



Pk-yrityksen työkirja  
tulevaisuus- ja  
strategiatyöskentelyyn

# Tulevaisuus on täällä!

# Tervetuloa tulevaisuuteen!

Tämä työkirja on tarkoitettu yrityksen aikamatkaoppaaksi. Kiireisen arjen keskellä kannattaa välillä ottaa aikalisä ja pohtia, mihin maailma on menossa ja mitä se merkitsee omalle liiketoiminnalle. C.F. Kettering on todennut ”Meidän tulisi kaikkien olla kiinnostuneita tulevaisuudesta, sillä joudumme viettämään loppuelämämme siellä.”

## Ohje työkirjan käyttöön

Tulevaisuustyöskentely on *parhaimmillaan tiimityönä*. Työkirjaa voi käyttää esimerkiksi yrityksen hallitustyöskentelyssä tai henkilöstön kanssa tehtävänä strategian pohjatyönä. Tulevaisuutta kannattaa työstää riittävällä aikaperspektiivillä, esimerkiksi 10 vuotta eteenpäin, jolloin muutosten iso kuva tulee paremmin näkyväksi. Strategiset tavoitteet voi asettaa lähemmäksi.

1. Työkirja koostuu neljästä teemasta: työelämän, teknologian, asiakkaiden ja asiakastarpeiden sekä fyysisen, taloudellisen ja poliittisen toimintaympäristön muutoksen tarkasteluista. Jokaisesta teemasta on ensin yhden sivun teksti ja ”täppisanastoa”, joiden avulla voi virittäytyä aihepiiriin. Voit tutustua kaikkiin teoihin tai valita kiinnostavimmat tilanteen mukaan.
2. Sen jälkeen voi siirtyä aiheen tehtävään, jonka voi tehdä tarvittaessa suuremmalle paperille tai kirjoittaa tietokoneella. Jos tehtävän heittäytyminen kaipaisi lisävirikkeitä, niitä voi hakea ”Lue lisää” -lähteistä tai tulevaisuustietopankista: <https://projects.tuni.fi/stratu/tulevaisuusaineistot>
3. Syntynyt materiaali kannattaa pyöräyttää muutamaksi erilaiseksi skenaarioksi eli tulevaisuuden kuvaukseksi.
4. Sitten kannattaa siirtyä strategiatyön pariin pohtimaan, miten mahdolliset tulevaisuudet pitäisi huomioida liiketoiminnan kokonaisuudessa.

Tämä työkirja on tuotettu pk-yritysten käyttöön Etelä-Pohjanmaan liiton rahoittamana Euroopan Aluekehitysrahaston tuella hankkeessa ”Tulevaisuusorientoitunut strategiatyö Etelä-Pohjanmaan pk-yrityksissä” (STRATU) (v. 2021–2022). Toteuttajina ovat Tampereen yliopisto, Vaasan yliopisto sekä Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Tekijät: Heli Kurikka, Tampereen yliopisto (tulevaisuusosio) ja Marko Siltamäki, Vaasan yliopisto (strategiaosio), 2022.

Tulevaisuus on täällä!

Pk-yrityksen työkirja  
tulevaisuus- ja strategiatyöskentelyyn

(Etelä-Pohjanmaa -versio)



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

SeAMK

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan aluekehitysrahasto

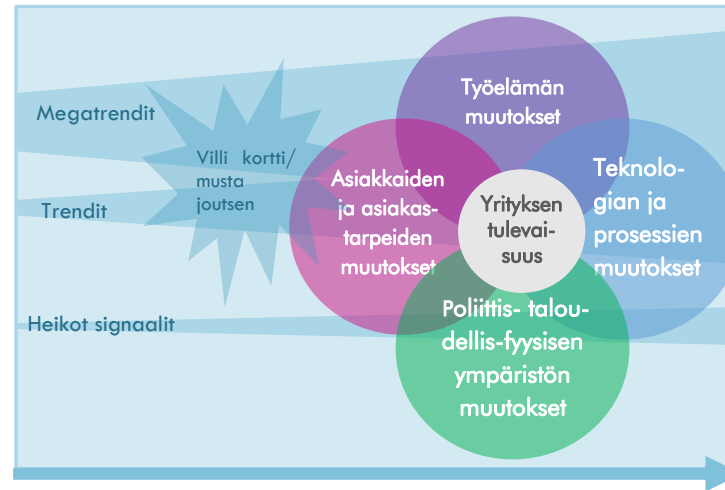
# Ennakointi – kristallipalloja vai aktiivista havainnointia?

Mitä ennakointi on ja mitä hyötyä siitä on pk-yritykselle?

Tulevaisuutta ei voi ennustaa. Tulevaisuuteen voi ja kannattaa kuitenkin valmistautua. Ennakointi on sitä, että seurataan aktiivisesti, mitä muutoksia on ilmassa (megatrendit, trendit, heikot signaalit) ja luodaan erilaisia vaihtoehtoisia kuvauksia tulevaisuudesta. Sitten pohditaan, miten muutoksiin kannattaisi varautua.

Tässä työkirjassa työskentely on jaettu yrityksen liiketoiminnan neljään eri osa-alueeseen: työelämän, asiakkaiden/asiakastarpeiden, teknologian ja prosessien sekä poliittis-taloudellisen ympäristön muutoksiin. Kannattaa kuitenkin muistaa, että *tulevaisuus ei "vain tapahdu"* vaan yritys itse rakentaa sitä omalla toiminnallaan. Esimerkiksi trendit vaikuttavat yrityksiin, mutta yritys voi päättää tarttua myös vastatrendiin vaikkapa tarjoamalla henkilökohtaista asiakaspalvelua digitalisoituvan ja itsepalvelua korostavan ajan keskellä. Tulevaisuuteen suuntautuneet valppaat yritykset ovat *tutkitusti kannattavampia* kuin verrokkiyritykset (Rohrbeck & Kum 2018)!

