

Elina Hiltunen, Pekka Krook, Helena Pekkarinen ja Esa Rimpiläinen  
TOIMITTAJA Janne Flinkkilä | KUVITUS Pirita Tolvanen



# TEE TULEVAISUUS!

---

Pk-yrityksen ennakointiopas



# TULEVAISUUDEN TEKIJÄT

## *Esa Rimpiläinen*

AV-alan yrittäjä vuodesta 1988. Myyntimies henkeen ja vereen. Ura on kulkenut radiomainoksista puheentunnistuksen kautta mediatalon digitaalisen toiminnan johtoon. Esa syöksyy tulta päin ilman vettä tai vaahtoa. Tekeminen tuntuu hyvältä niin kauan kuin jalkojen alla on tukeva olo ja navigaattori lukee osaamiskarttaa.

ESAN HEIKOT  
SIGNAALIT:

**Anopilla on älypuhelin:** ”Seniorit hiipivät samoille apajille diginatiivien kanssa ja tekevät sujuvasti verkkokauppaa kännykällä.”

**Kaikki vanhat mediat ovat niin eillistä:** ”Vai pitäisikö katsoa itseään peilistä? Kun sisältö on hyvää ja puhuttelee, vanhakin media toimii ja menee ihon alle että sujahtaa. Vain elämää on Televisio-ohjelma isolla T:llä.”

## *Elina Hiltunen*

Futuristi, tohtori ja tulevaisuuskonsultointiin keskittyvän What’s Next Consulting Oy:n toimitusjohtaja. Työskennellyt ennakoinnin parissa muun muassa Tulevaisuuden tutkimuskeskuksessa, Finrossa ja Nokian strategiasostolla. Viettää vapaa-aikansa perheensä ja koiralaumansa kanssa. Tuunaa polkupyöriä ja pyrkii virkkausbuumin trendsetteriksi.

ELINAN HEIKOT  
SIGNAALIT:

**Kirjasto lainaa ihmisiä:** ”Elävä kirjasto -tapahtumassa lainattiin kirjojen sijaan ihmisiä, jotka kertovat lai-naajalle tarinansa. Näin voi tutustua erilaisiin ihmisiin, kuten maahanmuuttajiin tai yksinhuoltajiin.”

**Gluteiiniton ruokapaikka:** ”Kampin keskuksessa huomasi, että sinne oli avattu täysin gluteiinitonta ruokaa tarjoileva Gluto Street Food.”

## *Pekka Krook*

Diges ry:n toiminnanjohtaja. Kaaoksen ja järjestyksen välillä tasapainotteleva myyntimies-tuottaja-sparraaja. Harrastaa lentopalloa ja työssäänkin yrittää ässäsyöttöjä kysymyksillä ja kärjistyksillä. Yrittäjät palauttavat ne entistäkin kierteisemmällä vastauksilla ja vastaväitteillä.

PEKAN HEIKOT  
SIGNAALIT:

**Ulkona urheilukentän laidalla olevat kuntosalit:** ”Näiden suosio on lisääntynyt rajusti. Olin tekemässä kuntosalijumppaa, ja samalla viereisellä urheilukentällä olleeseen sirkustelttaan vietiin silmiäni editse kamelia. Kaksi maailmaa kohtasivat.”

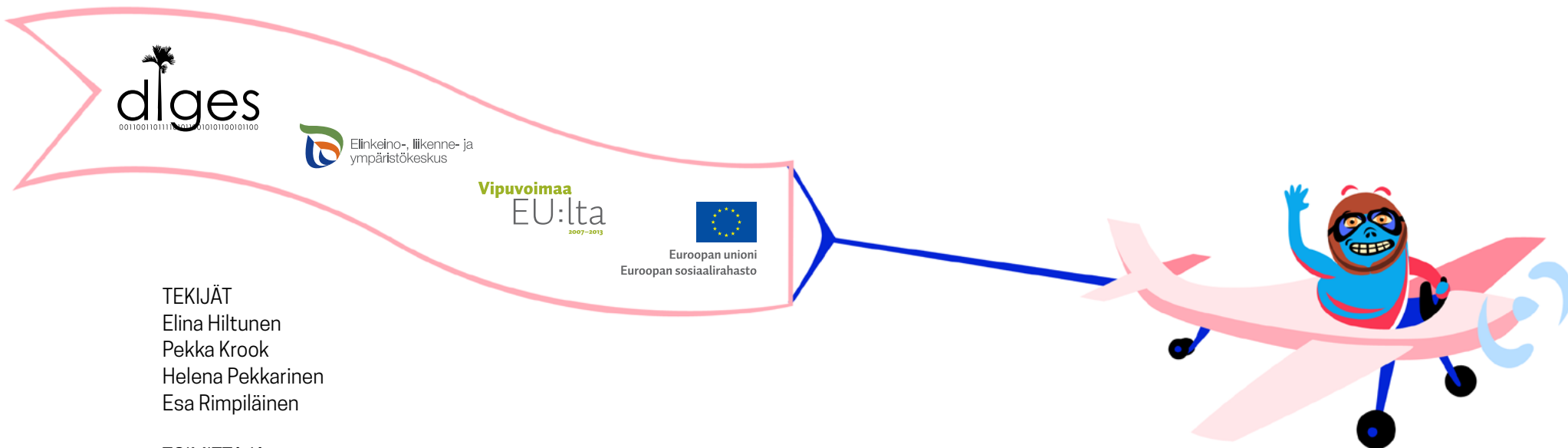
**Pääsymaksut kauppoihi:** ”Talouselämä-lehdessä elämystutkija Juulia Räikkönen kertoi, miten maailmalla vahvat kauppabrändit ovat asettaneet pääsymaksuja tai vaativat sisäänpääsijöiltä jäsenyyttä. Itse hän voisi maksaa päästäkseen sisustustasnavetta Loviisan aittaan.”

*...jatkuu takakannessa!*

## TEE TULEVAISUUS! Pk-yrityksen ennakointioapas

Elina Hiltunen, Pekka Krook,  
Helena Pekkarinen ja Esa Rimpiläinen

TOIMITTAJA Janne Flinkkilä  
KUVITUS Pirita Tolvanen



#### TEKIJÄT

Elina Hiltunen  
Pekka Krook  
Helena Pekkarinen  
Esa Rimpiläinen

#### TOIMITTAJA

Janne Flinkkilä

#### KUVITUS JA TAITTO

Pirita Tolvanen

#### PAINO

Aldus Oy, Lahti 2014

#### RAHOITTAJAT

Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (Manner-Suomen ESR-ohjelma, Luovien alojen yritystoiminnan kasvun ja kansainvälistymisen kehittämisohjelma)

Diges ry

#### JULKAISUN NIMI

Tee tulevaisuus! Pk-yrityksen ennakointiopas

Kiitos kaikille keväällä 2014 Loft Helsingissä järjestettyjen Tee tulevaisuus -yritysklinikoiden osallistujayrityksille. Kiitos myös ohjausryhmälle: Yc Felinille, Valtteri Karhulle, Kim Kuuselle, Päivi Kuusivaaralle, Sasu Pajalalle, Anu Perttuselle, Taina Seitsaralle ja Heikki Tunkkarille.

# ESAPUHE

---

Autoilijat tietävät, että ennakoiva ajaminen vähentää stressiä, säästää polttoainetta, nopeuttaa matkantekoa, pienentää onnettomuusriskiä ja ennen kaikkea auttaa pääsemään perille. Miksi ihmeessä et soveltaisi samaa ajattelua yrittäjänä?

Olen itse yli 20-vuotisen yrittäjänurani aikana huomannut, että usein liiketoiminnassa edetään pirullista vauhtia, mutta määränpää ei ole oikeasti selkeä. Samalla lailla kuin ennakoiva ajaminen liikenteessä, ennakointi yritystoiminnassa tekee työn rytmistä taloudellisempaa. Se ehkäisee vauhtisokeutta, auttaa pitämään aistit auki ja keskittymään olennaiseen.

Ennakointia on myös pahimpaan varautuminen. Jos olet paljon tien päällä, todennäköisesti joskus rytisee. Siksi kannattaa pitää turvavyöt kiinni ja huolehtia, että vakuutukset ovat kunnossa.

Itselleni ennakoinnista on tullut sisäänrakennettu ajattelumalli. Todennäköisesti jokainen yrittäjä tekee sitä alitajuisesti. Tärkein kysymys on, onko se aidosti bisneksessä mukana. Omakohtaisia esimerkkejäni tässä oppaassa kutsutaan ”esamerkeiksi”. Niiden tarkoitus on antaa mallia siitä, miten ennakoointia voi hyödyntää liiketoiminnan eri osa-alueilla.

