onlinen** jo ennen koronapandemiaa toteuttaman tutkimuksen (FIBRES Online, Survey on Foresight Best Practices, 2020) mukaan ennakkointityö tuottaa parasta arvoa ollessaan nimenomaan jatkuvaa, kollaboratiivista ja kiinni arkisessa tekemisessä. Avainkysymykseksi nouseekin jatkuvan ennakkointityön organisointi ja sen vastuurooleista sopiminen.

Asiakkaat ja kumppanit

Omistajien, hallituksen, johdon ja henkilöstön lisäksi on tärkeää osallistaa ennakointiin myös muita ulkoisia sidosryhmiä, kuten asiakkaita ja kumppaneita. On tärkeää varmistaa, että yrityksen palvelutarjoama vastaa asiakkaiden strategiaa muutostarpeita jo ennen kuin asiakkaat ovat ehtineet kääntää oman liiketoimintansa suuntaa ja määritelleet uudet tavoitteet. Kuuntelemalla asiakkaita saadaan syvempi ymmärrys heidän todellisista tarpeistaan ja mahdollisista tulevaisuuden odotuksista. Asiakkaiden muutostarpeiden ennakointi auttaa kehittämään ajoissa palveluita, joiden avulla voidaan vastata muuttuvaan kysyntään. Esimerkiksi koronaepidemia avasi nopeasti ostokkunan sellaisille uusille palvelumalleille, joita ei aiemmin pidetty houkuttelevina tai ajankohtaisina.

Asiakkaiden ja kumppaneiden osallistaminen tulee rakentaa jonkun kanavan kautta, jotta johto saa tietoa erilaisista ilmiöistä ja heikoista signaaleista. Boardman-verkoston kyselyn mukaan asiakkaita ja kumppaneita voidaan osallistaa ennakointiin mm. seuraavin keinoin:

- Työpajoissa
- Asiakaskyselyin ja sparraussessioiden aikana
- Seuraamalla säännöllisesti asiakkaiden näkymiä ja markkina-analyseja
- Toteuttamalla edelläkävijä- ja suunnannäyttäjätutkimuksia
- Kehittämällä skenaarioita asiakkaiden kanssa ja asiakkailta saadun palautteen perusteella.

Asiakkailta ja kumppaneilta kannattaa kysyä suoraan heidän tulevaisuudennäkymistensä. Joissakin hallituksissa on myös tapana kutsua asiantuntijoita ja yhteistyökumppaneita mukaan kertomaan heidän näkemyksiään tulevaisuuden suunnasta.

Yritysten kannattaa myös pyrkiä löytämään omaan alaan liittyviä yrityksiä, joiden liiketoiminnan "takkuilu" vaikuttaa myös oman yrityksen liiketoimintaan. Näin voidaan ennakoida tulevia vaikeuksia. Joissakin tilanteissa parasta ennakointia on myös kilpailijoiden toimenpiteiden ja teknologisten muutosten seuranta, jotka toimivat ennakoinnin ajureina.

Johdon tulee pitää huoli, että yrityksessä ylläpidetään ja päivitetään jatkuvasti ymmärrystä asiakkaan tarpeista ja sitä kautta pyritään ennakoimaan, mihin kysyntä on menossa ja kuinka yritys pystyy siihen vastaamaan.

"Enstossa on kyetty tähän asti ennakoimaan yllättävien vaikeuksien, esimerkiksi taloudellisten kriisien tulemiset. On ollut esimerkiksi tapana kysellä sähkösuunnittelijoilta, onko uusia töitä pöydällä. Vuonna 2008 he kertoivat isojen projektisuunnitelmien pysähtymisestä. Tämä viesti töiden pysähtymisestä otettiin vakavasti ja osattiin näin varautua syksyn romahdukseen." – Marjo Miettinen



5. Mitä olemme oppineet poikkeuksellisesta ajasta?

Koronapandemialla on ollut merkittäviä yhteiskunnallisia vaikutuksia, niin ihmisten yksityis- kuin yritys-elämässä. Haastattelimme tutkimuksessamme kymmentä Suomen liike-elämän vaikuttajaa ja kysyimme heiltä, mitä yritykset ovat oppineet poikkeuksellisesta pandemia-ajasta, onko jotain uusia tapoja tai käytäntöjä otettu käyttöön pandemian seurauksena ja miten näitä oppeja voidaan paremmin hyödyntää tulevaisuuden ennakoinnissa.

Pandemia ajoi vuosi sitten monet yritykset kriisitilanteeseen, mikä lisäsi yritysten hallitusten kokoustamista ja operatiivisen toiminnan ja taloudellisen tilanteen tiiviimpää seurantaan. Omistajat, hallitus ja johto tiivistivät monissa yrityksissä yhteistyötään.