**Miten yrityksessänne tällä hetkellä havainnoidaan merkkejä tulevasta kehityksestä? Kuka tätä tekee? Miten havainnot tuodaan osaksi yrityksen kehittämistä?**



Yrityksen tulevaisuuteen vaikuttavat ulkoiset voimat.

## Tulevaisuussanastoa

**Megatrendi:** Muutoksen iso kuva, useista ilmiöistä koostuva yleinen kehityksen suunta. Usein globaali ja hitaasti muuttuva. Esim. ilmastonmuutos, kaupungistuminen, ikääntyminen.

**Trendi:** Kehityssuunta, kuvaus muutoksesta, joka kertoo, mihin suuntaan asiat tällä hetkellä muuttuvat. Trendeissä voi olla alueellisia eroja ja ne voivat muuttua lyhyelläkin aikavälillä. Esim. vastuullinen kuluttajuus, etätö, verkkokauppa.

**Heikko signaali:** Merkki tai ensioire nousevasta muutoksesta. Muutos voi olla tulevaisuudessa merkittävä, mutta se voi myös kuihtua pois. Heikko signaali yllättää ja haastaa oletuksiamme. Sille on helppo nauraa tai jättää se huomiotta, esim. pelit lemmikeille.

**Musta joutsen / villi kortti:** Erittäin epätodennäköisenä pidetty tapahtuma, joka muuttaa tapahtumien kulkua radikaalisti. Esim. koronapandemia, Ukrainan sota.

**Skenaariot:** Vaihtoehtoisia kuvia tulevaisuudesta sekä tapahtumapolut noihin tulevaisuuksiin.

Lähteet:

Sitra: <https://www.sitra.fi/blogit/ennakoinnin-peruskasitteet-haltuun-ja-kolme-vinkkia-ennakointiviidakkoon/>

TOPI: <https://tulevaisuus.fi/kasitteet/>

# Pk-yrityksen tulevaisuustyön malli



## Silmät ja korvat auki! Huomaa megatrendi, trendi tai heikko signaali.

- Henkilöstön voi valjastaa bongaamaan uutta jatkuvasti, vastuualueet eri henkilöillä (esim. edelläkävijät, kilpailijat, toiset alat, alakulttuurit jne.)
- Bongaukset kirjataan helpolla tavalla, esim. postit-laput tai vihko kahvihuoneessa, tiedosto, johon kaikilla on pääsy, paikka intrassa jne.
- Virikkeitä tulevaisuustyöhön voi lähteä etsimään osoitteesta: <https://projects.tuni.fi/stratu/tulevaisuusaineistot/>



## Myllytetään!

- Kerättyä tietoa pohditaan ja arvioidaan yhdessä. Esim. SWOT, skenaariotyöskentely, tulevaisuuskuvat, roadmap-ping tms.
- Käytä tätä tulevaisuustyökirjaa myllytyksen apuna!



## Tuodaan syventynyt ymmärrys tulevaisuudesta osaksi yrityksen strategiatyötä

- Tehdään strategiset valinnat, minne halutaan olla matkalla ja miten.
- Strategia voi olla dokumentoitu tai ns. "eletty strategia". Kirjallisen työn apuna voi käyttää tämän työkirjan strategiaosiota.



## Laitetaan toimeksi + vahvistetaan tulevaisuusajattelua edelleen

- Aletaan tehdä työtä arjessa tavoitellun tulevaisuuden toteutumiseksi ja ei-toivottuihin tulevaisuuksiin varautumiseksi / estämiseksi.
- Kehitetään yrityksen jatkuvaa tulevaisuustyötä.



# Työelämän tulevaisuus

## Kilpailu työvoimasta

Työikäisten määrä kehitty huolestuttavaan suuntaan lähes koko maassa. Etenkin suurimpien kasvukeskusten ulkopuolella kärsitään jo nyt rekrytointivaikeuksista. Kilpailu osaavista tekijöistä kovenee. Yritykset joutuvat yhä tarkemmin miettimään omaa houkuttelevuuttaan työnantajana, keinoja pitää hyvistä tekijöistä kiinni sekä työntekijöiden osaamisen ylläpitoa nopeasti muuttuvassa maailmassa.

## Mielekkyyttä työhön

Ihmiset kaipaavat yhä enemmän työn ja muun elämän yhteensovittamista: Tilastokeskuksen mukaan (2021) 67 % haluaa tehdä jatkossa *etätyötä* enemmän kuin ennen koronapandemiaa. Erilaiset työajan *joustot* ja omaan työhön *vaikuttamismahdollisuudet* ovat myös työnantajan kilpailuvaltteja, sillä oman elämän ja työn yhteensovittaminen ja hyvinvoinnin arvostus korostuvat. Uudet sukupolvet haluavat yhä enemmän, että työ on *merkityksellistä* ja omien *arvojen* mukaista. Siksi työnantajien on tärkeää kirkastaa yrityksen tekemisen ydin ja keskeiset arvot.

## Moninaistuminen, muuttuvat urat ja oppiminen

Saatavilla oleva työvoima ei enää riitä yhä useammilla aloilla. Se voi tarjota ulkomaista työvoimaa, oppimista työskentelemään erilaisista taustoista tulevien ihmisten kanssa ja ennakkoluulottomuutta rekrytoinneissa. Huomiota kannattaa kiinnittää myös uudentyyppisiin työntekijäryhmiin, kuten osatyökykyisten tai eläköityneiden ihmisten otamiseen aiempaa enemmän mukaan työelämään. Siksi organisaatioissa on tärkeää varautua työyhteisöjen *monimuotoistumiseen*.

*Jatkuva oppiminen* ei ole vain muotisana. Jotta yritys ei putoa kilpailijoiden keltasta, tietoja ja taitoja pitää päivittää koko ajan. Yritys voi tehdä yhteistyötä oppilaitosten kanssa tai hankkia uutta osaamista vaikkapa verkkokoulutusten avulla. Nykyään voi suorittaa vaikkapa ns. kaikille avoimia MOOC-verkkokursseja ympäri maailman tai kotimaisten koulutustarjoajien kursseja laajasta valikoimasta.