Väitän, että hyvän ja huonon liiketoiminnan välisen eron ratkaisee se, onko yritys ennakoanut tulevaisuutta vai ei. Jos haluat aidosti kasvattaa bisnestäsi, ryhdy opiskelemaan heikkoja signaaleja sekä havainnoimaan ja tulkitsemaan ympäristöä. Tämä opas antaa siihen käytännön työkalut.

Tekstin ajatukset, kysymykset ja tehtäväpohjat perustuvat pk-yritysten parissa työskennelleiden asiantuntijoiden vuosien varrella keräämiin kokemuksiin. Esimerkit sivuavat useimmiten luovan alan liiketoimintaa. Niistä on silti hyötyä minkä tahansa alan yrittäjille. Kaikki menestyvä liiketoiminta vaatii luovuutta. Ennakointia on myös se, että oppii ottamaan liiketoimintansa tulevaisuuteen mallia muista toimialoista.

Nappaa tämä opas aluksi mukaan vaikkapa seuraavalle juna- tai lentomatalle. Perille päästyäsi huomaat ajattelevasi maailmasta uudella tavalla.

Ennakointi on sen tosiasian hyväksymistä, että maailma ei ole valmis. Siksi tämän oppaan pariin on syytä palata aika ajoin. Kysy itseltäsi säännöllisesti, oletko oikeasti toiminut kirjan herättämien ajatusten mukaan. Ota ennakointi mukaan strategiseen toimintaan. Tee siitä rutiinia. Älä jätä arvokkaita työkaluja kaappiin vaan kannata niitä aina vyölläsi.

*Esa Rimpiläinen, yrittäjä ja ennakoija  
ESA Digital Oy:n toimitusjohtaja, entinen  
Diges ry:n hallituksen puheenjohtaja*

# MATKAEVÄÄT TULEVAISUUTEEN

---

Kukaan ei osaa ennustaa tulevaisuutta. Siksi on heti alkuun syytä tehdä selkeä pesäero ennakkoinnin ja ennustamisen välille.

Ennustaminen on vaarallista. Se lukitsee näköalat yhteen mahdolliseen vaihtoehtoon. Jos ennustettu tulevaisuus ei toteudu, on myöhäistä kääntyä takaisin, kun maailma on mennyt menojaan.



Ennakointi on eri asia. Se luo turvaa. Ennakointi tarkoittaa erilaisten tulevaisuudenkuvien eli skenaarioiden pohtimista. Tulevaisuus ei vain tapahdu: siihen voi aktiivisesti vaikuttaa omalla toiminnallaan. On myös asioita, joihin ei voi vaikuttaa, mutta ennakkoinnilla niihin voi varautua.

Jos ennustaminen on syöksymistä suinpäin umpikujaan, ennakointi on vaihtoehtoisten reittien miettimistä etukäteen. Sen tarkoitus on avata silmiä ja ajatella vastaan tulevia yllätyksiä, jotka voivat tuntua itsestä mahdottomiltakin.

Jos ennakointia ajattelee varotoimenpiteenä, pienillä teoilla voi ehkäistä isoja katastrofeja. Kun savun haistaa ajoissa, kytevä nuotio on helpompi sammuttaa kuin roihuava metsäpalo. Parhaimmillaan ennakkoinnilla voidaan varmistaa, ettei väärään paikkaan tehdä tulta eikä minkäänlaista tulipaloa pääse edes syttymään.

Perinteisesti ennakointi mielletään osaksi julkisen sektorin ja suuryritysten strategiatyötä. Tähän ajatukseen ei kannata kangistua.

Ennakointi on vielä olennaisempaa pk-yrittäjille. Kun pienen yrityksen resurssit on sidottu päivittäiseen suorittamiseen, yllättävä tilanne voi pysäyttää kassavirran kokonaan. Siksi on turvallista varautua erilaisiin tulevaisuudenkuviin. Erityisesti sellaisiin, jotka voivat olla yrityksen kannalta kriittisiä.

Toisaalta ennakointi avaa pk-yrityksille uusia mahdollisuuksia. Se on tehokas ase selviytymistaisteluun jatkuvassa muutoksessa. Yllättävissä käännteissä ketterä pk-yritys voi muuttaa

---

nopeasti suuntaa, kunhan ennakkoinnilla on varauduttu siihen, ettei kukaan putoa kyydistä. Ennakointityökalujen avulla yrittäjä voi ideoida uudenlaisia tuotteita ja palveluja.

Ennakointi ei ole irrallinen osa liiketoimintaa vaan sen tarkoitus on antaa yritykselle paremmat matkaeväät tulevaisuuteen jokaisella bisneksen osa-alueella. Sitä voi verrata vaikkapa pitsan leipomiseen.

Ensin luodaan liiketoiminnalle pohja. Sitten huolehditaan, että jokainen viipale on tarpeeksi ruokaisa: tuotekehitykseen, markkinointiin, talouteen, henkilöstöön ja kaikkiin muihinkin liiketoiminnan osa-alueisiin asetetaan riittävät resurssit. Kun pohja on kuorrutettu laadukkailla täytteillä, ennakkointia ripotellaan tasaisesti mausteeksi jokaisen liiketoiminnan viipaleen päälle.

Ennakointi on yksinkertaista, kunhan siihen löytää oikeat välineet. Se on henkistä harjoittelua, jolla valmistaudutaan erilaisiin tulevaisuuden uhkiin ja mahdollisuuksiin. Tämä kirja tarjoaa simppeleitä työkaluja siihen, miten pk-yritys voi ennakoida tulevaisuutta – ja ennen kaikkea tehdä sitä itse.

Ennakkoinnin tärkeimpiä tehtäviä on luovan ajattelun ruokkiminen. Kun maailmaa katsoo lapsellisen uteliain silmin, löytää uutta tietoa, jota ei ole aiemmin nähnyt. Tulevaisuuteen tähyileminen auttaa näkemään myös lähelle: ennakkointia tehdessä voi samalla löytää yrityksensä heikot kohdat ja vapauttaa hiljaisen tiedon leviämään koko organisaatioon.

Ennen kaikkea ennakkointi on hauskaa. Se antaa mahdollisuuden leikitellä villeillä ajatuksilla, vapauttaa luovuuden ja päästää irti sisäisen pikkulapsen, jolle maailma on avoin.

Tee siis tästä oppaasta oman näköisesi. Kirjoita ja piirrä heränneitä ajatuksia marginaaleihin, tee testejä, täydennä kuvia, kerää kannen liepeisiin heikkoja signaaleja. Jaa havaintojasi – näytä

niitä kollegoillesi, asiakkaillesi ja verkostoillesi. Kerää heidän kommenttejaan ja näkemyksiään, tee niistä johtopäätöksiä.

Varaa aikaa ennakkointiin edes vartti viikossa. Nauti siitä, että aivojen tuulettaminen ja ideoiden pallottelu virkistää päivittäisen puurtamisen keskellä!



## Testaa, tarvitseeko yrityksesi ennakointia!

Vastaa seuraaviin kysymyksiin:

Kyllä Ei

Aiotko työskennellä yrityksessäsi vielä viiden vuoden päästä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onko yrityksesi kohdannut yllätyksiä, joihin ei ole varauduttu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uskotko, että tulevaisuudessa yrityksesi voi kohdata yllätyksiä, joita ei olisi tullut mieleenkään?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarvitsetko yrityksellesi uudenlaisia tuote- tai palveluideoita?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kiinnostaako sinua, mitä tulevaisuudessa voisi tapahtua?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarvitsetko uudenlaisia argumentteja asiakkaiden houkuttelemiseksi yrityksellesi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kiinnostavatko uudet mahdolliset kilpailijat, jotka voivat nakertaa markkinaosuuttasi ja yritystäsi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onko sinulla/yritykselläsi halua tuulettaa ajatuksia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muuttuuko maailma ja markkina ympärilläsi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muuttuuko maailma asiakkaidesi ympärillä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jos vastasit yhteenkin kysymykseen ”kyllä”, lue eteenpäin. Ennakoinnista on hyötyä sinulle ja yrityksellesi!

## TEKISIKÖ PILOTTI HÄTÄLASKUN HARJOITTELEMATTA?

Ennakointi on maailman tapahtumien katsomista avoimemmin ja systemaattisemmin. Se kiteytyy yksinkertaiseen kysymykseen: **entä jos?** Sillä voi pohtia useanlaisia tulevaisuuksia ja varautua erilaisiin tilanteisiin eli vaihtoehtoihin skenaarioihin.

Säännölliset paloharjoitukset ovat hyvä esimerkki. Kun tilannetta harjoitellaan edeltä käsin, tosipaikan tullen reagointi on järkevämpää ja nopeampaa. Ilman sitä tilanne voisi muodostua kaotiseksi, mutta kun tietää oikeat poistumisreitit, rakennuksesta poistuminen sujuu automaattisesti.

