

Hanna Kokko

**SKENAARIOTYÖSKENTELYN MALLI S-RYHMÄLLE**

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Yrittäjyys ja liiketoiminta-osaamisen koulutus

Syksy 2015



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma Ylempi AMK
Tekijä(t) Hanna Kokko	
Työn nimi Skenaariotyöskentelyn malli S-ryhmälle	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Perttu Huusko Toimeksiantaja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta
Aika Syksy 2015	Sivumäärä ja liitteet 76 + 15
<p>Tämän opinnäytteen tavoitteena on tuottaa skenaariotyöskentelyn malli S-ryhmälle. Lisäksi on tavoitteena selvittää, että mitä on skenaariotyöskentely ja millaista on onnistunut skenaariotyöskentely. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu tulevaisuudentutkimuksen teoriasta ja sen asiantuntijamenetelmästä skenaariotyöskentelystä. Lisäksi kuvaillaan skenaariotyöskentelyn mahdollisuudet strategisessa johtamisessa.</p> <p>Tämän opinnäytteen toimeksiantaja on Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK). S-ryhmän muodostavat osuuskaupat ja SOK-yhtymä tytäryhtiöineen. S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jolla on Suomessa yli 1600 toimipaikkaa. Skenaariotyöskentelyyn osallistui S-Päällikkö-koulutusohjelmassa opiskelevat S-ryhmän työntekijät.</p> <p>Tämä opinnäyte noudattaa kvalitatiivista tutkimusotetta, jossa tutkimustulokset saavutetaan käytännönläheisen skenaariotyöskentelyn avulla. Skenaarioajattelu lisää organisaation joustavuutta strategioiden valinnassa ja tuo mahdollisuuden varautua samanaikaisesti moniin eri tulevaisuuksiin. Kaksi päivää kestäneet skenaariotyöskentelypäivät toteutettiin marraskuussa 2015. Skenaariotyöskentelyn päätteeksi osallistujat vastasivat kyselyyn, jonka tavoitteena oli selvittää eri skenaariotyöskentelyvaiheiden hyötyjä. Kyselystä saatu aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.</p> <p>Kehittämistehtävässä tutkimustulosten perusteella mallinnettiin skenaariotyöskentelyn vaiheet S-ryhmälle. Mallissa on neljä vaihetta. Skenaariotyöskentely on vaiheittain etenevä prosessi, jossa ennakkotehtävillä valmistaudutaan laajentamaan omaa käsitystä tulevaisuuden eri vaihtoehdoista. Skenaariotyöskentelyn lähipäivillä syvennetään asiantuntijaluentojen kautta organisaation taustatietojen analysointiin ja tulevaisuuden näkymiin. Skenaariotyöryhmissä tehdään neljä erilaista skenaariomallia tulevaisuuspyramidin avulla ja niistä kirjoitetaan selkeä ja johdonmukainen skenaariotarina.</p> <p>Onnistunut skenaariotyöskentely tulee strategista ajattelua ja päätöksentekoa organisaatiossa. Skenaariotyöskentelyn keskeisimpänä hyötynä ovat kokonaisvaltaiset ja laaja-alaiset kuvaukset yrityksen tulevaisuuden toimintaympäristöstä ja yrityksen asemastaan siellä. Tuloksena on erilaisia tulevaisuuksia, skenaarioita ja päätöksentekijät voivat hyödyntää näitä suunnittelussa ja päätöksenteossa. Skenaariotyöskentely antaa työväliseen rohkeaan ja luovaan ajatteluun ja toimintaan sekä tämän avulla saadaan tuotua esille organisaatiossa olevaa hiljaista osaamista.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	tulevaisuudentutkimus, skenaariotyöskentely, hiljaiset signaalit, megatrendit, villit kortit
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



School Business	Degree Programme Master's Degree in Entrepreneurship and Business Competence
Author(s) Hanna Kokko	
Title Scenario Working Model for the S Group	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Perttu Huusko
	Commissioned by Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta
Date Autumn 2015	Total Number of Pages and Appendices 76 + 15
<p>This thesis was commissioned to develop a scenario working model for the S Group. In addition, the objective was to find out what scenario working is and what successful scenario working is. The theoretical framework of the thesis consists of futures studies theory. The possibilities of scenario working in strategic management will also be described.</p> <p>The commissioner of this thesis is the SOK Corporation. S Group comprises the cooperatives and SOK Corporation along with its subsidiaries. The S Group is a Finnish network of companies operating in the retail and service sectors. It has more than 1,600 outlets in Finland. The scenario workshop was held for the S Group's S-Päällikkö trainees.</p> <p>This thesis was carried out as a qualitative research. The research results were reached with practical scenario working methods. Scenario thinking adds the organization's flexibility in the choice of strategies. It also gives the organization the possibility to be prepared for multiple different scenarios. The two-day scenario workshops were carried out in November 2015. At the end of the workshop, the participants answered a survey about the benefits of the different scenario working methods. The survey data was analyzed using the material-oriented content analysis.</p> <p>Based on the research results a scenario working model was designed for S Group. The model has four different phases. The first phase is a background analysis. The second phase consists of the study days with expert lectures. Then the scenario workgroups created four different scenario models with scenario stories.</p> <p>Successful scenario working supports strategic thinking and decision making in an organization. The main benefits of scenario working are comprehensive and broad descriptions of the organization's future operational environment. The results of scenario working are alternative futures and scenarios, which can be used for planning and decision-making purposes. Scenario working gives a tool for bold and creative thinking. It also brings out the silent know-how in the organization.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Futures studies, Scenario working, megatrends, weak signals, wild cards
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

## EXTENDED ABSTRACT

The commissioner of this thesis is SOK Corporation. S Group comprises the cooperatives and SOK Corporation along with its subsidiaries. The S Group is a Finnish network of companies operating in the retail and service sectors. It has more than 1,600 outlets in Finland. The aim of this Master's thesis was to produce a scenario working model for the S Group. The main research question of the thesis is: What kind of scenario working model is suitable for S Group? Additional research questions are: What is scenario working? What is successful scenario working?

This Master's thesis was carried out as a qualitative research. The research results of the thesis were reached with practical scenario working methods, which were used in the two-day long scenario workshop held by the researcher. The workshop was attended by the trainees at the S-Päällikkö training programme. At the end of the workshop, the trainees answered a survey about the benefits of the different scenario working methods. These survey answers are the major data of the thesis. The theoretical framework of the thesis consists of futures studies theory. The possibilities of scenario working in strategic management will also be described.

Futures studies is a rather young academic field of study, yet to determine its scientific identity. The starting points are multidisciplinary. Economics, social sciences, humanistic sciences, natural sciences, technical sciences and environmental sciences provide perspectives and methods that are used to forecast future based on present knowledge. Future studies became popular at the end of the 20th century as a natural cause of the uncontrollable, rapidly changing world. (Niiniluoto 2003, 7, 25; Malaska 2013, 17 - 22.)

Futures studies is intended to provide reasoned views of the future and its different alternatives as grounds for design, decision making and action. The empiric aim of perception is the present time. Futures studies strives to accomplish a broad understanding of the present through the studies of multiple different sciences. (Wilenius 2015, 15.)

Scenarios are a part of the modern futures studies and they help to imagine and analyze what is possible and likely. Scenario thinking with its alternative futures increases flexibility in making choices between strategies and thus adds to possibilities to be simultaneously pre-

pared for many different future options. Scenario working prepares the organization for the unexpected and supports decision making. Scenarios stretch the time perspective further on to the future and make it easier to forecast whether the different ventures are profitable in the future or not. (Rubin 2002; Van der Heijden 2000, 31 - 36.)

Van der Heijden (2000) has stated that the scenarios are a way of analyzing futures ventures because they are too complicated to be understood. Several perspectives are useful and give a better view of the reality. They also cognize that there is no one right answer. (Van der Heijden 2000, 31 - 36.) Scenario working is one of the expert research methods of the futures studies. Scenario thinking adds organization's flexibility with choosing strategies. It also gives the organization the possibility to be prepared for multiple different scenarios. (Rubin 2004a.)

Igor Ansoff (1984) defines that a strategy is a combination of certain rules of decision making, which strives to direct the behavior of the organization. Strategy is a diverse and effective tool to control the discontinuities in a company. (Ansoff 2012, 52 - 58.)

An essential part of the strategy process is to discuss different kinds of futures. The aim of the strategy is to help us to move towards the right direction. Scenarios help to question the organizations existing views of the future. (Hiltunen 2012, 227.) The key concepts of scenario and scenario working will be opened and clarified in the following chapters.

Scenario working is based on recognizing and analyzing weak signals, megatrends and wild cards. When building future scenarios one must know the organization's business environment. PESTE and SWOT analysis, for example, help to outline the organization's current state and future possibilities.

Megatrends are vast social, economic, political and technological changes. They occur slowly, but then when they do, they are with us for some time – seven to ten years or even longer. (Hiltunen 2012, 78) Wild cards or black swans are rare, surprising and unexpected events. When these unlikely events happen, they have tremendous affects all over the society. (Heinonen 2013, 15 – 17.; Kuosa 2014, 18.; Mendonca, Cunha, Kaivo-oja 2004, 203.)

Brian Coffman has defined weak signals as an idea or a trend that affects the business or its operational environment. (Coffman 1997, 2.) Weak signals are new and questions arising matters. These new matters or things themselves are not weak signals but merely the signs of them are the weak signals. The probability of the weak signals is low, but their affects can be wide. (Hiltunen 2012, 108 – 113; Mendonca, Cunha, Kaivo-oja 2004, 205 – 206; Kamensky 2014, 117.)

SWOT analysis is a method used to evaluate the control of the business and its future opportunities. It is a synthesis-like analysis. The abbreviation SWOT comes from the words Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. (Kamensky 2014, 20 - 21, 48, 116.)

PESTE analysis examines the forces of change affecting the organization. The analysis includes the organization's political, economic, social, technological and ecological environment. (Kamensky 2014, 98 – 99.; Puusa ym. 2012, 41.)

This thesis follows Anita Rubin's model of the scenario working. Anita Rubin's scenario working model has six phases. The phase's one, two and three will be taken into account in this thesis. Rubin's (2015) phase one is to analyze the current state of the organization. It can be done, for example, with a SWOT or PESTE analysis.

Different alternatives of the future, the future scenarios will be built based on the phase one. Building the future scenarios is the phase two. In this thesis, the future scenarios will be built by using the futures pyramid. The pyramid allows the team to create alternative scenarios of the year 20XX by using pictures or written presentations. The team should also think about how each scenario was reached, what were the crucial decisions to lead to that particular scenario and what are the consequences of the scenario. The team plans the steps of decision making in order to reach the scenario ahead. The steps will be planned by using the futures pyramid. The pyramid divides from the present to the four different scenarios of the future.

The four scenarios of the future are called business as usual -scenario, disaster scenario, return to the past -scenario and change scenario. Business as usual -scenario describes the future with the expectancy that all development follows a familiar pace. There are no drastic changes ahead.

Disaster scenario describes the future with the expectancy that something surprising happens and it jeopardizes the existence of what is researched. The disaster would change the present well-being, the possibilities to maintain and extend it.

Return to the past –scenario describes the future as deteriorated. The desirable state was already existing but development has gone backwards and there is a need to return to the desirable state.

Change scenario describes what the future will look like in about 15 years of time. There are several different alternatives of the future and the most likely one of them is chosen. The idea is to introduce new thoughts, ideas, possibilities and views. The key of this scenario is proactivity; strive to affect the circumstances and environment so that the future is as desirable as possible. In the second phase of the scenario working the team uses the futures pyramid to build the four abovementioned scenarios. The scenarios are written in the form of a story.

The scenario workshop that was organized in relation to this thesis was held in November 2015 in Joensuu. The workshop was participated by the S-Päällikkö trainees of the S Group. Before attending the workshop, the trainees had some pre-assignments. They read an article about wild cards and a future report, as well as made the SWOT and PESTE analysis about the S Group. Scenario working phase one was started with the pre-assignments and continued in Joensuu with two futures studies lectures. The first lecture was about S Group and its co-op members. The second lecture was from the Finnish Innovation Fund Sitra and it was about megatrends. After the lectures the trainees were divided into two scenario work groups. One of the groups created scenarios for the supermarket business and the other one for the hospitality business.

The researcher herself functioned as a facilitator for the scenario work groups. The groups had about 4 hours' time to create the scenarios. At the end of the workshop, the groups presented their scenarios and steps for decision making. After the scenario working was done the trainees answered a survey about the whole workshop.

The survey data was analyzed with material-oriented content analysis. The data was divided into appropriate classifications. The researcher does not make up the classifications, they

come from the research data. The classifications are not necessarily clearly readable in the research data, they can also rise from the meanings of the individual survey answers. (Anttila 2007, 120.) The survey data was transcribed and written word to word.

Based on the research results received from the content analysis, a 4-phase scenario working model was created for the S Group. The first phase includes pre-assignments like readable articles and studies related to futures research. The material should bring some kind of new information about the organization in question. In addition, the SWOT and PESTE analyses are required.

The background analysis continues in the phase two with two different expert lectures. First lecture is profound information about S Group and the second one about current signals in futures research. Phase three includes the four alternative future scenarios by using the future pyramid. The pyramid should also include the steps of decision making along with observations of the silent signals and wild cards. Finally the scenarios shall be written into scenario stories.

One of the additional research questions of the thesis was - What is scenario working? Basically scenario working is a process advancing in phases. Pre-assignments help to understand the future possibilities. Alternative future scenarios are created in the scenario workshop by using future pyramid. Finally, the scenarios are written in clear scenario stories.

Another additional research question was - What is successful scenario working? Successful scenario working advances in four steps and is appropriately outlined for certain business. The participants of the working group are interested and open-minded visionaries. Suitable amount of time is reserved for the scenario working and the instructions for the group are clear and adequate. The researcher should act as a facilitator for the working group. The result of a successful scenario working are four alternative future scenarios, which all are something new, versatile and psychologically possible. Successful scenario working also gives the participants a learning experience. The participants observe the environment and bring together their thoughts and ideas open-mindedly without prejudice.



## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	2
1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	3
1.2 Tutkimuksen viitekehys ja tutkimusmenetelmät	3
2 TULEVAISUUDENTUTKIMUS	5
2.1 Tulevaisuudentutkimus tiedonalana ja tieteellisenä toimintana	5
2.2 Tulevaisuudentutkimuksen lähtökohdat ja perusfilosofiat	7
2.3 Tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä	10
2.3.1 Heikot signaalit	11
2.3.2 Megatrendit	14
2.3.3 Villit kortit	16
2.3.4 PESTE-analyysi	16
2.3.5 SWOT-analyysi	17
3 SKENAARIOTYÖSKENTELY OSANA STRATEGISTA JOHTAMISTA	19
3.1 Strateginen johtaminen	19
3.2 Skenaario käsitteenä	21
3.3 Mitä ja millaisia skenaariot ovat?	22
3.4 Skenaariotyöskentely, sen vaiheet ja erilaisia skenaariomenetelmiä	22
3.5 Skenaariotyöskentelyn hyödyt ja merkitys yritykselle	29
4 KEHITTÄMISTYÖ: SKENAARIOTYÖSKENTELYN MALLI SOK:LLE	33
4.1 Tutkimuksellinen kehittämissyö	33
4.2 Toimeksiantajan esittely	36
4.3 Skenaariotyöskentelypäivät	40
4.4 Skenaariotyöskentelyn tulokset, aineiston analysointi ja tulkinta	48
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	63
6 POHDINTA	67
6.1 Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja yleistettävyyys	70
6.2 Jatkotutkimusaiheet	73
LÄHTEET	74

## LITTEET

## 1 JOHDANTO

Jokainen järjestelmä tai organisaatio, kuten valtio, kunta tai yritys perustaa aina toimintansa jonkin skenaarion pohjalle. On toinen asia, että tunnistavatko organisaation toimijat mahdollisen skenaarion sisällön tietoisesti vai toimitaanko tiedostamatta. Skenaarioajattelun avulla voidaan tuoda ilmi ja avata myös sellaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia, jotka eivät tulisi mieleenkään ilman skenaarioprosessia. Useamman kuin yhden tulevaisuuden vaihtoehdon ajattelun rikastaa tutkittavan alueen tai organisaation mahdollisuuksien kenttää. (Rubin 2015.)

Tämän opinnäytteen tavoitteena on tuottaa skenaariotyöskentelyn malli S-ryhmälle. Skenaariotyöskentelyn kehittämistehtävässä opinnäytteen tekijä pitää noin kaksi päivää kestävätkä skenaariotyöskentelypäivät. Skenaariotyöskentelyn päätteeksi pyydetään osallistujia vastaamaan kyselylomakkeeseen, josta saatava aineisto toimii tämän kehittämistehtävän tutkimusaineistona. Skenaariotyöskentelyyn osallistuvat S-Päällikkö-koulutusohjelmassa opiskelevat S-ryhmän työntekijät. Koulutusohjelma on S-ryhmän oma koulutusohjelma, josta valmistuu tulevaisuuden esimiehiä S-ryhmän yrityksiin.

Opinnäytteen kehittämistehtävässä, skenaariotyöskentelyssä pääpaino on onnistuneessa skenaarioprosessissa ja sen mallintamisessa S-ryhmän tarpeisiin. Opinnäytteestä sivutaan skenaariotyöskentelyn merkitystä strategiatyöhön ja strategiseen johtamiseen. Strategiaprosessiin kuuluu olennaisena osana erilaisten tulevaisuuksien pohtiminen. Strategian tarkoituksena on auttaa meitä kulkemaan toivomaamme suuntaan tulevaisuudessa. Opinnäytteen tekijä on huomionnut tämän näkökulman ja tiedostaa sen olevan skenaariotyöskentelyn perusta. Tällä rajauksella pyritään tutkimaan ja saamaan syvällisiä tuloksia skenaariotyöskentelyn mallintamiseen liittyen.

Kehittämistehtävän skenaariotyöskentely noudattaa Anita Rubinin mallintamaa skenaariotyöskentelyn vaiheita päättyen skenaarioiden laadintaan ja niiden kirjoittamiseen tarinamuotoon. Tutkimuksesta rajataan ulkopuolella myös ne skenaariotyöskentelyn vaiheet, joissa rakennetaan visio ja strategia. Myös tehtyjen skenaarioiden korjaus ja uudistaminen muuttuneita olosuhteita vastaamaan, on rajattu opinnäytteen ulkopuolelle. Opinnäytteen tekijänä ja tutkijana toimin skenaariotyöskentelypäivinä skenaariotyöryhmien fasilitaattorina.

Kiinnostukseni tulevaisuudentutkimukseen on lähtöisin toimintaympäristön analysointi ja ennakointi – opintojaksolta, jossa innostuin aiheesta ja tutustuin suomalaisiin tulevaisuuden-

tutkimuksen asiantuntijoihin. Perehdyin myös opintojakson aikana työnantajani tulevaisuudentutkimuksen menetelmiin ja huomasin, ettei SOK:lla ole toimialat huomioivaa skenaariotyöskentelyn mallia. Tämä kehittämistutkimus vastaa tähän tarpeeseen. Haluan selvittää skenaariotyöskentelyn hyödyllisyyttä nopeasti muuttuvan toimintaympäristön ennakoinnissa.

### 1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytteen kehittämistehtävän tutkimusongelmana on tulevaisuuden ennakointi. Opinnäytteessä tavoitteena tuottaa S-ryhmän käyttöön soveltuva skenaariotyöskentelymalli. Tämän kehittämistehtävän päättökysymyksenä on, että millainen skenaariotyöskentelyn malli soveltuu S-ryhmän käyttöön. Palautekyselyn eri kysymyksillä pyrittiin hakemaan vastauksia tähän kysymykseen sekä alakysymyksiin: mitä on skenaariotyöskentely ja millainen on onnistunut skenaariotyöskentely.

Skenaariotyöskentelyn tarkoituksena on tuottaa kokonaisvaltaisia ja laaja-alaisia kuvauksia yrityksen tulevaisuuden toimintaympäristöstä ja yrityksen omasta roolista siellä. Työskentelyn tuloksena on erilaisia tulevaisuuksia, skenaarioita ja päätöksentekijät voivat hyödyntää näitä suunnittelussa ja päätöksenteossa. Skenaariotyöskentely antaa työvälineen rohkeaan ja luovaan ajatteluun ja toimintaa sekä tämän avulla saadaan tuotua esille organisaatiossa olevaa tietotaitoa ja hiljaista osaamista.

### 1.2 Tutkimuksen viitekehys ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytteen teoreettinen viitekehys koostuu tulevaisuudentutkimuksen teoriasta ja skenaariotyöskentelystä. Lisäksi kuvaillaan skenaariotyöskentelyn mahdollisuudet strategisessa johtamisessa. Teoriaosuudessa avataan myös skenaariotyöskentelyyn liittyvät työkalut, jotta skenaariotyöskentelypäivien vetäminen onnistuisi. Skenaariotyöskentely perustuu heikkojen signaalien, megatrendien ja villien korttien tunnistamiseen ja analysointiin. Tulevaisuuskuvien rakentamisessa tulee olla tietoinen oman organisaation toimintaympäristöstä. PESTE-, ja SWOT-analyysit auttavat hahmottamaan yrityksen nykytilaa ja tulevaisuuden mahdollisuuksia.

Tämä opinnäyte on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa tutkimustulokset saavutetaan tulevaisuudentutkimuksen skenaariotyöskentelyn avulla. Opinnäytteen toimeksiantaja on Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (myöhemmin SOK). S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jolla on Suomessa yli 1600 toimipaikkaa. S-ryhmän muodostavat osuuskaupat ja SOK tytäryhtiöineen. S-ryhmällä on oma koulutus- ja oppimiskeskuksen Jollas Instituutti, joka järjestää vuosittain satoja valmennus- tai koulutustilaisuuksia. S-Päällikkö-koulutusohjelma on yksi Jollas Instituutin pitkestä valmennusohjelmista.

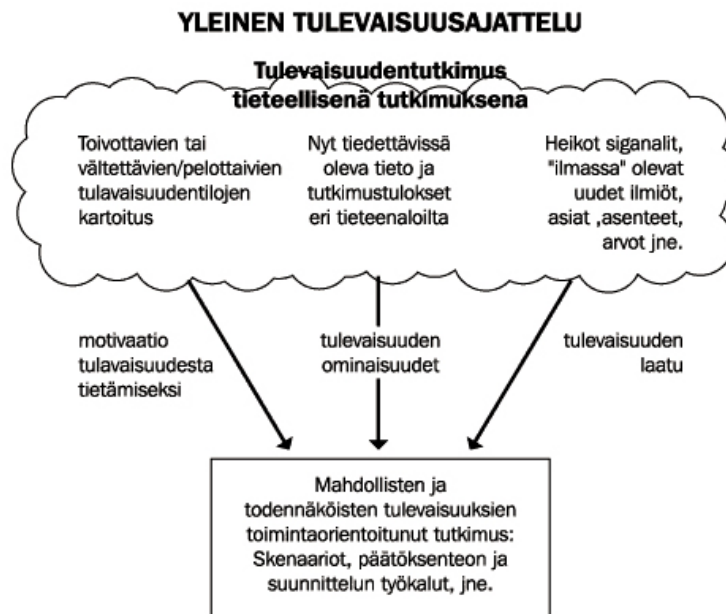
## 2 TULEVAISUUDENTUTKIMUS

Tulevaisuudentutkimus on nuori akateeminen oppiala, joka vielä hakee tieteellistä identiteettiä. Sen lähtökohdat ovat monitieteelliset. Taloustieteet, yhteiskuntatieteet, humanistiset tieteet, luonnontieteet, tekniset tieteet ja ympäristötieteet tarjoavat näkökulmia ja menetelmiä, joiden avulla nykyhetkeä koskevan tiedon perusteella voidaan yrittää tähyttää tulevaisuuteen. Tulevaisuudentutkimuksen suosio nousu 1900-luvun jälkipuoliskolla on luonnollinen seuraus siitä, että yhä monimutkaistuvan maailman nopea muutos on vaikea hallita. (Niiniluoto 2003, 7, 25; Malaska 2013, 17 - 22.)

Tulevaisuudentutkimuksen lähtökohdat ovat suurelta osin sama kuin yhteiskuntaa koskevan tiedon yleensäkin, sillä se perustuu tarpeeseemme pyrkiä laajentamaan näkyvissä olevien moraalisten valintojen määrää ja antamaan merkityksen nykyhetkessä tekemillemme valinnoille. Nämä valinnat ovat kuitenkin riippuvaisia menneestä kehityksestä ja aikaisemmista valinnoista. Voidaan ajatella, että joissain asioissa voimme seurata valintojen ja seuraamusten jälkiä kauas ehkä vuosisatoja taaksepäin. Tekemämme valinnat ovat myös aina sidoksissa käytettävissä olevaan tietoon ja samoin kuin niihin kuviin tulevaisuudesta, joita meillä on. Sekä yhteiskunnan että yksittäisten ihmisten valinnoissa käyttämä tieto on riippuvaista niin historialta, kulttuurista, arvoista ja ajan hengen kuin valinnan tekijän omasta osaamistasosta, luonteesta ja henkilökohtaisista kokemuksista. (Malaska 2013, 14 - 17; Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia 2015; Niiniluoto 2003, 20 - 25.)

### 2.1 Tulevaisuudentutkimus tiedonalana ja tieteellisenä toimintana

Työssään tulevaisuudentutkijat käyttävät hyväkseen eri tieteenalojen saavutettuja tutkimustuloksia ja löydöksiä ja vetävät johtopäätöksiä siitä, että millaisia mahdollisia, todennäköisiä ja toivottavia ja tulevaisuudentiloja edessämme on. Kaikissa skenaarioissa ja myös tulevaisuudentutkimuksessa yleensäkin on pidettävä huolta siitä, että erilaisia tulevaisuudentiloja ja mahdollisuuksia koskevat johtopäätökset voidaan perustella tarkasti ja huolellisesti nykyhetkellä olemassa olevan tiedon ja ymmärryksen pohjalta, sillä kyseessä ei ole mikään tieteiskirjallisuus tai fantasia. (Rubin 2004a; Kamppinen, Malaska & Kuusi 2002, 23 - 38; Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia 2015.)



Kuva 1. Tulevaisuudentutkimuksen paikka ja tehtävät yleisen tulevaisuutta koskevan ajattelun piirissä (Rubin 2004a)

Tulevaisuudentutkimus saa tieteellisen tutkimuksen osana vaikutteita käytettävissä olevista tutkimustuloksista ja tieteellisestä tiedosta ja nämä näkyvät kuvassa yksi. Näitä ovat kansalaisten ja yhteiskunnan erilaiset tulevaisuutta koskevat odotukset, toiveet, pelot sekä ilmassa liikkuvat heikot signaalit. Tulevaisuudentutkimus tieteellisenä näkökulmana auttaa järjestämään tätä informaatiota sen piirissä kehitettyjen metodien, teorioiden, ja näkökulmien avulla. Yhteiskunnassa vallitseva yleinen tulevaisuusajattelu arki ajatteluna on myös riippuvaista yhteisistä sosiaalisesti jaetuista tulevaisuutta koskevista ajatuksista samoin kuin perinteisesti koetuista tavoista ja käytännöistä, joiden avulla on yritetty vaikuttaa tulevaisuuteen. (Rubin 2004a; Niiniluoto 2003, 7-9, 22.)

Vaikka tulevaisuus avautuu meille nykyhetkellä ja menneisydessä tehtyjen päätösten ja valintojen tuloksena, sen ominaisuuksia ei voida kuitenkaan suoraan päätellä näistä päätöksistä. Toisin sanoen tulevaisuutta ei voida ennustaa sanan perinteisessä merkityksessä. Tulevaisuus on aina laajan tapahtumavalikoiman seuraamusten kompleksinen sekoitus, josta emme voi tällä hetkellä tietää juuri mitään varmaan. (Wilenius 2015, 15; Niiniluoto 2003, 23 – 38.) Poikkeuksena sellaiset asiat, jotka liittyvät suoraan luonnonlakeihin, kuten auringon nousu ja laskuajat. (Rubin 2004a)

## 2.2 Tulevaisuudentutkimuksen lähtökohdat ja perusfilosofiat

Tulevaisuudentutkija Eleonora Masini esittää, että tulevaisuudentutkimus voidaan ymmärtää tietynlaisena tapana ajatella sekä tapana rakentaa ajatusmaailmaamme. Se on ajatusmalli, jossa ymmärretään elämä, arkipäiväiset toimet ja päätökset olevan valintojemme tulosten seurauksena. Masini kuvailee tulevaisuudentutkimusta kolmella eri filosofisella lähestymistavalla. Ensimmäistä lähestymistapa on ekstrapolointi, joka on lähtöisin ihmisen tarpeesta ymmärtää nopeaa muutosta ja suhteuttaa siihen oman olemisensa. Jotta voi ymmärtää omaa merkitystä maailmassa, on tiedettävä mihin maailma on menossa. Tällöin tarvitaan mennyttä ja nykyisyyttä koskevaa tietoa. Näiden tietojen perusteella on mahdollista rakentaa ymmärrys siitä, mikä on mahdollista ja mikä näistä on todennäköistä. Kun tiedetään menneestä, on johdonmukaista tehdä johtopäätöksiä myös tulevaan kehitykseen. Tämä lähestymistapa on johtanut monenlaisiin matemaattisiin malleihin ja mallintamismenetelmiin. (Masini 1993, 39 - 42.)