Uudenlaiset *teknologiset ratkaisut* asettavat vaatimuksia myös osaamiselle. Samalla pelätään automaation vievän työpaikkoja. Etlan tutkimuksessa (2022) on kuitenkin todettu, että robotit eivät ole Suomen teollisuusyrityksissä vienneet työpaikkoja, vaan itse asiassa johtaneet työllisyyden kasvuun.

Lue lisää:

Työterveyslaitoksen raportti Hyvinvointia työstä 2030-luvulla:

<https://hyvatyo.ttl.fi/muutosvoimat>

Suomi.fi -palvelussa monimuotoisesta työyhteisöstä:

<https://www.suomi.fi/yritykselle/tyonantajuus/tyoyhteison-hyvinvointi/opas/monimuotoinen-tyoyhteiso>

Kurikka, Heli (2021) Tulevaisuuden työpäivä 2035 -blogikirjoitus

<https://projects.tuni.fi/stratu/blogiteksti/hyppaa-hetkeksi-tulevaisuuden-tyopaivaan-vuonna-2035/>

### Mistä työntekijöitä Etelä-Pohjanmaalle?

Työvoimapula on ollut Suomen vaikeinta Etelä-Pohjanmaalla ja se on monille yrityksille kasvun este. Lisäksi korkeakoulutuksen aloituspaikkoja oli vähiten suhteessa väestöön. Työnantajat joutuvat pohtimaan kaikki keinot tulevaisuuden rekrytointien onnistumiseksi.

## Tärpejä

#Joustavuus

#Monipaikkaisuus

#Etätyö

#Hybridityö

#Jatkuva oppiminen

#MOOC

#Mikrotutkinnot

#Moninaisuus

#Anonyymi rekrytointi

#Kansainvälisyys

#Merkityksellisyys

#Arvot

#Uudet ammatit

#Hyvinvointi

#Alustatyö

#Eläkeläiset työssä

#Osatyökykyiset

#Työelämätaidot

#Yrityskulttuuri

#Työnantajabrändi

## **Miten yrityksemme varautuu työelämän muutokseen?**

Kirjoita kuvaus tulevaisuuden työpäivästä yrityksessänne 10–15 vuoden kuluttua. Kuvaa sellaista tulevaisuutta, jonka toivoisit toteutuvan. Voit huomioida mm. seuraavia näkökulmia: Missä ja milloin työskentely tapahtuu, miltä ympärillä näyttää, keitä ympärillä työskentelee, kenen kanssa olet päivän aikana yhteydessä ja miten, mitä työtehtäviä tehdään ja millä välineillä, millaista johtaminen ja motivoiminen on, millainen on yrityksen työnantajakuva, miten työssä opitaan ja kehitytään. Jos useampi henkilö kirjoitti oman työpäivänsä, keskustelkaa, mitkä voisivat olla yhteisiä tavoitteitanne. Pohtikaa mitkä toimet veisivät kohti toivottua tulevaisuutta jo nyt?

Vaihtoehtoisesti voitte tehdä SWOT-analyysin yrityksenne valmiuksista työelämän muutokseen (ks. SWOT-pohja tehtävä s. 10)

# Tulevaisuuden teknologiat ja prosessit

Teknologiset ratkaisut kehittyvät vauhdilla. Kyydistä pois jättäytyminen sisältää merkittäviä riskejä, sillä asiakkaiden vaatimukset muuttuvat ja kilpailijat parantavat prosessejaan tehokkaammiksi. Yritysten on pidettävä tuottavuudestaan jatkuvasti huolta.

## Digitalisaatio poistaa toistuvia töitä

Teknologisen muutoksen nopeus ja merkitys on helppo hahmottaa miettimällä, miten paljon matkapuhelimen käyttömme on muuttunut kymmenen vuoden aikana. Monet laitteet ja palvelut kulkevat nykyään taskuissamme. Koronapandemia kiihdytti *digitalisaatiota* entisestään.

Pohjimmiltaan digitalisaatiossa on kyse siitä, miten prosesseista saadaan parempia ja tehokkaampia. Kannattaa esittää kysymys, onko yrityksessä toistuvia melko yksinkertaisia tehtäviä, jotka ihminen hoitaa. Usein digitaalinen ratkaisu on löydettävissä ja se vapauttaa aikaa tuottavammille töille. ”Tyhmät” työs siis pois!

Lähitulevaisuudessa digitalisaatio tulee yleistämään myös *virtuaali- ja lisätyn todellisuuden* ratkaisuja, tuomaan älyä sekä internetin yhä useampiin laitteisiin ja *tekoälyn* ratkaisut lähenevät yhä enemmän ihmisen kykyjä rajatuissa olosuhteissa.

Digitalisaatio tuo eteen myös *kyberturvallisuuden* kysymykset. Ovatko tietomme suojattuja? Entä jos järjestelmiin tulee häiriöitä, miten ne palautetaan ja onko vaihtoehtoista toimintamallia häiriötilanteisiin?

Uudet digitaaliset alustat ovat mahdollistaneet myös kokonaan uusia liiketoimintamalleja: tuotetta voidaan räätälöidä, varastotilannetta seurata ja näyttää reaaliaikaisesti, myynti tai työvoiman hankkiminen voi tapahtua muiden toimijoiden alustoilla.

## Teollisuuden loikka

*Automaatio ja robotisaatio* ovat muuttaneet tuotannon prosesseja jo vuosikymmenten ajan. *Teollisuus 4.0*:ssa ei ole kyse enää pelkän

automaation lisäämisestä, vaan fyysisten ja digitaalisten prosessien kokonaisvaltaisesta ja älykkäästä hallinnasta. Siinä yhdistetään hyödynnetään mm. esineiden internetiä, reaaliaikaista dataa, massadataa, simulointia sekä koneoppimista ja kytketään prosessit yhteen koko toimitusketjussa. Uudet valmistusmenetelmät kuten 3D -tulostus avaavat täysin uusia mahdollisuuksia. Tällainen *älykäs valmistus* tuo tehokkuutta ja sen avulla on mahdollista nostaa sekä tehokkuus että räätälöinti uudelle tasolle.