Toinen esimerkki on lentosimulaattorilla harjoittelu. Päivittäin lentävän pilotin on helppo turtua rutiiniin, jolloin oikeat toimenpiteet erilaisissa poikkeustilanteissa unohtuvat. Säännöllisessä simulaattorikoulutuksessa refleksinomaiset toimintamallit voi painaa selkäyttimeensä, kun harjoitellaan kaikkia mahdollisia vikatilanteita moottorin sammumisesta tai mittarien pimemisestä hätälaskuun.

Ennakoinnissa täytyy uskaltaa miettiä myös mahdottomilta tai ei-toivotuilta tuntuvia tulevaisuudenkuvia. Kun asettaa itselleen tulevaisuuden tavoitteita, katse kiinnittyy helposti horisonttiin ja näkökentän laidoilla tapahtuvat muutokset jäävät havaitsematta. Joskus ne koetaan jopa häiriötekijöinä oman vision tiellä ja niiltä sulkee silmänsä.

On siis tärkeää haastaa itsensä ja uskaltaa kysyä toisenlaisia kysymyksiä. Jos yritys valmistaa pikkuautoja, täytyy osata miettiä vaihtoehtoisia suunnitelmia sen varalle, etteivät lapset leiki enää autoilla kymmenen vuoden päästä. Ennakoinnista on hyötyä, jos sen avulla löytyy havaintoja, jotka rikkovat omia ja yrityksen ajatusmalleja.

# Ennakoinnin sanakirja

---

## *Ennakointi*

Toimintaympäristön muutosten seuraaminen ja eri skenaarioihin varautuminen. Olennaista on pohtia erityisesti tulevaisuuden ongelmakohtia.

## *Innovointi*

Mahdollisten tulevaisuuden ongelmakohtien muuttaminen yrityksen vahvuuksiksi ja myytäviksi tuotteiksi.

## *Kommunikointi*

Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. Heikkoja signaaleja voi lähettää myös itse. Kuuntele ja tarkkaile niistä heränneitä reaktioita.

## *Heikko signaali*

Toiselta nimitykseltään ennakkovaroitusmerkki. Heikot signaalit ovat kuin askeleiden jälkiä metsässä. Jos niitä on tarpeeksi samassa paikassa, ne voivat enteillä uuden polun syntymistä.

## *Trendi*

Tietyllä aihealueella vaikuttava ilmiö, joka kertoo lähimenneisyydessä ja nykyhetkessä näkyvästä muutoksen suunnasta: esimerkiksi Instagramin käytön kasvu nuorten keskuudessa tai iltapäivälehtien levikkien lasku. Samaa vertausta käyttääksemme metsään syntynyt polku, jota ihmiset lähtevät seuraamaan.

## *Megatrendi*

Globaalisti vaikuttava suuri ilmiö: esimerkiksi väestön ikääntyminen, kansainvälistyminen ja ilmastonmuutos. Jos trendi on polku, megatrendi on jo asfaltoitu valtaväylä.

## *Villi kortti*

Yllättävä tapahtuma, jolla on suuret vaikutukset: esimerkiksi maanjäristys tai ydinvoimalaonnettomuus. Trendi on metsään syntynyt polku, mutta villi kortti voi olla tulipalo, joka tuhoaa koko metsän.

## *Skenaario*

Näkemyksistä, mitä erilaiset tapahtumaketjut tulevaisuudessa voisivat tuoda mukanaan. Skenaario ei siis ole ennuste. Se on yhden vaihtoehdoisen tulevaisuuteen johtavan polun päätepiste. Tulevaisuudenkuva, joita on samaan aikaan useita erilaisia.

## *Visio*

Yrityksen tahtotila omasta tulevaisuudestaan. Näkemyksistä, millaiseen tulevaisuuteen pyritään. Esimerkiksi lentoyhtiön visio voi olla, että lentäminen on tulevaisuudessa ympäristöystävällinen tapa matkustaa.

## *Strategia*

Yrityksen käytännön keinot siihen, miten kuljetaan kohti toivottua tulevaisuutta. Jos lentoyhtiön visiona on ympäristöystävällinen matkustus, strategialla pyritään vaikkapa hankkimaan aluksi mahdollisimman taloudellisia lentokoneita ja valmistautumaan biopolttoaineiden käyttöön.



## ANTENNIT ULOS!



Tulevaisuus ei tule tyhjästä. Se antaa itsestään merkkejä, joita kutsutaan heikoiksi signaaleiksi. **Kaikista nykyisin arjessamme olevista asioista on ollut aiemmin näkyvissä ennusmerkkejä.** Salainen agentti 86 -sarjan päähahmo Maxwell Smart puhui kenkäpuhelimeen televisiossa jo vuonna 1965. Sille naureskeltiin päättömänä ajatuksena.

Naureskelua herättivät myös ensimmäiset, tiiliskivinipun painoiset raahattavat Mobira Cityman -matkapuhelimet. Nykyisin kännykät ovat syrjäyttäneet lankapuhelimet lähes kokonaan.



Ihmiset usein torjuvat heikot signaalit. ”Ei ikinä!” ja ”Tästä ei koskaan tule mitään!” ovat tyypillisiä heikon signaalin herättämiä huudahduksia. Kun tämän tiedostaa, sitä voi käyttää hyväksi.

Heikkojen signaalien kanssa ei kannata olla liian analyttinen. Pääajatus on se, että kerätään kaikki, mitä huomataan. Jos pohtii liikaa, onko jokin signaali merkittävä vai ei, voi suodattaa liian varhain mielenkiintoisia viestejä pois. **Tärkeintä on kerätä havaintoja, jotka ovat yritykselle uusia asioita.** Ei siis kannata kangistua etsimään signaaleja, jotka vahvistavat omia käsitteitä, vaan signaaleja, jotka yllättävät ja kumoavat ne.

**Yksittäinen heikko signaali ei sinänsä vielä kerro tulevaisuuden trendeistä.** Heikkoja signaaleja on syytä kerätä koko organisaation voimin, katsoa mitkä niistä voisivat liittyä yhteen ja järjestellä niitä kokonaisuuksiksi. Vasta sitten voi saada vihiä tulevista trendeistä, joiden perusteella voi pohtia tulevaisuutta ja sen tapahtumia.

Kätevä tapa on esimerkiksi kerätä heikkoja signaaleja kiinnittämällä niitä vaikkapa post-it-lapuilla tai lehtileikkeinä kahvihuoneen seinälle. Näin koko yritys oppii kaiken aikaa tulevaisuudesta.

**Yksittäistekin heikkoa signaalia voi silti käyttää innovoinnin apuvälineenä.** Yritys voi napata havainnon kaukaa oman toimintaympäristönsä ulkopuolelta, keksiä siitä idean ja soveltaa sitä kehittämällä uudenlaisen palvelun tai tuotteen.

Heikkoja signaaleja ei tarvitse vain vastaanottaa. Niitä voi myös lähettää. Heikoilla signaaleilla voi kommunikoida edelläkävijöille,

joilla on jo valmiiksi antennit ojossa. Puhutaan tulevaisuusviestinnästä. Tätä tekee esimerkiksi autoteollisuus, joka esittelee messuilla futuristisia konseptiautoja. Hullut uudet tuotteet herättävät kiinnostusta ja antavat medianäkyvyyttä.

Parhaimmillaan heikkojen signaalien avulla kommunikointi yrity maailmassa on kaksisuuntaista vuorovaikutusta. Yritys voi lähettää viestin villillä konseptituotteella, joka herättää reaktioita joskus yllättävässäkin kohderyhmässä. Tämän vastauksen voi taas onnistua nappaamaan talteen ja tehdä reaktioiden perusteella tuotekehitystä jo tässä hetkessä.

## Sukella tulevaisuuteen!

- Pelaa hetki 6-vuotiaan kanssa hänen lempipeliään tabletilla.
- Etsi YouTubesta ala-asteikäisten suosikkivideo.
- Mene lehtihyllylle, sulje silmäsi ja valitse umpimähkään jokin lehti. Lue se: etsi artikkeleista asioita, aiheita ja tietoja, jotka ovat itsellesi täysin uusia.
- Mene Wikipediaan ja klikkaa linkkiä ”satunnainen artikkeli”. Lue niitä viisi.
- Luettele tähän, mitä heikkoja signaaleja löysit ja mitä ajatuksia kokemasi sinussa herättää.