Eleonora Masinin toinen lähestymistapa liittyy toivottaviin yhteiskunnallisiin tulevaisuudentiloihin ja utopioihin. Tätä kutsutaan näkemykselliseksi ajattelutavaksi, sillä tässä halutaan muuttaa nykyistä todellisuuden tilaa etsimällä ja esittämällä uusia visioita tulevaisuudesta. Esimerkiksi tulevaisuusverstaas on kehittynyt tätä lähestymistapaa varten. Kolmas lähestymistapa muodostuu kahden ensimmäisen lähestymistavan synteisistä, jossa on kyse visioinnista. Kun ihmiset rakentavat erilaisia tulevaisuudentavoitteita ja projekteja niin näiden kaikkien taustalle on tarve muuttaa todellisuutta. Näitä ohjaavat esimerkiksi empiirinen tieto menneestä, sosiaaliset ihanteet, utopiat ja visiot. Tämä näkökulma perustuu ajatukseen, että ihminen voi muuttaa todellisuutta ja kysymys on tekemistä valinnoista. Tätä näkökulmaa auttavat perinteiset haastattelu- ja kyselymenetelmät, trendiennusteet ja skenaariomenetelmä. Kaikki kolme Masinin lähestymistapaa pohjautuvat ihmisen tarpeeseen ymmärtää omaa, yhteiskunnan ja ympäristön välisiä suhteita. (Masini 1993, 41 - 44.)

Tulevaisuudentutkimus ei ole ennustamista. Ennustamisen käsitteinä voidaan puhua intuitiivisesta ja induktiivisesta ennustamisesta. Intuitiivinen ennustaminen on sisäistä tietoa tai tietämystä, joka jollain mystisellä tavalla saapuu tietäjän mieleen ja tällaisia ovat esimerkiksi tietäjät, shamaanit ja oraakkelit. Induktiivinen ennustaminen perustuu ulkoisen tiedon analysoinnille ja yhdistelemiselle, eikä ennustaminen ole tällöin mystinen lahja vaan opittu taito. Tällainen ennustaminen on lähempänä tieteen kriteereitä ja sitä myös nykyisin harjoitettavaa tulevaisuudentutkimusta. (Niiniluoto 2003, 7 - 9; Rubin 2004a.)



Tulevaisuudentutkimuksen on tarkoituksena tarjota perusteltuja näkemyksiä tulevaisuudesta ja sen eri kehitysvaihtoehdoista suunnittelun, päätöksenteon ja toiminnan lähtökohdiksi. Tulevaisuudentutkimuksen empiirinen havainnoinnin kohde on nykyhetki, josta pyritään saavuttamaan mahdollisimman laaja-alainen käsitys monien tieteiden tutkimuksista. (Wilenius 2015, 15.) Tulevaisuudentutkimuksen lähtökohdat voidaan kiteyttää Anita Rubinin (1995, 6 - 7) mukaan seuraavilla tavoilla:

- **Tulevaisuus ei ole ennustettavissa.** Voimme muodostaa mielikuvia ja käsityksiä vain siitä, millaisia tapahtumia on edessämme – puhutaankin useista vaihtoehtoisista tulevaisuuksista.
- **Tulevaisuus ei ole ennalta määrätty.** Voimme pohtia sitä, mitä todennäköisesti tulee tapahtumaan, kun mietimme eri mahdollisuuksia.
- **Tulevaisuuteen voimme vaikuttaa** teoillamme ja valinnoillamme. Sen vuoksi on tärkeää tietää, **mikä on mahdollista, mikä on todennäköistä ja mikä on toivottavaa.** Arvojen ja arvokeskustelun merkitys tulevaisuuden vaihtoehtojen pohtimisessa on väistämätön. Tulevaisuustietous on siten **arvorationaalista.**

Yritysten toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, nopeammin kuin koskaan aikaisemmin modernien yhteiskuntien historiassa. Menestykseen ei enää riitä, että sopeutuu ympärillä tapahtuviin muutoksiin. Todelliset menestyjät syntyvät niistä yrityksistä, jotka kykenevät arvioimaan paitsi jo toteutunutta kuin myös tulevaisuuden sisältämiä kehitysvaihtoehtoja, varautumaan niihin ja toteuttamaan pitkän aikavälin visionsa erilaisissa tulevaisuuksissa. Tulevaisuuden tutkimuksessa on kehitetty monia työskentelytapoja, joita voidaan käyttää tulevaisuustyössä. (Mannermaa 1999, 9.)

Tulevaisuuden systemaattinen arviointi ei ole ollut erityisen suosittua sen enempää yritysmaailman kuin julkisenkaan sektorin päätöksenteon keskuudessa. (Mannermaa 1999, 17 – 18.) Yksi syy tähän on ollut se, että hyvinä aikoina tulevaisuuden arviointia ei koeta tarpeelliseksi, sillä asiat hoituvat hyvin ilmankin. Tulevaisuutta ei myöskään arvioida huonoina aikoina, koska silloin se on liian myöhäistä ja resurssit eivät riitä. Voimavarat kuluvat välittömien ongelmien kanssa painiskelussa eikä päätöksentekijä ehdi eikä jaksata ajatella nykyhetkeä pidemmälle. (Mannermaa 1999, 17 – 18.; Wilenius 2015, 23.)

Tulevaisuus muodostuu yhteiskunnan eri puolilla tapahtuvan ajattelun, suunnittelun, päätöksenteon ja niitä seuraavien tekojen, mutta myös niistä riippumattomien tiedostamattomienkin tekojen ja suoranaisten sattumien kautta. Osa prosesseista on rationaalisia ja osa irratiionaalisia, jonka takia niitä on erityisen vaikeaa ennakoida. Tulevaisuudentutkimus on viimeisten 40 vuoden aikana kehittynyt puhtaasta ennustamisesta suuntaan, joka pyrkii edistämään sitä niin, että tulevaisuuden tekeminen perustuisi sekä arvojen ja tosiasioiden tiedostamiseen ja niiden perusteltuun huomioimiseen vertaillen erilaisia tulevaisuuden kehitysmahdollisuuksia. Tulevaisuutta ei tulisi Mannermaan mukaan nähdä yhtenä (deterministisenä) Tulevaisuutena, vaan joukkoja tulevaisuuksia, joiden muodostamaa vaihtoehtojen kirjoa pyrittäisiin kartoittamaan erilaisin menetelmin. (Mannermaa 1999, 18 - 19.)

Tulevaisuudentutkimus on mahdollista jaotella kolmeen filosofisesti erilaiseen lähtökohtaan, perusajattelutapaan eli paradigmaan, joita ovat deskriptiivinen, skenaarioparadigma ja evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus. Deskriptiivinen eli kuvaileva ja ennustava tulevaisuudentutkimuksella tarkoitetaan sellaista lähestymistapaa, jossa pyritään esittämään menneisyyden kehityslinjojen jatkamiseen perustuvia ennusteita. Tulevaisuudesta esitetään arvioita ja näihin liitetään korkea todennäköisyys. Deskriptiivinen tulevaisuudentutkimus merkitsee yleensä kvantitatiivisten aikasarjojen mallintamista ekstrapoloimista eli jatkamista tulevaisuuteen. Väestö- ja talousennusteet edustavat tällaista perusajattelutapaa. (Mannermaa 1999, 25.)

Skenaarioparadigman mukaan tulevaisuudentutkimuksen ensisijainen tehtävä ei ole ennustaa todella toteutuvaa tulevaisuutta, sillä sen ei uskota olevan vielä mahdollista. Ennustamisen sijaan on tavoitteena hahmotella useita erilaisia tulevaisuuden laaja-alaisia käsikirjoituksia eli skenaarioita. Näiden arvo ei määräydy vain niiden toteutumistodennäköisyyksien, vaan ensisijaisesti skenaarioiden kuvaamiin tapahtumainkulkuihin liitettävien arvostusten perusteella. Skenaario voi olla merkittävä, vaikka sen todennäköisyys olisi pieni, jos skenaario kuvaa huomattavan uhkaavaa tai tavoiteltavaa tapahtumainkulkua. Uhkaavuus ja tavoiteltavuus määräytyvät subjektiivisesti jonkun tarkastelijan näkökulmasta. Skenaariot sisältävät usein epäsuoria uskomuksia siitä, että säännönmukaisuuksia on olemassa ja sen vuoksi skenaarioiden laatimisella on hyvin laaja soveltuvuusalue. (Mannermaa 1999, 26.)

Evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus viittaa ajatukseen, jonka mukaan tulevaisuudentutkimuksen tarpeellisten perusolettamusten asettamisessa tulisi etsiä yhteiskunnallisesta kehityksestä evolutionaarisia prosesseja. Tällöin etsitään sekä vakaan kehityksen vaiheita että mahdollisia murroksia sekä myös näiden prosessien mahdollisesti liittyviä yleisiä muutosten-

denssejä eli muutosvirtauksia. Evolutionaarisessa tulevaisuudentutkimuksessa korostuu ajatus, että yhteiskunnalliset ja taloudelliset systeemit ovat jatkuvasti epätasapainotilassa. Ne ovat myös dynaamisia ja luonteeltaan epälineaarisia. Evolutionaarinen murros ei ole vain uhka vaan myös merkittävä mahdollisuus organisaatiolle. Yleensä se merkitsee jonkin asian loppua, kuten esimerkiksi rakenteen, määrän, ajattelu- tai toimintatavan. Mutta samalla tämä merkitsee uuden alkua. Jos yrityksen skenaario ja strategiatyössä omaksutaan lähtökohdaksi evolutionaarinen näkemys kehityksestä, voidaan ne myös helpommin ymmärtää ja hyväksyä. Tällöin skenaariot voivat sisältää rajujakin rakenteellisia muutoksia. Näin murroksiin varaudutaan omissa strategioissa jo etukäteen, luonnollisina kehitykseen liittyvinä ilmiöinä. (Mannermaa 1999, 26, 178 - 182.)

### 2.3 Tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä

Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että tulevaisuutta koskevaa tietoa voidaan hankkia joko laskennallisesti tai asiantuntija-arvioiden perusteella. Laskennallisia menetelmiä ovat:

- Trendianalyysi ja ekstrapolointi
- Conjoint-analyysi
- Ristivaikutusanalyysi
- Asiantuntijoiden mielipiteen pysyvyyden analysoiminen.

Asiantuntijamenetelmiä ovat:

- Delfi-tekniikka
- Skenaariotyöskentely
- Megatrendianalyysi ja TopTen – listat
- Tulevaisuustaulukko
- Edelläkävijäanalyysi
- Teknologian ennustaminen ja arviointi

Muita menetelmiä on PESTE-analyysi ja Science Fiction. (Metsämuuronen 2002, 11.)

Tämän opinnäytteen kehittämistehtävässä käytetään tulevaisuudentutkimuksen asiantuntijamenetelmistä skenaariotyöskentelyä. Skenaariotyöskentely perustuu heikkojen signaalien, megatrendien ja villien korttien tunnistamiseen ja analysointiin. Tulevaisuuskuvioiden rakentamisessa tulee olla tietoinen oman organisaation toimintaympäristöstä. PESTE-, ja SWOT-

analyysit auttavat hahmottamaan yrityksen nykytilaa ja tulevaisuuden mahdollisuuksia. Skenaariotyöskentelyyn liittyvät työkalut ovat kuvattu seuraavaksi.

### 2.3.1 Heikot signaalit

Brian Coffman on määritellyt heikon signaalin niin, että se on idea tai trendi, joka vaikuttaa yritykseen tai yrityksen toimintaympäristöön. Se on uusi ja yllättävä signaali vastaanottajan näkökulmasta ja joskus sitä on vaikea huomata ”kohinan” ja muiden signaalien keskeltä. (Vuorinen 2013, 120; Coffman 1997, 2.) Heikko signaali voi olla uhka tai mahdollisuus yritykselle ja se on usein aliarvioitu ihmisten taholta, jotka tietävät asiasta. Heikko signaali myös omaa viiveajan ennen kuin kypsyy ja muuttuu valtavirraksi sekä edustaa mahdollisuutta oppia, kasvaa ja kehittyä. (Coffman 1997, 2.)

Elina Hiltusen mukaan heikko signaali on ”merkki nousevasta asiasta”, josta voi tulevaisuudessa tulla jokin iso trendi – tai sitten ei”. Hiltusen mukaan heikon signaalin määritelmiä on lähestulkoon yhtä monta kuin asiasta innostunutta kirjoittajaa ja kouluttajaa. Osa asiasta innostuneista puhuvat heikoista signaaleista niin, että ne ovat trendin alkujia, osa merkkeinä nousevista asioista ja jotkut jopa liittävät heikot signaalit synonyymiksi villedille korteille. Heikkoihin signaaleihin liitetään myös erilaisia rinnakkaiskäsitteitä ja nimistöä, kuten hiljaiset signaalit. Tätä termiä Hiltunen ei suosittele käytettäväksi, koska se sekoitetaan helposti hiljaiseen tietoon. Muita rinnakkaiskäsitteitä heikoille signaaleille on muutoksen siemenet, ennakkovaroitusmerkit jne. (Hiltunen 2012, 108.)

Heikko signaali on helppo tunnistaa omasta tai muiden ensireaktiosta. Elina Hiltunen on jopa kehittänyt leikkimielisen testin kahvipöytäkeskusteluihin heikkojen signaalien testaamiseksi. Mitä enemmän asia herättää ihmetystä tai sille naureskellaan, sitä todennäköisemmin on kyse heikosta signaalista. Kahvipöytäkeskusteluiden uusi testattava asia voi saada aikaan seuraavia tunteita: kollegat nauravat, vastustavat kiivaasti tai jopa sanovat, ettei niin tule koskaan tapahtumaan. Asia voi herättää ihmetystä, kukaan ei ole kuullut asiasta ennen tai jopa halutaan, ettei asiasta puhuttaisiin (tabu). Mikäli edellä mainituista reaktioista kuulee useampaa, on todennäköisesti sitä enemmän vain kyse heikosta signaalista. (Hiltunen 2012, 108 – 113.)

Heikoissa signaaleissa on kyse joistain uusista ja kysymyksiä herättävistä asioista. Nämä uudet asiat tai ilmiöt itsessään eivät ole heikkoja signaaleja vaan merkit niistä ovat näitä signaaleja. Heikkojen signaalien tapahtumistodennäköisyys on alhainen, mutta seurannaisvaikutukset voimakkaat. (Hiltunen 2012, 108 – 113; Mendonca, Cunha, Kaivo-oja 2004, 205 – 206; Kamensky 2014, 117.)

Heikkoja signaaleja voi käyttää kolmeen eri tarkoitukseen, jotka Elina Hiltunen on luetellut tulevaisuusajattelun kolmeksi tehtäväksi. Joita ovat tulevaisuuden ennakointi, innovointi ja kommunikointi. Heikkoja signaaleja voidaan käyttää vaikkapa skenaarioiden pohjamateriaalina tai nousevien trendien arvioinnissa. Näitä tulee kuitenkin kerätä jatkuvasti ja hyödyntää systemaattisesti. Kun organisaatiossa on kerätty heikkoja signaaleja, ne voidaan yhdistää trendiaihiksi. (Hiltunen 2012, 129 - 130.)

Mika Mannermaa nimittää heikkoja signaaleita ilmiöiksi, jotka ovat ”oraalla” ja joilla ei yleensä ole selvästi tunnistettavaa menneisyyttä sekä ne eivät ole aiemmin olleet olemassa tai ainakaan merkityksellisiä. Heikko signaali ei ole trendi, mutta siitä voi tulla sellainen. Heikkojen signaalien ymmärtämiseen Mika Mannermaa vertaa niiden kehitysprosesseja analogisesti epälineaarisen termodynamiikan käsitteisiin autokatalyysiin ja ristikatalyysiin. Voidaankin puhua heikon signaalin tuottamasta autokatalyyttisestä prosessista. Sillä tarkoitetaan sitä, että heikko signaali vahvista itse itseään ja muodostuu ajan mittaan trendiksi ja ehkä jopa megatrendiksi. (Mannermaa 2004, 113 - 114.)

Yhtenä esimerkkinä autokatalyyttisestä prosessista on Internet. Se oli merkittävä heikko signaali suurin piirtein vuosina 1993 - 1995 ja noina aikoina käynnistyi Internetin eksponentiaalisen leviämisen lumipalloefekti. Internet generoi omaa kasvuaan. Mitä enemmän oli käyttäjiä, sitä mielekkäämmäksi ja halutummaksi sen käyttö muodostui työelämässä ja vapaa-ajalla. Heikot signaalit ovat erityisen kiehtovia, koska uskotaan, että niiden havainnoija on muita paremmassa asemassa varautumaan uusiin ilmiöihin ja toimimaan niiden mukaisesti. (Mannermaa 2004, 114.)

Tulevaisuuden tutkimuksen seura toteutti keväällä 2000 asiantuntijoidensa kesken argumentti- Delfoi-prosessin. Sen avulla pyrittiin luomaan heikon tulevaisuussignaalin luonnehdintaa. Tuloksena oli, että heikko tulevaisuussignaali on muutoksen ensioire, joka tulee tyypillisesti vahvaksi yhdistymällä toisiin signaaleihin. Heikon tulevaisuussignaalin merkittävyys määräytyy sen vastaanottajan tavoitteista käsin ja tyypillisesti löytäminen vaatii systemaattista etsin-

tää. Heikko tulevaisuussignaali vaatii tukea, kriittistä massaa ja vaikutusavaruutensa kasvua. Lisäksi signaali vaatii asialle omistautuneita toimijoita tullakseen tai estyäkseen negatiivisena tulemasta vahvaksi tulevaisuussignaaliksi. Lisäksi asiantuntijat luonnehtivat, että heikon tulevaisuussignaalin havaitsevat edelläkävijät tai erityisryhmät, eivät niinkään asiantuntijat. (Mannermaa 2004, 115 – 116; Kuusi & Kamppinen 2003, 160 - 162.)

Heikot signaalit ovat metodologisesti ongelmallisia, oikeastaan jo niiden määritelmänsäkin mukaan. Niiden kehitystä on vaikea mallintaa, koska niiltä puuttuu historia tai aikasarja, johon mallin voisi sovittaa. Ne ovat luonteeltaan ainutkertaisia, ei-toistuvia. Ei ole siis mahdollista kerryttää kokemusperäistä tietoa heikkojen signaalien ilmaantumisesta ja käyttää tätä tietoa tulevaisuuden ennakoimiseen. Mikäli tämä on mahdollista, ei ole kyse enää heikosta signaalista vaan jostain aivan muusta. Heikon signaalin tunnistaa siitä, että se on kummajainen, outo ilmiö. Keskiverta talousviisaat hylkivät sitä, koska heikko signaali tulee yleensä vallitsevien järjestelmien ja viisauksien ulkopuolelta. Lähes kaikki merkittävät teknologiset, taloudelliset ja yhteiskunnalliset uudistukset ovat kuitenkin alun perin olleet kummajaisia ja kehittyneet yhteiskunnan syrjäseuduilla. (Mannermaa 2004, 117; Vuorinen 2013, 119 – 121.)

Mikäli olisimme hyviä tunnistamaan heikkoja signaaleja, kykenisimme näkemään niistä ainakin osan jo nyt. Vuosia sitten verkkokauppa räjähdysmäinen kasvupotentiaali oli heikko signaali. Sitä ei ole enää, koska kaikki tietävät, että verkkokauppa tuli hitaan alun jälkeen mullistamaan kaupankäynnin monella alalla. Tämä on juuri yksi heikon signaalin ominaisuus, se elää vain hetken. Heikon signaalin voima yrityksen näkökulmasta piilee siinä, että juuri me havaitsemme sen ensimmäisenä, ymmärrämme sen merkityksen ja toimimme sen mukaan jo silloin, kun muut vielä hylkivät sitä. Kun heikosta on tullut vahva signaali tai jopa megatrendi, sen erityinen arvo heikkona signaalina on romahtanut, sillä vanhan signaalin tietävät kaikki, eikä kukaan enää saada siitä edelläkävijän hyötyä. Heikko signaali joko voimistuu jopa räjähdysmäisesti tai useimmiten häviää pian ensimmäisen pilkahduksen jälkeen. On hyvä tietää, että sama ilmiö voi yhdelle toimijalle näyttäytyä heikkona signaalina, vaikka se jonkun muun silmissä on jo (mega)trendi. Yrityksissä tulisi kuitenkin hyväksyä se, että pohtimalla heikkoja signaaleja virheitä tehdään miltei varmasti. Silti se kannattaa, sillä se on todellisen innovatiivisuuden perusedellytys. Mannermaa opastaa, että yritysten tulisi tarkkailla kysymystä: ”Mikä aivan aidosti parantaa ihmisten elämänlaatua ja tyydyttää meidän todellisia tarpeitamme? (Mannermaa 2004, 120 - 122.)

### 2.3.2 Megatrendit

Megatrendin käsite on vakiintunut tulevaisuudentutkimuksen käyttöön Yhdysvaltalaiselta futuristilta John Naisbittiltä 1980-luvulla. Naisbitt apulaisineen kirjoitti kirjan megatrendeistä. He kävivät läpi mediaa ja tämän analyysin perusteella syntyi Naisbittin ensimmäinen kirja, joka toi megatrendi käsitteen yleisempään keskusteluun. (Rubin 2005a.) Hiltunen (2012, 78) kirjassa *Megatrendit 2000* kirjoittaa, kuinka Naisbitt määrittelee megatrendin seuraavasti:

Megatrendit eivät vain tule ja mene ohi nopeasti. Nämä laajat yhteiskunnalliset, taloudelliset, poliittiset ja teknologiset muutokset muodostuvat hitaasti, mutta sitten kun ne tapahtuvat, ne vaikuttavat meihin jonkin aikaa – seitsemästä kymmeneen vuoteen tai pidempään.

Elina Hiltunen kertoo megatrendin kuvaavan nykyhetkeä. Ne ovat voimakkaasti läsnä ja vaikuttavat eri elämänalueille ja ovat myös maantieteellisesti levinneet laajalle. Aina ne eivät kuitenkaan ole totaalisen globaaleja. Koska megatrendit ovat pitkäkestoisia, voidaan varauksella olettaa, että ne kertovat tulevaisuudesta. On kuitenkin tärkeää huomata, etteivät megatrendit ole pysyvyksiä vaan voivat muuttua ja vaimeta ajan mittaan. Tulevaisuuden kannalta mielenkiintoista ei ole jonkin trendin tai pysyvyyden jatkuminen vaan se, että milloin kyseinen megatrendi tai trendi kääntyy ja vaimenee. (Hiltunen 2012, 79.)

Anita Rubin kuvailee megatrendin tarkoittavan yksittäistä ilmiötä tai ilmiöiden tai trendien joukkoa, joka määrittää tavalla tai toisella tulevaisuuden suunnan tai kokonaisuuden. Pitkän ajanjakson kuluessa tapahtuva tarkasteltavan ilmiön yleinen kehityssuunta voidaan kutsua trendiksi. Trendi on jokin piirre nykyhetkessä, joka voi jatkua tulevaisuudessa sellaisella tavalla, että se on suhteellisen helppo jäljittää. Megatrendin ja trendin välinen ero ei ole aina kovin selvä. Silloin on kysymyksessä megatrendi, kun ilmiötä voidaan kuvata kehityksen suurena linjana tai toisin sanoen aaltona, joka sisältää globaalien tason vaikutuksia ja alailmiöitä. (Anita Rubin 2005a.)

Sitra tuottaa muutaman vuoden välein trendilistan, joka hahmottelee maailman suuria yhteiskunnallisia muutoksia. Sitran megatrendejä vuosille 2014 - 2015 on esitetty kuvassa 2. Megatrendi on kuvattu lyhyesti suuntaa antavalla virikkeellä. Keltainen megatrendi kuvaa hyvinvointia painottava, punainen yhteiskuntaa, sininen taloutta sekä rakennetta, vihreä ympäris-

töä ja violetti tarkoittaa useasta tai toisiinsa vaikuttavista meta-/ tai megatrendistä. (Sitra 2014.)



Kuva 2. Megatrendit 2014 - 2015 (Sitra 2014)

Merkittävyyden lisäksi megatrendin keskeinen piirre on, että se hyvin todennäköisesti jatkuu toistaiseksi. Tässä suhteessa megatrendi poikkeaa erilaisista satunnaisista trendeistä kuten vaikkapa jatkuvasti vaihtuvista muodeista. Toisaalta monet megatrendit ovat sellaisia, etteivät ne edes periaatteessa ole mahdollisia, että ne muodostuisivat pysyviksi. Esimerkiksi maailman väkiluvun kasvu. Megatrendit ovat usein myös selvästi ristiriidassa keskenään. Esimerkkinä väestön väheneminen Euroopassa ja nopea väestön lisääntyminen kehitysmaissa, ovat pitkään jatkuessaan vaikeasti yhteen sovitettavia megatrendejä. (Kamppinen ym. 2002, 149.)

Perusongelma megatrendeissa on todella olennaisten suurten tendenssien tunnistaminen. John Naisbitt kuvaa, että ne ovat tunnistettavissa sillä, mitkä ajatukset tai kysymykset voittavat alaa sanomalehdistössä. Megatrendit ovat hänen mukaansa erotettavissa yhteiskunnan ylä-tason hellimistä muotiasioista lisääntyvän kiinnostuksen perusteella. (Kamppinen ym. 2002, 149.)



### 2.3.3 Villit kortit

Tulevaisuudentutkimuksessa villit kortit eli mustat joutsenet ovat harvinaisia, yllättäviä ja odottamattomia tapahtumia. Näillä epätodennäköisillä tapahtumilla on kuitenkin erittäin suuria vaikutuksia toteutuessaan kaikkialle yhteiskuntaan. (Heinonen 2013, 15 – 17.; Kuosa 2014, 18.; Mendonca, Cunha, Kaivo-oja 2004, 203.) Kolmantena kriteerinä mustalle joutsenelle on se, että niihin pyritään keksimään selityksiä, joiden valossa tapahtuma vaikuttaisi vähemmän satunnaiselta ja ennustettavammalta kuin olikaan. Villit kortit voivat olla luonteeltaan joko kielteisiä tai myönteisiä. Sirkka Heinonen huomauttaa, ettei mustalla ei viitata negatiivisuuteen vaan yllätyksellisyyteen. (Heinonen 2013, 15 – 17.; Heinonen & Ruotsalainen 2013, 304 - 310.)

Yksi mielenkiintoinen tapa stimuloida tulevaisuusajattelua on ennakoida odottamatonta ja tunnistaa mahdollisesti lentoon lähdessä olevia mustia joutsenia. Tulevaisuudentutkimuksessa on ennakoitu lentoon lehahtaviksi mustiksi joutseniksi esimerkiksi internetin äkillistä ja totaalista romahdusta sekä pitkää ja kattavaa sähkökatkosta. Uusia mustia joutsenia ei havaitse, mikäli ei ota käyttöön mielikuvitusta ja lähes mahdottomien tapahtumien visiointia. Hyviä kysymyksiä tähän on esimerkiksi se, että mikä saattaisi yllättää sinut? Mustat joutsenet eivät vain järkytä dramaattisilla vaikutuksilla vaan nimenomaan shokki syntyy siitä, etteivät ne sovi meidän tavanomaiseen ajattelutapaamme. (Heinonen 2013, 20 – 22; Heinonen & Ruotsalainen 2013, 305.)