Eräs haastateltava kommentoikin, että heidän yrityksessään jouduttiin alkuun pitämään kuukausitasolla kokouksia, joissa oli aidosti mukana omistajat, hallitus ja toimiva johto ratkaisemassa yhdessä koko liiketoiminnan kannalta oleellisia kysymyksiä.

Toisessa keskustelussa puolestaan todettiin, että oli tärkeää antaa operatiiviselle johdolle työrauhaa selvittää kriisin aiheuttamista akuuteista kysymyksistä ja jättää pidemmän aikavälin suunnitelmat hetkeksi taka-alalle. Monessa yrityksessä siirrettiin kriisitilanteen takia uuden strategian työstäminen ja vuosikellon mukaiset teemat kokonaan sivuun ja keskityttiin selviytymään siinä hetkessä.

”Jos ei kriisin hetkellä jää henkiin, niin tulevaisuudella ei ole niin suurta arvoa.” – Philip Aminoff



Ennakointi liittyy vahvasti tulevista muutoksista ja nousevista ilmiöistä kertovien signaalien keräämiseen ja analysointiin, sekä näiden hyödyntämiseen strategisessa päätöksenteossa.

Monet yritykset ovat vuoden aikana lisänneet erityisesti skenaariotyöskentelyn määrää ja sen uskotaan vakiinnuttavan paikkansa hallituksen ja johdon agendalla myös pandemiakriisin jälkeen.

Lyhyen tähtäimen skenaariot ovat viime aikoina liittyneet lähinnä pandemian etenemiseen ja sen vaikutuksiin mm. markkinoihin ja logistiikkaan ja pitkän aikavälin analyysit ovat liittyneet taas esimerkiksi pandemian vaikutuksiin investointeihin ja taseisiin.

Ennakointi tuo mukautumisvalmiutta, jonka avulla pystytään toimimaan myös epävarmuustilanteessa ja kiinnittämään huomiota mm. kassan riittävyyteen sekä kriittisten toimintojen turvaamiseen.

Pandemia on tuonut esiin myös erilaisten valmiussuunnitelmien tarpeen. Mikäli yritys on tehnyt useampia valmiussuunnitelmia, niin vaikka juuri todennäköisemmäksi odotettu skenaario ei toteudukaan, niin yritykset ovat ketterämpiä, ja pystyvät valmiussuunnitelmien avulla helpommin mukautumaan muutokseen.

Eräs toimitusjohtaja kertoi, että heillä oli ennen pandemiaa valmiiksi organisaation johdon tasolla käyty läpi harjoitus, jossa mietittiin, mitä tapahtuisi ja mihin kaikkeen vaikuttaisi, mikäli heidän liikevaihtonsa äkillisesti putoaisi 50 prosenttia. Tässä ei ennakkoon arvattu mahdollisen tapahtuman syytä vaan käytiin läpi, mitä se tarkoittaisi mm. yhtiön henkilöstön, tuotannon ja logistiikan kannalta, millaisia päätöksiä jouduttaisiin tekemään ja missä järjestyksessä. Kun yhtiön liikevaihto keväällä 2020 sitten pandemian aiheuttaman sulkutilan takia nopeasti putosi -40 prosenttia, heillä oli valmius edetä tarvittavissa päätöksissään muita nopeammin. Ennakointitoiminnan tulisikin olla strategiatyön ja hallitustyön ytimessä jatkuvasti, eikä ainoastaan kriisiaikoina.

Uudet työskentelytavat ja käytännöt tulleet jäädäkseen

Pandemia muutti yritysten johtamis- ja työskentelytapoja merkittävästi, kun toimitukset ja liikkeet sulkeutuivat ja kaikissa niissä töissä, joissa se suinkin oli mahdollista, siirryttiin etätöihin. Etä- ja hybridityöskentelyn jatkuminen myös tulevaisuudessa nousikin haastatteluissa yhtenä vahvimpana teemana uusiin tapoihin ja käytäntöihin liittyen. Vuoden aikana monet yritykset ovat huomanneet toimivansa erinomaisesti myös etänä ja toiminnan on nähty jopa tehostuvan, sillä tietynlainen rajallisuus on auttanut keskittämään liiketoimintaa ja pakottanut yritykset luomaan uusia toimintamalleja.