## Resurssitehokkuutta ja logistiikan uusia ratkaisuja

Kestävyys on vahva kehityksen ajuri ja sillä on yhä kasvavat taloudellisetkin syyt. Tekniikalla voidaan ratkaista monenlaisia *resurssitehokkuuskysymyksiä*. Polttoaineen kallistuminen on nostanut logistiikkakuuja ja pakottanut pohtimaan vaihtoehtoja. Millä energialla kalusto kulkee ja voiko logistiikkaa vielä optimoida tekniikan avulla? Tulevaisuudessa siintää myös entistä autonomisempi liikenne.

Lue lisää:

100 lupaavinta teknologiaa: [www.tulevaisuuspankki.fi](http://www.tulevaisuuspankki.fi)

ManuMaturity – valmistavan teollisuuden kehittyneisyyden arviointi (VTT): <https://manumaturity.vtt.fi/>

Bernard Marr: The Top 10 Tech Trends In 2022 Everyone Must Be Ready For Now <https://www.youtube.com/watch?v=4fy9r4zPKis>

### **Etelä-Pohjanmaalla työn tuottavuus nousee**

Etelä-Pohjanmaa on jäljessä työn tuottavuudessa. Samalla työmäärällä ei siis saada tehtyä tulosta yhtä paljon kuin Suomessa keskimäärin. Työn tuottavuutta voi nostaa esimerkiksi uudistamalla teknologioita ja prosesseja tehokkaammiksi.

## Tärpejä

#Big Data

#Internet of Things (IoT)

#Autonomiset robotit

#Kollaboratiiviset robotit

#Virtuaalitodellisuus (VR)

#Lisätty todellisuus (AR)

#Simulaatio

#Digitaalinen kaksoinen

#Kyberturvallisuus

#Reunalaskenta

#Pilvilaskenta

#Tekoäly (AI)