### 2.3.4 PESTE-analyysi

Mika Kamenskyn (2014, 32, 48.) mukaan organisaation ja siihen kuuluvien on pystyttävä ennakoimaan, seuraamaan ja tulkitsemaan koko globaalin maailman kehitystä. PESTE-analyysi antaa näiden asioiden tutkimiseen hyvän viitekehyksen. Se on menetelmä, jonka avulla voidaan analysoida sellaisia tekijöitä, joihin yksittäinen yritys ei pysty omalla strategiavalinnallaan vaikuttamaan. (Kamensky 2014, 48.; Puusa, Reijonen, Juuri & Laukkanen 2012, 41.) Sen päätekijöiden alle mahtuu suuri määrä aihealueita, näkökulmia ja osatekijöitä, joista yleisimmät tekijät ovat:

- Poliittiset tekijät: lainsäädännön kehitys, säännöstely, tukitoimenpiteet, veropolitiikan kehitys, poliittiset asenteet, kansainväliset asenteet.
- Ekonomiset tekijät: taloudellinen kasvu, suhdanteet, rahamarkkinat, inflaatio, valuuttamuutokset, rahapolitiikan kehitys, työvoiman kehitys, tulopolitiikan kehitys
- Sosiaaliset tekijät: sosiaaliset rakenteet, arvot ja asenteet, elämäntyyli muutokset, muuttuneet käsitykset työstä, muuttuneet kulutustottumukset, vapaa-aika
- Teknologiset tekijät: raaka-aineteknologia, valmistusteknologia, tuoteteknologia, informaatioteknologia
- Ekologiset tekijät: maan käyttö ja luonnon säilyminen, vesistöt ja vesien suojeleminen, ilman laatu ja ilmansuojelu, melu, jäte (Kamensky 2014, 98 – 99.; Puusa ym. 2012, 41.)

Tarkastelutasoja saatetaan tarvita useampiakin, kuten vaikkapa globaali maailmantalous, tietty maanosia tai talousalue sekä yksittäinen kansantalous. (Kamensky 2014, 32; 48; 98 - 99.)

### 2.3.5 SWOT-analyysi

SWOT-analyysissä voidaan samanaikaisesti kuvata sekä liiketoiminnan nykytilaa ja tulevaisuuden mahdollisuuksia. Se on luonteeltaan synteetisempi analyysi. SWOT-analyysi tulee sanoista Strengths (Vahvuudet), Weaknesses (Heikkoudet), Opportunities (Mahdollisuudet) ja Threats (Uhat). (Kamensky 2014, 49; 130; Vuorinen 2013, 88, Van der Heijden 1996, 140-141.) Helsingin kauppakorkeakoulussa tutkittiin joitakin vuosia sitten Suomen 500 johtavan yrityksen käyttämiä strategisen johtamisen menetelmiä ja yksittäisistä menetelmistä SWOT-analyysi oli ylivoimaisesti käytetyin. Se on todennäköisesti ollut jo pitkään suosituin jopa globaalisti. Sen suosioon vaikuttavat vähintäänkin seuraavat asiat. SWOT-analyysin vahvuudet ja heikkoudet ovat tiivistelmä organisaation sisäisestä tilasta. Sen mahdollisuudet ja uhkat ovat tiivistelmä yrityksen toimintaympäristöstä ja oikein laadittuna vahvuudet ja heikkoudet on suhteutettu kilpailutilanteeseen. Lisäksi analyysiin on suhteutettu nykytilaa ja tulevaisuut-

ta. Analyysi on myös näennäisesti helppo tehdä, kun pelkkä luku ja kirjoitustaito riittävät sekä analyysiä voidaan soveltaa monella tasolla ja alueella. (Kamensky 2014, 49; 130.)

SWOT-analyysin hyvät puolet muodostuvat myös ongelmaksi, sillä analyysi on näennäisesti helppo tehdä, mutta hyvän SWOT-analyysin tekeminen on todella vaativaa sen analysoinnin vuoksi. Tyypillisiä ongelmia ovat todellisen toimintaympäristön ja yrityksen tuntemuksen puuttuminen tai kun vertailuperustana ei ole todellinen kilpailutilanne. Lisäksi todellista kritiikkiä ei haluta tai ei uskalleta esittää tai kerätään vain itsestäänselvyksiä tai ympärilyöreeä sanahelinää. Ongelmaksi voi myös tulla lukemattomien vaihtoehtojen oikean priorisoinnin osaamattomuus ja johtopäätöksiin tai toimenpide-ehdotuksia ei tehdä tai niitä ei jopa tehdä. (Kamensky 2014, 130 - 131; Vuorinen 2013, 88.)

### 3 SKENAARIOTYÖSKENTELY OSANA STRATEGISTA JOHTAMISTA

Skenaariotyöskentely on yksi tulevaisuudentutkimuksen asiantuntijatutkimusmenetelmistä. Tulevaisuudentutkimuksen piireissä skenaarion käsitteellä on kaksi erilaista merkitystä. (Rubin 2004a.) Ensinnäkin skenarioajattelu on tiedonalaan ja myös yhteiskuntaan laajemmalti perustuva näkökulma, jossa tulevaisuutta ei nähdä yhtenä, jo valmiiksi määrättyä, deterministisesti toteutuvana todellisuutena vaan usean erilaisen vaihtoehdoisen tulevaisuudentilan mahdollisuutena. Tätä ajattelutapaa perustellaan niin, että mitä syvemmälle murrosaikaan mennään, sitä nopeammaksi ja intensiivisemmäksi muutos kasvaa ja sitä vaikeampi on nähdä tulevaisuuteen. (Rubin 2004a; Van der Heijden 2000, 31 – 36.) Yhden mallin rakentaminen menneeseen kehityskulkuun ja nyt saatavilla olevaan tietoon perustuen saattaa tuottaa harhaisen käsityksen tulevaisuudesta ja mahdollisesti johtaa siihen, että valitaan väärät toimintastrategiat. Skenarioajattelu lisää toimijan joustavuutta strategioiden valinnassa ja tuo mahdollisuuden varautua samanaikaisesti moniin eri tulevaisuuksiin. (Rubin 2004a.)

#### 3.1 Strateginen johtaminen

Igor Ansoff (1984) määrittelee, että strategia on tiettyjen päätöksentekosääntöjen yhdistelmä, jolla ohjataan organisaation käyttäytymistä. Strategia on monimuotoinen ja oikein käytettynä tehokas työkalu yritykseen nykyisin kohdistuvien epäjatkuvuuksien hallitsemiseksi. (Ansoff 2012, 52 - 58.)

Strategia-sana on saanut alkunsa kreikan kielen sanasta ”strategos”. Tämä tarkoittaa joukkojen johtajaa ja joka on juonnettu sanoista armeija ja johtaa. Yritysmaailmaan strategiasanan on tuonut Alfred Chandler, joka toi yritysmaailman tietoisuuteen strategisen suunnittelun. Toinen merkittävä strategisen suunnittelun tietoisuuteen tuomisessa on ollut Igor Ansoff. Ansoffin näkökulma strategiasta on hyvin systemaattinen ja sisältää paljon erilaisia kaavioita, mittareita ja prosessikuvauksia. Tämä selittyy Ansoffin matemaattikkotaustasta. (Ansoff 1984, 52 – 53; Hiltunen 2012, 217.) Elina Hiltunen (2012, 217) pitää Ansoffin teoksia edelleen relevantteina ja jopa väittää, että ”ne ovat edelleen osittain aikaansa edellä”.

Tero Vuorinen (2013, 15) määrittelee, että strateginen johtaminen on toimintaa, joka mahdollistaa pitkän aikavälin menestyksen. Strategia on päätösten ja toimenpiteiden joukko, joka

määrittelee yritykselle menetystä tulevaisuudessa ja tämä on tietoista sekä tavoitteellista suunnan valitsemista muuttuvassa ympäristössä (Vuorinen 2013, 15.)

Hyvän strategian luominen vaatii tavallisesti paljon käsitteellistä ajattelua ennen kuin päästään hyviin käytännön tuloksiin. Iso osa organisaatiosta osallistuu vasta käytännön toimenpiteisiin eikä pysty ilman jäsenten henkilökohtaista kokemusta ymmärtämään käsitemaailman ja käytännön maailman keskinäisiä riippuvuussuhteita. Strategiatyö on kehittynyt viimeisten 40 – 50 vuoden aikana vaiheittain, kun tarkastelemme strategiaa johtamisen ja toiminnan ohjauksen näkökulmasta. Päävaiheet ovat olleet pitkän tähtäyksen suunnittelu, strateginen suunnittelu, strateginen johtaminen ja strateginen ajattelu. (Kamensky 2014, 14.)

Kamensky (2012, 15) kirjoittaa, että strategiaprosessi on vähintäänkin yhtä tärkeä kuin sisältö, koska prosessi vaikuttaa ratkaisevasti **strategiasisällön laatuun, strategiatyöskentelyn tuottavuuteen, strategian toteuttamiseen ja strategian uudistamiseen**. Ammattitaitoinen strategiatyöskentely on paljon enemmän kuin strategian sisältö ja prosessi. Strategiatyöskentely ei ole kerran vuodessa tapahtuva sadetanssi, eikä myöskään vuosikymmeniä kestävä konsultointiprojekti. Strateginen johtaminen on vaativa taitolaji, jossa on monia syviä ja ongelmallisia sudenkuoppia. On tärkeää tunnistaa ja tunnustaa sudenkuopat, jotta yritys voi tehdä strategisesta johtamisesta itselleen keskeisen menestystekijän. (Kamensky 2014, 15.)

Organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu ja kaikilla organisaatioilla on tarve muuttua ja kehittyä. Kamensky (2014, 20) on ryhmitellyt pelkistäen yritysten tavat reagoida muutoksiin:

1. Muutos on jo tapahtunut, mutta yritys ei huomaa sitä.
2. Muutos on tapahtunut, yritys huomaa sen, mutta ei ymmärrä sen vaikutuksia eikä reagoi.
3. Muutos on tapahtunut, yritys huomaa sen, ymmärtää sen vaikutukset, mutta ei osaa tai ei halua muuttua.
4. Muutos on tapahtunut, yritys huomaa sen, ymmärtää sen vaikutukset ja muuttaa toimintaansa.
5. Yritys havaitsee tulevat muutokset jo ennakoon ja kääntää mahdollisuudet ja jopa uhat omaksi edukseen. (Kamensky 2014, 20 - 21.)

Kaikkia edellä kuvattuja organisaatiotyyppisiä on markkinoilla, mutta mikäli yritys haluaa pysyä aidosti mukana kilpailussa, se voi elää pitkällä aikavälillä vain ryhmissä neljä ja viisi. Ana-

lyysit muodostavat kivijalan, jolla menestyvä liiketoiminta rakennetaan. Kamensky opastaa, että tunnettujen analyysien (PESTE-, SWOT-, kilpailija-, toimiala-analyysi) lisäksi tarvitaan skenaarioita ennakoimaan vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia. Skenaarioiden käyttö strategiavalinnan perustana tarjoaa useita vaihtoehtoja niin, että tehdään strategia jokaisen skenaarion pohjalta. Voidaan vaihtoehtoisesti valita yksi tietty skenaario strategian perustaksi tai poimitaan strategiaan asioita kaikista skenaarioista. (Kamensky 2014, 20 - 21, 48, 116.)

Strategiaprosessiin kuuluu olennaisena osana erilaisten tulevaisuuksien pohtiminen. Strategian tarkoituksena on auttaa meitä kulkemaan toivomaamme suuntaan tulevaisuudessa. Skenaarioiden hyöty tulee jo siinä, kun niiden avulla voidaan kyseenalaistaa organisaation olemassa olevat näkemykset tulevaisuudesta. (Hiltunen 2012, 227.) Seuraavissa kappaleissa olen avannut skenaarion käsitettä ja skenaariotyöskentelyä, jonka mallintaminen on tämän opin- näytteen kehittämistehtävä.

### 3.2 Skenaario käsitteenä

Tarja Meristö on määritellyt, että skenaario on oletuksiin perustuva tulevaisuudenkuva, joka kokonaisvaltaisesti ja moniulotteisesti luonnostelee yrityksen tulevaisuuden toimintaympäristön sekä kuvaa kehityspolun nykyisyydestä tulevaisuuteen. (Meristö 2013, 179 - 180)

Mika Mannermaa (1999, 57) on määritellyt skenaarion niin, että tällä menetelmällä luodaan loogisesti etenevä tapahtumasarja, jonka tarkoituksena on näyttää, miten mahdollinen, joko todennäköinen, tavoiteltava tai uhkaava tulevaisuudentila kehittyy askel askeleelta nykytilasta. Tunnettu skenarioasiantuntija Michel Godet on määritellyt skenaarion niin, että se on kokonaisuus, jonka muodostavat tulevan tilanteen kuvaus sekä niiden tapahtumien kuvaus, jotka mahdollistavat siirtymisen alkuperäisestä tilanteesta tulevaan tilanteeseen. (Mannermaa 1999, 57 - 58.)

Skenaario on alun perin teatterisanastoa ja tarkoittaa siellä näytelmän juoniluonnosta. Se kertoo repliikit, vastaanäyttelijät, liikkeet näyttämöllä ja kulissit eri vaiheissa. Yrity maailmaan siirrettäessä käyttö on hyvin analogista. Asiakkaat ja kilpailijat ovat vastaanäyttelijöitä, yleinen toimintaympäristö muodostaa kulissit sekä strategia repliikit ja liikkeet näyttämöllä. (Meristö 2013, 179; Mannermaa 1999, 57; Rubin 2002.)

### 3.3 Mitä ja millaisia skenaariot ovat?

Skenaariot ovat osa modernia tulevaisuudentutkimusta ja ne auttavat kuvittelemaan, mikä on mahdollista ja analysoimaan mikä on todennäköistä. Ottamalla skenaariot mukaan strategiseen suunnitteluun ne auttavat eri vaiheissa. Skenaariot venyttävät tarkasteluajajännettä pidemmälle tulevaisuuteen ja tällöin onkin helpompi nähdä, että onko eri liiketoiminnoilla kantavuutta tulevaisuuteen. (Rubin 2002; Van der Heijden 2000, 31 - 36.) Van der Heijden (2000) on todennut, että skenaariot ovat keino liiketoimintojen tulevaisuuksien analysoimisessa, koska ne ovat liian monimutkaisia ymmärrettäväksi. Useat näkökulmat ovat hyödyllisiä ja antavat paremman kuvan todellisuudesta. Ne myös tekevät tietoiseksi sen, ettei ole yhtä oikeaa vastausta. (Van der Heijden 2000, 31 - 36.)

Vaihtoehtojen mukaan ottaminen tarkasteluun ja pientenkin muutosten ja heikkojen signaalien tunnistaminen ja dramatisointi ainakin ajatuksissa kyseenalaistaa vanhat menestystekijät. (Rubin 2002.) Tämän lisäksi skenaariopohjainen ajattelu strategisessa suunnittelussa korostaa joustavuutta ja aktiivista tulevaisuuden tekemistä. Tämä taas romuttaa perinteisen ajattelutavan siitä, että ensin tehdään suunnitelma eli master plan, joka sitten toteutetaan. Skenaariopohjaisessa tarkastelussa tavallaan joudutaan joka hetki tekemään päätös suunnitellaanko vielä lisää vai toimitaanko jo. (Meristö 2013, 179.)

Michel Godet korostaa skenaarioiden jakautumista kahteen pääkategoriaa. Nämä ovat eksploratiivinen eli tutkiva ja normatiivinen eli tavoitteellinen skenaario. Mika Mannermaan mukaan nämä muodostavat keskeisimmistä jaotteluista, joita erityyppisten skenaarioiden välille voidaan tehdä. Eksploratiivisissa skenaarioissa lähdetään tarkastelemaan menneisyyden ja nykyhetken trendejä ja jatketaan niitä tulevaisuuteen. (Mannermaa 1999, 58.)

### 3.4 Skenaariotyöskentely, sen vaiheet ja erilaisia skenaariomenetelmiä

Skenaariotyöskentely käsittää ainakin kahden vaihtoehtoisen skenaarion kehittämisen yrityksen toimintaympäristöstä. Tällä tarkoitetaan kuvausta siitä, mitä yritys voi ja haluaa olla näissä ympäristöissä sekä lopulta yrityksen strategian muotoilua niin, että eri skenaarioiden sisältämä informaatio otetaan huomioon. Skenaariotyöskentely tarkastelee yritystä osana toimintaympäristöään ja toimintaympäristö käsittää tässä sekä kilpailuympäristön että myös laa-

jemman toimintaympäristön. (Meristö 2013, 179 – 180.) Näin tulee toimialan tekijöiden lisäksi mukaan myös laajemmat taloudelliset, tekniset, sosiaaliset, poliittiset ja ekologiset tekijät, jotka tarkemmin käsiteltiin kappaleessa 2.3.4. Tämä tarkastelu liittyy oleellisesti skenaariotyöskentelyn vaiheisiin.

Skenaariomenetelmiä on monia, mutta kolme elementtiä skenaariossa tulisi aina olla ja ne ovat yrityksen tai toimintaympäristön kuvaus, tulevaisuudentilan kuvaus ja kuvaus prosessista, joka liittää nämä kaksi toisiinsa. Skenaario voi olla todennäköinen, uhkaava tai tavoiteltava ja sitä rakennettaessa voidaan edetä nykyisyydestä tulevaisuuteen tai päinvastoin. Kuitenkin on muistettava, että kaikkien skenaarioiden on oltava mahdollisia. Skenaariotyöskentelymenetelmien keskeisimpinä tehtävinä voidaan pitää seuraavia asioita. Luodaan yhteinen kieli osallistuville ja jäsenellään tulevaisuusprojekti siten, että skenaarioryhmän kollektiivinen ajattelu toimii ja työ etenee saaden hyödyllisiä tuloksia. Työskentelystä tulee karsia pois erilaiset epäjohtonmukaisuudet sekä stimuloidaan mielikuvista, jotta järki ja intuitio täydentävät toisiaan. Ja tuotetaan sellaisia tuloksia, joista päätöksentekijät voivat hyödyntää suunnittelussa ja päätöksenteossa. (Mannermaa 1999, 57 – 62.)

Skenaariotyöskentely on perusluonteeltaan ennakoivaa, mutta pyrkimyksenä on vaikuttaa siihen, millaiseksi kyseisen organisaation tulevaisuus muotoutuu. Skenaariomenetelmissä on tarkoitus provosoida muutoksia ja vaikuttaa yrityksin omin toimin kehitykseen. Mannermaa korostaa, että skenaariotyötä tehdään aina jonkin toimijan näkökulmasta. Skenaarioryhmän optimaalista kokoa on hankala määrittellä ja sitä tulee harkita tapauskohtaisesti. Ydinryhmän koko liikkuu viiden ja kymmenen hengen välillä, koska tätä pienempään ryhmään on vaikeaa saada riittävän monipuolista asiantuntemusta. Mikäli ryhmän koko kasvaa yli kymmeneen, muuttuu työskentely hitaaksi, raskaaksi ja ideattomaksi. Skenaarioryhmässä voi vierailia ulkopuolisia asiantuntijoita yrityksen sisältä tai ulkopuolelta. (Mannermaa 1999, 62 – 64.)

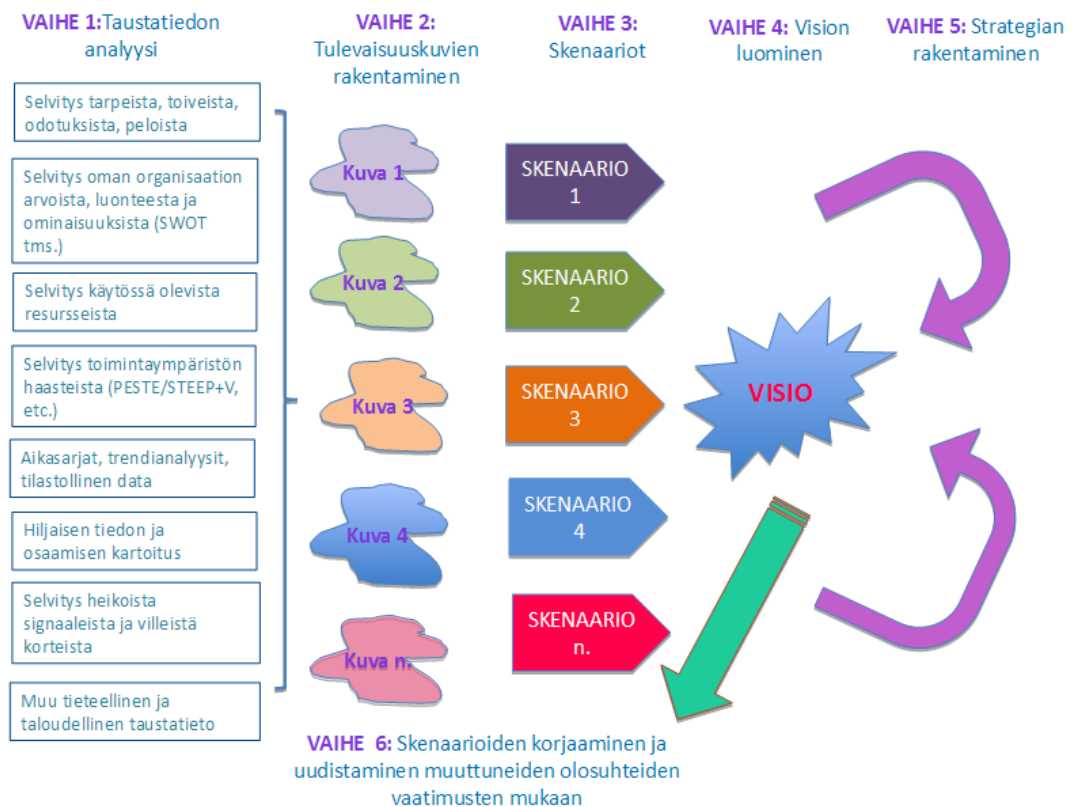
Jotta skenaariotyöskentely onnistuu, on ryhmän sitouduttava siihen vahvasti. Skenaarioryhmässä tulisi olla joku, joka hallitsee tulevaisuudentutkimuksen menetelmät ja siinä käytettävät menetelmät. Yleensä tämä merkitsee ulkopuolista asiantuntijan mukanaoloa. Skenaariotyöskentelyn alkuvaiheessa hahmotellaan yleisiä taloudellisia ja yhteiskunnallisia skenaarioita noudattamalla periaatetta yleisestä yleiseen. Skenaariot voivat kattaa hyvin laaja-alaisesti globaaleja, alueellisia ja kansallisia tai paikallisia tarkastelutasoja. Ryhmän jäsenet edustavat oman alansa asiantuntemusta, mutta eivät välttämättä ole tietoisia globaaleihin talouden kysymyksiin. Tällöin voi olla hyvä ottaa lähtökohdaksi tulevaisuudentutkimuksen piirissä jo laadittuja skenaarioita.



rioita ja muokata niitä palvelemaan omaa skenaariotyötä. Ulkopuolinen tulevaisuusekspertti voi tuoda työhön mukaan keskeisiä skenaarioita, omiaan tai muiden tutkimuksissa kehitettyjä. (Mannermaa 1999, 65 – 66.)

Ralston & Wilson (2006, 69 – 72) pitävät onnistuneen skenaariotyöskentelyn edellytyksenä, että siihen kuuluisi ainakin muutama johtoryhmän jäsen. Mikäli näin ei ole, niin hyödyllisyys ei ole täysin työskentelystä ei ole täysin saavutettavissa. Jos skenaariotyöskentelyyn ei ole osallisia strategisesta johdosta, tulisi skenaariotyöryhmällä olla vahva tietämys yrityksen strategisista näkemyksistä. (Ralston & Wilson 2006, 69 – 72.)

Mannermaa (1999) suosittelee laadittavaksi skenaarioita kolmesta viiteen kappaletta. Yleensä skenaariot tulisivat kohdentaa niihin kysymyksiin, jotka ovat skenaariotyötä tekevän yrityksen kannalta keskeisimpiä. Skenaarioiden lukumäärä, perusajatukset ja erot pysyvät ennallaan, mutta niitä tarkastellaan aivan kuin suurennuslasilla ja valikoidaan oman yrityksen näkökulmasta olennaisimpia ilmiöitä, kuten muuttujia, megatrendejä sekä heikkoja signaaleja. Tässä oman alan asiantuntijat ja yleisempi tulevaisuudentutkimuksen asiantuntemus tukevat toisiaan. Yleiset skenaariot toimivat ideoiden ja herätteiden antajina ja jäsentävänä kehikkona, kun rakennetaan tarkennettuja skenaarioita. (Mannermaa 1999, 66 – 67.)

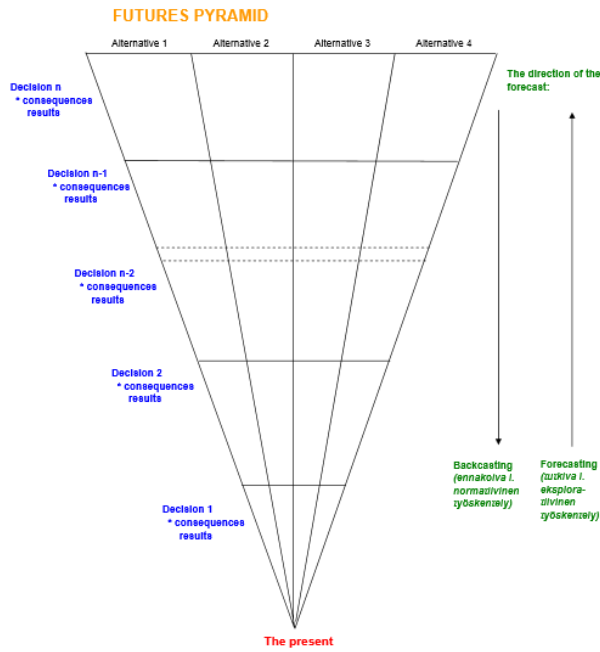


Kuva 3. Skenaariotyöskentelyn vaiheet (Rubin 2015)

Tämä opinnäyte noudattaa Anita Rubinin mallintamaa skenaariotyöskentelyn vaiheita, jotka on esitetty kuvassa kolme. Skenaariotyöskentely on jaettu kuuteen vaiheeseen. Opinnäytteen kehittämistehtävän ulkopuolelle on rajattu vaiheet neljä, viisi ja kuusi. Rubinin (2015) mukaan skenaariotyöskentely aloitetaan tekemällä ensin organisaation, yrityksen tai kyseessä olevan muun järjestelmän nykytilan selvitys. Se voidaan tehdä esimerkiksi PESTE-, tai SWOT-analyysin avulla. Sen jälkeen analysoidaan käytettävissä olevat resurssit ja mahdolliset ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat organisaation kehityskulkuun. Taustatiedon analysointiin tulisi selvittää arvot, toiveet, pelot ja tavoitteet ja tarkkailla mahdollisia heikkoja signaaleja. Valintoihin ja näkökulmiin vaikuttavat hiljainen tieto ja tietotaito eli kaikki se tieto, viisaus ja osaaminen, jota ei opita kirjoista. (Rubin 2015.)

Skenaariotyöskentelyssä vaiheen yksi pohjalta rakennetaan tutkimusasetelmaan soveltuvalla menetelmällä tulevaisuuden skenaarioille tulevaisuuskuvat, joihin skenaariot pohjautuvat. (Rubin 2015) Yksi vaihtoehtoinen menetelmä on tulevaisuuspyramidi, joka on kuvassa neljä. Tämän avulla skenaariotyöryhmä laatii skenaariot kuvina tai kirjallisina esityksinä erilaisista tulevaisuuden vaihtoehdoista vuonna 20XX. Samalla tulisi miettiä, kuinka tähän tilanteeseen

päädytään. Skenaariotyöryhmä hakee tarvittavat päätöksenteon vaiheet (Decision) ja ratkaisut sekä niiden seuraamukset tai seuraukset (Consequences results). Työryhmä rakentaa päätöksenteon portaita, jotta kyseessä oleva tilanne toteutuu ja kirjaa ne tulevaisuuspyramidiin. (Rubin 2005b.)



