



Tulevaisuustietoisuuden ja
asiakasymmärryksen kasvattaminen
virkistysalueille ratkaisuja kehittävässä
organisaatiossa

Tuulia Luzik

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Tulevaisuustietoisuuden ja asiakasymmärryksen kasvattaminen virkistysalueille ratkaisuja kehittävässä organisaatiossa

Tuulia Luzik

Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta

Opinnäytetyö

Huhtikuu, 2023

Tuulia Luzik

**Tulevaisuustietoisuuden ja asiakasymmärryksen kasvattaminen virkistysalueille ratkaisuja
kehittävässä organisaatiossa**

Vuosi

2023

Sivumäärä

64

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva organisaatio on globaali markkinajohtaja leikkipuisto- ja ulkokuntoilualalla. Organisaation toivomuksesta sen nimeä ei mainita tässä opinnäytetyössä vaan organisaatiosta käytetään nimitystä Organisaatio X. Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää ratkaisu Organisaation X:n haasteisiin, joita ovat ensinnäkin aikaa vievä tuotekehitys ja suhteellisen hidas reagointikyky kilpailijoiden ja markkinoiden muutoksiin sekä toiseksi riittämätön tiedon keruu asiakkaiden tarpeista ja suppea asiakasymmärrys. Opinnäytetyön tavoitteena on näin ollen kasvattaa kohdeorganisaation asiakasymmärrystä ja tulevaisuustietoisuutta.

Sekä asiakaslähtöisyys että strateginen ennakointi vaikuttavat positiivisesti yrityksen kilpailukykyyn. Kilpailuetu syntyy siitä, miten hyvin asiakasymmärrystä, joka on asiakaslähtöisyyden edellytys, että ennakointia hyödynnetään yrityksen päätöksenteossa. Strateginen ennakointi vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn kahdella tavalla: se auttaa yritystä sekä valmistautumaan mahdollisiin muutoksiin että vaikuttamaan tulevaisuuteen. Organisaatiossa tulisi pyrkiä ennakoimaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita, oppia niistä ja reagoida niihin kehittämällä erinomaisia arvoa tuovia tuotteita ja palveluita. Asiakas tulisi myös ottaa mukaan palvelutoiminnan suunnitteluun.

Opinnäytetyön kehittämishankkeena toteutettiin ennakointiprosessi yhdessä Organisaatio X:n eri asiakassegmenteistä koostetun asiantuntijaryhmän kanssa. Ennakointiprosessin lopputuloksena tuotettiin neljä skenaariota virkistysalueista Suomessa vuonna 2030, joita arvioitiin SWOT-analyysien avulla asiakkaiden näkökulmasta. Skenaarioiden avulla pyrittiin löytämään vastaus siihen, minkälaisia virkistysalueet ovat Suomessa vuonna 2030 ja minkälaisia aktiviteetteja niissä tehdään silloin. SWOT-analyysien avulla puolestaan pyrittiin kartoittamaan, minkälaisia tarpeita ja odotuksia Organisaatio X:n asiakkailla on Suomeen toteutettaville virkistysalueille vuonna 2030.

Opinnäytetyön tulosten tulkinnessa on tärkeää huomioida, että tulevaisuutta ei voi ennustaa eikä siitä voi tietää mitään varmaa. Ennakointiprosessin lopputuloksena tuotetut skenaariot ovat vain mahdollisia tulevaisuuksia, joita on todellisuudessa huomattavasti enemmän. Sekä muodostettujen skenaarioiden että niihin laadittujen SWOT-analyysien suurin arvo kohdeorganisaatiolle tulee kuitenkin siitä, että ne kuvastavat hankkeeseen osallistuneiden kohdeorganisaation asiakkaiden näkemyksiä ja ajatuksia, jotka vaikuttavat heidän tekemiin päätöksiin ja valintoihin. Sekä ennakointikyvykkyyden että asiakasymmärryksen ylläpitämiseksi ja jo kerättyjen tulosten luotettavuuden varmistamisen kannalta olisi tärkeää, että ennakointia ja asiakastiedon keräämistä tehtäisiin organisaatiossa jatkuvasti.

Tuulia Luzik

Increasing Future Awareness and Customer Understanding in an Organization Developing Solutions for Recreational Areas

Year 2023 Pages 64

The organisation that commissioned this thesis is a global market leader in the playground and outdoor fitness industry. At the request of the organisation, its name will not be mentioned in this thesis and the organisation will be referred to as Organisation X. The aim of this thesis is to find a solution to Organisation X's challenges, which are, firstly, time-consuming product development and relatively slow responsiveness to changes in competitors and markets, and, secondly, insufficient knowledge of customer needs and limited customer understanding. The aim of the thesis is therefore to increase the customer understanding and future awareness of the target organisation.