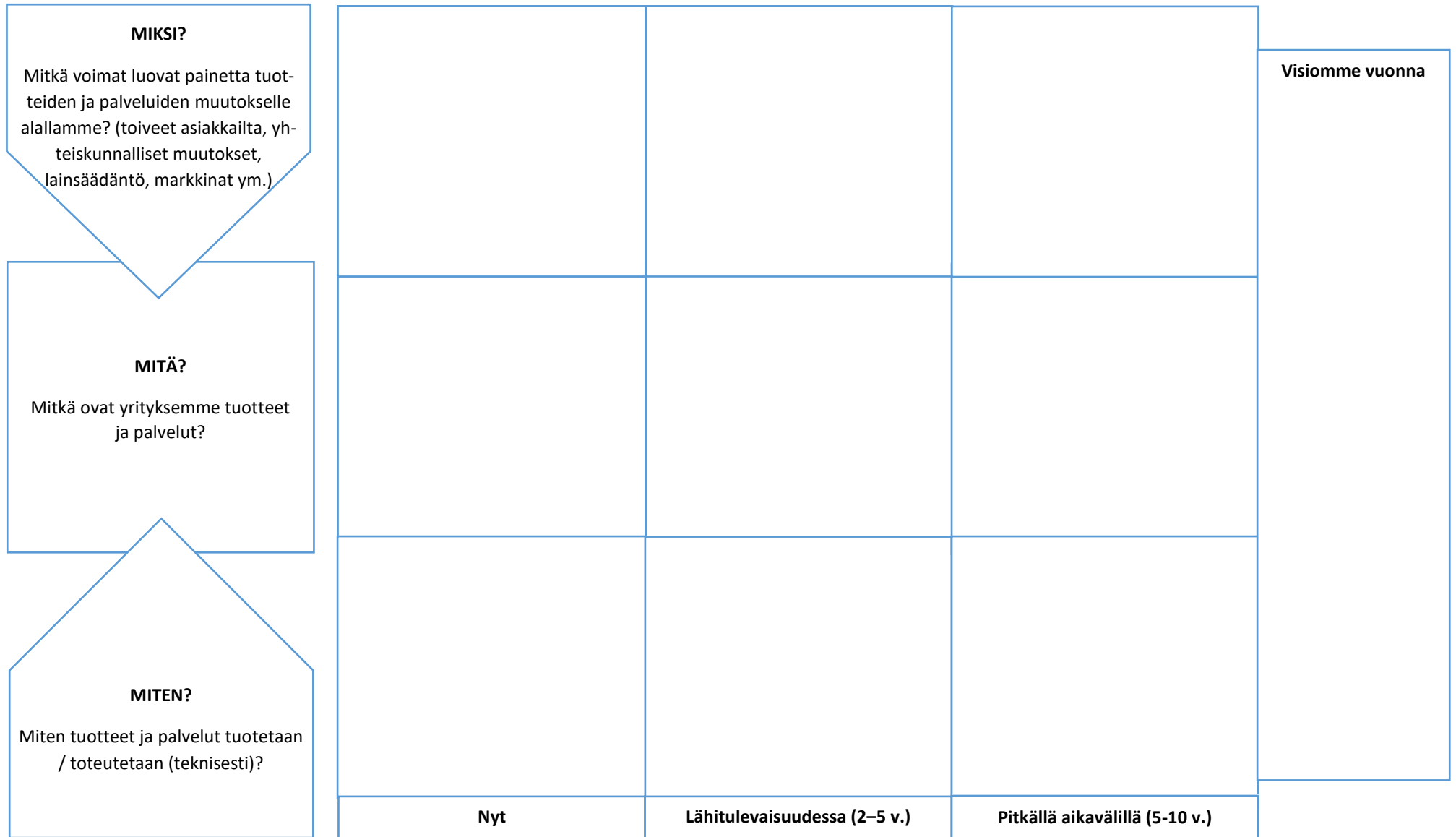
#Teollisuus 4.0 tai 5.0

#Digitalisaatio

#Resurssitehokkuus

#3D tulostus

# Miten varaudumme teknologiseen muutokseen? – Roadmapping -menetelmä





# Tulevaisuuden asiakkaat ja asiakastarpeet

## Megatrendit asiakaskunnassa

Yritykset tekevät jatkuvasti työtä pysyäkseen ajan tasalla muuttuvasta asiakaskunnasta, asiakkaiden tarpeista ja toiveista sekä siitä, miten asiakkaat voi parhaiten tavoittaa. Asiakaskunnan kokoon ja rakenteeseen vaikuttaa erityisesti kuluttajamarkkinoilla *väestön ikääntyminen ja keskittyminen*. Ikääntyvät kuluttajat kannattaa nähdä myös mahdollisuutena, jolle tuotteita ja palveluita kannattaa suunnata. Väestön keskittyminen asettaa omat haasteensa asiakaskunnan riittävyydelle. Toisaalta toinen megatrendi, *digitalisaatio*, tarjoaa mahdollisuuksia tavoittaa uudenlaista kapeaakin asiakaskuntaa jopa globaaleilta markkinoilta.

*Vastuullisuuden* vaatimus kasvaa myös kuluttajien arvostuksissa. Voidaan sanoa, että jos vastuullisuus tällä hetkellä tarjoaa tuotteelle lisäarvoa, se on jatkossa välttämättömyys, joka jokaisen yrityksen on huomioitava.

## Erilaisia kuluttajatrendejä

Oheisissa kuvissa on poimintoja kuluttajiin liittyvistä ajankohtaisista trendejä neljästä näkökulmasta käsin: Millaiset trendit voisivat vaikuttaa itse yrityksen tuotteeseen tai palveluun (tuote)? Millaisia ominaisuuksia,

kuten asiakkaiden muuttuvia arvoja, tuotetrendeihin liittyy (ominaisuudet)? Miten tavoitamme asiakkaat tulevaisuudessa (myynti- ja markkinointi) sekä millaisille asiakasryhmille tuote kannattaisi tulevaisuudessa suunnata (kenelle)? Kuvassa trendien yhteydessä on myös joitakin annettu tarkentavia esimerkkejä. Myös muut kuin kuluttajaliiketoimintaa harjoittavat yritykset voivat löytää kuvasta ajankohtaisia muutostrendejä, kuten tuotteiden palvelullistuminen, väliportaan poistuminen tai joukkoistamisen mahdollisuudet.

Lue lisää:

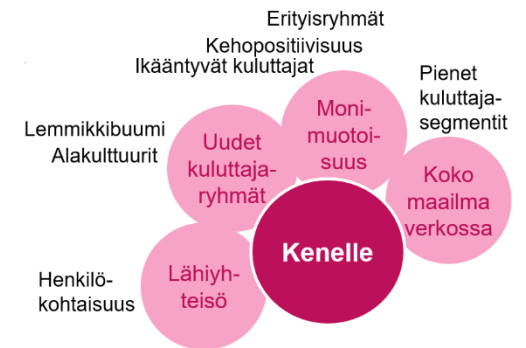
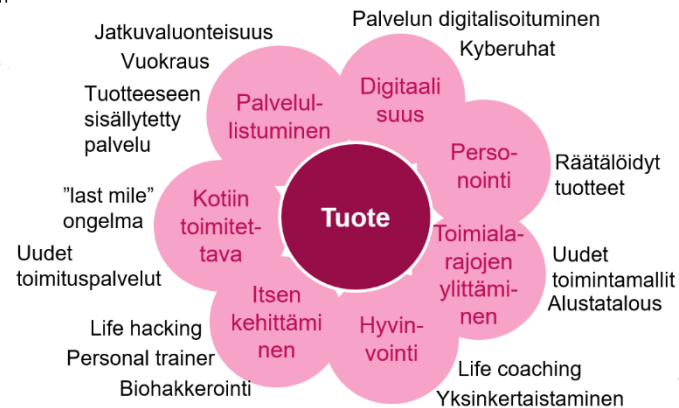
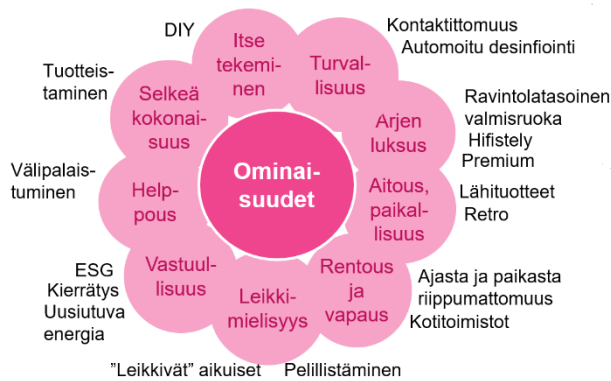
Elina Hiltunen (2017) Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa?  
Bernard Marr (2021) The 26 Biggest Future Trends Every Business Must Be Ready For Today (video)

<https://www.youtube.com/watch?v=pl6S3Xo8dYo>

Trendhunter -sivusto: [www.trendhunter.com](http://www.trendhunter.com)

VTT (2021). Viisi kuluttajatrendiä vuodelle 2022.

<https://www.vttresearch.com/fi/uutiset-ja-tarinat/viisi-kuluttajatrendia-vuodelle-2022-diy-matkailusta-not-keampiin-elamantyyleihin>



# Miten varaudumme muuttuviin asiakasryhmiin ja asiakastarpeisiin?

**Vaihtoehto 1:** Tee ensin kevyt trendiluotaus. Voit hyödyntää trendikuvaa s. 9 tai etsiä internethaulla oman alasi edelläkävijäyritysten, kansainvälisissä metropoleissa sijaitsevien yritysten, influensserien, suurten trendisivustojen, (esim. trendhunter.com) tai oman alasi foorumien vinkkejä trendeihin. Tehkää SWOT-analyysi yrityksenne vahvuuksista ja heikkouksista suhteessa asiakaskuntaan sen toiveisiin sekä uhista ja mahdollisuuksista, joita muuttuvat asiakasryhmät ja –tarpeet synnyttävät.