Kuva 4. Tulevaisuuspyramidi (Rubin 2004b)

Skenaariotyöskentelyssä ennusteen suunta voi olla normatiivinen eli ennakoiva (Backcasting), jossa lähdetään liikkeelle päätetilasta ja edetään nykytilaan (kuva 4). Samalla pohditaan miten tiloihin on mahdollista loogisesti päästä. Tätä nimitetään myös normatiiviseksi eli tavoitteelliseksi menetelmäksi. Toinen skenaariotyöskentelyn suunta on eksploraatiivinen eli tutkiva (Forecasting), jossa lähdetään liikkeelle nykytilasta ja edetään kohti tulevaisuuden päätetilaa (kuva 4). Tätä työskentelytapaa voidaan myös kutsua tutkiviksi skenaarioiksi. Tulevaisuuspyramidissa kuvan neljä alaosassa on nykyisyys eli lähtöhetki (The present). Pyramidi jakautuu nykyisyydestä neljään vaihtoehtoiseen (Alternative 1, Alternative 2 jne.) tulevaisuuskenaarioon (kuva 4). (Rubin 2004b.)

Skenaariotyöskentelyn vaiheessa kaksi (kuva 3) hahmotellaan tulevaisuuskuvia ja tässä opinnäytteessä käytetään Anita Rubinin esittämiä neljää yleisimmin käytettyä skenaariomallia. Nämä ovat muuttumaton kasvu, katastrofiskenaario, paluu menneeseen ja muutosskenaario.

**Muuttumattoman kasvun malli** kuvaa tilannetta, jossa kehitys jatkuu suunnitelleen entisen kaltaisena. Tässä skenaariossa ei ole laadullisia muutoksia näköpiirissä ja ainoastaan määrällinen muutos otetaan huomioon suunnittelussa. Päivittäinen olemassaolo, toisiaan seuraavien tapahtumien virta ja arjen käytännöt jatkuisivat tässä skenaariossa entisellään. Vain sillä poikkeuksella, että kaikkea olisi määrällisesti enemmän. Hyvinvointi ymmärretään taloudellisilla mittareilla mitattavaksi olevaksi asiaksi ja ihmisten elämänlaatu sekä onnellisuus määräytyisivät materiaalsen hyvinvoinnin ehdoilla. Kehitys jatkuisi hyvin samankaltaisena, samalla nopeudella ja samaan suuntaan kuin nyt. (Rubin 2004b; Rubin 2005b.)

Talouden kannalta tämä kehityskulku tarkoittaa, että muuttumattoman kasvun maailma voisi kutsua ”business as usual”. Tämä ymmärretään tulevaisuuden tilana, jossa nykytilanne jatkuisi seuraavat 15 - 20 vuotta hyvin pitkälle samalla lailla kuin nykyään. Tulevaisuutta olisi melko helppo ennustaa käyttämällä erilaisia matemaattisia malleja tai aikasarjoja aikaisemmasta kehityksestä. Näiden pohjalta olisi mahdollista vetää erilaisia suoraviivaisia johtopäätöksiä tulevan kehityksen suunnasta ja määrästä. Tässä skenaariossa laadullisuus perustuisi määrällisen tulokinnan ehdoilla. Muuttumattoman kasvun ajatusmallin mukaan esimerkiksi hyvinvointia voidaan lisätä tuottamalla kaikkea enemmän ja tehokkaammin. (Rubin 2004b; Rubin 2005b.)

**Katastrofiskenaario on malli**, jossa jokin yllättävä muutos tai tapahtuma toimintaympäristössä muuttaa tutkittavan asian tai ilmiön olosuhteita siten, että sen olemassaolo vaarantuu. Katastrofi muuttaisi tähänastisen hyvinvointimme ja mahdollisuutemme sen ylläpitämiseksi ja kasvattamiseksi täysin toisenlaisiksi. Jokin maailmanlaajuinen ympäristö- tai luonnonkatastrofi on aiheuttanut taloudellisia, sosiaalisia, kulttuurillisia ja poliittisia mullistuksia. Nämä vaikutukset voivat näkyä Suomeen pakolaisina, ympäristöongelmina ja vaikkapa taloudellisesti lamana. Skenaariomallia on myös kutsuttu nimellä globaalin talouslaman skenaarioksi, sillä globaali katastrofi muuttaa talouden rakenteita ja jälleenrakennus vaatii valtavasti resursseja. (Rubin 2004b; Rubin 2005b.)

Luonnonkatastrofin kuvaus voisi olla seuraavanlainen. Tokiossa sattuisi suuri maanjäristys, joka aiheuttaisi laajan kansainvälisen talouslaman. Japanilaiset suuromistajat siirtäisivät varansa monikansallisista yhtiöistä ja pankeista Tokion rakentamiseen. Varainsiirron seurauksena olisi useiden kansainvälisten yritysten kaatuminen ja sitä kautta maailmanlaajuinen talouslama. Tällaisen talouslaman seuraukset näkyisivät Suomessa työttömyyden kasvuna, investointien pienenemisenä ja kaupan vähentymisenä. Ja tällä on monenlaisia suorja ja epäsuoria vai-

kutuksia hyvinvointiin, asenteisiin ja mahdollisuuksia. Katastrofiskenaarion alkuunpanijan laatu ei kuitenkaan tarvitse olla erityisen merkittävä. (Rubin 2004b; Rubin 2005b.)

**Paluu menneeseen mallissa** on hyvä ja tavoiteltava tila ollut olemassa aikaisemmin. Kehitys on johtanut kuitenkin huonompaan suuntaan ja nyt pitäisi jollakin tavalla päästä palamaan alkuperäiseen hyvään olotilaan. Taustaoletus skenaariossa on, että yhteiskunnallisissa päätöksenteossa ja arvovalinnoissa pyritään katsomaan taaksepäin ”vanhoihin parempiin aikoihin”. Tarkoitus ei ole palata ajassa taaksepäin vaan pikemminkin eteenpäin, mutta miettiessä millä tavalla eri asioissa voisimme saavuttaa samanlaisen tilanteen tulevaisuudessa, joka on joskus vallinnut. Tässä skenaariossa pyritään kuvaamaan myös niitä valintoja ja päätöksiä, joiden avulla pääsee tähän toivottuun tilanteeseen. (Rubin 2004b; Rubin 2005b.)

Paluu menneeseen -skenaariossa voi olla vaikea loogisesti päätellä, että missä ja milloin ihanne-tila on vallinnut. Tämän skenaarion ajattelu perustuu pitkälti turvallisuutta koskeviin tunteisiin ja sen piirteitä näkyy jatkuvasti arkipuheessa ja julkisessa keskustelussa. Turvattomuuden tunteen lisääntyessä se voi entistä voimakkaammin tulla tunne palata parempiin aikoihin, jolloin ei tarvinnut pelätä väkivaltaa, terrorismia ja biologisia aseita. Tämä skenaario voi talouden kohdalla tarkoittaa pyrkimystä homogeenisuuteen, rajojen sulkemiseen tai vallanpitäjien sääntelyn lisääntymiseen. (Rubin 2004b; Rubin 2005b.)

**Muutoskenaarion malli** kuvaa noin 15 vuoden kuluttua muuttunutta yhteiskunnallista tilannetta, valintoja ja polkuja. Tässä skenaariossa esitellään kompleksisen ja vaihtoehdoisen tulevaisuusajattelun tuottamia erilaisia mahdollisia malleja tulevaisuudesta ja valitaan se todennäköisin. Tarkoituksena on esitellä uusia ajatuksia, ideoita, mahdollisuuksia ja ajatuksia laajentaen nähden uusia näkökulmia. Lähtökohta on proaktiivisuudessa ja siinä, että tässä skenaariossa pyritään itse vaikuttamaan olosuhteisiin ja toimintaympäristöön niin, että tulevaisuus olisi toivottavin mahdollinen. Toisaalta yllättävätkään muutokset eivät lamauta vaan nekin pystyttäisiin ottamaan vastaan ja hyödyntämään. Tämä skenaario perustuu siihen, että toimintastrategiat ovat joustavia ja tarpeeksi väljiä. (Rubin 2004b.)

Muutoskenaariossa taustaoletuksena on, että tällä hetkellä nähtävissä olevat heikot signaalit, muutosvirtaukset ja kehitystarpeet yhteiskunnallisessa toiminnassa ja poliittisessa arvokeskustelussa on otettu huomioon päätöksenteossa. Muutokset ja mahdolliset yllättävienkin asioiden yhteisvaikutukset on otettu suunnittelussa ja strategioiden valinnassa yhteiskunnan tasolla huomioon. (Rubin 2004b; Rubin 2005b.)

Näitä skenaariomalleja soveltamalla voidaan tutkittavan asian, ominaisuuden tai kehityskulun eri vaihtoehdoille löytää ulkoisia syitä ja perusteluja ottamalla huomioon toimintaympäristön erilasten muutostekijöiden vaikutukset. Mallien tarkoituksena on toimia ohjeellisina yleiskuvauksina sellaisista olosuhteista tai tilanteista, joita esimerkiksi organisaation toimintaympäristössä on mahdollisesti tulevaisuudessa. (Rubin 2004b.) Skenaariotyöskentely on parhaimmillaan prosessi, joka käydään läpi toimintaympäristön muuttuessa. Kertaluonteisenakin se avaa uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja toiminnan suunnitteluun. (Rubin 2015.)

Skenaariotyöskentelyn vaiheessa kaksi työryhmä rakentaa tulevaisuuspyramidin avulla neljä edellä kuvattu tulevaisuuden skenaariota eli tulevaisuuskuva, jotka on kuvattu kuvassa kolme. Tämän opinnäytteen skenaariotyöskentelyn kehittämistehtävä päättyy vaiheeseen kolme, jossa neljä skenaariota kirjoitetaan tarinamuotoon.

### 3.5 Skenaariotyöskentelyn hyödyt ja merkitys yritykselle

Anita Rubin (2015) on listannut skenaariotyöskentelyn edut niin, että se

1. tukee strategista ajattelua ja päätöksentekoa organisaatiossa;
2. auttaa välttämään yhden (vaihtoehdottoman) ennusteen harhaa;
3. auttaa muokkaamaan strategiasta joustavamman ja älykkäämmän;
4. tehostaa ja rohkaisee luovaa ajattelua ja toimintaa organisaatiossa;
5. valmistaa organisaatiota yllätysten varalle;
6. luo pohjaa epäjatkuvuuksien havaitsemiseksi ajoissa;
7. tuo esiin ns. heikot signaalit ja muutosta ennakoivat vihjeet;
8. auttaa jäljittämään organisaation toimintaan vaikuttavat avainmuuttujat ja
9. tuo näkyviin ns. hiljaista tietoa.

Van der Heijden (1996, 51) on kuvassa viisi esittänyt yhteenvedon oppimiseen liittyvistä näkökohdista, joita skenaariotyöskentely tuo organisaatiolle ja yksilölle.

Yksilötasolla	Ryhmätasolla
Kognitiivinen ymmärrys: skenaariot ovat työkalu organisaation tiedoille. Skenaariotarinat antavat monenlaista tietoa ja näkökulmia ja näiden lähtökohtia on kognitiivisesti helpompi käsitellä.	Strateginen keskustelu: skenaariotyöskentely sisältää mahdollisuuden erilaisille näkemyksille ja tuo useita tulkintoja osaksi strategista keskustelua.
Keino mielikuvan laajentamiselle: Ihmiset näkevät yksilöinä vain tiettyjä asioita ja unohtavat muut näkökulmat, jotka perustuvat mentaalisin malleihin ja odotuksiin. Skenaariotyöskentely auttaa näkemään laajemmin.	Ilmaisuväline keskusteluun: skenaariotyöskentely tarjoaa tavan keskustelulle tärkeistä liiketoiminnan näkökohdista.
Kognitiivisen oppimisen työkalu: skenaariotyöskentely auttaa yksilöitä ajattelemaan ideoita ja näistä saadaan aikaan strategisia keskusteluita.	Mentaalinen työkalu: skenaariotyöskentely on keino organisaation mielikuvan yhdenmukaistamiseen, joka mahdollistaa johdonmukaisen strategisen toiminnan.

Kuva 5. Skenaariotyöskentelyn oppimisen näkökulmat (Van der Heijden 1996, 51)

Skenaariotyöskentelyn yhteydessä Van der Heijden varoittaa ryhmäajattelusta, jossa kriittisen massan puuttuminen johtaa vaihteleviin strategisiin toimiin organisaatiossa. Ryhmäajattelu vähentää organisaation kykyä havaita ja reagoida liiketoimintaympäristön häiriöihin. (Van der Heijden 1996, 47 – 48.)

Tarja Meristö (2013, 182) jakaa skenaariotyöskentelyn käyttäjät käyttöintensiteetin mukaan kahteen ryhmään. Ensimmäistä ryhmää kuvaillaan tulossuuntautuneeksi skenaariotyöskentelyn käyttäjiksi. Nämä käyttävät skenaarioita irrallisena osana suunnitteluprosessissa ja ne toimivatkin syöttötietoina. Niiden käyttö on lähellä ennustamisen filosofiaa, mutta ennusteita on yhden sijaan monta. Tämän mallin käyttäjät tekevät käytännössä vain aiheskenaarioita. Toista ryhmää Meristö kuvaa nimellä prosessisuuntautuneet skenaariotyöskentelyn käyttäjät. Näille skenaariot ovat kiinteä osa suunnittelua ja johtamista. Tällöin työskentelyssä korostuu prosessi, jopa lopputuloksen tai vaihtoehtoisten skenaarioiden kustannuksella. Prosessissa korostetaan johdon osallistumista sekä sitoutumista ja tällöin skenaariotyöskentelystä tulee askel kohti visionääristä johtamista. (Meristö 2013, 182.)

Tulossuuntautuneet skenaariotyöskentelyn käyttäjät täyttävät parhaimmillaan kaksi ensimmäistä tehtävää tulevaisuudentutkimuksen tehtäväkenttään peilattuna. Näitä ovat kuvittelun mahdollisesta sekä analyysi todennäköisestä. Prosessisuuntautuneet skenaariotyöskentelyn käyttäjät täyttävät myös kolmannen tehtävän, joka on tulevaisuuden tekemiseen osallistuminen valitsemalla mikä on haluttavaa ja toteutettavaa. Skenaariotyöskentelyn keskeiset hyödyt

voidaan kiteyttää niin, että ne ovat kokonaisvaltaisia ja laaja-alaisia kuvauksia yrityksen tulevaisuuden toimintaympäristöstä ja yrityksen omasta roolista siellä. Työskentelyn aikajänne myös ulottuu pidemmälle tulevaisuuteen kuin tavanomainen strateginen suunnittelu. Työskentely myös hyödyttää niin, että se tuottaa vaihtoehtoja yritykselle, joiden vaikutuksia arvioidaan liiketoimintaan ja strategiaan eli osallistutaan aktiivisesti tulevaisuuden tekemiseen. (Meristö 2013, 182.)

Mika Mannermaa (1999, 189 - 199) huomauttaa, että tulevaisuuden hahmottaminen on vaativa tehtävä ja sitä tulisi tehdä samalla ammatillisella pätevyydellä kuin yrityksen muitakin toimintoja hoidetaan. Tämä edellyttääkin, että yritys paneutuu tulevaisuudentutkimuksen menetelmiin ja soveltaa niitä yrityksen tarpeisiin. Tärkeintä on, että sovelletaan jotain menetelmää, joka vie projektia jätävästi eteenpäin. Parhaimmat yritykset ottavat tulevaisuuden haltuun arvioimalla toimintaympäristön kehitystä ja hahmottamalla omia strategioitaan säännöllisesti ja systemaattisesti. Vaikutuksen tulisi ulottua myös ruohonjuuritasolle ja viimeisenkin toimintoapulaisten työpöydälle. Skenaariotyöskentelystä tulisi tehdä osa yrityskulttuuria ja tämä merkitseekin yrityskulttuurissa asennemuutosta. Tulevaisuussuuntautuneessa yrityksessä ei tunneta lainkaan ajatuksia tai ilmaisuja ”Näin on aina tehty” tai ”Saavutetuista eduista ei tingitä” tai Meillä on tapana”. (Mannermaa 1999, 189 - 199.)

Skenaariotyöskentelystä saatavaa hyötyä on vaikea arvioida ja mahdoton mitata, toteaa Tarja Meristö (1991, 166) väitöskirjan tutkimustuloksissa. Eurooppalaiset yrityskäyttäjät totesivat skenaariotyöskentelyn hyvyyden kriteerin olevan se, että laaditut skenaariot otetaan huomioon tehtäessä tulevaisuutta koskevia päätöksiä eli vaikuttavat todelliseen päätöksentekoon. Skenaariotyöskentely on työläs ja aikaa vievä prosessi, joten tästä syystä sitä tuskin käytettäisiin, mikäli siitä ei koettaisi hyötyä. (Meristö 1991, 166.)

Tulevaisuudentutkija Elina Hiltunen (2012, 184) toteaa skenaariomenetelmistä, että niitä on varmaan yhtä monta kuin skenaarioiden tekijöitäkin. Skenaarioita voidaan tehdä kevyesti, jolloin hyötyarvo jää vähemmäksi. Toisaalta kuitenkin Hiltunen korostaa, että ”skenaarioiden tehtävänä on muuttaa ajatusmaailmaamme, jolloin kevytkin skenaarioharjoitus voi tuottaa uusia näkemyksiä”. Skenaarioprosessissa ei ole tärkeintä lopputulos vaan matka sinne eli itse prosessi. Skenaarioprosessi on ennen kaikkea tulevaisuusoppimisen väline organisaatiossa. (Hiltunen 2012, 184.)



Mika Kamensky (2014, 116) ryhmittelee skenaariotyöskentelyn hyödyt kolmelle alueelle. Skenaariotyö toimii ennen kaikkea **ajatusmallina, strategiavalinnan perustana ja varoitustmekanismina**. Tulevaisuuden ennakkointia ja ennakkonäkemystä korostava ajattelu auttaa näkemään paremmin näkökohtia, joita liittyy mahdolliseen tai haluttuun tulevaisuuteen. Skenaariotyö parantaa kykyä arvioida nykyisten toimenpiteiden ja päätösten vaikutuksia. Lisäksi se on vuorovaikutuksessa muiden analyysien kanssa ja auttaa parantamaan kokonaisnäkemystä tulevaisuuden ympäristöstä ja omasta asemasta kokonaisuudessa. (Kamensky 2014, 116.)

## 4 KEHITTÄMISTYÖ: SKENAARIOTYÖSKENTELYN MALLI SOK:LLE

Tässä kappaleessa on kerrottu tutkimuksellisen kehittämistyön luonteesta, toimeksiantajasta sekä skenaariotyöskentelyn toteuttaminen osana S-Päällikkö-koulutusohjelmaa. Skenaariotyöskentelyn päätteeksi osallistujia pyydettiin vastaamaan palautekyselyyn, jossa kysyttiin skenaariotyöskentelyn ennakkotehtäviin, skenaariotyöskentelyyn, lähipäivien sisältöön ja skenaariotarinan kirjoittamiseen liittyviä kysymyksiä. Tämän kappaleen lopussa on tutkimusaineiston analysointi ja tulkinta.

### 4.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Yrityksissä ja muissa organisaatioissa tapahtuvan kehittämistyön merkitys on kasvanut nopeasti. Maailma muuttuu yhä nopeammin ja myös yritysten täytyy yrittää pysyä kehityksessä mukana. Toisaalta organisaation menestykseen ei enää riitä, että sopeutuu tapahtuviin muutoksiin. Parhaimmin ovat menestyneet ne, jotka ovat pystyneet itse viemään kehitystä eteenpäin eli toimimaan kehityksen moottoreina. Todelliset menestyjät syntyvät niistä, jotka pystyvät arvioimaan toteutunutta, mutta myös tulevaisuuden kehitysnäkymiä, varautumaan niihin ja toteuttamaan pitkäaikaisia tavoitteita erilaisissa tulevaisuuden tilanteissa. (Ojalahti, Moilanen & Ritalahti 2014, 12 – 13.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa monenlaisista lähtökohdista, kuten organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu siis yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, tuotteiden, käytäntöjen tai palvelujen tuotteistamista ja toteuttamista. Sen tarkoituksena on tyypillisesti luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön ratkaisuja. Kehittämistyössä ei vain kuvailla tai selitellä asioita, vaan siinä etsitään niille parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännössä eteenpäin. (Ojalahti, Moilanen & Ritalahti 2014, 19.)

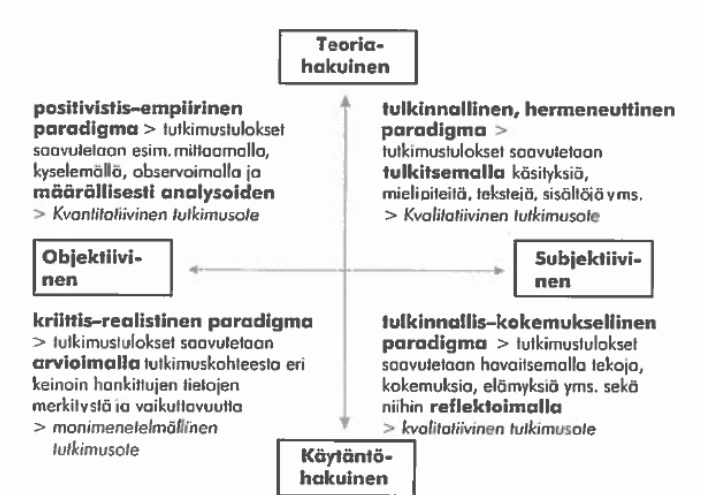
Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön ero on pääasiassa toiminnan päämäärissä niin, että halutaanko tuottaa ilmiöistä uutta teoriaa vai saada aikaan myös käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. Tämä ero vaikuttaa kehittämistyön prosesseihin ja niissä käytettäviin tutkimustapoihin ja menetelmiin. Kehittämistyössä raportoidaan kehittämisen lähtökohdat ja tavoitteet, työmuodot ja prosessin eteneminen ja lopputulokset. Kehit-

tämistyössä on keskeistä soveltaa, muokata ja luoda uusia ratkaisuja. (Ojalahti, Moilanen & Ritalahti 2014, 19 – 21.)

Tutkimuksellisuus tarkoittaa kehittämistyössä sitä, että omat ratkaisut ja tuotettu tieto rakentuvat olemassa olevan tiedon päälle. Kehittämistyössä hyödynnetään olemassa olevia aiheeseen liittyviä teorioita ja niistä muodostuvaa tietoperustaa. Parhaimmillaan kehittämistyössä päästään luomaan uutta käytännön teoriaa eli dokumentoimaan ja mallintamaan työelämän käytäntöjä. (Ojalahti, Moilanen & Ritalahti 2014, 21.)

Tutkimuksellisuus kehittämistyössä on tärkeää siksi, että sen avulla kehittämistyöhön liittyvät tekijät otetaan tavallista kattavammin ja suunnitelmallisemmin huomioon ja tulokset ovat näin paremmin perusteltavissa. Ihmisillä, yrityksillä ja toimialoilla on mahdollisesti vahvoja vallitsevia asenteita ja uskomuksia, jotka määrittävät niiden toimintaa ja joiden pohjalta ne katsovat toimintaympäristöään. Usein yrityksissä uskotaan, että yrityksen tuotteet ja palvelut ovat kunnossa ja että he tuntevat asiakkaiden tarpeet täydellisesti ja että kilpailijat pysyvät samoina ja he toimivat samalla tavoin kuin ennenkin. (Ojalahti, Moilanen & Ritalahti 2014, 21.)

Kehittämishankkeeseen valittavan tutkimusotteen menetelmäteoreettinen tausta perustuu siihen, että missä määrin se auttaa asetettujen tutkimuskysymysten selvittämiseen. Onko menetelmä tehokas ongelmanratkaisutilanteessa ja onko se pätevä hankkeen toteuttamiseen tarvittavana tiedonvälittymisen keinona. Tutkijan tulee miettiä, että onko hänen tavoitteensa kehittää teoriaa vai suuntautua käytäntöön, joka on kuvassa yksi pystyakselissa. Toisena ulottuvuutena on mietittävä, että saadaanko tieto tutkijan itsensä ulkopuolella olevista ja havaittavista seikoista vai tutkijan itsensä sisällä olevista, psyykkisesti koettavista seikoista. Tämä on esitetty kuvassa kuusi vaaka-akselilla. (Anttila 2007, 22.)



Kuva 6. Kehittämishankkeen tutkimuksellisen otteen valitseminen (Anttila 2007, 23)

Laadullista tutkimusprosessia voi luonnehtia eräänlaiseksi tutkijan oppimisprosessiksi, jossa tutkimuksen aikana ajan pyritään kasvattamaan tutkijan tietoisuutta tarkasteltavana olevasta ilmiöstä ja sitä ohjailevista tekijöistä. Tutkija on se pääasiallinen tutkimusväline, jonka välityksellä tietoa tutkimuskohteesta kertyy. (Moilanen & Rähä 2015, 80.) Laadullisen tutkimuksen tyypillinen piirre on, että se on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on myös tyypillisesti ihmisestä saatu tieto keruun instrumenttina. Laadullisissa tutkimuksissa tyypillisesti valitaan tutkittava kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Tämä opinnäyte kehittämistehtävänä noudattaa käytännönhakuista ja subjektiivista tutkimusotetta. Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on suuntautua käytäntöön ja tutkimuksellisuus näkyy tässä niin, että tuotettu skenaariotyöskentelyn malli ja ratkaisut rakentuvat tulevaisuustutkijoiden julkaiseman tiedon päälle. Tässä tutkimuksessa tulee esille laadullisen tutkimuksen tyypilliset piirteet kuten se, että aineisto kootaan todellisessa tilanteessa ja tieto saadaan kehittämistehtävään osallistuneilta ihmisiltä ja lisäksi tutkittava kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti.

## 4.2 Toimeksiantajan esittely

S-ryhmä muodostuu 20 itsenäisestä alueosuuskaupasta ja niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta. Osuuskaupat ovat osuustoiminnallisia yrityksiä. Niiden omistajat ovat myös asiakkaita, S-ryhmän kielellä asiakasomistajia. Lisäksi S-ryhmään kuuluu kahdeksan paikallisosuuskauppaa. Osuuskauppojen verkosto ulottuu koko maahan ja niiden toiminnassa on vahva alueellinen painotus. Jäsenet eli asiakasomistajat omistavat osuuskaupat. (S-kanava 2015.)

Asiakasomistaja on osuuskaupan ja koko S-ryhmän omistaja sekä samalla tärkein asiakas, jota varten S-ryhmä on olemassa. S-ryhmän tärkein tehtävä ja toiminnan tarkoitus on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille ja asiakasomistaja voi nauttia hyvistä palveluista ja eduista. Asiakasomistaja saa liittyessään S-Etukortin, joka on avain Bonukseen ja muihin etuihin. (S-kanava 2015.)

### **S-ryhmän historia**

S-ryhmä on osuustoiminnallinen yritys ja sen juuret ovat vuoden 1844 Pohjois-Englannissa Rockdalen kaupungissa. Tuolloin kankaankutojat perustivat ensimmäisen elinkelpoisen osuustoimintayrityksen. Teollinen vallankumous ja sitä seurannut kaupungistuminen olivat synnyttäneet uusia yhteiskuntaluokkia, teollisuustyöväestön ja keskiluokkaisen porvariston, joiden ajattelutapaan sopi osuustoiminta. Osuustoiminta syntyi kuluttajien tarpeista. 1800-luvun Euroopassa monet yksityiset kauppiat tavoittelivat maksimaalista voittoa, pitivät usein asiakassuhteet velkavankeuden avulla, eivät piitänneet tuotteiden hygieniasta tai laadusta. Näiden ilmiöiden vastapainoksi syntyivät osuuskaupat. (S-kanava 2015.)

Suomeen osuustoimintaliike rantautui yli sata vuotta sitten ja vuosien saatossa osuuskaupoista on kasvanut suomalaiseseen yhteiskuntaan osuustoiminnallinen yritysryhmä, S-ryhmä. Osuuskaupat perustettiin vastaamaan kuluttajien tarpeita, sillä ihmiset halusivat laadukkaita tuotteita kohtuulliseen hintaan. Tarjotaan asiakkaille tarpeellisia tavaroita ja palveluita helposti ja edullisesti. Ensimmäinen näihin päiviin saakka yhtäjaksoisesti Suomessa toiminut osuuskauppa on Turussa. Se on vuonna 1901 perustettu Vähäväkisten Osuusliike, josta on muotoutunut monien vaiheiden jälkeen nykyinen Turun Osuuskauppa. Osuustoimintalaki säädettiin vuonna 1901 ja sen jälkeen osuustoiminta-aate levisi kaikkialle ja osuuskauppoja perustettiin lähes kaikkiin kuntiin. Osuuskauppojen määrän kasvaessa havaittiin tarve yhteistyö-

hön. Vuonna 1904 perustettiin Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta eli SOK hoitamaan yhteisostoja, neuvontaa ja ohjausta. (S-kanava 2015.)