---

---

---

---

---

---

## Testaa, oletko juuri löytänyt heikon signaalin!

Vastaa seuraaviin kysymyksiin:

Kyllä Ei

- |   |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
| — Saako se muut nauramaan?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Pitävätkö muut sitä epärealistisena? ”No way, tämä ei koskaan mene läpi!” | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Herättääkö se ihmetystä?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Oletko yrityksessäsi ainoa, joka on kuullut siitä?                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Haluaako joku, ettei siitä enää puhuta?                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Jos vastasit yhteenkin kohtaan ”kyllä”, onneksi olkoon! Olet löytänyt heikon signaalin. Nyt etsi niitä lisää, niin voit haistaa tulevan trendin ja iskeä siihen kiinni!

## Lähetä heikko signaali!

Automessuilla esitellään villisti muotoiltuja konseptiautoja. Muotinäytöksissä mallit marssivat catwalkille taideteoksia muistuttavissa haute couture -luomuksissa. Mikä olisi mielikuvituksellisin tulevaisuuden tuote tai palvelu, josta sinun yrityksesi voisi kertoa? Liiketunnistinta käyttävä runokaraokesovellus viittomakielisille, joka toimii kolmiulotteisilla älysilmälaseilla?

Nyt tiedät, mikä on heikko signaali ja mitä niillä voi tehdä. Seuraavaksi kerromme, mihin antennit kannattaa suunnata, kun ennusmerkkejä aletaan luodata. Muista kuitenkin, että heikon signaalin määrittelyä ei kannata ottaa liian vakavasti. Heikkojen signaalien kanssa leikkiminen on hauskaa. Nauru pidentää ikää myös yrity maailmassa!

## KENEN IMUUN LÄHDET?

Kun riittävän iso massa lähtee seuraamaan jotain ilmiötä, puhutaan trendistä. Sana assosioituu helposti muoti- tai musiikkimaailman virtauksiin, mutta ennakoinnin yhteydessä sillä on laajempi merkitys. Trendi on tietyllä aihealueella vaikuttava ilmiö, joka kertoo lähimenneisyydessä ja nykyhetkessä näkyvästä muutoksen suunnasta. Se voi jatkua samana tulevaisuudessa, mutta niin ei välttämättä tapahdu.

Megatrendi on nimensä mukaisesti laajempi, usein globaali ilmiö. Megatrendit ovat hitautensa vuoksi ennustettavissa olevia ilmiöitä, joita voi pitää vääjäämättöminä – ellei tapahdu jotain täysin mullistavaa. Esimerkkejä megatrendeistä ovat väestönkasvu, väestön ikääntyminen kehittyneissä maissa, ilmastonmuutos ja kaupungistuminen.

Megatrendit ovat yksinkertaisesti realiteetteja, jotka on otettava huomioon. Niitäkin voi tarkastella monesta näkökulmasta: esimerkiksi väestön ikääntyminen merkitsee myös sitä, että aktiivisista eläkeläisistä tulee koko ajan merkittävämpi vapaa-ajan tuotteiden ja palvelujen kohderyhmä.



Edellisissä kappaleissa höristeltiin korvia heikoille signaaleille ja veikkailtiin, mitä niistä voisi seurata. Trendejä analysoitaessa ajattelutapa täytyy säätää uusille taajuuksille. Nyt puhutaan ilmiöistä, jotka ovat jo olemassa.

Trendien seuraamista sokaisee se, että ne näkyvät kahdella eri tasolla. Voidaan puhua ”pöhinätasosta” ja realismista: se, mistä puhutaan, on eri asia kuin se, mitä oikeasti tapahtuu.

”Musta tuntuu” -mittari on siis väärä työkalu. Maanteillä liikkuessa voi tuntua, että ABC:n liikennemyymälöiden keltaisia minareetteja on joka paikassa. Kun katsoo Öljyalan keskusliiton tilastoa, Neste Oilin huoltoasemia on 258, mutta ABC-asemia on Teboilin ja Shellin jälkeen vasta neljänneksi eniten: vain 124. Pam! Myytti on murrettu.

Ei siis kannata katsoa, miltä jokin asia näyttää, vaan hakea tietoa siitä, mitä se oikeasti on. Käyttökelpoisia trenditietoja löytyy tilastoista ja tutkimuksista. Työkaluja tarjoavat esimerkiksi

Tilastokeskus ja Google Trends. Alakohtaista trenditietoa tarjoavat usein toimialajärjestöt sekä alaa seuraavat konsultti-toimistot. Kannattaa rohkeasti kurkkia myös naapurin aidan yli, sillä muutokset muilla toimialoilla voivat ennakoida oman alan kehitystä.

Trendejä on tärkeää seurata muustakin kuin oman liiketoiminnan näkökulmasta. Tähän voi käyttää välineenä esimerkiksi PESTE-menetelmää. Lyhenteen kirjaimet tulevat sanoista *political*, *economic*, *social*, *technological* ja *environment*. Siinä etsitään poliittisiin, taloudellisiin, sosiaalisiin, teknologisiin ja ympäristö-asioihin vaikuttavia trendejä.



Kuulostaako liian laaja-alaiselta? Pysähdy ajattelemaan hetkeksi. Todennäköisesti olet väkisin perillä siitä, mihin suuntaan oman alasi kehitys on menossa. Suuret muutokset voivat tapahtua aivan muualla. Oletko ajatellut, miten asiakkaidesi tarpeet muuttuvat, kun nousukausi taittuu taantumaksi tai päinvastoin? Entä jos poliittinen tilanne vientimarkkinoilla muuttuu niin, että sosiaalinen media joko leimahtaa liekkiin tai hiipuu täysin?

Taas kerran: jos osaat lähteä oikean ilmiön imuun, olet vahvoilla. Jos vain lennät autopilotilla kohti oletettua tulevaisuutta etkä näe ohi suhahtavaa jumbojettiä, voit joutua sen pyörteisiin ja joutua tekemään pakkolaskun.

Palataan trendeihin. Jos olet onnistunut löytämään trendin, onneksi olkoon: olet löytänyt itse asiassa kaksi trendiä. Katso aina myös kolikon kääntöpuoli. Megatrendinä jylläävän globalisaation vastavoimana päätään on nostanut lokalisaatio: kansainvälisten pikaruokaketjujen varjossa lähiruoka on nostanut suosiotaan.

Kun trendi saavuttaa lakipisteensä, vastatrendi voi jo olla oven takana. Progebändien mämmuttikappaleet alkoivat '70-luvulla venyä puolituntisiksi eepoksiksi, mitä seurasi punk-vallankumous kahden minuutin ja kolmen soinnun biiseillä. Sama toistui 90-luvun alussa, kun glamrockbändien hiuspehkot olivat kasvaneet säähavaintopallojen kokoisiksi ja pian flanellipaitoihin pukeutuneet liimatukkaiset grungebändit raivasivat ne tieltään.

Kuten Newtonin laissa sanotaan, ”jokaiselle voimalle on vasta-voima”.

## Vihjeistä ilmiöksi!

Kerää heikkoja signaaleja, lajittele niitä ja pohdi löytyisikö niiden välille jokin yhdistävä tekijä.

### Heikkoja signaaleja:

### Trendi/ilmiö:



Esimerkiksi Diges ry keräsi ison joukon heikkoja signaaleja vuonna 2009. Niiden joukosta löytyi seuraavat:

- Metropolitan-oopperaa livenä Finnkinon teattereissa
- sauvakävelyä teatterissa
- joogaa rockfestivaaleilla
- lakritsikauppia-eläintenhoitaja
- puutarhuri-kielenkääntäjä: kääntää kiviä ja kirjoja



Jokaisessa näistä oli jokin outo yhdistelmä. Ilmiölle annettiin nimi: "Oudossa on mahdollisuus".

## Tunnista trendit!

Mene Tilastokeskuksen verkkosivuille. Klikkaa kohtaa "Uusimmat tilastojulkistukset" ja poimi sieltä kaksi trendiä. Googlaa sen jälkeen oma toimialasi ja kirjoita toiseksi hakusanaksi "barometri". Jos löydät tällä haulla toimialaasi koskevaa tuoretta trenditietoa, ota sekin ylös. Hae jokin trenditieto samalla tavalla myös joltain aivan toiselta toimialalta. Voit etsiä tietoja myös Suomen Yrittäjien sivuilta, jonka Yhteystiedot-osiosta löytyy kymmenien toimialajärjestöjen lista. Kun olet bongannut viisi trendiä, kääri hihat ja tee seuraava tehtävä!

### Listaa bongaamasi trendit:

---

---

---

---

---

---

---

---

Mieti, mitkä voisivat olla yrityksesi mahdollisuuksia, mitkä uhkia. Mieti, mitä voisit kunkin trendin kanssa konkreettisesti tehdä liiketoiminnassasi.