Both customer orientation and strategic foresight have a positive impact on the competitiveness of a company. Competitive advantage is created by the extent to which customer understanding, which is a prerequisite for customer orientation, and foresight are used in the company's decision-making. Strategic foresight has a twofold impact on a company's competitiveness: it helps the company both to prepare for possible changes and to influence the future. An organisation should seek to anticipate, learn from and respond to changing customer needs by developing superior value-adding products and services. Customers should also be involved in the design of service activities.

As a development project, a foresight process was carried out together with a team of experts gathered from Organisation X's different customer segments. The final output of the foresight process was four scenarios of recreational areas in Finland in 2030, which were evaluated from the customers' point of view through SWOT analyses. The purpose of the scenarios was to answer the question of what kind of recreation areas there will be in Finland in 2030 and what kind of activities will be carried out in them. SWOT analyses were used to identify the needs and expectations of Organisation X's customers for recreational areas in Finland in 2030.

When interpreting the results of the thesis, it is important to note that the future cannot be predicted and nothing can be known with certainty. The scenarios produced as a result of the foresight process are only possible futures, of which there are many more in reality. However, the main value for the target organisation of both the scenarios and the SWOT analyses comes from the fact that they reflect the views and thinking of the target organisation's customers involved in the project, and these views and thoughts influence the decisions and choices they make. To maintain both future awareness and customer understanding, and to ensure the reliability of the results already collected, it would be important to carry out ongoing foresight and customer intelligence gathering within the organisation.

Keywords: customer understanding, future awareness, foresight process, recreational areas

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Asiakaslähtöisyys ja tulevaisuustietoisuus virkistysalueilla toimivassa organisaatiossa	7
2.1	Asiakaslähtöinen organisaatio.....	8
2.1.1	Asiakaslähtöisyys edellyttää asiakasymmärrystä.....	9
2.1.2	Asiakaslähtöisyyden hyödyt organisaatiolle	11
2.2	Organisaation tulevaisuustietoisuus ja ennakointikyvykyys.....	11
2.2.1	Strateginen ennakointi	12
2.2.2	Ennakointiin perustuva suunnitteluajatteluprosessi.....	13
2.3	Virkistysalueet hyvinvoinnin lähteenä	15
2.3.1	Virkistysalueiden kansanterveydellinen merkitys.....	15
2.3.2	Virkistysalueilla tapahtuvaan aktiivisuuteen vaikuttavat tekijät	16
2.4	Tietoperustan yhteenveto	17
3	Tutkimus- ja kehittämishankkeen kuvaus	18
3.1	Kohdeorganisaation esittely.....	19
3.2	Kehittämishankkeen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	20
3.3	Ennakointiprosessi	21
3.4	Kehittämishankkeen ennakointiprosessin eteneminen.....	23
3.4.1	Signaalien kerääminen	25
3.4.2	Signaalien analysointi ja luokittelu	29
3.4.3	Skenaarioiden muodostaminen	33
4	Virkistysalueet Suomessa vuonna 2030 skenaariot	36
4.1	Skenaario 1: Modern Family.....	36
4.2	Skenaario 2: Kardashianit.....	38
4.3	Skenaario 3: Schitt's Creek.....	39
4.4	Skenaario 4: Strömsö.....	41
4.5	Tulosten esittely asiakassegmenteille ja kohdeorganisaatiolle.....	42
4.5.1	Tulosten hyödyntäminen asiakasorganisaatioissa sekä osallistujilta saatu palaute.....	43
4.5.2	Tulosten hyödyntäminen kohdeorganisaatiossa ja organisaatiolta saatu palaute.....	45
5	Pohdinta	46
5.1	Johtopäätökset.....	47
5.2	Jatkokehittämisaiheet ja suositukset	49
5.3	Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi ja eettiset näkökulmat.....	50
	Lähteet.....	53
	Kuviot.....	56

Taulukot	56
Liitteet	57

1 Johdanto

Organisaatioiden kilpailukyvyyn ylläpitäminen alati muuttuvassa toimintaympäristössä on yhä haastavampaa. Asiakslähtöisyys ja tulevaisuustietoisuus ovat molemmat tärkeitä yrityksen kilpailukyvyyn kannalta. Varsinkin tuotekehitystä ja -innovointia ajatellen olisi tärkeää ymmärtää organisaation asiakkaiden tarpeita ei vain nykyhetkessä, mutta myös tulevaisuudessa. Tällainen tulevaisuussuuntautunut asiakasymmärrys voi auttaa organisaatioita sekä tunnistamaan uusia mahdollisuuksia että varautumaan mahdollisiin uhkiin.