Osuustoiminnan yli satavuotiseen historiaan on mahtunut niin ylä- kuin alamäkiä. Vuonna 1916 osuustoiminta jakautui porvarilliseen ja työväen osuustoimintaan. Tähän asti oli liikettä kehitetty yhteistyössä. Hajoaminen heijasteli samalla suomalaisen yhteiskunnan voimakasta poliittista kahtiajakoa. Seuraavina vuosikymmeninä SOK perusti useita tuotantolaitoksia tilitikkutehtaista vesivoimalaitokseen ja makeistehtaaseen. Ensimmäinen tavaratalo oli Helsingin Sokos, joka avattiin vuonna olympiavuonna 1952. Toinen kriisiaika S-ryhmään kohdistui 1960 - 70 luvuilla. Monet maaseudun haja-asutusalueen kylämyymälät joutuivat lopettamaan toimintansa, kun muuttoliike vähensi väkilukua erityisesti Itä- ja Pohjois-Suomen maaseudulla. Osuuskauppatoiminnan toinen kriisi kulminoitui maaseudun ja kaupungin välisiin näkemyseroihin. (S-kanava 2015.)

1980-luvulle tultaessa oltiin tilanteessa, jossa kaikki osuuskaupat olivat vaikeassa taloudellisessa asemassa ja ne selvisivät vain säästökassojen turvin sekä omaisuutta realisoimalla. S-ryhmässä tämä vuosikymmen merkitsi isoja rakennemuutoksia. SOK:n pääjohtajan Juhani Pesosen johdolla aloitettiin monenlaiset saneeraukset ja näiden seurauksena syntyi nykyinen alueosuuskauppaverkosto. SOK luopui tällöin esimerkiksi omasta teollisuudesta ja ydinosaamisalueisiin keskittyminen 1980-luvulla johti siihen, että koko ryhmä nousi muutamassa vuodessa kannattavaksi. Nykyisen asiakasomistajaohjelman kehitys aloitettiin 1980-luvun lopulla ja valtakunnalliseksi bonus-järjestelmä tuli vuonna 1994. (S-kanava 2015.)

1990-luvun alussa kustannustehokkuutta parannettiin nykyaikaisen ketjutoiminnan avulla, jonka ytimessä on muun muassa keskitetty hankinta. Lisäksi S-ryhmässä aloitti toiminnan hankintaan ja logistiikkaan erikoistunut yritys. 1990-luvulla myös S-ryhmä laajensi ulkomaille ja perusti uuden ABC-liikennemyymäkonseptin. Ja 2000-luvulla on tehty monenlaisia muutoksia ja uudistuksia useilla toimialoilla, laajennettu toimintaa Baltiassa ja Venäjällä sekä perustettu esimerkiksi S-Pankki vuonna 2007. Viime vuosien aikana on kehitetty usealle toimialalle verkkokauppoja. Vuonna 2015 S-ryhmällä on liiketoimintaa kahdella eri toimialalla. (S-kanava 2015.)

## S-ryhmän rakenne

Osuuskauppojen omistaja SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittamisestä. SOK:n liiketoiminta täydentää S-ryhmän tarjontaa kotimaassa ja lähialueilla. SOK-yhtymän muodostavat puolestaan SOK ja sen tytäryhtiöt. Alueellisten ja valtakunnallisten tytäryhtiöiden lisäksi SOK harjoittaa Baltian alueella ja Pietarissa markkainta sekä matkailu- ja ravitsemiskauppaa. Kuvassa seitsemän on kuvattu S-ryhmän rakenne kokonaisuudessaan. (S-kanava 2015.)



Kuva 7. S-ryhmän rakenne (S-kanava)

## S-ryhmän strategia, arvot ja visio

S-ryhmän visio on olla vuoteen 2020 mennessä kaupparyhmä, joka tarjoaa ylivoimaista hyötyä ja helpoutta omasta kaupasta. Ylivoimaisella hyödyllä tarkoitetaan sitä, että S-ryhmän tarjoamien palveluiden pitää aidosti hyödyttää asiakasomistajia. Ei riitä, että S-ryhmän tarjonta kerryttää bonusta vaan palveluiden pitää olla kilpailukykyisiä niin hinnaltaan kuin laadultaan. Ylivoimaisella helpoudella viitataan siihen, että erilaisten asiointia helpottavien digipalveluita kehitetään. Tavoitteena on, että S-ryhmän keskeiset palvelut ja asiointin kannalta oleelliset tiedot, kuten hinta- ja valikoimatiedot, ovat aina asiakkaan saatavilla kellonajasta tai paikasta riippumatta. Ja omalla kaupparyhmällä tarkoitetaan sitä, että S-ryhmän osuuskaupat ovat asiakasomistajien omistajia, eikä ulkopuolisia omistajia ole. Vuosille 2014 - 2018 S-ryhmän tärkeimmiksi strategiseksi tavoitteeksi on linjattu kannattavuuden parantuminen ja asiakastyytyväisyyden kasvattaminen. S-ryhmän toiminnan tarkoituksena on tuottaa kilpailukykyisiä palveluja ja etuja asiakasomistajille. (S-kanava 2015.)

S-ryhmän arvot ovat kiteytyneet vuosikymmenien kuluessa ja ne korostavat vastuullista yritystoimintaa. Tähän kuuluva asiakasomistajuus ja osuustoiminnallinen yritysmuoto ovat luonteva perusta. Arvojen ansiosta S-ryhmä on yksi kiinnostavimmista työnantajista. Kuvassa kahdeksan ovat S-ryhmän arvot, jotka on kiteytetty neljään kohtaan. Olemme asiakasta varten, tarkoitetaan tällä kilpailukykyisiä hintoja, laadukkaita tuotteita ja kattavaa palveluverkostoa. Asiakkaat voivat tehdä vastuullisia valintoja, koska tuotteet ja palvelut ovat turvallisia sekä eettisesti ja ympäristön kannalta kestäviä. Lisäksi S-ryhmän arvojen mukaan asiakkaita palvellaan rehellisesti ja ystävällisesti sekä toiminta on eettistä. Asiakasomistajien luottamus palkitaan Bonuksella. (S-kanava 2015.)



Kuva 8. S-ryhmän arvot

Kannamme vastuun ihmisistä ja ympäristöstä – arvolla halutaan kertoa, että S-ryhmä työyhteisöiden monimuotoisuutta ja samanarvoisuutta. Henkilöstölle tarjotaan kannustava, terveellinen ja turvallinen työympäristö. S-ryhmä myös kehittää työntekijöiden osaamista sekä laadukasta esimiestyötä. S-ryhmässä parannetaan energiatehokkuutta ja lisätään uusiutuvan energian käyttöä. Lisäksi hankinnoissa ja investoinneissa otetaan huomioon niiden koko elinkaaren aikaiset kustannukset ja ympäristövaikutukset. Lisäksi toiminnasta syntyvän jätteen määrää vähennetään. (S-kanava 2015.)

Kolmas arvo lupaa uudistaa toimintaa jatkuvasti. S-ryhmässä otetaan tuote- ja palvelutarjonnan kehittämisessä huomioon asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä saatu palaute. Lisäksi palveluiden saatavuutta edistetään alueellista palveluverkostoa kehittämällä entistä kattavammaksi. Kehittämisessä hyödynnetään parasta mahdollisesta käytettävissä olevaa tekniikkaa ja osaamista. Neljännessä arvossa luvataan toimia tuloksellisesti. S-ryhmässä parannetaan liiketoi-



minnan kustannustehokkuutta samalla, kun toimitaan vastuullisesti. Tätä mitataan taloudellilla, sosiaalisilla ja ympäristömittareilla. Toiminnan taloudellista tulosta käytetään alueellisten palveluiden ja hyvinvoinnin kehittämiseen. (S-kanava 2015.)

#### 4.3 Skenaariotyöskentelypäivät

Tämän opinnäytteen tarkoituksena on tuottaa skenaariotyöskentelyn malli S-ryhmälle. Tavoitteena on toteuttaa käytännössä tulevaisuudentutkimuksen skenaariotyöskentelyvaiheet ja tästä saatavan aineiston perusteella mallintaa skenaariotyöskentelyn malli S-ryhmälle. Skenaariotyöskentelyn lähtökohtana on kuvassa 3 kuvattu vaiheistus. Rajallisen aikataulun vuoksi skenaariotyöskentelyvaiheista vision, strategian ja niiden testaaminen jäivät opinnäytteen ja kehittämistehtävänä toteutettavan skenaariotyöskentelyn ulkopuolelle.

Opinnäytteen tekijä on esiyymmärrystä varten tutkinut ja lukenut erilaisten yritysten ja toimialojen skenaariotyöskentelyä. Anita Rubinin skenaariotyöskentelymalli on avattu hyvin yleisellä tasolla ja tämän pohjalta opinnäytteen tekijä on mukailnut S-ryhmän toimialat ja organisaatorakenteen huomioivan skenaariotyöskentelyn vaiheet, jotka käytännössä toteutetaan. Skenaariotyöskentelyyn osallistuvat S-Päällikkö-koulutusohjelmassa opiskelevat S-ryhmän työntekijät.

#### **Skenaariotyöskentelyn ennakkotehtävät**

Ennen skenaariotyöskentelyn lähipäiviä S-Päälliköille lähetettiin tulevaisuudentutkimuksen aihepiiriä koskeva PowerPoint –esitys, joka on kuvattu liitteessä yksi. Esityksessä on lyhyesti kerrottu tulevaisuudentutkimuksesta, sen taustaoletuksista, skenaariotyöskentelystä ja sen vaiheista ja hyödyistä. Esityksessä on painotettu tulevaisuudentutkimuksen ja ennakoinnin merkitystä johtamisen ja toimipaikan päällikön näkökulmasta. Lisäksi esityksessä on tulevaisuudentutkimuksen sanastoa ja termejä selityksineen.

Skenaariotyöskentelyn vaihe yksi toteutettiin osittain ennakkotehtävien muodossa. S-Päälliköille lähetetty ennakkotehtävien ohjeistus on liitteessä kaksi. Ennakkotehtävänä S-Päälliköt lukivat Sirkka Heinosen kirjoittaman artikkelin mustista joutsenista. Toisena taustatiedon selvityksessä auttoi SOK:lle tehty tulevaisuusraportti, jonka aiheena oli luoda katsaus yhteiskunnan muutokseen, joka tapahtuu nyt ja lähitulevaisuudessa. Tulevaisuusraportti oli

Taloustutkimus Oy:n tekemä ja tutkimuksen tavoitteena oli tarjota uutta ja ajantasaista tietoa suomalaisten arvomaailmasta ja sen muutoksesta strategisen suunnittelun tueksi. Raportti on salainen eikä sitä ole julkaistu tämän opinnäytteen liitetiedoissa. Skenaariotyöskentelyn vaiheen yksi mukaisesti S-Päälliköt tekivät SWOT-, ja PESTE-analyysin ja palauttivat ne sähköpostitse sovittuun päivämäärään mennessä ennen lähipäiviä opinnäytteen tekijän sähköpostiin. Kymmenestä S-Päälliköstä yhdeksän palautti ennakotehtävät sovittuun päivämäärään mennessä.

Ennakotehtävänä palautetuista SWOT-, ja PESTE-analyysistä opinnäytteen tekijä laati yhteenvedot ja kirjasi nämä isoille fläppitauluille kokoushuoneen seinälle. S-Päälliköiden palauttamat analyysit olivat hyvin eritasoisia. Esimerkiksi eräässä SWOT-analyysissä oli S-ryhmän mahdollisuuksiin löydetty vain yksi asia. Myös PESTE-analyysissä toimintaympäristön analysointi jäi muutamassa vastauksessa yhteen mietittyyn asiaan. Kahden S-Päällikön vastaukset analyysihin olivat jopa kolmen sivun mittaisia.

S-Päälliköiden palauttamat SWOT-, ja PESTE-analyysit litteroitiin ja kirjoitettiin puhtaaksi sanatarkkaa litteroinnin tasoa käyttäen. Litterointi toteutettiin ennakotehtävien viimeisen palautuspäivän jälkeen seuraavana päivänä. Litterointi tehtiin Excel-taulukkolaskentaohjelmalla. Jokainen analyysi litteroitiin omalle välilehdelle. Aineiston alkuperäisen ilmauksen jälkeen aineisto järjesteltiin teemoittain ja tiivistettyihin sisältöihin. Liitteessä kolme on kuvattuna SWOT-analyysin heikkoudet tiivistetyllä sisällöllä. Nämä tiivistetyt sisällöt koottiin yhteenvetona fläppitauluihin kokoushuoneeseen. Kuvassa yhdeksän näkyvät tiivistetyt sisällöt SWOT-analyysin vahvuuksista, heikkouksista ja mahdollisuuksista.



Kuva 9. SWOT-analyysin tiivistettyjen sisältöjen yhteenvedot

Kuvassa kymmenen on PESTE-analyysin ekonominen ja sosiaalinen toimintaympäristö tiivistettynä yhteenvedona. Liitteessä neljä on esimerkki tiivistetystä sisällöstä PESTE-analyysin ekonomisesta toimintaympäristöstä.



Kuva 10. PESTE-analyysin tiivistettyjen sisältöjen yhteenvedot

### Ensimmäinen skenaariotyöskentelyn lähipäivä

Skenaariotyöskentelyn vaiheen yksi toteutus jatkui lähipäivillä. Lähipäivät olivat Joensuussa Sokos Hotelli Kimmelissä 18 – 19.11.2015. Ensimmäisen lähipäivän esitysmateriaali on liitteessä viisi. Lähipäivän aluksi opinnäytteen tekijä esitteli itsensä. Opinnäytteen tekijä korosti, että toimii opiskelijan roolissa lähipäivillä eikä oman työnantajan edustajana. Seuraavaksi kerrottiin skenaariotyöskentelyn tarkoitus ja tavoite tuottaa skenaariotyöskentelyn malli S-ryhmän käyttöön. Heille myös kerrottiin, että skenaariotyöskentelyn päätteeksi pyydetään palautekyselyllä palautetta lähipäivistä ja ennakkotehtävistä. S-Päälliköt eivät olleet entuudestaan tuttuja opinnäytteen tekijälle. Liitteessä viisi olevan lähipäivän aikataulun mukaisesti opinnäytteen tekijä luennoi skenaariotyöskentelystä, sen vaiheista ja skenaarioiden tekemisestä. Opinnäytteen tekijä kysyi luvan ryhmätyöskentelyn valokuvaamiseen. SWOT-, ja PESTE-analyysien yhteenvedot käytiin keskustellen läpi.

Jokaiselle osallistujalle jaettiin A3 kokoiselle paperille tulostettu tulevaisuuspyramidi, joka on tässä opinnäytteessä kuvassa neljä. Opinnäytteen tekijä ohjeisti tulevaisuuspyramidin käytön. Työryhmä rakentaa päätöksenteon portaat, joissa haetaan päätöksenteon vaiheet, ratkaisut

sekä niiden seuraukset niin, että kyseessä oleva tilanne toteutuu. Skenaariotyöskentelyn menetelmäksi valittiin deduktiivinen työskentely, jossa skenaariot mallinnetaan nykyhetkestä tulevaisuuteen. Opinnäytteen tekijä ohjeisti, että skenaarion tulee olla johdonmukainen, loogisesti etenevä ja psykologisesti mahdollinen. Kaikille myös jaettiin neljän yleisimmin käytetyn skenaariomallin yhteenveto, joka on liitteessä kuusi. Skenaariomallit ja niiden rakentamisen sisältöä käytiin läpi yhdessä. Skenaariomallit ovat avattu tarkemmin tässä opinnäytteessä kappaleessa 3.4 skenaariotyöskentely, sen vaiheet ja erilaisia skenaariomenetelmiä. Lisäksi ohjeistettiin luomaan skenaariot tulevaisuuspyramidin avulla 2035-vuodelle. Lähipäivien aikataulun mukaisesti vielä ennen ryhmätöitä käytiin läpi hyvän skenaarion ominaisuudet keskustellen ja analysoiden.

Tarja Meristö (henkilökohtainen tiedonanto 16.11.2015) opasti sähköpostitse opinnäytteen tekijää, että on hyvin olennaista tarkastella, että mihin tarkoitukseen ja kenelle skenaarioita ollaan tekemässä. Tämä näkökulma huomioitiin skenaariotyöskentelyä suunniteltaessa ja esimerkiksi luentomateriaaliin on lisätty S-ryhmän arvot, joihin suunniteltavien skenaarioiden tulee pohjautua sekä noudattaa toimialan yleisesti tunnettuja tavoitteita. Rubin (1995, 6 - 7) on painottanut, että arvojen ja arvokeskustelun merkitys tulevaisuuden vaihtoehtojen pohtimisessa on väistämätön ja tulevaisuustietous on siten **arvorationaalista**. Skenaariotyöskentelyn aluksi ryhmiä ohjeistettiin keskustelemaan siitä, että mikä tai millainen on hyvä tulevaisuus. Meristön henkilökohtaisen tiedonannon perusteella myös skenaarioiden tarkoitusperää ja hyötyjä avattiin skenaariotyöskentelyn osallistujille.

Yleisten asioiden jälkeen oli ensimmäinen asiantuntijaluento. S-ryhmän konseptipäällikkö Minna Ojala piti tunnin mittaisen luennon Microsoftin Lync-viestintäpalvelun avulla. Luento heijastettiin neuvotteluhuoneessa valkokankaalle ja konferenssikaiuttimen avulla pystyimme kuulemaan luennoitsijaa, tarvittaessa kysymään ja keskustelemaan. Luennossa oli Lync-viestintäpalvelun avulla myös mukana S-ryhmästä toinenkin henkilö sekä tämän opinnäytteen ohjaava opettaja. Tässä luennossa avattiin S-ryhmän asiakasomistajaa erilaisilla taloudellisilla taustatiedoilla ja tilastoilla. Luennon sisältö oli suunniteltu opinnäytteen tekijän kanssa yhteistyössä ja luento on kokonaisuudessaan liitteessä seitsemän. Luento ylittyi kymmenen minuuttia sovitusta aikataulusta. Pidimme luennon jälkeen lyhyen ryhmäkeskustelun kahvitauon lomassa.

Seuraavana lähipäivien ohjelmassa oli Sitran asiantuntijaluento. Ennen luentoa keskustelimme megatrendeistä ja niiden ilmenemisestä maailmassa ja Suomessa. Sitralta luennoitsijana

oli Elina Kiiski-Kataja. Luento toteutettiin samalla tavoin Lync-viestintäpalvelun avulla ja luennessa oli mukana opinnäytteen ohjaava opettaja. Luento sisälsi Sitran megatrendien trendilistan vuosilta 2014 – 2015, jonka läpikäynti oli sovittu ennakkoon opinnäytteen tekijän kanssa. Seuraava trendilista vuosille 2016 – 2017 valmistuu lähiaikoina ja luennoitsija kertoi myös näistä tulevista megatrendeistä soveltuvien osin. Kokonaisuudessaan luento on liitteessä kahdeksan. Asiantuntijaluennot liittyivät skenaariotyöskentelyn vaiheeseen yksi (kuva 3).

Luentojen jälkeen siirryttiin työryhmiin ja skenaariotyöskentelyn vaiheeseen kaksi, joissa tulevaisuuskuvien rakentaminen aloitettiin. S-Päälliköitä on kymmenen henkeä ja heidät jaettiin kahteen työryhmään. Opinnäytteen tekijä koosti työryhmät perustuen ennakkotehtävien SWOT-, ja PESTE-analyysihin. Työryhmän suunnittelussa pyrittiin huomioimaan erilailla ajattelevat henkilöt niin, että ryhmässä olevat henkilöt täydentäisivät toistensa osaamista ja näkemyksiä. S-Päälliköiden ammatilliset taustat ja työkokemus S-ryhmästä ovat hyvin erilaisia ja tämä oli myös perusteena ratkaisussa. Toinen skenaariotyöryhmä teki päivittäistavarakauden toimialalle neljä skenaariota ja toinen työryhmä ravintola-toimialalle. Toinen työryhmä jäi neuvotteluhuoneeseen rakentamaan tulevaisuuskuvia ja tämä ryhmä on kuvassa 11.



Kuva 11. Toinen skenaariotyöskentelyryhmä

Toinen skenaariotyöryhmä suunnitteli tulevaisuuskuvia hotellin aulatiloiissa ja heidän ryhmänsä on kuvassa 12.



Kuva 12. Toinen skenaariotyöskentelyryhmä

Jokainen työryhmässä työskentelevä S-Päällikkö teki omia muistiinpanoja tulevaisuuspyramidiin sekä neljästä eri skenaariosta ja näitä muistiinpanoja näkyy kuvassa 13. Työryhmät suunnittelivat keskustellen ja omia ideoitaan esille tuoden toimialalle neljä erilaista skenaariomallia.



Kuva 13. S-Päälliköiden muistiinpanoja skenaarioita varten

Ensimmäisenä lähipäivänä työryhmillä oli yhteensä kaksi tuntia aikaa tulevaisuuskuvioiden rakentamiselle ja yhteiselle arvokeskustelulle. Opinnäytteen tekijä toimi fasilitaattorin roolissa molempina lähipäivinä, jossa esimerkiksi seurattiin prosessin etenemistä ja kerrottiin aikataulusta. Nummi (2008, 17) toteaa, että fasilitaattori on sisällön suhteen neutraali ja vastaa ainoastaan ryhmän toiminnan etenemisestä eli prosessista. Sisältöneutraalin fasilitaattorin on paljon helpompi yhdistää ryhmän osaaminen, kun hänen ei tarvitse samaan aikaan huolehtia siitä, että ryhmä päätyy ennalta valittuun ratkaisuun. Fasilitointia käytetään, kun ryhmällä on jo asian ratkaisemiseen tarvittava taito. (Nummi 2008, 16 - 17.) Tällä perusteella valitsin roo-

lini fasilitaattoriksi enkä esimerkiksi havainnoijan roolia. Fasilitoijan roolissa pystyin virittämään skenaariotyöskentelyyn osallistujat keskustelemaan ja kehittämään tulevaisuuksien rakentamista skenaariotyöskentelyn avulla, mutta en puuttunut skenaarioiden asiasisältöön.

### **Toinen skenaariotyöskentelyn lähipäivä**

Toinen lähipäivä aloitettiin lyhyellä luennolla opinnäytteen tekijän vetämänä, jossa esiteltiin Työ ja elinkeinoministeriön julkaisemat skenaariot Suomen matkailun tulevaisuuden näkymistä vuonna 2030. Opinnäytteen tekijän toimesta skenaariot tiivistettiin esiteltävään muotoon, jotta skenaariotyöryhmät voisi tutustua erilaisiin vaihtoehtoihin skenaarioiden rakentamiseen liittyen. Toisen lähipäivän esitysmateriaali on liitteessä yhdeksän. Tämän jälkeen työryhmät siirtyivät jatkamaan skenaariotyöskentelyn vaihetta kaksi ja kolme. Työryhmällä oli kaksi tuntia työaikaa tehdä molemmat vaiheet. Skenaariotyöskentelyn vaiheessa kolme työryhmä kirjoittaa suunnitellun skenaarion tarinamuotoon.

Fasilitaattorina ohjasin työryhmät hotellin kokoushuoneeseen aikataulun mukaisesti, jotta päästäisiin aloittamaan ensimmäisen työryhmän skenaarioiden esittelyt. Esitys alkoi suunnitellusta aikataulusta 15 minuuttia myöhässä, sillä toisella ryhmällä oli vielä skenaariotarinan kirjoittaminen kesken. Ensimmäisen ryhmän skenaariotarinat ovat liitteessä kymmenen. Työryhmä esitteli tulevaisuuspyramidin avulla päätöksenteon portaat, kuten oli ohjeistettu. Työryhmän päätöksenteon portaat ovat liitteessä 11. Lopuksi työryhmä luki suunnitellut skenaariotarinat. Kuvassa 14 on ensimmäisen ryhmän katastrofiskenaarion tarina ravintola-toimialalle. Skenaariot herättivät vilkasta keskustelua, naurua ja pohdiskelua ääneen, että mihinkä maailma on menossa.

#### Katastrofi – skenaario

Istun ainoana suomalaisena entisessä S-ryhmän ravintolassa ja muistelen haikeudella aikaa, jolloin osuustoiminta oli vielä osa elämäämme. Se oli ennen sotaa ja kurjuutta. Nyt ympärilläni on ainoastaan venäläisiä, jotka valtasivat maamme 2020-luvulla sekä katastrofimatkailijoita, joita maamme kurjuus kiinnostaa. Sodan jälkeen olin pitkään osana kansanliikettä, joka ilmeni vahvasti osuustoiminnan muodossa. Mieleni tekisi syödä välillä jotain muutakin kuin blinejä ja borsh-keittoa, joita uudet isäntämme tarjoavat ja nauttavat.

Kuva 14. Katastrofiskenaario ravintola-toimialalle



Toinen työryhmä teki päivittäistavarakaupan toimialalle neljä skenaariomallia ja niiden esittely aloitettiin ruokailun jälkeen. Toisen skenaariotyöryhmän skenaariotarinat ovat liitteessä 12. Työryhmä teki skenaariomalleista PowerPoint-esityksen. Työryhmä esitteli ja kertoi ensin tulevaisuuspyramidin avulla päätöksenteon portaat ja nämä ovat osittain kuvattuna liitteessä 13. Työryhmä ei ollut tehnyt näistä yhteenvedoa, kuten ensimmäinen työryhmä. Opinnäytteen tekijä ei ohjeistanut näin edes tekemään. Seuraavaksi työryhmä luki skenaariotarinat ja kuvassa 15 on päivittäistavarakaupan toimialalle tehty muutosskenaarion tarina.



Kuva 15. Muutosskenaario päivittäistavarakaupan toimialalle

Toisen skenaarioryhmän esittelyyn varattua aikaa ei täysin käytetty, vaikka skenaariot herättivät keskustelua. Keskustelimme pitkään siitä, että mihin tarvitaan tulevaisuudessa S-Päälliköitä ja työntekijöitä. Toisen lähipäivän päätteeksi opinnäytteen tekijä koosti molemmat päivät yhteen. Skenaariopäivillä oli aistittavissa rento ja innostunut tekemisen meininki. S-Päälliköt ovat vahvoja oman toimialan ammattilaisia, oma-aloitteisia visionäärejä, jotka on valittu S-Päällikkö-koulutusohjelmaan satojen hakijoiden joukosta. Kaikki lähipäivien materiaali lisätään S-Päälliköiden valmentajan toimesta Jollas Instituutin valmennussivustolle, joka on S-Päälliköiden oppimisolusta ja ovat näin myös myöhemmin käytettävissä.

Toisen lähipäivän päätteeksi osallistujia pyydettiin vastaamaan palautekyselyyn. Heitä rohkaistiin vastaamaan kyselyyn rehellisesti ja avoimesti. Vastaajille kerrottiin, että palautteet ja muut kehitysideoita otetaan huomioon skenaariotyöskentelyn mallintamisessa S-ryhmän käyttöön. Palautekysely käytiin kysymys kerrallaan läpi ennen vastaamista, jotta varmistettaisiin kaikkien kysymyksien ymmärrettävyys. Kyselylomakkeen vastaamiseen käytettiin aikaa 20



minuuttia. Kyselylomakkeen vastaaminen tehtiin kokoushuoneessa, joka oli varattu skenaariotyöskentelypäivien ajaksi hotellista. Vastaushetki oli rauhallinen eikä tilanteessa ollut mitään häiriötekijöitä.

Palautekyselyn lomake on liitteessä 14 ja kysely koostuu pääasiallisesti avoimista kysymyksistä. Hirsjärvi (2009, 201) korostaa, että näin annetaan vastaajille mahdollisuus sanoa, mitä hänellä on todella mielessään, kun taas monivalintatyyppiset kysymykset kahlitsevat vastaajan valmiiksi rakennettuihin vaihtoehtoihin. Avoimet kysymykset sallivat vastaajien ilmaista itseään omin sanoin sekä antaa mahdollisuuden tunnistaa motivaatioon liittyviä seikkoja ja vastaajan viitekehyksiä. Lisäksi avoimet kysymykset eivät ehdota vastauksia, jolloin saadaan selville mikä on keskeistä tai tärkeää vastaajan ajattelussa. Lisäksi saadaan selville vastaajien asiaan liittyvien tunteiden voimakkuudet. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 201.)