---

---

---

---

---

---

---

---

## "HEIKIN HELY", TRENDIT JA HEIKOT SIGNAALIT

---

"Heikin hely Oy" valmistaa puukoruja, joita hän myy muutamissa kaupoissa ympäri Suomea. Yrittäjä pohtii tulevaisuutta oman liiketoimintansa kautta.

### MEGATRENDIT

Väestön ikääntymisestä on puhuttu jo vuosia, eikä ilmiö ole jäänyt Heikiltäkään huomaamatta. Miten se vaikuttaa yrittäjään, joka valmistaa puukoruja? Ikääntyneillä kuluttajilla on usein paljon ostovoimaa. Kannattaisiko siihen kohderyhmään kohdistaa enemmän markkinointiresursseja ja lanseerata heille suunnattu mallisto? Eläkeläisillä on aikaa ja he kaipaavat virikkeitä. Voisiko työvoimana käyttää jo eläkkeellä olevia ihmisiä, esimerkiksi koruilmiamien järjestäjinä?

### TRENDIT

Heikki on lukenut, että tee se itse -trendi on nousussa. Miten hän voisi hyödyntää kasvavaa ilmiötä, jossa ihmiset hakevat onnistumisen iloa käsityöharrastuksesta? Voisiko puukorujen mukana myydä jonkinlaista tuunaussettiä, jonka avulla asiakas voi itse räätälöidä korun mieleisekseen?

Toisaalta trendi voi vaikuttaa hänen liiketoimintaansa kohtalokkaasti. Puukoruihin löytyy rakennustarpeita jokaisesta askarteluliikkeestä. Alkavatko kuluttajat tehdä itse korunsa? Mitä tässä tilanteessa kannattaisi tehdä? Vahvempi brändäys voisi olla tarpeen. Myös huippusuunnittelijoiden käyttäminen voisi tuoda lisäarvoa.

### HEIKOT SIGNAALIT

Heikki oli lomalla Yhdysvalloissa. Hän näki Wal-Martin ovensuussa automaatin, jossa pystyi teettämään kopion avaimestaan. Kun hän palasi kotiin, postilaatikossa odotti hääkutsu: hänen 78-vuotias leski-isänsä aikoo mennä naimisiin päivätansseissa tapaamansa naisen kanssa.

Voisiko näistä heikoista signaaleista vetää johtopäätöksiä? Eikenties vielä, mutta Heikki päättää pitää silmät ja korvat auki. Hän kuitenkin miettii, saisiko niistä nyt jo ajatuksia uusiin innovaatioihin: entä jos jonakin päivänä kehittäisi koruautomaatin, jossa kuluttaja voisi suunnitella ja 3D-tulostaa vaikkapa oman vihkisormuksensa? Maailma on mahdollisuuksia täynnä!



# SALAMA EI TULE KIRKKAALTA TAIVAALTA

Tulivuorenpurkauksen sylkemä tuhkapilvi pysäyttää lentoliikenteen koko mantereella. Satojatuhansia ihmisiä evakuoidaan ydinvoimalaonnettomuuden vuoksi. Lentokone putoaa ja koko yrityksen johtoryhmä menehtyy. Nokian vesikriisi aiheuttaa kaaoksen. Sähkökatkos pimentää ison kauppakeskuksen.

Nämä kaikki ovat esimerkkejä niin sanotuista villeistä korteista. Käsite tarkoittaa yllättävää, nopeaa muutosta, jolla on draamatyönsuuri vaikutus. Vaikka villiä korttia ei voisi ennakoida, sen seurauksiin voi varautua. Tositilanteen tullen se antaa arvokasta valmiusaikaa, kun oikeat toimintamallit on opeteltu etukäteen.

Jos salama iskee lentokoneeseen, se voi olla kohtalokasta. Vaikka todennäköisyys salamaniskulle on pieni, tilastollisesti tulee joskus eteen. Lentäjät varautuvat siihen ennakoita tutustumalla ennusteisiin ja tarkkailemalla säätutkaa. Lentokoneiden suunnittelussa on varauduttu ukkossuojaukseen. Salamaniskun seurauksena käynnistyvää mahdollista tapahtumasarjaa harjoitellaan lentosimulaattorissa.



Samalla lailla villien korttien seurausten ennakointi on yrityksille elintärkeää varotoimenpide. Etenkin pk-yritysten toiminta on helposti vaakalaudalla, jos eteen tulee ikävä yllätys. Siihen voi varautua miettimällä vastausta yhteen kysymykseen: ”Entä jos?”

## PERJANTAIPANIIKKI!

ESAMERKKI

”Kaikissa yrityksissä on käytännön prosesseja, joita voi simuloida. Jos esimerkiksi teknistä järjestelmää kuormittaa liikaa, se pettää. Siihen voi varautua kokeilemalla, missä vaiheessa niin tapahtuu ja mitä siitä seuraa.”

”Teemme ostopaikkojen näyttöihin videosisältöjä ja ylläpidämme niiden järjestelmiä. Jos järjestelmään on menossa paljon materiaalia yhtä aikaa, siirtoajat venyvät. Se aiheuttaa tietysti ongelmia, mutta teknisiä häiriöitä vakavampia ovat operatiiviset ongelmat. Jos syntyy poikkeava tilanne, miten se hanskataan?”

”Olen testannut, mitä tapahtuu, kun perjantaina varttia vaille neljä tuleekin tilaus, joka täytyy saada heti eteenpäin. Miten työntekijät reagoivat, kun he ovat jo vetämässä takkeja päälleen ja lähtemässä viikonlopun viettoon? Onko motivaatio todellista, säilyykö tempo, uskalletaanko käyttää verkostoa ja heittää tehtäviä alihankkijoille vai yritetäänkö aina itse? Testin jälkeen ongelmakohtat käydään yhdessä läpi ja mietitään, miten prosesseja kannattaisi kehittää.”

Villeihin kortteihin varautuminen lähtee siitä, että etsitään yrityksen toiminnan kannalta kriittisimmät kohdat. Silloin ei tarvitse miettiä kaikkia mahdollisia skenaarioita, koska toimintamallit ovat aina samat. Jos yritys on riippuvainen sähköstä, on yhdentekevää, aiheuttaako sähkökatkon voimalinjalle kaatunut puu vai vihamielisen valtion kyberhyökkäys. Ainoa olennainen kysymys on, lähteekö varvoimageneraattori käyntiin.



Usein villit kortit jätetään huomiotta siksi, että ne ovat liian vaikeita ajatuksia. Fukushima ydinvoimalaonnettomuus tuli yllätyksenä, vaikka voimala sijaitsi maanjäristysalueella. Erään suuren suomalaisen yrityksen toiminta halvaantui, kun johtoryhmän jäsen menehtyi äkillisesti ja vei paljon olennaista tietoa mukanaan. Vasta tämän jälkeen luotiin järjestelmä, jossa jokainen johtoryhmän jäsen jakoi tiedot työparinsa kanssa.

Tiedon jakaminen johtoryhmässä on esimerkki siitä, että viljeihin kortteihin varautuminen voi tuottaa organisaatiossa muitakin etuja. Tässä tapauksessa se vapautti hiljaista tietoa.

Vaikka pahimpien uhkakuvien käyminen läpi voi tuntua synkältä, siinä piilee myös mahdollisuuksia. Usein villi kortti vaikuttaa koko toimialaan, alueeseen tai jopa yhteiskuntaan. Jos koko Helsingistä pimenevät sähkötkä, varavoimallitteet hankkineilla yrityksillä on mittaamattomat kilpailuedut. Jos puhetyöläinen varautuu siihen, että hän menettää flunssan takia äänensä, hän voi saada ennakkointiprosessin ansiosta idean aivan uudesta sosiaalisen median opetussovelluksesta.

Pienillä toimenpiteillä voi estää suuret vahingot. Villeihin kortteihin varautumista voi verrata kotivakuutuksen ottamiseen: pieni kuukausimaksu vapauttaa monesta huolesta. Yhden työpäivän käyttäminen villien korttien seurausten ennakkointiin saattaa pelastaa yhden vuoden liikevaihdon.

**ESAMERKKI**

### TESTAA TALOUTTA!

”Mietin säännöllisesti, miten yritykseni talous kestäisi merkittävän asiakkaan menettämisen. Tällaisia testejä jokaisen firman on terveellistä tehdä. Ota suurin asiakkaasi. Leikkaa sen osuus pois talouslaskelmistasi vaikkapa kolmen kuukauden ajaksi. Katso, miten se vaikuttaa kassavirtaasi. Näin voi käydä, jos asiakkaasi aloittaa vaikkapa yt-neuvottelut ja katkaisee siksi aikaa ulkopuoliset ostot. Vedä tuloksesta tarvittavat johtopäätökset: onko sinun syytä panostaa lisää uusasiakashankintaan tai ainakin varautua, että voit käynnistää riittävän nopeasti siihen vaadittavat prosessit.”