Tässä opinnäytetyössä selvitetään, minkälaista tulevaisuussuuntautunutta tietoa asiakkaiden tarpeista ja odotuksista on mahdollista saada, kun asiakkaat otetaan mukaan organisaation strategiseen ennakointiprosessiin. Asiakkaiden ottaminen mukaan ennakointiprosessiin mahdollistaa ainutlaatuisen tiedon keräämisen asiakkailta sekä sellaisten tarpeiden tunnistamisen, joita ei pelkän asiakaskyselyn avulla olisi mahdollista kartoittaa. Opinnäytetyön ennakointiprosessin lopputuotoksena muodostetaan yhteistyössä kohdeorganisaation asiakkaiden kanssa neljä erilaista skenaariota tulevaisuuden virkistysalueista Suomessa vuonna 2030.

Asiakstarpeiden ennakointi on erityisen tärkeää aloilla, joissa tuotekehitys kestää useamman vuoden, kuten esimerkiksi virkistysalueille leikkipuisto- ja ulkokuntoiluvälineitä toimittavissa yrityksissä. Tällaisissa organisaatioissa asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin reagoiminen voi olla suhteellisen hidasta, jolloin tulevaisuussuuntautunut asiakasymmärrys voi antaa organisaatiolle merkittävän etulyöntiaseman markkinoilla. Virkistysalueille rakennettavat leikkipuistot ja ulkokuntosalit ovat käytössä jopa useita vuosikymmeniä, joten tuotekehityksen näkökulmasta leikkipuistovälineiden ja ulkokuntoiluvälineiden tulee kestää myös aikaa. Aikaa kestävät virkistysalueet ovat tärkeitä kansanterveyden näkökulmasta, sillä ne tarjoavat parhaimmillaan kaikille yhteisön asukkaille paikan olla fyysisesti aktiivisia ja sosiaalisia.

2 Asiakslähtöisyys ja tulevaisuustietoisuus virkistysalueilla toimivassa organisaatiossa

Tässä luvussa tarkastellaan kolmea kehitettävän ilmiön kannalta oleellista osa-aluetta, jotka ovat asiakslähtöisyys, organisaation ennakointikyvykyys sekä virkistysalueet hyvinvoinnin lähteenä. Ensimmäisen alaluvun 2.1 aiheena on asiakslähtöinen organisaatio ja luvussa määritellään asiakslähtöisyys sekä sen edellytykset ja hyödyt organisaatiolle.

Seuraavassa alaluvussa 2.2 tarkastellaan organisaation tulevaisuustietoisuutta ja ennakointikyvykkyyttä. Luvussa kerrotaan tarkemmin strategisesta ennakkoinnista sekä ennakointiin perustuvasta suunnitteluajatteluprosessista, joka on toiminut tämän opinnäytetyön tutkimushankkeen suunnittelun pohjana. Lukuun 2.3 on koottu tutkimustietoa virkistysalueista hyvinvoinnin lähteenä, niiden kansanterveydellisestä merkityksestä sekä niillä tapahtuvaan aktiivisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Lopuksi luvussa 2.4 on koottu yhteen tietoperustan keskeisimmät näkökohdat.

2.1 Asiakslähtöinen organisaatio

Vuokon (1997, 50) mukaan asiakslähtöisyydellä tarkoitetaan sekä asiakkaiden tarpeiden että organisaation tavoitteiden ja resurssien huomioonottamista. Saarijärvi ja Puustinen (2020) puolestaan määrittelevät asiakslähtöisyyden tarkoittavan organisaation kykyä ennakoida asiakkaiden muuttuvia tarpeita, oppia niistä ja reagoida niihin kehittämällä erinomaisia arvoja tuovia tuotteita ja palveluita. Saarijärvi ja Puustinen (2020) korostavat myös Vuokon (1997) tavoin, että asiakslähtöisyydellä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että asiakkaalle tarjotaan aina kaikkea, mitä hän haluaa, vaan parhaan ratkaisun tarjoamista liiketaloudelliset ja kilpailulliset realiteetit huomioiden.

Saarijärven ja Puustisen (2020) mukaan monissa yrityksissä kipuillaan sen kanssa, miten asiakslähtöisyyttä tulisi käytännössä toteuttaa. Monissa organisaatioissa asiakslähtöisyyttä ei ole viety riittävän konkreettiselle tasolle eikä sitä olla huomioitu riittävästi organisaation tavoitteissa, priorisoinnissa, mittareissa tai strategisissa valinnoissa. Lisäksi se, että lähes kaikki organisaatiot ovat ainakin omasta mielestään asiakslähtöisiä, tekee erilaistumisen organisaatioille entistä hankalammaksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020.) Tosin Bain & Companyn tekemässä tutkimuksessa kävi ilmi, että vaikka 80 prosenttia yrityksistä uskoi tarjoavansa asiakkailleen erinomaista palvelua, vain 8 prosenttia heidän asiakkaistaan oli samaa mieltä (Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg 2019, 166).