Kyselylomakkeen liittyy myös heikkouksia kuten esimerkiksi se, ettei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat suhtautuvat kyselyyn. Ovatko vastaajat pyrkineet vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.) Opinnäytteen tekijä tulkitsi skenaariotyöskentelypäivinä saaduista suullisista kommentteista, että on kyse hyvin tärkeästä ja kiinnostavasta aiheesta. Tämän perusteella oletin, että kyselylomakkeeseen vastattaisiin huolellisesti ja rehellisesti.

#### 4.4 Skenaariotyöskentelyn tulokset, aineiston analysointi ja tulkinta

Hirsjärvi (2009, 221) ohjeistaa, että kerätyn aineiston tulkinta, analyysi ja johtopäätösten teko ovat tutkimuksen tärkein vaihe. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa selville. Ensimmäisessä vaiheessa aineistosta tarkistetaan, että onko siellä selviä virheellisyyksiä ja puuttuuko tietoja. Toisessa vaiheessa on tietojen täydentäminen, jossa tutkimusaineistoa voidaan täydentää haastatteluin tai kyselyin. Aineiston tarkistamisen jälkeen tiedot tallennetaan analyysejä varten. Laadullinen aineisto on tarkoituksenmukaista kirjoittaa puhtaaksi sananasaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 221 – 222.)

Kananen (2015) kirjoittaa, että aineistojen ongelmana on tekstin, lauseiden ja sanojen runsaus, joka peittää alleen vastaajan ydinviestin. Vastaajat eivät useinkaan kerro asiaansa suoraan, vaan tutkijan on tehtävänä löytää tekstimassasta oleellinen. Etsinnässä voi käyttää yksinkertaisia menetelmiä kuten tiivistämistä asiasisällöiksi. Tiivistäminen on asiasisältöjen etsimistä

tekstimassasta ja niiden nimeämistä sisältöä kuvaavalla termillä (sanalla). Yksi yksittäinen asia muodostaa pienimmän asiasisällön ja näitä asiasisältöjä voidaan tarkastella eri tasoilla. Tätä asiasisältöä kutsutaan segmentiksi. (Kananen 2015, 163.)

Tuomi & Sarajärvi (2013, 110) ohjeistavat, että ennen sisällönanalyysin aloittamista tulisi määritellä analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana, lause, lauseen osa tai ajatuskokonaisuus, joka sisältää lauseita. Aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään läpi tarkasti ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 110.)

Aineiston valinnassa voidaan jättää pois sellaiset lähteet tai aineistot, jotka eivät tue yleistulkintaa. Kyseessä voivat olla usein ns. ääripaukset. Aineistolle löytyy sopiva tulkinta, mutta muutamat havaintotulokset haraavat vastaan ja sekoittavat helpolta tuntuvan ratkaisun. Yksinkertaisin tapa on jättää sopimaton havaintoaineisto tai sen osa pois, jolloin ei tarvita lisäpohdiskelua. Kyseessä on tutkijan tekemä valinta. (Kananen 2015, 338.)

Luokittelevan sisällönanalyysin tutkittava aineisto jaetaan tarkoituksenmukaisiin osiin, luokkiin. Luokitusrunko laaditaan niistä elementeistä, jotka parhaimmin kuvaavat sisältökohdetta ja joihin voidaan sisällyttää osioita eli pienempiä luokiteltavia tekijöitä. Luokittelutyypit nousevat aineistosta, eikä tutkija pakota niitä lokeroihin. Luokittelun voi myös löytää rivien välisestä, siitä, mitä on vastauksen takana ja miten vastaus on tutkittava järkeilyt. (Anttila 2007, 120.) Tuomi & Sarajärvi (2013, 108) kuvaavat, että aineistolähtöisen eli induktiivisen aineiston analyysi voidaan jakaa kolmivaiheiseksi prosessiksi. Ensimmäisenä on aineiston redusointi eli pelkistäminen, toisena aineiston klusterointi eli ryhmittely ja kolmannessa vaiheessa abstrahointi, jossa luodaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108.)

Kyselylomakkeen vastaukset litteroitiin ja kirjoitettiin puhtaaksi sanatarkkaa litteroinnin tasoa käyttäen. Litterointi toteutettiin samana päivänä, jolloin kyselylomake oli teetetty. Litterointi tehtiin Excel-tilukkolaskentaohjelmassa ja jokainen kyselylomakkeen kysymys vastauksiin litteroitiin omalle välilehdelleen. Luokittelu tehtiin litteroinnin jälkeisenä päivänä niin, että alkuperäisestä ilmauksen jälkeen aineistosta edettiin luokitteluun, jossa lauseesta eroteltiin asiakokonaisuudeksi omiksi luokiksi. Nämä koodattiin asianmukaisesti loogisiksi kokonaisuuksiksi, joita opinnäytteen tekijä pystyi hyödyntämään aineiston analysoinnissa. Kyselylomakkeen kirjoitetut vastaukset olivat pääosin lyhyitä ja ytimekkäitä lauseita. Palautekyselyn

tutkimustuloksissa ei ollut ääritapauksia vaan aineiston tulkintaan pystyttiin ottamaan mukaan kaikki havaintoyksiköt.

Kyselylomakkeen kuuteen kysymykseen tehtiin aineiston yksityiskohtainen luokittelu, sillä nämä olivat avoimia kysymyksiä. Kyselylomake sisälsi 11 kysymystä. Viidessä kyselylomakkeen kysymyksessä annettiin vastausvaihtoehdoksi kyllä tai ei. Kielteiseen vastaukseen pyydettiin avoimella kysymyksellä perusteluja. Kyselylomakkeeseen ei pyydetty vastaajan nimeä, jotta vastaaminen olisi mahdollisimman rehellistä ja avointa. Vastaajan nimen kysyminen ei myöskään olisi tuonut mitään lisäarvoa tähän tutkimukseen. Moilanen, Ojasalo, & Ritalahti (2014, 48) toteavat, että rehellisiä ja todellisia vastauksia saa kohderyhmältä erityisesti silloin, kun vastaaja ei yksilöidä ja heidän nimettömyytensä taataan.

Laadullista aineistoa voidaan tulkita monella eri tavalla. Tulkintaa ohjaavat tutkimusongelmaan liittyvät tutkimuskysymykset, joihin etsitään vastauksia. Kanasen (2015) mukaan laadullista aineistoa voidaan tulkita seuraavilla menetelmillä:

- ilmiön tai ilmiön tekijöiden määrät
- ilmiön esiintymisyhteydet
- rakenteet, toimintamallit (toiminnan logiikka)
- hyvä ja tiheä kuvaus ilmiöstä (Kananen 2015, 176.)

Opinnäytteen päättökysymyksenä on, että millainen skenaariotyöskentelyn malli soveltuu S-ryhmän käyttöön. Palautekyselyn eri kysymyksillä pyrittiin hakemaan vastauksen tutkimuksen alakysymyksiin: mitä on skenaariotyöskentely ja millainen on onnistunut skenaariotyöskentely. Skenaariotyöskentelyn päätteeksi osallistujia pyydettiin vastaamaan palautekyselyyn. Kyselylomakkeeseen vastasi kymmenen S-Päällikköä sekä heidän koulutusohjelman valmentaja, joka toimii myös tämän opinnäytteen toimeksiantajana. Kyselylomakkeen tavoitteena on auttaa selvittämään skenaariotyöskentelyn mallintamista S-ryhmän käyttöön ja sitä kautta myös vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

Palautekyselyn tutkimustulokset käydään läpi seuraavissa kappaleissa samassa järjestyksessä kuin ne olivat kyselylomakkeella kysymys kerrallaan. Ensin kysytään ennakkotehtävien palautteet, sen jälkeen lähipäivien luennoista ja lopuksi skenaarioiden tekemisestä ryhmissä sekä niihin liittyvät yksityiskohtaiset kysymykset. Palautekyselyssä kysyttiin myös skenaariotyöskentelyn hyötyä oman työn kannalta sekä arvosanaa kokonaisuudelle. Aineisto on analysoitu

ja tulokset on julkaistu tässä opinnäytteessä hyvin tarkasti ja yksityiskohtaisesti, koska ne ovat olennainen osa skenaariotyöskentelyn mallintamisen S-ryhmälle.

### **Aineiston analysointi ja tulkinta ennakkotehtävistä**

Ensimmäisessä palautekyselyn kysymyksessä pyydettiin avoimella vastauksella kuvailemaan Mustat joutsenet-artikkelin hyödyllisyyttä. Aineisto koodattiin alkuperäisestä ilmauksesta edeten kahteen kategoriaan, jossa artikkeli joko koettiin hyödyllisenä tai ei. Aineiston lauseita pelkistettäessä tulkittavana oli lopulta 18 vastausta. Seitsemässä vastauksessa kuvailtiin, ettei artikkelia koettu hyödylliseksi. Artikkelia kuvattiin seuraavilla negatiivisilla ilmauksilla: liian pitkä, etäinen, korkealentoinen ja yliampuva. Vastauksista 11 koki hyötyvänsä artikkelista. Artikkelia oli vastausten perusteella hyödyllinen, mielenkiintoinen, valmisti lähipäiviin ja se herätti ajatuksia tulevaisuuden ennakkointiin liittyen.

”vähän yliampuva osiltaan, meni kovaa ja korkealta ohitse, toisaalta antoi suuntaviivaa ääripäästä”

”pohjusti hyvin ja sai ajattelemaan mitä voi tapahtua”

Toisena ennakkotehtävänä oli lukea Taloustutkimus Oy:n tekemä tulevaisuusraportti. Tämän hyödyllisyyttä kysyttiin palautekyselyn toisessa kohdassa. Vastaukset koodattiin samalla tavoin kuin edellä. Tähän saatiin luokittelun jälkeen 15 vastausta ja kaikki vastaajat olivat kokeneet artikkelin hyödyllisenä. Artikkelia kuvattiin konkreettiseksi, hyväksi ja mielenkiintoiseksi. Sitä myös kuvailtiin ”silmiä avaavaksi” ja siitä todettiin, että se on ”hyödyllinen omaa työtä ajatellen”. Luettavista ennakkotehtävistä selkeästi tulevaisuusraportti on koettu hyödyllisemmäksi kuin Mustat joutsenet –artikkeli. Arvioni mukaan siitä syystä, koska se on tuotettu S-ryhmää varten ja mahdollisesti se tuntui enemmän omalta.

”erittäin mielenkiintoinen ja näkemyksiä avaava, näitä voisi lukea useamminkin”

”erittäin hyödyllinen ja aiheeseen sopiva”

Artikkeleista saatujen tulosten perusteella olen sitä mieltä, että skenaariotyöskentelypäiviä varten korkealentoinen ja hulluja ideoita esiintuova artikkeli nimenomaan valmistelee osallis-

tujaa tulevaan työskentelymalliin. Villeistä korteista kertovia artikkeleita on kirjoitettu paljon ja niistä varmasti löytyisi muitakin kokeilunarvoisia herättämään ajatuksia skenaariotyöskentelyä varten. Artikkelit ja luettu tutkimus liittyvät oleellisesti skenaariotyöskentelyn vaiheeseen yksi, jonka päätehtävänä on taustatiedon kartoitus. Taustatiedon kartoittamiseen myös liittyy oleellisesti SWOT-analyysi S-ryhmästä, joka oli yksi ennakkotehtävistä. Palautekyselyssä pyydettiin arvioimaan tämän hyödyllisyyttä. Aineiston segmentoinnin ja koodauksen perusteella saatiin 15 vastausta, joista yksi vastaaja viittaasi neutraaliin vastaukseen lähipäiviä ajatellen:

”oli mukava miettiä ja valmisti osittain lähipäiviin. En kokenut kuitenkaan välttämättömäksi lähipäivien näkökulmasta”

Vastauksista 14 oli positiivisia ja analyysin tekemistä kuvattiin hyödylliseksi ja tehtäväksi, joka valmisti lähipäiviin. Tehtävää myös kuvattiin helpoksi ja tutuksi tehtäväksi. Viisi vastaajaa oli kokenut, että tehtävä valmisti nimenomaan tulevaan skenaariotyöskentelyyn. Tehtävää oli kommentoitu, että se ”laittoi pohtimaan nykyhetkeä ja tulevaisuutta”.

”nämä olivat erityisen hyödyllisiä, joutuu miettimään maailman menoa "etukäteen"”

Neljäs ennakkotehtävä oli tehdä PESTE-analyysi S-ryhmästä. Tämän hyödyllisyyttä kysyttiin palautekyselyn ensimmäisen kysymyksen neljännessä osiossa. Luokittelun jälkeen vastauksia oli 17 ja niistä yhden vastauksen tulkitseen neutraaliksi. Tässä vastauksessa ei PESTE-analyysiä koettu välttämättömäksi lähipäivien näkökulmasta. Analyysi oli neljälle vastaajalle täysin uusi, mutta se kuitenkin koettiin kuitenkin hyväksi työkaluksi, toki vaikeammaksi kuin SWOT-analyysi. Kaikkiaan 16 vastaajaa oli kokenut PESTE-analyysin hyödylliseksi, ajatuksia herätteleväksi ja sen koettiin valmistelevan osallistujaa osittain tuleviin lähipäiviin.

”uusi työkalu, tästä tykkäsin eniten, ehkä hyödyllisin ja konkreettisin arkeen vienti, pohtia esim. oman toimialan tulevaisuutta”

”tosi hyvä, kiva oli miettiä tulevaa omasta näkökulmasta”

SWOT-, ja PESTE-analyysit tulkitseen tärkeäksi ja skenaariotyöskentelyä valmistaviksi ennakkotehtäviksi eikä niiden muokkaamista ole tarpeellista miettiä. Olen sitä mieltä, että analyysi-

en onnistumiseen vaikutti opinnäytteen tekijän yksityiskohtaiset ohjeet. PESTE-analyysi to-dettiin aineiston perusteella olleen uusi ja hyödyllinen työkalu. Mikäli tehtävän tekemiseen ei olisi ollut ohjetta, niin analyysi olisi mahdollisesti jäänyt tekemättä.

Ennen lähipäiviä S-Päälliköille lähetettiin tulevaisuudentutkimuksen aihepiiriä koskeva Po-  
werPoint–esitys, jossa kerrottiin lyhyesti tulevaisuudentutkimuksesta, skenaariotyöskentelystä  
ja tulevaisuudentutkimuksen sanastoa selityksineen. Palautekyselyn toisella kysymyksellä ha-  
luttiin selvittää, että saiko skenaariotyöskentelyyn osallistuva riittävän paljon tietoa etukäteen  
lähipäivistä ja niiden tavoitteista. Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat kyllä tai ei. Kaikki  
11 palautekyselyn vastaajaa olivat vastanneet tähän myöntävästi, joista neljä vastaajaa oli täy-  
dentänyt vielä omaa vastaustaan avoimella kommentilla. Yhdessä vastauksessa pyydettiin tu-  
tustumista sitran nettisivuille. Tässä ilmeisesti tarkoitettiin etukäteen tutustumista, sillä opin-  
näytteen tekijä esitteli Sitran nettisivuja juuri ennen Sitran luentoa. Yhdessä palautteessa on  
kehitysehdotus, että tehtävänannon olisi voinut kertoa etukäteen, jolloin skenaariotyöskente-  
ly olisi ollut helpompi saada käyntiin. Opinnäytteen tekijä myös havaitsi saman asian lähipäi-  
vien aikana, joten ehdotus on aiheellinen ja se lisätään kehitettävien asioihin skenaariotyösken-  
telystä. Yhden palautteen käsialaa oli hankalaa tulkita, mutta palaute alkaa niin, että osittain  
olisi kaivannut lisätietoa, mutta sitä seuraavasta kirjoitetusta tekstistä ei saa selvää. Kuitenkin  
kahden lauseen mittainen palaute päättyy, että skenaariotyöskentelyä oli odotettu jännityksel-  
lä. Kehitysehdotuksena otan myös seuraavan palautteen:

”olisi voinut vähän enemmän ajatella oman yksikön kannalta asioita”

Skenaariotyöskentelyssä S-Päälliköt jaettiin kahteen toimialaryhmään, huomioimatta heidän  
omaa toimialaansa, jossa työskentelevät. Tämä kehitysehdotus tulisi huomioitua, jos skena-  
riotyöskentely otetaan käyttöön osuuskaupassa tai SOK:illa ja skenaariot tehdään kerrallaan  
aina yhdelle toimialalle tai yksikölle, jossa osallistujat työskentelevät. Näin osallistujilla olisi  
antaa paras mahdollinen hiljainen tieto yrityksen johdolle skenaarioiden muodossa.

### **Aineiston analysointi ja tulkinta asiantuntijaluennoista**

Lähipäivillä oli kaksi erilaista asiantuntijaluentoa. Ensimmäinen luento oli S-ryhmään ja asia-  
kasomistajuuteen liittyvä. Kolmannessa palautekyselyn kysymyksessä pyydettiin kuvailemaan

ensin asiakasomistajuuteen liittyvän luennon hyödyllisyyttä. Vastauksia aineiston koodaamisen jälkeen oli 13 ja nämä luokiteltiin ylätasoltaan joko positiiviseksi tai negatiiviseksi. Negatiivisia vastauksia oli kolme. Yhdessä vastauksessa kommentoitiin, että luennoitsija olisi voinut enemmän avata tilastojen taustoja eikä vain esitellä niitä. Lisäksi oli luennosta oli jäänyt mieleen se, ettei luennoitsija tiennyt perusteluja kaikkien tilastoiden tai muuttujien taustoihin. Luentoa kommentoitiin niin, että luennossa oli ”liikaa luuloja”. Myös luennoitsijan läsnäoloa toivottiin, jolloin luennosta olisi saanut enemmän irti.

Luento pidettiin Lync-viestintäpalvelun avulla. Esitettävä luentomateriaali heijastettiin neuvotteluhuoneessa valkokankaalle ja konferenssikaiuttimen avulla pystyimme kuulemaan luennoitsijaa sekä tarvittaessa kysymään ja keskustelemaan. Videoneuvotteluyhteyden avulla olisi ollut luennoitsijan ja yleisön vuorovaikutus helpommin toteutettavissa kuin Lync-viestintäpalvelun avulla, jossa emme nähneet toisiamme. Riippuen osallistujista niin luennoitsijan läsnäololla on mahdollisesti oppimista ja vuorovaikutusta lisäävä merkitys, joten sitä tulisi harkita tapauskohtaisesti osuuskaupan tai SOK:n skenaariotyöskentelyssä. S-Päälliköt tekivät tarkentavia kysymyksiä luennon aikana, joten tulkitsen, ettei vuorovaikutus täysin jäänyt pois toteutetussa luennossa. Positiivisia kommentteja oli kymmenen eli huomattavasti enemmän kuin negatiivisia. Positiivisissa vastauksissa luento koettiin hyödylliseksi, konkreettiseksi ja hyväksi. Siitä oli myös saatu ”uutta oppia ja faktaa”.

”saman tyyppinen luento on ollut jo, en kokenut saavani hirveästi lisää tietoa, mutta vahvistusta”

”hyödyllinen, toi tähän s-ryhmän ja osuustoiminnan näkemystä”

Sitrان luento Megatrendeistä herätti huomattavasti enemmän kommentteja ja palautetta kuin S-ryhmän asiakasomistajuus. Kysymykseen tuli yhteensä 22 vastausta ylätasoinen positiivinen tai negatiivinen luokittelun perusteella. Viisi vastauksista oli negatiivisia ja luentoa kuvailtiin korkealentoiseksi, yliampuvaksi ja osiltaan yli ymmärryksen olevaksi. Luennosta oli myös saatu uutta tietoa, vaikkei aihe tuntunut omalta:

”en kokenut aihetta kovin omakseni, mutta silmiä avaava sikäli, että tietää mitä kaikkea esim. sitrassa tehdään. Yleissivistystä, mikä ei ole koskaan huono”

Myös Sitran luento koskien oli yksi palaute, jossa todettiin, että olisi ollut hyödyllisempää, jos luennoitsija olisi ollut läsnä. Positiivisia vastauksia oli 17 ja näissä kuvattiin luento hyödylliseksi, mielenkiintoiseksi, ajatuksia herättäväksi sekä luento koettiin pohjustavan skenaariotyöskentelyä. Myös luennoitsijaa oli kehuttu asiantuntevaksi. Mikäli tulevaisuustietoisuus ei ole itselleen tuttua, niin mahdollisesti luento tuntui paikoitellen korkealentoiselta.

”tosi hyödyllinen, osaa katsoa tulevia trendejä ja sen vaikutuksia etukäteen jo”

”tosi hyvä. Antoi ymmärryksen mitä tullaan tekemään”

Kuten edellä mainittu Mustat joutsenet -artikkeli niin myös tällä Sitran luennolla oli nimenomaan tarkoituksena omaa ajatusmaailmaa herättelevä suurempi merkitys ja tämä liittyy oleellisesti skenaariotyöskentelyn vaiheeseen yksi. Mahdollisimman monenlaisen taustatiedon hankinta auttaa skenaarioiden hahmottelussa ja skenaariotyöskentelyssä asiantuntijaluennossa tulee antaa tähän kuulijalle uusia näkökulmia. Tutkimusten mukaan molemmat asiantuntijaluennot olivat tarpeellisia, hyödyllisiä ja ne valmistelevat osallistujia skenaariotyöskentelyyn, joten ne tulee sisällyttää skenaariotyöskentelyn malliin.

### **Aineiston analysointi ja tulkinta ryhmätyöskentelystä**

Kahtena lähipäivänä ryhmätyöskentelyyn oli varattu aikaa yhteensä kolme tuntia ja 45 minuuttia. Kyselylomakkeen neljännessä kysymyksessä kysyttiin, että riittikö tämä aika skenaarioiden tekemiseen. Vastausvaihtoehtona oli kyllä tai ei. Jos valitsi kieltävän vastauksen, niin avoimella kysymyksellä pyydettiin vastaamaan mahdollisesta lisäajan tarpeesta. Kahdeksan vastaajaa on todennut, että annettu aika oli riittävä. Kolmessa vastauksessa toivottiin lisää aikaa niin, että yksi vastaaja toivoi puoli tuntia lisää aikaa ja kaksi skenaariotyöskentelyyn osallistunutta henkilöä toivoi yhden tunnin lisää aikaa. Osittain fasilitaattori pystyy roolissaan huomiomaan ryhmien etenemistä ja tiedottaa aikataulusta, jotta työryhmät valmistuisivat suunnitteen samoihin aikoihin. S-Päälliköiden skenaariot valmistuivat 15 minuutin erolla, joka ei mielestäni usean tunnin ryhmätöille ole hälyttävä aika eikä sen vuoksi erityisiin muutoksiin aikataulullisesti ole tarvetta.



Opinnäytteen tekijä kävi kysymässä molempien lähipäivien aikana muutamaan otteeseen ryhmän etenemistä ja tiedottamassa jäljellä olevasta ajasta. Tutkimustulosten mukaan skenaariotyöskentely oli kaikille osallistujille täysin uusi kokemus, jonka vuoksi ”oikeat” skenaariot ainoastaan aiheuttivat kysymyksiä. Näiden kysymysten perusteella toisen lähipäivän alkuun opinnäytteen tekijä esitteli työ ja elinkeinoministeriön julkaisemat skenaariot Suomen matkailun tulevaisuuden näkymistä vuonna 2030. Ryhmät saivat tästä uudenlaista energiaa ja ajatuksia omien skenaarioiden työstämiseen. S-Päälliköiden lopullisista skenaarioista on huomattavissa, että muutamia ideoita on poimittu esitetyistä matkailualan skenaarioista.

Tämän johdosta tulee skenaariotyöskentelyn lopullisia vaiheita muuttaa niin, että ennakkotehtäviin sisällytetään esimerkkejä skenaarioista. Esimerkit voi esitellä joko tulevaisuuspyramidin avulla tai skenaariotarinan muodossa. Tässä on aina vaarana, että skenaariot tehdään näitä matkimalla eikä käytetä skenaarioissa omaa mielikuvista tai harkintaa. Opinnäytteen tekijänä huomioin tämän ja sen vuoksi ensimmäinen lähipäivä käytettiin ryhmän itsenäiseen työskentelyyn ja vasta toisen lähipäivän alkuun oli sopivaa esitellä matkailualan raportin skenaarioesimerkit. Tämän kehittämistehtävän johtopäätöksissä esitänkin, että ennakkotehtävissä tulisi jotenkin näkyä valmiita skenaarioita, sillä ne kuitenkin auttavat skenaariotyöskentelyssä onnistumista oleellisesti.

Palautekyselyn viidennessä kysymyksessä kysyttiin skenaariotyöryhmän sopivaa ryhmäkoko. Vastausvaihtoehdoissa oli valmiit luokat ryhmäkoolle. Ensimmäinen vastausvaihtoehto oli 1-3 henkilöä ryhmässä ja neljä oli ilmoittanut tämän sopivaksi ryhmäkooksi. Seitsemän vastaajan mielestä sopiva ryhmäkoko on 4 – 7 henkilöä. Näistä vastaajista yksi halunnut täydentää vielä omaa vastausta niin, että oli kirjoittanut kommentin: ”max viisi henkilöä”. S-Päälliköiden skenaariotyöryhmässä oli viisi henkilöä ja tulosten perusteella tämä ryhmäkoko koettiin sopivana.

### **Aineiston analysointi ja tulkinta skenaarioiden tekemisestä**

Kuudes kysymys palautekyselyssä koski skenaarion ohjeiden ymmärrettävyyttä. Vastausvaihtoehtona oli joko myönteinen tai kielteinen vastaus ja lisäksi kielteiseen vastaukseen pyydettiin avoimella kysymyksellä perusteluja. Kymmenen vastaajaa piti ohjeistuksia ymmärrettävänä. Yksi skenaariotyöskentelyyn osallistuneista oli vastannut, etteivät ohjeet olleet ymmärrettävät ja hän on perustellut vastausta seuraavasti:

”Kokonaisuuden hahmotus ei heti auennut ekana päivänä, tuntui että ollaanko oikealla tiellä. Vasta seuraavana päivä kun kerrottiin, että A askeleet ja B tarina niin palaset loksasti paikallaan, että jes, näin edetään”

Sekä tämän palautteen, että jo aiemmin mainitun palautteen perusteella voin tehdä johtopäätöksen, että ryhmätyöskentelyn ohjeet tulisi antaa jo ennakkotehtävien mukana. Kehittämis-tehtävän johtopäätöksiin liitetään mukaan ohjeistuksen merkitys, jotta skenaariotyöskentely koettaisiin onnistuneena. Palautelomakkeen seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin, että mikä oli skenaarioiden laatimisessa vaikeinta. Aineiston koodauksen jälkeen oli tulkittavana 14 vastausta, joista lähes puolet, kahdeksan vastausta liittyi skenaarion hahmottelun ja luomisen vaikeuteen, joka oli koodattu luokituksella ajatustyö. Luokittelulla saatiin jaettua vastaukset seuraaviin luokkiin: ryhmätyö, tulevaisuuspyramidi ja ajatustyö. Ajatustyötä oli kuvailtu niin, että oli hankalaa saada ”mielikuvitus laukkaamaan” ja ”keksiä hulluja ideoita”. Neljä vastaajaa kuvaili skenaarion vaiheiden ja päätösten keksiminen tai hahmottelun vaikeaksi. Nämä vastaukset viittaavat tulevaisuuspyramidin käytön hankaluuteen ja siihen liittyvään päätöksenteon portaisiin. Kehitysehdotuksena tähän olisi, että skenaarioesimerkkien lisäksi ennakkotehtävissä tulisi myös opastaa havainnollistettuna tulevaisuuspyramidin käyttöä.

Kahdessa vastauksessa viitattiin ryhmätyöskentelyyn ja siihen, että yhteisen päätöksen tekemisessä oli haasteita ja ryhmän mielipiteissä oli ollut pieniä eroavaisuuksia. Ryhmätyöskentelyn onnistumisessa fasilitaattorilla voisi olla ehkä jopa enemmän roolia, jolloin hän voisi jakaa tarvittaessa puheenvuoroja, jotta skenaario ei muodostuisi yhden osallistujan mielipiteistä.