”Mikä parasta, rahoittajat arvostavat sitä, että näytät rehellisesti heille myös tällaiset skenaariot. Kun pystyt perustelemaan lisärahoituksen tarvetta sillä, että tällaista tilannetta varten tarvitaan puskurirahastoa, ettei koko yrityksen toiminta lakkaa, sinua varmasti kuunnellaan.”

### *Luettele kolme liiketoimintasi kannalta elintärkeää tekijää:*

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

### *Mitä seurauksia liiketoiminnallesi aiheutuu, jos niitä ei ole saatavilla?*

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

### *Miten seurauksiin voi varautua etukäteen?*

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_



## "TELLERVON TÖTTERÖ" JA VILLIT KORTIT

---

"Tellervon tötterö Oy" on jäätelökioski, jolla on Tellervon lisäksi yksi palkattu työntekijä. Tellervo haluaa turvata liiketoimintansa tulevaisuuden. Hän kartoittaa jäätelökioskinsa uhat ja varautuu villoihin kortteihin.

### ENTÄ JOS TYÖNTEKIJÄ SAIRASTUU?

Pienen yrityksen toiminta pysähtyy kokonaan, jos tiskin taakse ei saada työntekijää. Tellervon tytär opiskelee samalla paikakakunnalla ja voisi hätätapauksessa tulla tuuraamaan, jottei kioskia tarvitse sulkea sairaustapauksen vuoksi. Hän opettaa tämän tekemään jäätelöpalloja ja käyttämään kassakonetta. Tellervo on aina hakenut itse jäätelöt tukusta, laskenut päivän päätteeksi kassan ja hoitanut kirjanpidon. Hän neuvoo työntekijälleen, miten ne asiat hoidetaan, jos hän joutuu itse sairauslomalle.

### ENTÄ JOS TULEE SÄHKÖKATKOS?

Tellervo asuu kahden kilometrin päässä jäätelökioskistaan. Hän ostaa kotiinsa pakastearkun, johon saa osan jäätelöistä, jos sähkökatkos yllättää. Tellervo laski, että aggregaatin ostaminen tulisi liian kalliiksi pitkän sähkökatkon todennäköisyyteen nähden, mutta tuli siihen tulokseen, että vakuutusturvaa kannattaa tarkistaa.

### ENTÄ JOS SÄÄT EIVÄT SUOSI?

Heinäkuu on Tellervon tötterön sesonkiaikaa. Silloin kassaan kilisee jopa puolet vuoden liikevaihdosta. Jos heinäkuulle sat-

tuisi osumaan kolmen viikon sadekausi, jäätelökauppa tyssäisi täysin. Tellervo päättää ostaa kahvinkeitin, jotta kylminä kesäpäivinä asiakkaille voi tarjota kuumaa juotavaa. Hän hankkii myös katoksen ja tuoleja. Yhtäkkiä Tellervo huomaa, että pilvisinä päivinä hänellä on paljon enemmän asiakkaita kuin paikakakunnan toisella jäätelökioskilla.



# VIHOLLISIA KELLO KUUDESSA!

---

Pilotti etenee lennonjohdon määräämää reittiä mutta tarkkailee silti tutkasta muuta lentoliikennettä ja säärintamia. Näin hän voi varautua etukäteen mahdollisiin yllätyksiin ja tehdä hyvissä ajoin oikeat ratkaisut. Samalla lailla **toimintaympäristön luotaus on elintärkeää liike-elämässä.** Sitä voi käyttää kaikkeen ennakkointiin: aistia heikkoja signaaleja, tunnistaa trendejä, nähdä vilin kortin ennusmerkkejä.

**Toimintaympäristön luotaus on maailman tarkastelua systemaattisin menetelmin.** Sen tulee olla jatkuvaa, sillä muutoksia tapahtuu koko ajan. Hedelmällisintä ennakkointityö on suurissa ryhmissä, jotka koostuvat eri tavoin ajattelevista ihmisistä.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi yrityksessä jokaiselle henkilölle annetaan seurattavaksi oma tietolähde, jossa kerrotaan tulevaisuuden tapahtumista. Niitä voivat olla lehdet, blogit, verkkosivut, televisio ja muu media – sekä ylipäätään ihmisten tarkkailu ja puheenaiheiden kuunteleminen.

Usein uudet ideat itävät alakulttuureissa. Esimerkiksi 90-luvun alussa Suomessa kävi Jim Rose Circus Sideshow, jonka esiintyjät nostelivat silitysrautoja kehoonsa isketyistä lävistyksistä roikkuvien ketjujen varassa. Ensireaktio oli tietysti järkytys ja puistatus, mutta monesti ääri-ilmiöt laimenevat ja siirtyvät osaksi valtavirtaa. Vuosikymmenen lopulla lävistysliikkeitä olikin jo joka pitäjässä ja kulmarenkaita tai napakoruja kellä tahansa naapurintytöllä.

Sama ilmiö toteutui tatuointikulttuurissa. Alun perin tatuointeja oli primitiivisillä heimoilla, merimiehillä ja rikollisilla. Väkevä

alakulttuuri on nykyisin laimentunut niin miedoksi, että sitä voi syöttää jopa lapsille: Danone-jogurttipurkkien kylkiäisinä on söpöjä siirtokuvia lapsille.

Eräs teknologiayritys kehotti työntekijöitään katsomaan Harry Potter -elokuvia. Niiden uskottiin avaavan uusia näköaloja: esimerkiksi puhuvat taulut voivat olla lähitulevaisuudessa arkipäivää. Tuotekehitykseen on etsitty tulevaisuuden ajatuksia scifi-elokuvista. Jos miettii Ritari Ässän puhuvaa ja itsestään ajavaa KITT-autoa, 80-luvun utopiasta on tulossa pian todellisuutta.

Innovaatiot keksitään usein erikoisaloilla, joilla ei ole rahasta puutetta: sota- ja avaruusteknologiassa, lääketieteessä, huippu-urheilussa. Yhdysvaltojen ilmavoimat aloitti ensimmäisten miehittämättömien lentokoneiden kehitystyön, ja nyt Amazon testaa kauko-ohjattavia lennokkeja pakettien jakeluvälineinä. Sykemittarit olivat alun perin huippu-urheilun tutkimusvälineitä, ja nyt niitä on jo rannekelloissa. Eri alojen tiedelehtiä ja -blogeja sekä tutkimusraportteja kannattaa siis lukea avoimin mielin.

Esimerkiksi sydänkirurgit kävivät formulakisoissa katsomassa, miten varikkotiimi saa vaihdettua autoon renkaat alle kolmessa sekunnissa. Yhtä lailla leikkaussalissa jokainen sekunti on kriittinen.

Formulamaailmasta saatujen oppien avulla sydänkirurgit saivat poistettua omasta prosessistaan turhaa byrokratiaa ja hierarkiaa. Jokaiselle hoitotiimin jäsenelle osoitettiin selkeät roolit. Arvovaltakysymykset muutettiin operatiivisiksi kysymyksiksi. Kun katse käännettiin hetkeksi oman toimialan ulkopuolelle, sieltä saaduilla opeilla konkreettisesti pelastettiin ihmishenkiä.

---

Yleensä luovat hullut keksivät uudet trendit, mutta kriittisen massan sysäävät liikkeelle trendsetterit. Trendejä luovat julkikset joilla on paljon faneja seuraajinaan, eri alojen taiteilijat, rikkaat joilla on varaa kokeilla erilaisia asioita, ja niin edelleen. Ylipäätään ihmiset, jotka suhtautuvat intohimoisesti mielenkiintonsa kohteisiin.

Uusia innovaatioita syntyy usein pisteissä, joissa eri kulttuurit kohtaavat. Tällaisia paikkoja ovat esimerkiksi monikulttuuriset metropolit. Pienemmässä mittakaavassa näitä törmäyskohtia voi löytyä mistä tahansa, missä erilaiset yritykset, toimintatavat ja ihmiset osuvat yhteen.

Suomen näkökulmasta esimerkiksi Ruotsi on useilla alueilla yhä edelläkävijämaa. Esimerkiksi autokouluja on puhuttanut ”Tukholma-ilmiö”. Nykyisin Tukholmassa enää 9 prosenttia 18-vuotiaista hankkii ajokortin. Kehitys alkoi jo 1990-luvulla. Sama trendi on nähtävissä vähitellen myös Suomessa: vuonna 2013 pääkaupunkiseudun 18-vuotiaista vain 43 prosenttia hankki ajokortin, kun vastaava luku vuonna 2003 oli 52 prosenttia.