Työmatkoja ei kuluneen vuoden aikana tehty juurikaan ja työmatkustamisen nähdään merkittävästi vähenevän aikaisemmasta, niin globaalissa kuin kansallisessakin mittakaavassa. Edelleen tarvitaan ihmisten välistä kohtaamista, mutta fyysisiä kohtaamisia järjestetään vain silloin, kun se on aidosti hyödyllistä ja monet teknisemmät asiat, allekirjoitukset ja neuvottelut hoidetaan jatkossakin omilta työpisteiltä.



***“Hybridityöntekeminen tulee jatkumaan ja vanhaan ei ole paluuta.”
– Marjo Miettinen***

“Nyt tehtiin selvä digiloikka, joka tulee pysyvästi muuttamaan esimerkiksi liikematkustamista ja vähentämään pysyvästi kaikkea työmatkailua.” – Mikko Kosonen



Uudet työskentelytavat vaikuttavat myös tavoitteiden asettamiseen, seurantaan ja johtamiseen. Pandemian aikana monet yritykset lisäsivät johdon ja henkilökunnan kaksisuuntaista keskustelua. Johdon edustajat viestivät aktiivisesti tilanteen kehittymisestä ja pyrkivät olemaan paremmin läsnä työntekijöilleen. Toisaalta raportointikäytäntöihin tehtiin muutoksia, jotta viestit tilanteen muutoksista eri puolilta markkinaa saatiin mahdollisimman pian johdon tietoon.

”Ennakointityö on tänä päivänä kohdistunut teknologioihin, asiakkaisiin, kilpailijoihin ja sijoittajiin sekä markkinaan ja riskeihin. Se, mikä vielä uupuu, on osaaminen sekä talent management, eli miten tulevaisuudessa rekrytoidaan kovan luokan osaajia ja johtajia.”

Ennakointitoiminnan saa strategiatyön ja hallitustyön ytimeen yleensä, kun ympäristö muuttuu tarpeeksi nopeasti, mikä johtaa siihen, että pakon edessä on alettava proaktiivisesti tekemään ennakointia. Ennakointi on ”nice to have”-harjoitus siihen asti, kunnes oikea kriisi on edessä.” – Jussi Lystimäki

Yksi haastateltava kommentoi, että pandemian kaltainen ”tarpeeksi hyvä syy” tuntui jättävän normaalin muutosvastarinnan kokonaan pois ja tietynlainen aikapaine sai ihmiset keksimään luovasti uusia juttuja.

Monet haastateltavat kiittelivätkin omia työntekijöitään heittäytymisestä ja luovuudesta vaikeassa tilanteessa. Haastateltavat kommentoivat myös sitä, että uudet työskentelytavat loivat tarvetta sellaisille uusille toimintatavoille, joissa yksittäisten funktioiden, organisaatioiden ja tulosityksiköiden sijaan johdetaan ilmiöitä ja ihmisiä.

Haastattelussa nousi esiin myös yhteistyön lisääminen ja sen merkityksen korostuminen eri organisaatioiden ja toimijoiden välillä. Koronarokote koettiin hyvänä esimerkkinä globaalista, toimivasta yhteistyöstä, johon pystyttiin pakon edessä. Organisaatioiden välisen tiiviimmän yhteistyön avulla voidaan kehittää uusia ratkaisuja ja teknologioita myös jatkossa.

Kompleksissa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa tulee oppia tekemään töitä myös valtioiden, yritysten ja sektoreiden rajojen yli. Näitä toimintamalleja olisi hyvä lähteä nyt kehittämään hyvissä ajoin ennen kuin seuraava kriisi iskee.

Ennakointi on oleellinen osa jatkuvaa strategiaprosessia

Pandemiavuosi on nähty kokonaisuudessaan hyvänä ja tehokkaana oppimiskokemuksena, joka on tehostanut reagointinopeutta, ratkaisukykyä ja sopeutumista.

Ennakointityö tulisi ottaa entistä vakavammin, sillä nopeasti muuttuviin tilanteisiin tulee olla valmius vastata jatkossakin.

Riskienhallintaan liittyen yksi haastateltava totesi esimerkiksi, että pandemia konkretisoi vanhan viisauden, jonka mukaan ei ole hyvä olla vain yhden toimittajan varassa, vaan tulevaisuutta ajatellen olisi hyvä katsoa laajemmin, onko mahdollista saada tarvittavat komponentit esimerkiksi useammalta toimittajalta.

Yleisesti suurin oppiminen nähdään siinä, miten säilyttää nopea muutos- ja reagointivalmius myös poikkeustilanteen



"Pitää pystyä nopeasti sopeuttamaan toimintaa uuden tilanteen myötä, ei voi vain jatkaa, kuten aina ennen." – Taavi Heikkilä

"Korona oli hyvä muistutus siitä, että uusia kriisejä tulee jatkossakin ja niiden ratkaisemiseen pitäisi löytää nopeita ratkaisuja kansainvälisesti ja yli sektorirajojen." – Mikko Kosonen



laannuttua, miten ollaan muutosvalmiita katastrofin taas iskiessä.