”helppoa oli ideoida ja keksiä asioita, vaikeaa saada ajatukset ”stepeiksi”

”yrittää ennustaa ja pohtia tulevaisuutta, koska ei ole aikaisemmin tarvinnut työssä miettiä niin pitkälle”

Aineiston analyysin perusteella suurin osa, 14 vastausta liittyi ajatustyöhön eli skenaarion hahmottelun vaikeuteen ja siihen, että on vaikeaa päästää mielikuvituksen valloilleen. Tulkitseen tämän niin, että mikäli ennakkotehtävissä annettaisiin esimerkkejä valmiista skenaarioista, niin skenaariopäivillä ei olisi niin suuria hankaluuksia tulevaisuuskuvien hahmottelussa. Tämä tulos myös puoltaa skenaarioiden esittelyä ennakkotehtävissä.

Skenaariotyöryhmät rakensivat neljä skenaariota sovitulle toimialalle. Palautekyselyn kahdeksannessa kysymyksessä pyydettiin avoimella vastausvaihtoehdolla kuvailemaan skenaarioiden tekemistä. Ensimmäisessä kohdassa oli muuttumattoman kasvun skenaario, joka kuvaa tilannetta, kun kehitys jatkuu suunnitelleen entisen kaltaisena. Tämä kysymys koodattiin vastausta kuvaavilla adjektiiveilla ja tämä luokittelu on liitteessä 15. Tällä koodauksella aineistoon saatiin kymmenen vastausta ja näistä neljä vastaajaa kuvaili skenaarion tekemistä helpoksi. Neljässä vastauksessa skenaarion tekemistä ”kuvailtiin seuraavilla adjektiiveilla: selkeä, pohdittava, radikaali ja kysymyksiä herättävä. Yksi vastaajista oli kokenut skenaarion luomisen vaikeaksi ja nimenomaan laskusuhdanteessa. Luonnollisestikin tämä on hankalaa, sillä mikäli laskusuhdanne jatkuu muuttumattomassa skenaariossa suunnitelleen entisenkaltaisena, niin on hankalaa nähdä organisaation olemassaoloa enää muutaman vuosikymmenen päästä.

”tämä oli helpoin, koska nykytilasta oli helppo lähteä jatkamaan samalla kaavalla”

”radikaaleja muutoksia, mietittiin miten pitkälle voi mennä”

Seuraavaksi palautekyselyssä pyydettiin kuvailemaan katastrofiskenaarion tekemistä. Adjektiivein koodattu aineistoon tuli 16 vastausta. Vastauksista ei ollut löydettävissä yhteisiä nimityksiä, jonka vuoksi tehtiin vielä ylätason luokitus, että onko vastaus positiivinen vai negatiivinen. Vastauksista reilusti yli puolet oli negatiivisen kaltaisia. Yhteensä 11 vastaajaa kuvaili skenaarion tekemistä negatiivisilla adjektiiveilla ja skenaariota luonnehdittiin seuraavanlaisiksi: vaikeaksi, haastavaksi, radikaaliksi ja pohdittavaksi. Yksi kuvaili skenaarion tekemisen olevan ”pessimistin päiväuni”.

”tämäkin oli melko helposti keksittävässä, katastrofista jatkaminen oli haastavaa”

”maailmasta ei yhtään tiedä mihin se on menossa ja yllättäviäkin asioita voi tapahtua Suomessa”

Positiivisia vastauksia oli viisi ja skenaarion tekemistä kuvattiin helpoksi, hauskaksi, mielenkiintoiseksi ja ideoita rönsyileväksi. Opinnäytteen tekijän mielestä tämän skenaarion tekeminen aiheutti eniten puheensorinaa liittyen sodasta, ydinkatastrofiin ja terrorismiin. Pariisin terrori-iskuista oli kulunut skenaariopäiviin mennessä alle viikko ja tämän vuoksi tämän ske-

naarion tekeminen osiltaan varmasti tulkittiin pelottavaksi, negatiiviseksi ja todella ajatuksia herättäväksi.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin paluu menneeseen skenaarion tekemisestä. Paluu menneeseen skenaariossa on hyvä ja tavoiteltava tila ollut olemassa aikaisemmin. Kehitys on johdannut kuitenkin huonompaan suuntaan ja tulisi päästä palaamaan alkuperäiseen hyvään olotilaan. Tämä skenaario myös koodattiin adjektiivein ja näin saatiin 11 vastausta. Adjektiivit vielä koodattiin ylätasolla positiiviseksi tai negatiiviseksi vastauksien hajonnan vuoksi. Yhteensä positiivisella adjektiivilla oli kuvattu skenaarion tekemistä yhdeksässä vastauksessa. Adjektiiveina oli käytetty skenaariosta, että se oli helppo, hauska, mukava, erikoinen ja selkeä. Negatiivisuuteen viittaavia vastauksia oli kaksi ja näistä oli käytetty adjektiivia haastava ja vaikein.

”nuorelle ihmisjoukolla voi olla haastavaa, kun ei ole kokemusta vanhasta”

Viimeinen kysymys koski muutosskenaarion tekemistä. Tämä skenaario kuvaa noin sovitun ajanjakson kuluttua muuttunutta yhteiskunnallista tilannetta, valintoja ja polkuja. Tässä skenaariossa esitellään kompleksisen ja vaihtoehtoisen tulevaisuusajattelun tuottamia erilaisia mahdollisia malleja tulevaisuudesta ja valitaan se todennäköisin. Tässä myös käytettiin ylätasoon positiivinen vai negatiivinen -luokitusta, johtuen useista erilaisista adjektiiveista. Vastauksia oli yhteensä 15 ja näistä vain kaksi oli negatiivisuuteen viittaavia vastauksia. Kokonaisuudessaan vastaajien kuvaamat adjektiivit ovat hyvin positiivisen suuntaisia kuten villi, vaivaton, hauska, idearikas ja mielenkiintoinen. Neljässä vastauksessa toistui skenaarion tekemisen olleen hauskaa. Negatiivisissa vastauksissa käytettiin adjektiivia radikaali sekä kommentoitiin, että ”haastava, kun täytyy pitää ideat tietyissä raameissa”.

”radikaali muutos, villit ideat. Hyvin letkeää ja hauskaa innovoimista”

”tässä sai heitellä sitten villeimmätkin ajatukset kehiin ja joutui tekemään työtä, että pysyi "mahdollisuuksien" rajoissa”

Kokonaisuudessaan kolmen eri skenaarion tekeminen on sujunut hyvin vastausten perusteella positiivisissa merkeissä ja onnistuneesti. Ainoastaan katastrofiskenaarion tekemistä kuvaili reilusti yli puolet negatiivisilla adjektiiveilla. Vastausten perusteella tulkitsemme, että tekemäni kooste skenaarioiden luonteesta ja sisällöstä oli onnistunut ja ettei yhdessäkään vastauksessa

mainittu sitä, ettei olisi ollut osaamista skenaarion tekemiseen. Katastrofiskenaarion tekemistä mahdollisesti helpottaisi se, että ohjeissa pyydettäisiin keskittymään nimenomaan siihen, miten organisaation liiketoiminta jatkuisi edelleenkin katastrofin jälkeen. Näin skenaarion tekeminen ei pysähtyisi vaan tulevaisuuskuvan jatkuvuus näkyisi vahvemmin tekemisessä. Lisäksi skenaarioiden tekemistä helpottaisi jo edellä mainitsemani skenaarioesimerkkien kuvaaminen ennakotehtävissä.

### **Aineiston analysointi ja tulkinta skenaariotyöskentelyn hyödyistä**

Yhdeksännessä palautekyselyn kysymyksessä kysyttiin, että mitä hyötyä skenaariotyöskentelystä on työn kannalta. Vastaukset olivat aika yksipuoleisesti liittyen ennakoinnin merkityksen ymmärtämiseen ja ylätasen luokittelussa aineisto luokiteltiin ennakoinnin ja toiminnan yläluokilla. Tällä luokituksella aineistosta saatiin 15 vastausta. Ennakoinnilla nimenomaan viitattiin ajatusmaailman muuttumiseen ja toiminnassa ymmärrettiin muuttaa omaa toimintaa tulevaisuutta ajatellen. Vastauksista 12 kuvaili skenaariotyöskentelyn hyötyä työssä niin, että on oppinut ymmärtämään oman merkityksen ennakoinnissa. Kolmessa vastauksessa kuvattiin, kuinka ennakoinnin perusteella myös omaa toimintamallia täytyy muuttaa. Jotain uutta ajateltavaa ja näkökulmaa skenaariotyöskentelystä jäi tutkimusten perusteella osallistujilla mieleen. Seuraavassa esimerkissä yhdistettiin ennakointiin oman toimintamallin muuttaminen eli uutisten seuraaminen.

”Ymmärrys, että täytyy tarkastella ja jopa ennakoida mitä omalla toimialalla, paikkakunnalla, kilpailijoilla tapahtuu nyt ja mahd. tulevaisuudessa -> ajan hermolla pysyminen, uutisten seuraaminen”

”Enemmän panostaa tulevaisuuden miettimiseen työpaikalla”

Kysymyksen asettelulla olisi voinut saada syvällisempiä vastauksia, mutta aineiston perusteella pystyn tekemään johtopäätöksen, että skenaariotyöskentely kaiken kaikkiaan jätti muistijäljen ennakoinnin tärkeyteen liittyen. Kysymyksessä kymmenen pyydettiin arvioimaan myönteisellä tai kielteisellä vaihtoehdolla, että oliko kahden lähipäivän eteneminen sopiva. Avoimella vastausvaihtoehdolla pystyi tarkentamaan, että mihin työvaiheeseen olisi tarvittu vielä

enemmän aikaa. Kaikki 11 vastaajaa olivat vastanneet kysymykseen myöntävästi, mutta niistä neljä oli täydentänyt vielä omaa vastaustaan avoimella kommentilla. Kolme vastausta oli koskien skenaarioiden tekemistä tai lopullisen työn valmistumiseen liittyen. Yhdessä vastauksessa pyydettiin lisää aikaa pohjustukseen, joka opinnäytteen tekijän toimesta pidettiin ensimmäisen lähipäivän aluksi.

Mikäli pyydetty asiantuntijaluennointisijat olisivat läsnä skenaariotyöskentelypäivillä, niin aikataulussa joustaminen onnistuisi helpommin kuin nyt toteutetuilla päivillä. Nyt oli sovittuna etukäteen molempien luentojen ajankohdat, joka tietysti tuottaa omat haasteensa, jos aikataulussa ei pysytä. Lisäksi S-ryhmän asiakasomistajuuteen liittyvä luento ylitti sovitun aikarajan, jolloin seuraavien ohjelmassa olevien asioiden tuli joustaa. Opinnäytteen tekijällä ei ole luennoitsijan tai opettajan taustaa, joka varmasti näkyi tässä aikataulun organisoinnissa. S-Päälliköiden valmentaja antoi kaikesta huolimatta palautetta, että lähipäivät olivat loistavasti ja huolellisesti suunniteltu.

Kysymyksessä yksitoista pyydettiin kouluarvosanoin kokonaisarvosanaa skenaariopäivien hyödyllisyydestä ja 11 vastaajan keskiarvo oli 8,5. Arvosanat ovat suurimmaksi osaksi kahdeksan tai yhdeksän ja kaksi yksittäistä arvosanaa, joita olivat kymmenen ja seitsemän. Tulosten perusteella skenaariotyöskentely on koettu kokonaisuudessaan hyödyllisenä menetelmänä. Arvosanaa osittain selittää kuukausien huolellinen esivalmistelu. Olin yhteydessä jopa neljä vuosikymmentä skenaariotyöskentelyä opettaneeseen tulevaisuudentutkijaan ja kysyin neuvoja skenaariotyöskentelyyn. Ohjeet pyrittiin ottamaan huomioon työskentelyssä.

### **Aineiston analysointi ja tulkinta kehitysehdotuksista**

Viimeisessä palautekyselyn kysymyksessä pyydettiin antamaan muuta palautetta ja kehitysehdotuksia skenaariopäiviin liittyen. Vastauksista löytyi muutamia selkeitä teemoja eli luokituksia kuten kehitysehdotukset, ryhmän toimintaan liittyvät ehdotukset, lähipäiviin liittyvät sekä muutamia hankalammin segmentoitavissa olevia asioita. Vastauksia oli luokittelun perusteella 18. Kolmessa vastauksessa kuvattiin, ettei skenaariotyöskentelystä ollut selkeää hyötyä tai se koettiin vain mukavaksi ja mielenkiintoiseksi vaihteluksi. Kaksi ryhmätöihin liittyvää palautetta olivat positiivisia ja ne koettiin antoisaksi tavaksi tehdä skenaarioita.

”Olisi hyvä ottaa omat SWOT:t ja Pestet mukaan. Nyt niitä olisi voitu täydentää luentojen aikana. Ryhmässä vaikuttaa hirveästi personat. Jos on liian vahva yksi ryhmässä, skenaariorista voi tulla sen vahvimman mukaan.”

”Ryhmätyöt olivat hyvä idea! Sai uuttakin näkökulmaa ja lisää mietittävää”

Edellä oleva palaute SWOT-, ja PESTE-analyysin täydentämisestä luentojen aikana on hieman ristiriitainen. En näe hyödylliseksi sitä, että toimialaa tulisi analysoida lisää luentojen aikana, sillä keskittyminen tulisi olla luennon kuuntelemisessa. Edellä olevassa palautteessa myös mainitaan ryhmätyöskentelyyn liittyen, että ryhmien kokoonpanossa vaikuttaa paljon siinä olevien henkilöiden persoonallisuus. Samantyylinen palaute tuli jo aikaisemmin, mahdollisesti samalta henkilöltä, mutta joka tapauksessa tähän fasilitaattorilla voisi puheenjohtajan roolissa olla mahdollisuuksia vaikuttaa. Ryhmätyöskentelyssä tulisi olla kaikilla mahdollisuus vaikuttaa syntyviin skenaarioihin. Tällä olisi vaikutusta onnistuneeseen skenaariotyöskentelyyn ja lisäksi tämän kehittämistehtävän johtopäätöksiin.

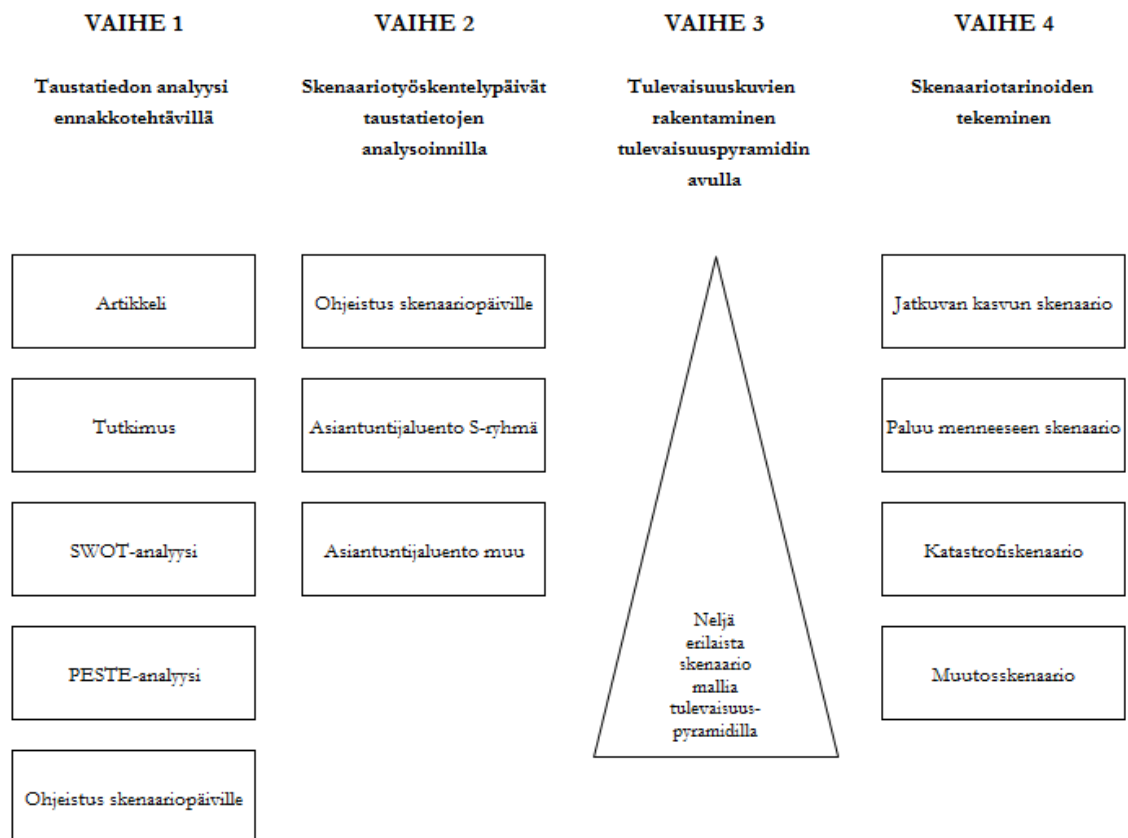
Kehitysehdotuksia oli seitsemän. Niissä ehdotettiin, että skenaariotyöskentely voisi olla organisaation työ-päivässä yhtenä teemana tai toimipaikkojen valmennuspäivillä aiheena. Skenaariotyöskentelyä myös toivottiin osuuskauppojen toimintaan seuraavasti kuvaten:

”Toivottavasti otetaan sopivissa määrin osuuskauppojen toimintaan (vuosittain päälliköt linjoittain ryhmäpäällikön johdolla esimerkiksi)”

Kehitysehdotuksena oli myös kirjoitettu, että olisi hyvä, että myös alemmalla tasolla tehtäisiin skenaariotyöskentelyä. Heillä kuvailtiin olevan ”käytännön tuntumaa ja tietoa”. Samalla ajatuksella oli myös palaute aikaisemmin, jossa todettiin oman yksikön lähtökohdista tehtävää skenaariotyöskentelyä. Kuudessa palautteessa kuvailtiin vielä ennakoinnin, uudet näkökulmat sekä ajatukset olleen skenaariotyöskentelyn anti. Kahdessa kehitysehdotuksessa mainittiin uudelleen ensimmäisen päivän luento, jossa perehdyttiin skenaarioiden työkaluun ja tekemiseen. Tämä luento pidettiin opinnäytteen tekijän toimesta. Onnistuneen skenaariotyöskentelyn edellytyksenä ovat selkeät ohjeet, joihin kiinnitetään huomiota johtopäätöksissä.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytteen päätutkimuskysymys oli, että millainen skenaariotyöskentelyn malli soveltuu S-ryhmän käyttöön. Palautekyselyn eri kysymyksillä pyrittiin hakemaan vastauksen tähän kysymykseen sekä alakysymyksiin, joita olivat seuraavat kysymykset. Mitä on skenaariotyöskentely ja millainen on onnistunut skenaariotyöskentely. Opinnäytteen tekijä on tutkimustulosten perusteella mallintanut skenaariotyöskentelyn vaiheet. Tämä neljävaiheinen malli vastaa myös alatutkimuskysymyksiin ja mallin vaiheet näkyvät kuvassa 16. Tässä kehittämistehtävässä saatiin päätutkimuskysymykseen ja sen alakysymyksiin vastaukset.



Kuva 16. S-ryhmän skenaariotyöskentelyn vaiheet

Skenaariotyöskentelyn vaiheessa yksi kuvataan taustatiedon analysointiin liittyvät osa-alueet, joita ovat ennakkoluettava raportti ja artikkeli, SWOT-, ja PESTE-analyysi sekä yksityiskoh-



taiset ohjeet skenaariotyöskentelyyn. Ennakkoon luettavalla artikkelilla pyritään tuomaan piirteitä tulevaisuuskuvien rakentamiseen liittyen ja lukijan maailmankuvan laajentamiseksi. Artikkelin tulee sisältää viitteitä harvinaisista, yllättävistä ja odottamattomista tapahtumista, joita liitetään tulevaisuudentutkimukseen. Vaiheeseen yksi kuuluu myös ennakkotehtävänä luettava tutkimus, jolla pyritään tuomaan uusinta tutkimustietoa organisaatiosta, jossa skenaariotyöskentely toteutetaan.

Skenaariotyöskentelyn vaiheessa yksi myös tehdään SWOT-, ja PESTE-analyysit ja näiden tehtävien tarkoituksena on lisätä ymmärrystä organisaation toimintaympäristöstä. Vaiheeseen yksi kuuluu myös ennakkoon toimitetut yksityiskohtaiset ohjeet skenaariotyöskentelypäivien onnistumiseksi. Näissä ohjeissa kuvaillaan tulevaisuudentutkimusta, sen sanastoa ja näytetään esimerkkejä skenaarioista.

Vaiheessa kaksi siirrytään skenaariotyöskentelypäiville, joissa ensisijaisen tärkeää on uudelleen käydä skenaariotyöskentelyn ohjeet läpi yksityiskohtaisesti. Erityisesti tulee kiinnittää huomiota tulevaisuuspyramidin käyttöön ja ryhmätyöskentelyyn, jossa korostetaan tasapuolista kohtelua ja yhteisten päätösten tekemistä. On myös hyvä käydä läpi fasilitaattorin rooli ryhmätyöskentelyyn liittyen, sillä hän voi tarvittaessa auttaa jakamaan ryhmän puheenvuoroja. Skenaariotyöskentelyn ohjeilla, ryhmätyöskentelyllä ja tulevaisuuspyramidin käytöllä on merkitystä onnistuneessa skenaariotyöskentelyssä.

Skenaariotyöskentelyn toiseen vaiheeseen kuuluu kaksi erilaista asiantuntijaluentoa vahvistamaan taustatiedon analyysiä. Toinen luento tulisi olla S-ryhmästä, jossa kerrotaan syvällisesti ja laaja-alaisesti tilastotietoa. Toisen luennon tulisi liittyä vahvasti tulevaisuudentutkimukseen ja tällä hetkellä tiedossa oleviin muutossignaaleihin. Luennoitsijan läsnäolo skenaariotyöskentelypäivillä olisi suotavaa. Asiantuntijaluennot antavat skenaariotyöskentelyyn osallistuville uusi näkökulmia ja laajentavat omaa ajatusmaailmaa.

Vaiheessa kolme tehdään tulevaisuuspyramidin avulla neljä erilaista tulevaisuuskuva eli skenaariota. Tulevaisuuspyramidiin kirjataan päätöksenteon portaat. Skenaariotyöryhmä siirtyy tämän työvaiheen jälkeen kirjoittamaan havaitut hiljaiset signaalit, päätöksenteon portaat, ja villit kortit skenaariotarinan muotoon. Skenaariotyöskentelyn malli päättyy vaiheeseen neljä, jossa skenaariotyöryhmät esittelevät omat skenaariotarinat ja päätöksenteon portaat kaikille osallistujille. Tämä neljä vaihetta sisältävä malli vastaa tämän kehittämistehtävän tutkimuskysymykseen, että millainen skenaariotyöskentelyn malli soveltuu S-ryhmän käyttöön.

Kehittämistehtävän alatutkimuskysymyksenä oli, että mitä on skenaariotyöskentely. Skenaariotyöskentely on vaiheittain etenevä prosessi, joka alkaa ennakkotehtävillä. Näiden avulla valmistaudutaan laajentamaan omaa käsitystä tulevaisuuden eri vaihtoehtoista. Skenaariotyöskentelyyn kuuluu myös oleellisesti asiantuntijaluennot. Asiantuntijaluennoitsijan on hyvä olla läsnä skenaariotyöskentelypäivillä, jotta vuorovaikutus esiintyjän ja yleisön välillä olisi mahdollisimman luontevaa ja avointa ja mahdolliset aikataulumuutokset ovat paremmin hallittavissa. Asiantuntijaluennon valintaa määrittelee skenaariotyöskentelyyn osallistuvien ammatillinen tausta. Se tulee tehdä jokaisessa skenaariotyöskentelyssä erikseen harkiten.

Skenaariotyöskentelyssä luodaan ryhmissä neljä erilaista skenaariomallia, joissa huomioidaan toimiala ja oman organisaation arvot. Skenaariotyöskentelyssä fasilitaattorin rooli on auttaa ryhmiä onnistumaan skenaarioiden tekemisessä tarvittaessa puheenvuoroja jakamalla. Skenaariotyöskentelyn lopputuloksena on tarinamuotoon kirjoitetut neljä erilaista skenaariotarinaa.

Toinen kehittämistehtävän alakysymys oli, että millainen on onnistunut skenaariotyöskentely. Onnistunut skenaariotyöskentely toteutetaan tässä opinnäytteessä kuvatun neljän vaiheen mukaisesti. Ennakkotehtävien osalta onnistuneessa skenaariotyöskentelyssä tulee olla luettavat artikkelit valittu osallistujat huomioiden. Tutkimustulosten mukaan onnistuneeseen skenaariotyöskentelyyn on varattu aikaa neljä tuntia, se on riittävän tarkalla tasolla ohjeistettu ja ryhmän toimintaa ohjaa fasilitaattori. Onnistuneen skenaariotyöskentelyn tuloksena on neljä skenaariota, jotka kaikki kertovat jotakin uutta, ne ovat erilaisia ja psykologisesti mahdollisia. Onnistunut skenaariotyöskentely myös tarjoaa osallistujille uuden oppikokemuksen, jossa opitaan katsomaan ympäristöä uusin avoimin mielin ja ennakkoluulottomasti yhdistelemään ryhmän ajatuksia.

Skenaariotyöskentelyn vaiheissa pyrittiin ottamaan huomioon tulevaisuudentutkijoiden Anita Rubinin, Mika Mannermaan ja Tarja Meristön tutkimustuloksia. Ennen skenaariotyöskentelyä osallistujille annettiin ennakkotehtävinä tutkimusten ja raporttien lukemista sekä yrityksen toimintaympäristön analysoiminen PESTE-, ja SWOT-analyysien muodossa. Lisäksi heille kerrottiin tulevaisuudentutkimuksesta ja skenaariotyöskentelystä. Mika Mannermaa puhuu yhteisen kielen luomisesta, jossa osallistujille jäsenellään tulevaisuusprojekti niin, että skenaarioryhmän kollektiivinen ajattelu toimii ja työskentelystä saadaan hyödyllisiä tuloksia yrityksen johdolle. Näiden ennakkotehtävien yhtenä tarkoituksena on yhteisen kielen luominen. Skenaariotyöryhmät suunniteltiin harkitusti ja ryhmän koko noudatti tulevaisuudentutkijoi-

den ohjeita. Skenaarioita tehtiin kaikkien suositeltu lukumäärä. Mika Mannermaa suositteli ulkopuolisten asiantuntijoiden vierailua, joka osoittautua myös tässä tutkimuksessa erityisen hyödylliseksi.

Tulevaisuudentutkijat suosittelivat skenaariotyöskentelyyn organisaation johdon osallistumista, mutta se ei toteutunut tässä kehittämistehtävässä. Johdon osallistuminen olisi sitouttanut mahdollisesti skenaariotyöskentelymallin viemisen osaksi arkea. Ralston & Wilson jopa pitävät tätä onnistuneen skenaariotyöskentelyn edellytyksenä. Tutkijat kuitenkin toteavat, että työskentelystä saatu hyöty ei ole täysin saavutettavissa.

Skenaariotyöskentelyn oppimisen näkökulmat yksilötasolla Kees Van der Heijden tulkinnan mukaan täyttivät tässä tutkimuksessa. Tutkimustulosten mukaan yksilötasolla koettiin oman mielikuvan ja näkökannan laajentumista ja opittiin skenaariotyöskentelyn merkitys. Tutkimustuloksista oli myös tulkittavissa, että osallistujat oppivat ajattelemaan tulevaisuuden ennakointia ja katsomaan hieman pidemmälle kuin aikaisemmin. Ryhmätasolla oppiminen jää johdon puuttumisen vuoksi osittain vajaaksi. Tässä tutkimuksessa vahvistettiin kuitenkin sitä ryhmätason oppimisen näkökulmaa, että skenaariotyöskentely antoi ilmaisuvälineen keskusteluun.

Skenaariot auttavat yrityksen strategista johtamista, sillä niiden aikajänne on huomattavasti pitemmälle kuin strategisen suunnittelun. Skenaariot tuovat esille vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia ja mahdollisia muutosta ennakoivia vihjeitä. Tämän tutkimuksen liitteissä olevat skenaariotarinat tuovat esille monenlaisia muutosta ennakoivia vihjeitä kuten ruokakaupan ostoskorissa oleva ostosavustin. Tämä antaa henkilökohtaisia terveellisiä ruokavinkkejä kauppareissun aikana. Ottamalla skenaariotyöskentely osaksi yrityksen strategista johtamista voidaan paremmin arvioida nykyisten toimenpiteiden ja päätösten vaikutuksia, kuten tulevaisuudentutkijat ovat todenneet.