Ruotsissa ilmiö on levinnyt hitaasti pääkaupungista muuallekin: koko maassa 18-vuotiaista vain 25 prosenttia ajaa kortin. Kulkeeko trendi samaan suuntaan myös Suomessa ja voisiko sitä ennakoita?

Lehtien, blogien, verkkosivujen, television ja muun median seuraamisen lisäksi on tärkeää tarkkailla arjen ja lähiympäristön tapahtumia. Kuunnella, mistä puhutaan, ja katsoa, miten ihmiset käyttäytyvät.

## ESAMERKKI

”Tarkkailin parin vuoden ajan ihmisten käyttäytymistä kauppakeskuksissa. Katsoin, vilkuileeko kukaan mainosruutuja ja miten niihin reagoidaan. Pitkän havainnoinnin pohjalta huomasin, että ihmiset reagoivat yhä vähemmän digitaalnäyttöihin, jotka on sijoitettu keskelle kauppakeskusta. Kun ajatus muhi riittävän kauan päässä, ymmärsin mitä täytyy muuttaa. Tajusin, etteivät näytettävät sisällöt olleet riittävän kiinnostavia. Sen perusteella loimme konseptin kauppakeskusten varustamisesta uudelleen ja kokonaan uudenlaisen sisällön tekemisestä. Ihmisiä ja heidän reaktioitaan tarkkailemalla syntyi liikeidea, josta voi tulla miljoonaluokan bisnes.”

Tärkeintä on taas muistaa, että **ennakkoinnilla etsitään uutta tietoa**. Kun luotaat ympäristöäsi, älä jumitu omaan some-kuplaasi ja kantapöytäsi. Älä arvostele uusia asioita vaan kysele, miksi jotain tapahtuu sekä minkä vuoksi jotain rakastetaan tai inhotaan. Altista itsesi rohkeasti tuntemattomille, oudoille ja vieraille asioille. Anna sattumalle tilaa. Ytimekäs perussääntö: **älä oleta vaan kysy.**



# REITTIKARTTA TULEVAISUUTEEN

Olet löytänyt heikon signaalin ja ennakoit uuden trendin ennen muita. Hyvä! Mitä seuraavaksi? Mieti, millaiseen tulevaisuuteen tuo auennut polku voisi kuljettaa. Älä kuitenkaan sorru ennustamiseen, josta varoitettiin heti alussa. Kaiva työkalupakista ennakkoinnin seuraava väline: skenaario. Ota niitä koko nippu, sillä yhdellä et tee mitään.



Skenaariot eivät ole ennusteita. Ne ovat vaihtoehtoisia näkemyksiä siitä, mitä erilaiset tapahtumaketjut voisivat tulevaisuudessa tuoda mukanaan. Paino sanalla *vaihtoehtoisia*: skenaarioita tulee olla useita erilaisia. Ennakointi ei tarkoita janalla etenemistä vaan kaikkien haarautuvien polkujen määränpäiden miettimistä.

Skenaarioiden luominen on tosiasioihin perustuvaa tarinankerontaa. Tavoitteena on luoda loogisesti etenevä tapahtumasarja, joka näyttää, miten erilaiset tulevaisuudet kehittyvät nykytilasta askel askeleelta.

Yksinkertaisin tapa on jakaa tulevaisuus kolmeen eri vaihtoehtoon: pahimpaan mahdolliseen tulevaisuuteen, parhaaseen tulevaisuuteen ja tilanteeseen, jossa kehitys on ollut vakaata ja elämä jatkunut suunnilleen samankaltaisena.

Saattaa kuulostaa abstraktilta, mutta ei hätää. Otetaan esimerkki Elina ja Kari Hiltusen kirjasta Teknoelämää 2035. He ovat kuvailleet siihen kolme vaihtoehtoista tulevaisuudenkuvaa, jotka liittyvät teknologian kehitykseen.

Ensimmäisessä skenaariossa iskee teknologinen taantuma. Orwellilainen valtio vakoilee kansalaisiaan tietotekniikan avulla, geenimuuntelu tuhoaa luontoa, ympäristömyrkyt heikentävät lisääntymiskykyä. Ihmiset nousevat kapinaan teknologiaa vastaan. He haluavat palata tutun ja turvallisen teknologian pariin.

Toisessa skenaariossa kehitys etenee tasaisesti. Ihmiset suhtautuvat teknologiaan kuten tälläkin hetkellä: periaatteessa positiivisesti, mutta tunnistavat myös ongelmat. He eivät nouse





# HULLU SAA OLLA MUTTEI TYHMÄ

Itä-Saksan salainen poliisi Stasi keräsi valtavan määrän dataa kansalaistensa käyttäytymisestä. Sen palveluksessa oli yli 90 000 agenttia ja satojatuhansia ilmiantajia. Stasi keräsi kaikki mahdolliset heikot signaalit: puhelimia kuunneltiin, kirjeitä höyrytettiin auki, ihmisten olohuoneisiin asennettiin salakuuntelulaitteita, kaikkien liikkeitä seurattiin.

Kaiken tämän informaatiotulvan keskellä koko sosialismin romahtamiseen johtanut tapahtumakulku itäblokin maissa tuli yllätyksenä. DDR ei ollut varautunut siihen mitenkään.

Tarinalla on monta opetusta. Ennakoinnista ei ole hyötyä, ellei todella uskalla kyseenalaistaa omaa maailmankuvaansa. Oma visiota vastaan sotivat skenaarit on kaikkein tärkeintä ottaa huomioon, sillä miksi varautua johonkin, jonka on jo mielessään kuvitellut.

Ennakointi vaatii myös avointa ajatustenvaihtoa organisaation sisällä. Muuten erilliset heikot signaalit eivät linkity yhteen. Hahmoton tietotulva vain sokeuttaa muutoksille, jolloin yllätykselliset tapahtumat jäävät huomioimatta. Kankea byrokratia estää myös operatiivisella tasolla ketterät korjausliikkeet.

Vaikka ennakointi on oiva tapa käynnistää ideamoottori, älä lähde hulluihin ajatuksiin tyhmänrohkeasti mukaan. Muista, että idea ei ole tuote. Mieti, onko joku valmis maksamaan tulevaisuudesta napatusta ajatuksestasi juuri nyt. Uuden tuotteen tai toimintatavan vieminen markkinoille voi olla suurten ponnistusten takana. Toisaalta myös mahdollisuudet voivat olla suuria.



## ESAMERKKI

### TUOTEKEHITYSTÄ HISSIMATKALLA

”Ennakointi on tuotekehityksessä hyödyllisimmillään siinä vaiheessa, kun innovaatio on edennyt ideavaiheesta lähelle tuotetta. Silloin alkaa kommunikointi. Kun aletaan lähestyä valmista tuotetta, täytyy olla valmiina kahden minuutin hissi puhe. Sitten kerrotaan mahdollisimman erilaisille ihmisille, mitä ollaan tuomassa markkinoille.”

”Hissipuhe kiteytyy yhteen virkkeeseen: ‘Jos tällainen tuote olisi tulossa, ostaisitko sen?’. Ihmiset sanovat kyllä suoraan, jos tuote on heidän mielestään ihan susi. Parhaimmillaan heiltä tulee konkreettisia parannusehdotuksia: tuote on aika kiinnostava, mutta voisiko siinä olla vielä tällainenkin ominaisuus. Silloin potentiaaliset asiakkaat ovat mukana tuotekehittäjinä. Se on paras mahdollinen tilanne.”

Jos heikot signaalit eivät tunnu johtavan mihinkään, älä lannistu. Sähköautoista on puhuttu jo vuosikymmeniä, mutta niiden läpimurtoa odotetaan edelleen. Suhteuta ennakkoinnin aikajänne myös omaan alaasi: jos rakennat kivitalon, se on pystyssä vielä sadankin vuoden päästä, mutta sosiaalisessa mediassa lumipalloefekti voi lähteä liikkeelle yhdessä yössä.

Ole tulevaisuuden edessä nöyrä, mutta älä nöyristele.

## VALMIINA LÄHTÖÖN



Nyt olet saanut matkaeväät tulevaisuuteen. Niissä riittääkin sulateltavaa. Jos tuntuu, että pääsi on mennyt pyörälle, ei hätää: se on juuri oikea reaktio!

Kuten aiemmin todettiin, ennakkoinnin tehtävä ei ole antaa suoria vastauksia vaan herättää kysymyksiä, jotka saavat miettimään maailmaa laajemmin. Se on jatkuva prosessi, joka avaa tulevaisuuden kautta ajattelua myös nykyhetkeen.

Ennakkoinnissa ei yritetä etsiä yhteistä näkemystä vaan löytää mahdollisimman monta erilaista näkökulmaa. Ennakkoinnissa ei koskaan pyritä siihen, että jälkikäteen katsottaisiin, kuka oli oikeassa ja kuka väärässä. Se olisi ennustamista – ja kuten jo alussa sanottiin, ennustaminen on vaarallista.