Yrityksen sisäiset tekijät, nykyhetki	Yrityksen <b>vahvuudet</b> suhteessa asiakaskuntaan	Yrityksen <b>heikkoudet</b> suhteessa asiakaskuntaan
Ulkoisen ympäristön tekijät, tulevaisuus	Muuttuvaan asiakaskuntaan ja -tarpeisiin liittyvät tulevaisuuden <b>mahdollisuudet</b>	Muuttuvaan asiakaskuntaan ja -tarpeisiin sisältyvät tulevaisuuden <b>uhat</b>

**Vaihtoehto 2:** Tee ensin kevyt trendiluotaus. Voit hyödyntää trendikuvaa s. 9 tai etsiä internet-haulla oman alasi edelläkävijäyritysten, kansainvälisissä metropoleissa sijaitsevien yritysten, influencersien, suurten trendsivustojen, (esim. trendhunter.com) tai oman alasi foorumien vinkkejä trendeihin. Trendien valossa, niitä yhdistellen ja omiin vahvuuksiinne ja heikkouksiinne peilaten, mieti seuraavia kysymyksiä 5-10 vuoden aikaperspektiivillä.

Mikä tuotteemme voisi olla  
tulevaisuudessa?

Mikä asiakkaillemme on  
tulevaisuudessa tärkeää  
ostopäätöksissä?

Keitä / missä asiakkaamme  
tulevaisuudessa voivat olla?

Miten tavoitamme asiakkaamme  
tulevaisuudessa?

# Tulevaisuuden poliittinen, taloudellinen ja fyysinen toimintaympäristö

## Yllättäviä muutoksia

Yrityksen toimintaympäristö on fyysinen, poliittinen, taloudellinen, lain-säädännöllinen, sosiaalinen ja teknologinen muuttuva maailma. Kahta jälkimmäistä käsitteimme jo muuttuvien teknologioiden ja prosessien, asiakastarpeiden ja työelämän yhteydessä, nyt katsomme vielä muitakin toimintaympäristön muutoksia.

Koronakriisi ja Ukrainan sota ovat olleet äkillisiä ja rajuja toimintaympäristön muutoksia, ns. *mustia joutsenia*, joita on vaikeaa ennakoida, mutta jotka ovat vaikuttaneet rajulla tavalla arkeemme. Energian ja polttoaineiden hinnan äkillinen nousu pääsi yllättämään ja ratkaisuja etsitään kuumeisesti. Monet pohtivat energiansäästöä ja energiaratkaisuja, mm. aurinkoenergian tuotantoa.

*Geopoliittiset ja taloudelliset* riskit on nykytilanteessa punnittava entistä tarkemmin. Näköpiirissä on inflaatiota, hintojen nousua sekä raaka-aineiden ja komponenttien saatavuuteen liittyviä haasteita. Toimitusketjujen varmuutta joudutaan miettimään enemmän kuin ennen.

## Sääntelyä voi ennakoida

Myös sääntelyn muutokset voivat aiheuttaa suuria muutoksia, mutta niitä voidaan paremmin ennakoida. GDPR pakotti ottamaan henkilötietojen käsittelyn vakavasti. Turvetuotannon äkillinen alasajo ja toisaalta osittainen palauttaminen tulivat kuitenkin yllätyksenä monille. Parhailtaan EU:ssa valmistellaan *yritysvastuulakia*, joka koskisi ainakin isompien yritysten toiminnan sosiaalista, ympäristöllistä ja hallinnon vastuullisuutta (ESG). *Vastuullisuusodotukset* kohdistuvat markkinoiden, rahoituksen ja hankintaketjujen kautta myös pk-yrityksiin (esim. erilaiset sertifikaatit). On varauduttava ajoissa siihenkin, että EU:ssa suunnitellaan polttomoottoriajoneuvojen valmistuksen kieltoa vuoteen 2035 mennessä. Tosin monet valmistajat ovat siirtymässä sähköön jo aiemmin.

## Ilmastonmuutos näkyy jo

Myös fyysinen ympäristömme on muutoksessa. *Ilmastonmuutos* näkyy jo Suomessa. Kesät ovat muuttuneet kuumemmiksi ja kuivemmiksi ja talvet kosteammiksi ja leudommiksi. Konkreettisesti tämä täytyy huomioida esimerkiksi rakennusalalla työskentelyoloissa, rakennusteknisissä ratkaisuissa, kohonneina tulvariskeinä sekä maataloudessa, jossa viljelyolosuhteissa on jo tapahtunut muutoksia.

Lue lisää:

Etelä-Pohjanmaan skenaariot 2050 <https://epliiitto.fi/wp-content/uploads/2020/11/Etela-Pohjanmaan-skenaariot-2050.pdf>

Sitran Megatrendit <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2020/>

Elina Hiltunen (2019) Tulossa huomenna -kirja

Futucast -podcastit – <https://www.futucast.com/jaksot>

### Etelä-Pohjanmaalla tapahtuu

Aivan lähiympäristössämmekin tapahtuu jatkuvasti. Mikä on Etelä-Pohjanmaan *infrastruktuurin* tulevaisuus? Saadaanko liikenneverkkoja ylläpidettyä ja kehitettyä ja mitä se merkitsee yrityksille? Mitä potentiaalia sisältyy Seinäjoen lentokentän kehittämiseen tavaralogistiikan keskuksiksi tai Suupohjan radan tulevaisuuteen? Entä voiko Vaasaan rakentuvaan akkuklusteriin tai Seinäjoen datakeskushankkeeseen sisältyä uusia *liiketoimintamahdollisuuksia*?