Tämän opinnäytteen kehittämistehtävä vahvisti olemassa olevaa tutkimustietoa ja tuotti uutta tietoa. Skenaariotyöskentelymalli on kehitystyön tulos, mutta myös itse skenaariotyöskentelymenetelmä tuottaa uutta tietoa käytön myötä. Tutkimuksellisen kehittämistyön yksi toiminnan päämääränä on, että saada aikaan käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja, palveluja tai toimintamalleja. Tämän tutkimuksen lopputuloksena kehitetty S-ryhmän skenaariotyöskentelymalli tulee olemaan yksi S-Päällikkö-koulutusohjelman jaksoista tulevaisuudessa.

## 6 POHDINTA

Maailma muuttuu koko ajan ja yhä nopeammin. Pysyäkseen mukana tulee yritysten kokeilla rohkeasti uutta ja astua totuttujen rajojen yli. Mitä paremmin kykenee arvioimaan tulevaisuuden kehitysnäkymiä, varautumaan niihin ja sopeuttamaan omaa toimintaansa siihen, sitä paremmin on mahdollisuuksia pysyä mukana kilpailussa. Mika Kamensky (2014, 20 - 21) ryhmitteli yritysten muutoksiin reagoimisen viiteen ryhmään. Viides ja paras tapa muutoksen reagointiin on, kun yritys havaitsee muutokset jo ennakkoon ja kääntää mahdollisuudet ja jopa uhat omaksi edukseen. Skenaariotyöskentely auttaa oleellisesti yritystä näiden muutosten havaitsemiseen ja reagoimiseen.

Skenaariotyöskentelyn suurimpana hyötynä on valmistaa organisaatio yllätyksien varalle, tuoda esiin muutosta ennakoivat vihjeet ja tukea näin strategista ajattelua ja päätöksentekoa. S-Päälliköiden skenaariotyöskentelystä saatujen tutkimustulosten mukaan lähipäivillä opittiin ennakoimaan sekä miettimään ja tarkastelemaan tulevaisuuden eri vaihtoehtoja. Tulosten mukaan ennakoinnin syvällisemmän merkityksen oppimiseen liittyi myös ymmärrys omassa toiminnassa tarkoittavia muutoksia. Skenaariotyöskentelyyn osallistuneet S-Päälliköt pystyvät ennakoinnin oppimista hyödyntämään monessa käytännön arjen työtehtävässä kuten tavaroiden oikeamääräisessä tilaamisessa, valikoiman uudistamisessa, hyllytystyössä sekä monessa muussa työtehtävässä. Näissä työtehtävissä ennakointi tuo myös yritykselle kustannussäästöjä ja ne voisivat olla merkittäviä 1600 S-ryhmän toimipaikan kohdalla.

Tulevaisuudentutkija Markku Wilenius (henkilökohtainen tiedonanto 24.11.2015) totesi, että skenaariotyöskentely auttaa ymmärtämään kuluttajien tottumuksia ja ennakoimaan muuttuvia tarpeita ja vastaamaan niihin mahdollisesti uusilla toimialoilla. Wilenius ennakoii, että seuraavina vuosina on tulossa suuri arvoketjumuutos, jossa kuluttajien kohtelu objektiivina tulee muuttumaan nopeastikin. Kuluttajat odottavat tulla ymmärretyksi ja heidän tarpeensa tulisi huomioida yksilöinä. Muutosta tulisi tehdä vuorovaikutuksessa kuluttajien kanssa, sillä ylhäältä alaspäin johdetut organisaatiot eivät vastaa tähän vuorovaikutukseen. Wilenius kuvaili S-ryhmää ajatellen varoittavan esimerkkitalanteen, jossa sivusta tulee uusia toimijoita ja vievät mahdolliset uudet toimialat mikäli niitä ei osata hyödyntää tarpeeksi nopeasti.

Tässä kehittämistehtävässä toteutetut skenaariotyöskentelypäivät koettiin tutkimuksen perusteella kokonaisuudessaan hyödyllisenä ja se näkyy myös annetusta 8,5 arvosanasta. Se, että skenaariotyöskentelypäivät onnistuivat, on osaltaan vaikuttamassa se, että opinnäytteen tekijä on työskennellyt usean vuoden ajan SOK:lla kahdessa isossa yksikössä ja organisaatiokulttuuri tätä kautta hyvin tuttu. Skenaariotyöskentelyn onnistumiseksi opinnäytteen tekijä pystyi ottamaan huomioon oman hiljaisen osaamisensa ja tietotaidon. Skenaariotyöskentelyn vaiheet oli myös suunniteltu huolellisesti. Suunnitteluun sisältyi ennakkotehtävät, asiantuntija-luennot, lähipäivien aikana toteutettu skenaariotyöskentely sekä palautekysely.

Onnistuneen skenaariotyöskentelyn ennakkotehtävät pitivät sisällään lähipäivillä toteutettavien ryhmätöiden ohjeet. Ohjeisiin on sisällytettävä esimerkkejä erilaisista skenaarioista ja tulevaisuuspyramidin käytöstä. Tutkimustulosten mukaan nämä olivat puutteelliset. Pohdin näiden esittelemistä jo ennakkotehtävissä, mutta harmillisesti se jäi toteuttamatta. Tulin siihen johtopäätöksen, ettei esimerkiksi tulevaisuuspyramidin käyttö ole niin vaikeaa, jotta sitä tulisi ennakkotehtävissä opastaa. Minua myös ohjasi ennako-oletus, että on turha kirjoittaa yksityiskohtaisia ohjeita, koska kuitenkin kaikki eivät lue niitä ja joudumme joka tapauksessa käymään ohjeet uudelleen läpi lähipäivillä.

Tässä kehittämistehtävässä skenaariotyöryhmä käytti skenaarioiden ja siihen liittyvän tarinan tekemiseen aikaa kolme tuntia ja 45 minuuttia. Se on huomattavasti vähemmän kuin yleisesti esimerkiksi Tarja Meristön johtamissa skenaariotyöskentelyissä on käytetty aikaa. Meristö on tehnyt skenaariotyötä neljä vuosikymmentä ja hänen julkaisemistaan skenaariotyöskentelyn loppuraporteista voi todeta, että skenaariotyö voi kestää kokonaisuudessaan puolikin vuotta. Tämän aikajänteen sisällä on useita erilaisia workshoppeja ja näiden välissä osallistujat tekevät erilaisia välitehtäviä. Lopulliset skenaariot valmistuvat skenaariotyöskentelyä vetäneiden toimesta. Näissä käytetään myös useita tulevaisuustyöskentelyn työkaluja. Tässä opinnäytteessä kehitetyn skenaariotyöskentelyn vaiheet hyödyntävät S-ryhmää monella tavalla. Olisi kuitenkin hyvä pohtia, että onko tarvetta syvällisempiin skenaariotyöskentelyn vaiheisiin ja kehittää niihin mahdollisesti sopiva malli ja aikajänne.

Tulevaisuudentutkimus on osoittautunut kokonaisuudessaan huomattavasti hankalammaksi tieteenalaksi kuin kehittämistehtävää aloittaessani ymmärsin. Tulevaisuudentutkimuksen Delfi-tekniikka olisi sopinut menetelmänä SOK:n asiantuntijaorganisaation erityisen hyvin ja tällä menetelmällä olisi saatu mahdollisesti myös ylintä johtoa mukaan tutkimukseen. Ehdo-

tankin tätä vaihtoehtoa yhtenä jatkotutkimusaiheena. Myös tämän opinnäytteen kehittämistehtävää olisi voinut jatkaa delfi-tekniikalla ja sitä kautta hakea tutkimukseen triangulaatiota.

Yrityksen johtamiseen kuuluu olennaisena osana tulevaisuuksien pohtiminen. Ottamalla skenaariotyöskentely osaksi strategista johtamista se auttaa yritystä visioinnissa, toimintaympäristön muutoksissa, kilpailukyvyyn ylläpitämisessä ja esimerkiksi uusien toimialojen löytymisessä, kuten tulevaisuudentutkija Markku Wilenius toteaa edellä. Lisäksi tutkimusten perusteella pystyttiin toteamaan uuden toimintamallin, ennakoinnin oppiminen ja sen huomioiminen arjen työtehtävissä. Näiden edellä mainitut hyödyt tulisivat kokonaisuudessaan esille skenaariotyöskentelyn ollessa osa S-ryhmän strategista johtamista.

### **Oma oppiminen**

Kehittämistyön myötä olen oppinut ennen kaikkea suunnitelmallisuutta. Olen kiinnostunut tiedonhankinnasta ja tieteellisestä tutkimuksesta. Opinnäytetyön myötä oma osaaminen on kasvanut paljon erityisesti tulevaisuudentutkimukseen ja skenaariotyöskentelyn osa-alueilla. Lisäksi olen oppinut ymmärtämään skenaariotyöskentelyn vaikutukset strategiseen johtamiseen. Opinnäytteen kehittämistehtävän ohessa olen verkostoitunut sekä oman organisaation sisällä, että tutkittavan aihepiirin tutkimusyhteisöön.

Liityin jo opinnäytteen alkuvaiheessa Anita Rubinin kutsumana tulevaisuustutkijoiden yhteisöön internetissä. Se on aktiivinen yhteisö, jossa julkaistaan esimerkiksi tulevaisuudentutkimukseen liittyen tulevia tapahtumia. Siellä on myös erilaisia videoita ja kuvia tulevaisuudentutkimuksen tapahtumista. Juuri tämä verkostoituminen on ollut erityisen opettavaista ja hyödyllistä. Erityisen merkityksellisenä oppimisessa koin tulevaisuudentutkijoihin yhteydenottamisen. Heidän ohjeita ja näkemyksiä olen pystynyt hyödyntämään opinnäytteessäni ja näin jälkikäteen ajatellen näin olisi pitänyt toimia heti opinnäytteen alkuvaiheesta lähtien. Kehittämistehtävän suunnittelu ja organisointi on ollut mielenkiintoista ja haastavaa. Skenaariotyöskentelypäivillä luennon pitäminen ja oman osaamisen kertominen muille on ollut upea kokemus ja on opettanut itsestäkin uusia asioita. Hyvä valmentaja haluaa saada valmennettavista parhaat ominaisuudet esille ja että valmentaja voi auttaa valmennettavia löytämään piilevän potentiaalinsa.

Opinnäytteen tutkimustyön myötä myös kriittinen arviointi tutkimukseen on saanut uuden merkityksen. Olen kehittämistehtävän myötä oppinut, että skenaariot ovat kuitenkin strategiatyön apuväline eivätkä ne yksinään johda mihinkään. Ottamalla skenaariotyöskentely osaksi S-ryhmän strategista johtamista, niin voidaan mahdollisesti puhua niiden auttamisesta ja näkemyksen lisäämisestä päätöksentekijöissä. Opinnäytetyön valmistumiseen mennessä ei skenaariotyöskentelyn tuloksia ole ehditty esittää SOK:n johdolle eikä tässä kohdin pysty toteamaan mahdollisen uuden toimintatavan käytäntöön viemisestä. Olen kuitenkin itse saanut itsenäisesti vietyä tärkeän oppimiskokemuksen onnistuneesti läpi ja skenaariotyöskentelymalli tulee ainakin olemaan jatkossa S-Päällikkö-koulutusohjelmassa yhtenä lähipäivien aihealueena.

### 6.1 Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja yleistettävyys

Tutkimusprosessi on aina altis erilaisille virheille, jotka voivat johtua tutkijasta, tutkittavista tai tutkittavasta aineistosta. Virheet voivat olla tiedostamattomia tai tietoisia. Tutkimuksen luotettavuustarkastelulla pyritään poistamaan osa virheistä. Tutkija itsessään pystyy vaikuttamaan eniten työn luotettavuuteen. Tutkija toimii omassa kontekstissään ja se on aina ainutlaatuinen. Erilaisilla valinnoilla saadaan erilaisia tuloksia aikaiseksi. (Kananen 2015, 338.)

Validius on tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite ja se tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkiksi kyselylomakkeen vastaajat ovat käsittäneet monet kysymykset aivan toisin kuin tutkija on ajatellut. Jos tutkija käsittelee saatuja tuloksia edelleen alkuperäisen oman ajattelumallin mukaisesti, ei tuloksia voida pitää tosina ja pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231 - 232.) Tässä opinnäytteessä opinnäytteen tekijä oli paikalla kyselylomakkeen täyttöhetkellä. Lisäksi jokainen kysymys vielä opinnäytteen tekijän toimesta luettiin ääneen ja kerrottiin, mitä kysymyksellä tarkoitetaan. Tällä pyrittiin välttämään virheellisiä tulkintoja kysymyksistä ja näin pyrittiin saamaan tutkimustuloksista mahdollisimman validit. Tämä ei poista kuitenkaan sitä, että tutkittavat olisivat ymmärtäneet kysymykset oikein ja vastaisivat niihin kuten opinnäytteen tekijä olettaa.

Tämän tutkimuksen aineiston luotettavuutta lisää se, että skenaariotyöskentelyyn valittu otos eli S-Päälliköt ovat S-ryhmän henkilökuntaa. Heidät on harkitusti valittu mukaan tutkimukseen. S-Päälliköt ovat hakeneet koulutusohjelmaan ja heidät on valittu satojen hakijoiden

joukosta. S-Päälliköt ovat työsuhteessa koulutusohjelman ajan. Heillä on aitoa halua vaikuttaa asioihin ja he ovat innostuneita. Voidaan tämän perusteella myös olettaa, että he vastaavat kysymyksiin huolellisesti. Jos skenaariotyöskentelyyn osallistujat olisi poimittu satunnaisotannalla S-ryhmän työntekijöistä, niin todennäköisesti aineiston luotettavuutta voisi epäillä huomattavasti enemmän.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen jokaista vaihetta. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Laadullisessa aineiston analyysissä on myös keskeistä luokittelujen tekeminen ja niiden alkujuuret ja perusteet tulisi kertoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Opinnäytteen tekijä on pyrkinyt mahdollisimman tarkkaan kuvaukseen skenaariotyöskentelyyn liittyen. Aineiston analysoinnissa käytetyt luokittelut on aina ilmoitettu. Tutkimuksen luotettavuutta on lisäämässä myös aineiston analysoinnin yhteydessä alkuperäiset ilmaukset. Lisäksi opinnäytteen liitetiedoissa on aineiston analyysin luokittelusta esimerkki.

Reliabiliteetti on luotettavuuden muoto, joka tarkoittaa sitä, että saadaan samat tulokset, jos tutkimus uusitaan. Luotettavuutta ei voida laskea, vaan se arvioidaan. Ainoa varma keino reliabiliteetin varmistamiseksi olisi uusintamittauksen tekeminen, muutta käytännössä se olisi vaikeaa ja kallista. Uusintamittauskaan ei takaa reliabiliteettia, sillä ilmiö voi muuttua ajan kuluessa ja tutkimus vaikuttaa itsessään uusintatutkimuksen tuloksiin, jos tutkittavat ovat samoja. (Kananen 2015, 349)

Skenaariotyöskentelyssä skenaariot rakennetaan nykyhetkellä olevien tietojen pohjalta. Kun organisaation toimintaympäristössä tapahtuu jokin muutos, tulisi skenaariot päivittää uudelleen kuvaamaan tätä muuttunutta tilannetta. Tutkittavan aineiston perusteella skenaariotyöskentelyyn vaikuttaa käytännössä maailman poliittinen ja taloudellinen tilanne. Skenaariotyöskentelypäivät olivat vajaa viikko Pariisin terrori-iskujen jälkeen ja tämä näkyi esimerkiksi katastrofiskenaarion luomisessa. Aineiston perusteella tämä skenaario oli eniten aiheuttanut ahdistusta ja pelkoa. Tämän vuoksi olisi hyvin mahdollonta saada tutkimusta uusimalla samat tulokset ja todeta reliabiliteetti. Tutkimustulosten perusteella skenaariotyöskentely oli menetelmänä osallistujille täysin uusi. Nyt tämän menetelmän oppineena, onkin mahdollonta saada samoja tuloksia uudelleen.



Tässä kehittämistehtävässä skenaariotyöskentelyn otoksena oli kymmenen henkilöä. Tutkimus olisi ehdottomasti luotettavampi, jos otos olisi ollut isompi. Luotettavuutta myös lisääisi se, että skenaariotyöskentely olisi myös toteutettu jossakin toisessa SOK:n yksikössä ja skenaariotyöskentelyn malli olisi tuotettu näiden perusteella. Koska skenaariotyöskentelyyn osallistui kymmenen S-ryhmän työntekijää, voidaan pienen otoksen perusteella yleistettävyys kyseenalaistaa. Kehittämistehtävän tavoitteena oli soveltaa tulevaisuudentutkimuksen skenaariotyöskentelyn menetelmää S-ryhmässä, eikä opinnäytteen tavoitteena ollut yleistettävyys.

### **Tutkimuksen eettisyys**

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuvat sekä tieteen tekemisen että yritysmaailman eettiset säännöt. Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia ja työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Myös seurausten on oltava käytäntöä hyödyttäviä. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevien ihmisten on tiedettävä, mitä tutkija tai kehittäjä on tekemässä. Lisäksi on tuotava ilmi mitkä ovat toiminnan kohde ja tavoitteet sekä mikä on heidän roolinsa toimintaa kehittämistä edistävässä hankkeessa. (Ojalahti ym. 2014, 48.)

Tässä tutkimuksessa on huomioitu tutkimuksen eettisyys ja opinnäyte on tehty huolellisesti, rehellisesti ja tarkasti. Skenaariotyöskentelymallin luominen on käytäntöä hyödyttävä. Skenaariotyöskentelyyn osallistuville S-Päälliköille on kerrottu avoimesti tutkimukseen osallistumisesta. S-Päälliköt saivat tiedon skenaariotyöskentelyyn osallistumisesta hyvissä ajoin. Lisäksi opinnäytteen tekijä ohjeisti ennakkotehtävien yhteydessä noin kolme viikkoa ennen skenaariotyöskentelypäivistä. Osallistujille kerrottiin opinnäytteen tekijän nimi ja skenaariotyöskentelyn tavoitteesta ja S-Päälliköiden roolistaan tutkimuksessa. Lisäksi lähipäivien alkuun opinnäytteen tekijä vielä esitteli itsensä, opinnäytteen kehittämistyön tavoitteet ja kysyi esimerkiksi luvan valokuvien ottamiseen ja niiden julkaisemiseen tutkimuksen yhteydessä. Kehittämistehtävä on pyritty tekemään mahdollisimman rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti.

Jo kehittämistehtävän valinnassa on pohdittava, että kenen ehdoilla kehittämistehtävää valitaan ja miksi siihen ryhdytään. On aiheellista kysyä, että kuka päättää lopullisen aiheen. Usein alkupeäinen aihe täsmentyy prosessin edetessä ajankohtaisemmaksi, jolloin myös toimeksiantaja joutuu miettimään kehittämisen uutta mahdollista suuntaa. (Ojalahti ym. 2014, 49.) Tämän opinnäytteen kehittämistehtävä on ollut tutkijalähtöistä, jolloin ei ole ollut tarpeellista pohtia sitä, että kenen ehdoilla aihe valittiin. Opinnäytteen tekijä on ollut usean vuoden ajan

toimeksiantajan palveluksessa ja opinnäytteen tuli esiin käytännön tarpeista. Opinnäytteen alkuperäinen aihe on myös täsmentynyt prosessin aikana erilaisten haasteiden vuoksi.

## 6.2 Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen tekeminen, aineiston kerääminen ja tulokset ovat nostaneet esille muutamia jatkotutkimusaiheita. Ensisijainen jatkotutkimusaihe olisi nykyisen mallin kokeilu esimerkiksi osuuskaupassa tai jossakin SOK:n yksikössä. Tutkimustuloksia voisi vertailla tähän kehittämistehtävään ja kehittää edelleen skenaariotyöskentelyn prosessia. Tässä tutkimuksessa skenaarioiden rakentamista ei rajattu erityisesti vaan skenaariotyöryhmät saivat rakentaa vapaasti sellaiset tulevaisuuskuvat kuin itse halusivat neljän skenaariomallin mukaisesti. Jatkotutkimusaiheena olisikin, että skenaarioiden tekeminen näkökulmaa rajattaisiin toimeksiantajan haluamalla tavalla.

Tulevaisuudentutkimuksen Delfi-menetelmä on hyvin mielenkiintoinen asiantuntijoiden mielipiteiden tutkimiseen tarkoitettu menetelmä. SOK on vahvasti asiantuntijaorganisaatio, jonka perusteella menetelmä sopisi tutkimusmetodiksi erinomaisesti. Tutkimuksen kohteena ovat asiantuntijat, joilta voidaan kysyä nimettömästi tutkittaviin asioihin tai ilmiöihin kantaa. Tämän tutkimuksen perusteella voisi tehdä jatkotutkimuksen, jossa tutkittaisiin esimerkiksi S-ryhmän eri asiantuntijoiden näkemyksiä uusille toimialoille siirtymisestä Delfi-menetelmällä. Tutkimuksen aiheena voi olla myös jokin muu ajankohtainen ”kiistakysymys”.

## LÄHTEET

- Ansoff, I. 1984. Strategisen johtamisen käsikirja. Keuruu: Otava
- Anttila, P. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. 2007. Hamina: AKATIIMI Oy.
- Coffman, B. 1997. Weak Signal® Research, Part I: Introduction. Saatavilla: <http://www.mgtaylor.com/mgtaylor/jotm/winter97/wsrintro.htm> (Luettu 3.11.2014)
- Heinonen, S. 2013. Mustien joutsenten tanssi. Tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2013. EU: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Heinonen, S. & Ruotsalainen, J. 2013. Mustien joutsenten ennakointi ja tulkinta menetelmänä ja oppimisprosessina – tuhkapilven opetuksia. Teoksessa: Teoksessa: Bergman, Kuusi ja Salminen (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? Sastamala: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry.
- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Liettua: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Tammi
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen – Menestymisen timantti. Vantaa: Talentum.
- Kamppinen, M., Malaska, P. & Kuusi, O. 2003. Tulevaisuudentutkimuksen peruskäsitteet. Teoksessa: Tulevaisuudentutkimus. Kamppinen, Kuusi, Söderlund (toim.) Tulevaisuuden tutkimus – Perusteet ja sovellukset. Tampere: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura
- Kananen, Jorma. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu – sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kuosa, T. 2014. Towards Strategic Intelligence – Foresight, Intelligence, and Policy-Making. Estonia: Dynamic Futures
- Malaska, P. 2013. Tulevaisuustietoisuudesta ja tulevaisuudesta tietämisestä: Tulevaisuus mielenkiinnon kohteena. Teoksessa: Bergman, Kuusi ja Salminen (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? Sastamala: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry.
- Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta – skenaariot strategiatyöskentelyssä. Porvoo: WSOY
- Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Porvoo: WS Bookwell Oy.

- Masini, E. 1993. *Why futures studies?* London : Grey Seal
- Mendonca, S., Cunha M. & Kaivo-oja, J. 2004. Wild cards, weak signals and organisational improvisation. *Future: Volume 36, Issue 2.*
- Meristö, T. 1991. *Skenaariotyöskentely yrityksen johtamisessa.* Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura.
- Meristö, T. 2013. *Skenaariotyöskentely strategisessa johtamisessa.* Teoksessa: Bergman, Kuusi ja Salminen (toim.) *Miten tutkimme tulevaisuuksia?* Sastamala: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry.
- Metsämuuronen, J. 2002. *Tulevaisuustutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 8.* International Methelp Ky.
- Moilanen, P., Rähä, P. 2015. *Merkitysrakenteiden tulkinta.* Teoksessa: Valli (toim.) & Aaltonen. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2.* Juva: PS-Kustannus
- Niiniluoto, I. 2003. *Alkusanat.* Teoksessa: Kamppinen, Kuusi, Söderlund (toim.) *Tulevaisuuden tutkimus – Perusteet ja sovellukset.* Tampere: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura
- Nummi, P. 2008. *Fasilitaattorin käsikirja.* Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ojalahti, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan.* Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. *Akatemiasta markkinapaikalle: johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina.* Helsinki: Talentum Media Oy.
- Rubin, A. 1995. *Ote huomiseen.* Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Rubin, A. 2002. *Skenaariopolut tulevaisuuteen.* Saatavilla: [http://www.edelphi.fi/fi/content/info/method/03\\_skenaariot](http://www.edelphi.fi/fi/content/info/method/03_skenaariot). (Luettu 25.5.2015)
- Rubin, A. 2004a. *Topi- Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Tieteen kentässä.* Saatavilla: [http://www.tulevaisuus.fi/topi/topi\\_vanha/tekstit/tiedonalana/tieteen%20kent%C3%A4ss%C3%A4.htm](http://www.tulevaisuus.fi/topi/topi_vanha/tekstit/tiedonalana/tieteen%20kent%C3%A4ss%C3%A4.htm) (Luettu 1.9.2015)
- Rubin, A. 2004b. *Skenaariotyöskentelyn työkaluja.* Saatavilla: [http://www.tulevaisuus.fi/topi/topi\\_vanha/tekstit/skenaarioty%C3%B6skentely/skenaarioty%C3%B6skentelyn%20ty%C3%B6kaluja.htm](http://www.tulevaisuus.fi/topi/topi_vanha/tekstit/skenaarioty%C3%B6skentely/skenaarioty%C3%B6skentelyn%20ty%C3%B6kaluja.htm). (Luettu 30.9.2015)
- Rubin, A. 2005a. *Futurix. Megatrendi.* Saatavilla: [http://www.futunet.org/fi/materiaalit/tutkimus/03\\_lahestymistapoina/07\\_megatrendit/](http://www.futunet.org/fi/materiaalit/tutkimus/03_lahestymistapoina/07_megatrendit/) (Luettu 26.8.2015)

- Rubin, A. 2005b. NexusSkenarix. Ryhmätyön kulku. Saatavilla: [http://nexuskenarix.internetix.fi/f/materiaalit/metodi/06\\_skenaariotyopaja/02\\_ryhmatyon\\_kulku?C:D=534693&selres=534693](http://nexuskenarix.internetix.fi/f/materiaalit/metodi/06_skenaariotyopaja/02_ryhmatyon_kulku?C:D=534693&selres=534693) (Luettu 3.11.2015)
- Rubin, A. 2014. Metodix. Tulevaisuussientutkimus tiedonalana ja tieteellisenä tutkimuksena Saatavilla: <https://metodix.wordpress.com/2014/12/02/anita-rubin-tulevaisuussientutkimus-tiedonalana-ja-tieteellisena-tutkimuksena/> (Luettu 27.8.2015)
- Rubin, A. 2015. Metodix. Skenaariotyöskentely tulevaisuussientutkimuksessa. Saatavilla: [https://metodix.wordpress.com/2015/01/31/skenaariotyoskentely-tulevaisuussientutkimuksessa/#Skenaariomenetelmä\\_päämääränä\\_vai\\_välineenä](https://metodix.wordpress.com/2015/01/31/skenaariotyoskentely-tulevaisuussientutkimuksessa/#Skenaariomenetelmä_päämääränä_vai_välineenä) (Luettu 27.8.2015)
- Sitra. 2014. Saatavilla: <http://www.sitra.fi/uutiset/sitran-trendilista-2014-2015-valmistunut> (Luettu 25.8.2015)
- S-kanava. 2015. Saatavilla: <https://www.s-kanava.fi> (Luettu 21.5.2015)
- S-Päällikkö-valmennus 2015. S-Päällikkö-valmennus - Jollas Instituutti. Saatavilla: <http://www.jollas.fi/valmennukset/s-paellaikkoe-valmennus/> (Luettu 24.8.2015)
- Tulevaisuudentutkimuksen Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia. 2015. Saatavilla: <http://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/tva/esittely/tulevaisuudentutkimus/Sivut/home.aspx> (Luettu 1.10.2015)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja - 20 työkalua. Liettua: Talentum
- Van der Heijden, K. 1996. Scenarios: the art of strategic conversation. Chichester: Wiley
- Van der Heijden, K. 2000. Scenarios and Forecasting: Two Perspectives. Technological Forecasting and Social Change: Volume 65, Issue 1, September.
- Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja. Vantaa: Kustannusyhtiö Otava