Anna siis palaa ja pidä hauskaa tulevaisuuden kanssa! Jos ennakkointia tehdään otsa rypyssä, horisontista sulkeutuu monta vaihtoehtoa. Nauru on heikon signaalin paras tunnusmerkki.

Tulevaisuus on ennakkoinnin lisäksi tekemistä. Anna tilaa luovuu-delle ja innovaatioille. Käytä tietoa tulevaisuudesta ideoinnin välineenä. Tee tulevaisuus!

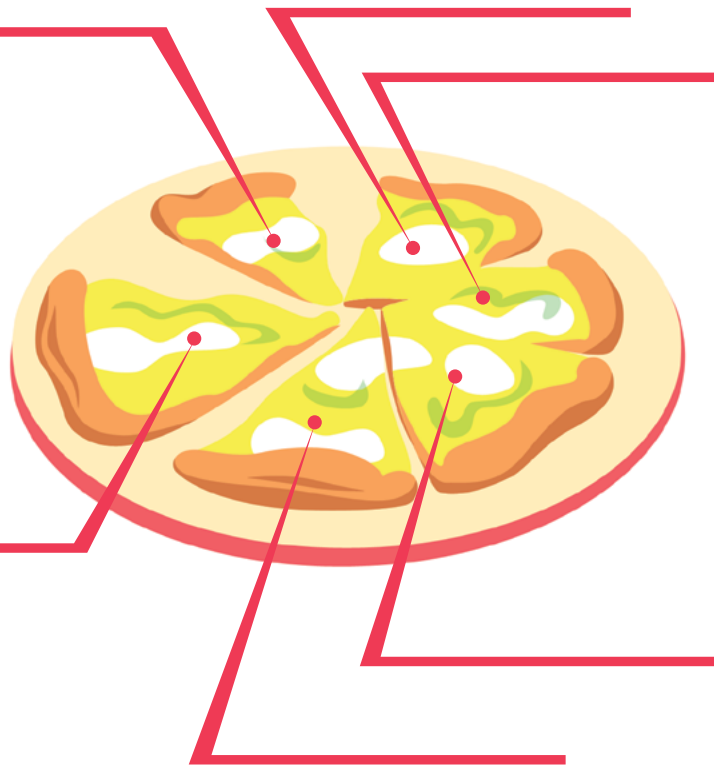




## Mausta omat evääsi!

Nimeä liiketoimintasi eri viipaleet:  
esimerkiksi talous, tuotekehitys, myynti, markkinointi...

Mieti oppaan herättämien ajatusten pohjalta, miten voisit soveltaa ennakointia kullakin osa-alueella. Kirjaa tähän konkreettiset toimenpiteet, jotka antavat yrityksellesi paremmat matkaeväät tulevaisuuteen.



## LUETTAVAA

Oppaaseen on koottu esimerkkejä seuraavista kirjoista:

Elina Hiltunen: Matkaopas tulevaisuuteen (Talentum, 2012)

Elina & Kari Hiltunen: Teknoelämää 2035 (Talentum, 2014)

### LINKKEJÄ

Ennakointiin ja heikkoihin signaaleihin liittyviä linkkejä Diges ry:n verkkosivuilla: [www.diges.info](http://www.diges.info) -> Palvelut -> Ennakointi

### DIGES RY:N AIEMPIÄ JULKAISUJA

Sparraajan käsikirja (2012)

Näe, koe, tee - yhdistysten strategiaopas (2014)

Fokusoimalla kasvua ja kannattavuutta - sparraajan opas yrittäjälle (2014)

Poimi kolme oppaan tekijöiden havaitsemaa heikkoa signaalia (ks. myös sivu 2). Rakenna niiden välille mahdollisimman hölmö aasinsilta ja keksi sen ympärille yhden virkkeen tarina. Esimerkki: vuonna 2020 kirjastosta voi lainata gluteiinitonta ruokaa tarjoilevan trubaduurin, joka tulee kotiin laulamaan murhaballadeja. Järjestäkää kilpailu: kuka yrityksenne työntekijä keksii näistä esimerkeistä hulluimman tulevaisuuskuvan? Voittajalle pullakahvit tai vapautus seuraavasta tiskikoneen tyhjentämisestä!

# TULEVAISUUDEN TEKIJÄT

## *Helena Pekkarinen*

Tuottaja-sparraaja-ekonomi, joka on Diges ry:n asiantuntijana hyödyntänyt ennakoivia lukuisten luovan alan pk-yritysten sparrauksissa. Bongaa samansuuntaisten heikkojen signaalien muodostamia trendinpoikasia ja pyrkii löytämään niistä suuntaviivoja pk-yrittäjän liiketoimintaan. Parhaan tapauksen skenaariossa yli 40-vuotiaankin voi oppia seisomaan käsillään. Siksi Helena on aloittanut poikansa kanssa judoharrastuksen.

**Älyvaatteiden uusi sukupolvi:** ”Tietokonevalmistaja Acer julkaisi Lontoon muoti- viikoilla kimaltavan leveälierisen hatun, joka ottaa käyttäjästään selfieitä.”

**Kaikkea ei tarvitse omistaa:** ”Jopa Ikea suunnittelee mahdollistavansa kuluttajille keittiökalusteiden vuokraamista niiden myymisen rinnalle.”

## *Janne Flinkkilä*

Vapaa toimittaja ja tietokirjailija, joka keräsi yhteen asiantuntijoiden ajatukset ja kirjoitti niistä tämän oppaan. Työllistää itsensä luovilla aloilla media- ja musiikki- bisneksen myllerryksessä. Varautui juuri villiin korttiin ostamalla vakuutusyhtiön mieliksi pesukoneen alle vuotokaukalon.

**Mirel Wagner marketissa:** ”K-supermarketissa pysähdyn hyllyjen väliin, kun yhtäkkiä keskellä Radio Suomipopin hengästyttävää ohjelmavirtaa kaiuttimet alkoivat kuiskata Mirel Wagnerin aavemaista murhaballadia. Hälyn keskellä hiljainen kitarranäppäily oli vahvin tehokeino.”

**Käänteinen kotiinkuljetus:** ”Järvenpäälinen kebab-pizzeria Esperance on kääntänyt kotiinkuljetuksen konseptin toisinpäin. He tarjoavat asiakkailleen palvelua, jossa nämä haetaan autolla kotoaan ravintolaan.”

## *Pirita Tölvänen*

Oppaan kuvittaja ja taittaja. Yleensä hahmot hänen kuvituksissaan eivät ole kuulleetkaan tulevaisuudesta tai sen ennakoinnista. Ne vain reagoivat. Itse Pirita on nälkäinen heikoille signaaleille, kuten esimerkeistä käy ilmi.

**Lounasaika iltaisin:** ”Luin, että joku pohtii ravintoloihin konseptia järkevän hintaisesta päivällisestä, eli lounasajasta iltaisin. Idea on kenties esimerkki ruokailuun liittyvän yhteisöllisyydenkaipuumme nousemisesta.”

**Lihattomampi ruoka:** ”Viidentuhannen osallistujan bisnesseminaarissa Nordic Business Forumissa ei tarjottu lainkaan punaista lihaa.”

HELENAN HEIKOT  
SIGNAALIT:

JANNEN HEIKOT  
SIGNAALIT:

PIRITAN HEIKOT  
SIGNAALIT:

**”VÄITÄN, ETTÄ HYVÄN JA HUONON LIIKETOIMINNAN VÄLISEN ERON  
RATKAISEE SE, ONKO YRITYS ENNAKONUT TULEVAISUUTTA VAI EI.”**  
**(ESA RIMPILÄINEN, ESA DIGITAL OY)**

Ennakointi on helppoa, kunhan siihen löytää oikeat välineet. Se on henkistä harjoittelua, jolla valmistaudutaan erilaisiin tulevaisuuden uhkiin ja mahdollisuuksiin. Tämä kirja tarjoaa simppeleitä työkaluja siihen, miten pk-yritys voi ennakoida tulevaisuutta – ja ennen kaikkea tehdä sitä itse.

Nappaa tämä opas mukaan vaikkapa seuraavalle juna- tai lentomat- kalle. Perille päästyäsi huomaat ajattelevasi maailmasta uudella tavalla. Ehkäpä kirjan liepeisiin on jo tarttunut jokunen uusi heikko signaali.

Ota ennakointi osaksi strategista toimintaasi jokaisella liiketoimin- nan alueella. Anna tilaa luovuudelle ja innovaatioille. Käytä tietoa tulevaisuudesta ideoinnin välineenä. Tee tulevaisuus!