## Tärpejä

#Uusiutuva energia

#Energiaratkaisut

#Ilmastonmuutos

#Riskinhallinta

#ESG

#Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

#Yritysvastuulaki

#Global Reporting Initiative standard (GRI)

#Sustainable development goals (SDG)

# Miten varaudumme poliittisen, taloudellisen ja fyysisen ympäristön muutoksiin?

Millaiset toimintaympäristön muutokset vaikuttavat yrityksenne tulevaisuuteen? Valitkaa tulevaisuustaulukon riveille muutamia teemoja ja pohtikaa niille kolme erilaista vaihtoehtoista tulevaisuutta sekä sitä miten kyseinen tilanne vaikuttaisi yritykseenne.

<b>Valitse teema</b> (esim. geopoliittikka, liikenneympäristö, sääntely, palkkataso, talous-suhdanteet, yritystuet, raaka-aineet/komponentit jne.)	<b>Vaihtoehto A</b> <b>Kehitys kulkee samaan suuntaan kuin ennenkin (nykyinen trendi jatkuu ja vahvistuu)</b>	<b>Vaihtoehto B</b> <b>Jokin orastava muutos (heikko signaali) vahvistuu</b>	<b>Vaihtoehto C</b> <b>Tapahtuu jotakin täysin yllättävää negatiivista tai positiivista (musta joutsen/villi kortti)</b>
<b>1.</b>			
Mitä vaihtoehdon toteutuminen merkitsisi yrityksellemme?			
<b>2.</b>			
Mitä vaihtoehdon toteutuminen merkitsisi yrityksellemme?			
<b>3.</b>			
Mitä vaihtoehdon toteutuminen merkitsisi yrityksellemme?			

# Tulevaisuuskuvat

Muutosvoimiin tutustumisen jälkeen tieto kannattaa järjestellä erilaiseksi skenaarioksi tai tulevaisuuskuviksi. Ne toimivat strategisten valintojen pohjana. Tulevaisuuksien hahmottamiseen käytetään usein kolmea perustyyppiä *1. Toivottu tulevaisuus*, *2. Ei-toivottu tulevaisuus* ja *3. Business-as-usual* (nykyinen kehitys jatkuu) -tulevaisuus. Tulevaisuudet voivat kuitenkin poiketa toisistaan myös muilla tavoin. Tulevaisuuksia pohdittaessa kannattaa käyttää apuna neljää työkirjan teemaa: asiakkaat, työelämä, teknologia ja fyysis-taloudellis-poliittinen ympäristö. Niistä voi poimia yrityksenne kannalta tärkeimmät muutosvoimat ja niiden erilaiset vaihtoehtoiset toteutumukset. Näitä loogisiksi kokonaisuuksiksi yhdistelemällä syntyvät tulevaisuuskuvat.

Tulevaisuuskuva

Tulevaisuuskuva

Tulevaisuuskuva





## Strategiatyö

Yrityksen strategista suunnittelua voidaan tehdä hyvin monilla eri tavoilla erilaisista näkökulmista sekä erilaisin työkaluin. Pk-yrityksissä kuitenkin harvoin on paljon aikaa käytettäväksi strategiseen suunnitteluun. Usein strateginen suunnittelu jääkin nykyiseen tilanteeseen reagoimiseen ja sitä kautta ilmaantuviin mahdollisuuksiin tarttumiseen. Strategisesta suunnittelusta on kuitenkin hyötyä, jos yritystä halutaan viedä tiettyyn suuntaan tai esimerkiksi kasvattaa. Tällöin suunniteltu strategia antaa raameja toiminnalle ja sitä kautta ohjaa yritystä ajan kuluessa, vaikkei strategiaa aina orjallisesti noudatettaisikaan.

Tässä työkirjassa strategian suunnitteluun otetaan yksi vaihtoehtoinen näkökulma, joka tiivistää olennaisesti strategisen suunnittelun tärkeimmät elementit suunnittelun kohteeksi. Strategista suunnittelua tulisi toteuttaa suuremmassa mittakaavassa aika ajoin esimerkiksi vuosittain, mutta toisaalta sitä on tehtävä kaiken aikaa. Tällöin voidaan punnita aiemmin tehtyjä suunnitelmia sekä suhteuttaa ne kulloinkin vallitsevaan parhaaseen tietoon. Näin strategisessa suunnittelussa tarkastellaan myös aiemmin tehtyjä suunnitelmia sekä niiden sopivuutta vallitsevaan tilanteeseen. Voi siis hyvinkin olla, että vuosi sitten suunniteltu projekti, jota ei ole vielä edes aloitettu, ei olekaan enää järkevä ja näin ollen strategiaa on muutettava.

**Yrityksellä tulisi kuitenkin olla visio mitä kohti se kulkee. Strategiset toimenpiteet ovat niitä, joilla yritystä ohjataan kohti visiota eli tavoitetilaa.**

Aloitetaan strategiatyö yrityksen **missiosta** ja **visiosta**.

**MISSIO – Miksi yritys on olemassa, mikä on sen tarkoitus? Onko sen tarkoitus palvelulla ja ketä? Valmistaako yritys jotain, miksi?** Pyri kiteyttämään yrityksen missio varsin lyhyeen.

**VISIO – Mikä on yrityksen tavoitetila esimerkiksi yhden – kahden – kolmen vuoden kuluessa?** Älä kuitenkaan määrittele haluttua tulevaisuutta liian tarkasti.

# Strategiakartta

Strategiakartan avulla voidaan suunnitella yrityksen strategioita suhteessa asetettaviin tavoitteisiin. Strategiakartta on samanaikaisesti hyvä visualisoinnin väline, jonka avulla yrityksen tavoitteita ja strategioita voidaan kommunikoida yrityksen henkilöstölle. Itse sana strategia vastaa kysymykseen ”miten”? Strategioiden avulla yritys pyrkii siis pääsemään tavoitteisiinsa. Toisaalta strategia on myös poisvalintaa. Päätetään mitä tehdään ja mitä ei tehdä. Mieti seuraavaksi yrityksesi tavoitteita. Mitä ovat ne keinot millä yrityksen on tarkoitus saavuttaa visionsa?