Yrityksiltä vaaditaan tietynlaista joustavuutta ja kimmoisuutta, jotta pystytään toimimaan pitkään myös epävarmuus-tilanteessa. Pandemia korosti tietyllä tavalla talouden perusasioita. Yritysten tulee varmistaa riittävä likviditeetti, omavaraisuus ja kriittisten toimintojen turvaaminen.

Ennakointitoiminnan tulisi olla strategiatyön ja hallitustyön ytimessä osana jatkuvaa strategiaprosessia. Ennakointi auttaa yritystä haastamaan strategian pohjana olevia oletuksia ja se tekee yrityksen tulevaisuuden mahdollisuudet näkyviksi ja konkreettisiksi. Ennakointitoiminta auttaa liiketoiminnan kannalta merkittävien riskien tunnistamisessa ja niihin varautumisessa.

Ennakointi parantaa muutos- ja reagointivalmiutta

Pandemiakriisi on nostanut keskusteluun yritysten mukautumisvalmiuden eli resilienssin. Resilienssille on monia määritelmiä, mutta yleisesti sillä tarkoitetaan yksilön, yhteisön tai yhteiskunnan kykyä ylläpitää toimintakykyä muuttuvissa olosuhteissa sekä valmiutta kohdata häiriöitä ja kriisejä ja palautua niistä. Erilaisten tapahtumien ennakointi ja niihin varautuminen osana ennakointitoimintaa auttavat yhtiöitä oman mukautumisvalmiuden rakentamisessa.

Sitran Megatrendit Koronan valossa -julkaisussa (2020) todettiin, että resilienssin vahvistamista voi tarkastella kahden päästrategian kautta. Ensimmäinen niistä on systeemin yksinkertaistaminen, olkoonpa se sitten yrityksen tuotantoprosessi tai koronapandemian leviäminen. Tämä helpottaa monimutkaisuuden hallintaa ja auttaa fokuksinnissa.

Toinen strategia vahvistaa resilienssiä on ihmisten tai organisaatioiden toimintamahdollisuuksien ja vaihtoehtojen kasvattaminen niin, että ne pystyvät vastaamaan aiempaa kompleksisemmän maailman haasteisiin. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi päätöksenteon hajauttamista organisaatioissa tai yritystoiminnan tarpeettoman sääntelyn karsimista. Myös varmuusvarastojen ylläpitäminen sekä useamman rinnakkaisen tavarantoimittajan hankkiminen ovat esimerkkejä keinoista lisätä toimintavaihtoehtoja ja ehkäistä haavoittuvuutta.

Edellä kuvatussa resilienssin vahvistamisessa voidaan tehdä ainakin kahdenlaisia virheitä. Ensinnäkin liian yksinkertaiset selitykset ja mallit eivät anna realistista kuvaa ongelmasta ja johtavat siten harhaan ja mahdollisesti ongelmien kärjistymiseen tai siirtymiseen toisaalle. Toisaalta vaihtoehtojen ja puskurien liiallinen kehittäminen voi vähentää toiminnan tehokkuutta ja syödä resursseja muista tarpeellisista toiminnoista ja tulevaisuuteen kohdistuvista investoinneista.

Resilienssin vahvistaminen uudistamisen kautta tarkoittaa paitsi rakenteellisia muutoksia, myös uudenlaisia ajattelumalleja ja jatkuvaa oppimista. Uusia parempia toimintamalleja ja rakenteita kannattaa etsiä jatkuvan käytännönläheisen kokeilutoiminnan ja yhdessä kehittämisen avulla.

Uudenlaisessa toimintaympäristöissä menestymiseksi tarvitaan ajattelumallien monipuolistumista, erilaisten näkemysten ja arvojen ymmärtämistä sekä uudenlaista yhteistyökykyä ja luottamusta yli sektori-, sidosryhmä- ja kansallisvaltorajojen. Poikkeuksellinen tilanne saattaa muuttaa käyttäytymistämme yksilöinä, yrityksinä ja yhteiskuntana. Tämä antaa yrityksille mahdollisuuden toipua kriisistä hyödyntämällä teknologiaa ja luomalla uusia innovaatioita, jotka vastaavat muuttuneen yhteiskunnan ja yksilöiden kysyntään.