Tavoitteita ja strategioita mietittäessä tulisi työkirjan aiempien osioiden päätelmiä ottaa huomioon. Oliko teknologisen muutoksen, asiakasryhmien tai asiakastarpeiden muutoksissa, poliittisen, taloudellisen ja fyysisen ympäristön muutoksissa jotain sellaista mikä tulisi huomioida nyt työstettävien tavoitteiden ja strategioiden osalta?

Strategiat on hyvä jakaa organisaatiotason strategioihin sekä tarkemmalla tasolla tiimien ja/tai henkilöiden strategioihin. Näin toimittaessa yrityksessä jokaisen tulisi tietää, mitä ovat ne strategiat, joita tekemällä pyritään saavuttamaan yrityksen tavoitteet.

Jokaisen tavoitteen ja siihen liittyvien strategioiden osalta olisi hyvä vielä miettiä, mitä osaamista ja resursseja niiden onnistunut toteuttaminen vaatii. Onko tarvetta hankkia lisäresursseja tai onko tarvetta kouluttaa henkilöstö esimerkiksi uuden ohjelmiston tms. osalta?

On myös muistettava, että liiketoimintastrategian onnistumisen kannalta on erityisen tärkeää, että tavoitteita ja toimenpiteitä seurataan. Määrittele mahdollisuuksien puitteissa myös mittarit, joilla voidaan seurata ja varmistaa suunnitelman toteuttamista. Mittareiden on hyvä olla objektiivisia (esim. määrällisesti mitattavia), jolloin niiden mitattavuus on helppoa. Subjektiiivisten mittareiden (arvioiden) ongelma on, että ne ovat aina mielipiteitä. Toisaalta myös subjektiivisten mittareiden käyttö voi olla perusteltua esimerkiksi mitattaessa asiakastyytyväisyyttä.

Voit käyttää apunasi seuraavalla sivulla olevaa strategiakarttapohjaa.

**Muista myös, että strategiaa on päivitettävä riittävän usein, että pystytään reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin!**

## Yrityksen arvot

Yrityksen arvoilla tarkoitetaan niitä toimintaperiaatteita ja ohjeita, joiden mukaisesti yrityksen tulisi toimia. Yrityksen arvot näkyvät ulospäin vasta, kun yritys sisäisesti toimii niiden mukaisesti. Mikäli yksi yrityksen arvoista on esimerkiksi vastuullisuus, mutta yritys ei varsinaisesti toimi sen mukaisesti, ei tämä myöskään välity yrityksestä ulospäin.

Toisaalta yrityksen arvoja voi kysyä myös henkilöstöltä. Mitä henkilöstö kokee yrityksen arvoiksi?

Voit pohtia alle yrityksenne arvoja. Niiden tulisi olla lyhyitä ja ytimekkäitä, eikä niitä tulisi olla kovin montaa.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

# Strategiakartta

VISIO: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tavoitteet	1.	2.	3.	4.
<b>Organisaatiotason strategiat</b> (Mitä koko yrityksen tasolla on tehtävä tavoitteiden saavuttamiseksi?)				
<b>Tiimi-/Henkilö strategiat</b> (Mitä tiimien / henkilöiden on tehtävä tavoitteiden saavuttamiseksi?)				
<b>Osaaminen ja resurssit</b> (Mitä resursseja tavoitteiden saavuttaminen edellyttää? – rahaa, aikaa, osaamista, välineitä jne.)				
<b>Mittarit</b> (Millä tavoitteen saavuttamista mitataan?)				

# Tulevaisuus haltuun pk-yrityksessä

Pk-yrityksen arki on kiireistä ja aika on kortilla. Ehtisikö kuitenkin pysähtyä pieneksi hetkeksi pohtimaan, mihin maailma on menossa ja olemmeko mukana kyydissä?

Voit käyttää tätä työkirjaa vaikkapa yrityksen hallitustyöskentelyn tukena tai kehittämispäivän virikkeenä. Asioita kannattaa kuitenkin pohtia yhdessä, jos mahdollista, koska joukossa on voimaa ja näkemykset avartuvat.

Ennakointi ei vaadi monimutkaisten menetelmien hallintaa tai loputtomasti aikaa, mutta uteliasta mieltä se edellyttää. Tälle kehittämismatkalle kannattaa lähteä, sillä tiedetään, että tulevaisuuteen aktiivisesti suuntautuvat ”valppaat” yritykset kannattavat jopa kolmanneksen paremmin kuin verrokkinsa ja kasvavat 200 % nopeammin.

Toivotamme antoisaa ja tuottoisaa matkaa tulevaisuuteen!

Lisätietoa: Pk-yritykselle sopivia tulevaisuusaineistoja löydät hankkeen nettisivuilta, jossa on mm. Linkki tulevaisuuteen -tietopankki: <https://projects.tuni.fi/stratu>,

---

Tämä työkirja on tuotettu pk-yritysten käyttöön Etelä-Pohjanmaan liiton rahoittamana Euroopan Aluekehitysrahaston tuella hankkeessa ”Tulevaisuusorientoitunut strategiatyö Etelä-Pohjanmaan pk-yrityksissä” (STRATU, v. 2021–2022). Toteuttajina ovat Tampereen yliopisto, Vaasan yliopisto sekä Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Tekijät: Heli Kurikka, Tampereen yliopisto ([heli.kurikka@tuni.fi](mailto:heli.kurikka@tuni.fi)) ja Marko Siltamäki ([marko.siltamaki@uwasa.fi](mailto:marko.siltamaki@uwasa.fi)), Vaasan yliopisto, 2022.



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

SeAMK  
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan aluekehitysrahasto