Ennakointi päätöksentekoketjussa - muistilista

- Ennakoinnin tulee auttaa sekä liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisessä että riskien ja uhkien tunnistamisessa.
- Tulevaisuuden ennakkoinnin tulee olla omistajien, hallituksen ja johdon yhteistyötä.
- Johdon tulee varmistaa mahdollisimman monipuoliset näkökulmat hyödyntämällä ennakkoinnissa myös henkilöstön, asiakkaiden sekä kumppaneiden hiljaista tietoa.
- Hallituksen puheenjohtajan tulee varmistaa, että ennakointi huomioidaan hallituksen agendalla ja ennakointia tehdään toimivan johdon tasolla.
- Ennakointia kannattaa tehdä systemaattisena prosessina sekä määritellä erilaiset mittarit ja raja-arvot, jotka kertovat johdolle millaiset skenaariot ovat toteutumassa.
- Ennakoinnin ei pidä liittyä vain kriisitilanteisiin, vaan olla osa systemaattista toimintaa, jonka tavoitteena on myös tunnistaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia.
- Ennakointi tuo mukautumisvalmiutta ja auttaa erilaisten valmiussuunnitelmien laadinnassa. Valmiutta tulee ylläpitää ja kehittää erityisesti kriisien välillä.
- Kriisit ja "läheltä piti" -tilanteet tulee hyödyntää oppimiskokemuksena tulevaisuuden ennakointia varten.

Tekijöistä



KT **Mirel Leino-Haltia** on Boardman-partneri ja hän toimii useissa hallituksissa ml. Teleste Oyj, Sitowise Oyj, Euroclear Finland Oy ja LähiTapiola-ryhmän Henkivakuutus- ja Varainhoitoyhtiöt. Lisäksi Leino-Haltia toimii Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulun työelämäprofessorina. Ennen nykyisiä tehtäviään Leino-Haltia toimi pitkään PwC:n partnerina konsultoinnissa. Leino-Haltia on innokas skenaarioanalyysien ja ennakoivien mittareiden hyödyntäjä sekä käytännön hallitustyön että akateemisen maailman näkökulmista.



KTM **Taru Lindeman** on Boardmanin toimitusjohtaja ja partneri. Hän vastaa Boardmanin kehittämisen ja jäsenfoorumien toiminnasta, omistajuus- ja hallitustyöskentely-valmennusten sekä omistajat-hallitus-johto -päätöksentekoketjuun liittyvien arviointien, tapahtumien ja koko verkoston toiminnan kehittämisestä. Lindemanilla on hallitustyöskentelykokemusta niin osakeyhtiöistä, säätiöstä kuin yhdistyksistä, erityisesti konsultoinnin ja logistiikan osaamisalueilla.



KT **Esa Matikainen** on Boardman-partneri ja toimii hallituksissa useassa digi-/ICT-yrityksessä, joista kahdessa hallituksen puheenjohtajana. Matikaisella on pitkä kokemus hallitustyöskentelystä, yritysten strategian ja liiketoimintamallien kehityksestä sekä talouden ja kasvun hallinnasta nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Matikainen tuntee hyvin digitalisaation vaikutukset liiketoimintaan ja johtamiseen sekä suomalaisen kasvuyrityskentän.



FM **Julia Ruotsi** toimii Boardmanin viestintä- ja markkinointipäällikkönä. Hän vastaa Boardmanin sisällöntuotannosta, sidosryhmäviestinnästä, tuottaa BoardTalks-podcastia ja tiettyjen kehittämisfoorumien toiminnan järjestämisestä. Ruotsi on suunnitellut ja taittanut tämän teoksen visuaalisen ilmeen. Ennen Boardmania Ruotsi työskenteli viestintäkonsulttina kansainvälisten asiakkaiden parissa viestintätoimisto Kreabilla.



BOARDMAN

Boardman on vetovoimainen osaamisverkosto, jolla on keskeinen rooli suomalaisen osaavan omistajuuden, hallitustyöskentelyn ja johtamisen kehittämisessä ja päätöksentekijöiden verkottamisessa.

Boardman auttaa Suomessa toimivia yrityksiä ja päätöksentekijöitä menestymään kehittämällä omistajien, hallituksen jäsenten ja johdon osaamista ja yhteistyötä.

Boardman palvelee sijoittajia, yritysten omistajia, hallituksen jäseniä ja johtoa organisoimalla valmennuksia ja tapahtumia, julkaisemalla aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja kehittämällä hallitustyöskentelyä ja yrityksen päätöksentekoa tukevia työkaluja.

***Boardmanin päämääränä on yritysten ja päätöksentekijöiden menestys
- omistajien asialla, johdon tukena.***

www.boardman.fi



ISBN 978-952-69747-1-2