Asiakslähtöinen yritys tarkastelee asiakkuuksia asiakaskannan, asiakkuuden ja kohtaamisten tasoilla. Asiakkuuskonsepteilla kuvataan, mille asiakassegmenteille palveluita tuotetaan, mikä on yrityksen tarjoama ja miten asiakas kohdataan sisältäen hoitomallien ja myyntiprosessien määrittelemisen. (Arantola 2006, 29.) Asiakslähtöisessä organisaatiossa investoidaan ymmärryksen kasvattamiseen keskeisimmistä asiakkuuksista ja tarjoaman kehittämiseen tämän ymmärryksen perusteella (Saarijärvi & Puustinen 2020).

Jotta organisaatio olisi täysin asiakslähtöinen, sen tulee Vuokon (1997, 50) mukaan täyttää viisi edellytystä:

1. Organisaatiolla tulee olla toimiva valitusten vastaanottojärjestelmä

2. Organisaatio tekee ainakin aika ajoin asiakkaiden tyytyväisyyttä kartoittavia tutkimuksia
3. Organisaatio tekee ainakin aika ajoin asiakkaiden tarpeita ja preferenssejä kartoittavia tutkimuksia
4. Organisaatiolla on asiakaslähtöinen henkilöstö
5. Organisaatiolla on sitoutunut asiakaskunta

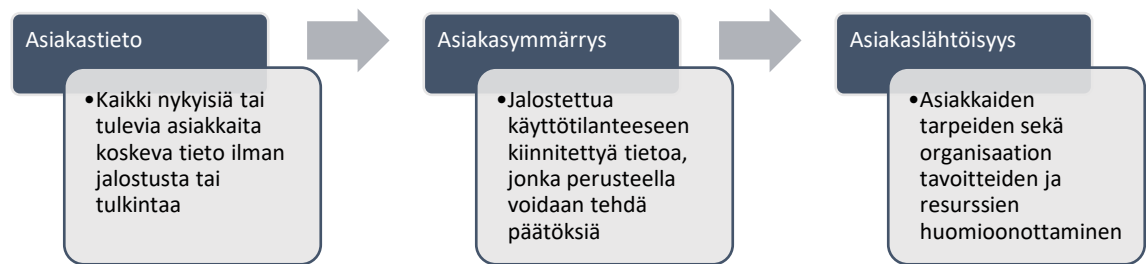
Lisäksi riskinsietokyky, hajautettu päätöksenteko, toimiva tiedonkulku ja palkkiojärjestelmä edesauttavat asiakaslähtöisyyttä organisaatiossa (Vuokko 1997, 39-41). Koiviston ym. (2019, 166) mukaan yrityksen kulttuurin, arvojen, asenteiden, rakenteiden ja toimintamallien tulee perustua aidosti asiakkaan tarpeiden ympärille. Koko yrityksen tulee siis toimia asiakaslähtöisesti (Koivisto ym. 2019, 166).

Asiakaslähtöisyydestä puhuttaessa käytetään usein rinnakkain termiä asiakaskeskeisyys, mutta ne eivät ole toistensa synonyymejä (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011, 18). Asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan asiakkaiden etujen asettamista yrityksen toiminnan keskipisteeseen, ja se voidaan saavuttaa toteuttamalla asiakaskeskeisiä organisaatorakenteita, asiakaslähtöistä tietotekniikkaa ja asiakaslähtöisiä markkinointistrategioita (Habel ym. 2020, 25). Virtanen ym. (2011, 18-19) näkevät asiakaslähtöisyyden asiakaskeskeisyyden seuraavana vaiheena, jossa asiakas ei ole vain palveluiden kehittämisen kohde, vaan hän osallistuu palvelutoiminnan suunnitteluun yhdessä palveluntarjoajien kanssa. Näin ollen asiakas nähdään resurssina, jonka ei pelkästään tarpeita vaan myös voimavaroja hyödynnetään palveluiden toteuttamisessa ja kehittämisessä (Virtanen ym. 2011, 19).

Habelin ym. (2020, 25) toteuttaman tutkimuksen tulokset osoittavat, että asiakkaat kokevat yritykset asiakaskeskeisiksi, jos toimittaja on asiakaslähtöinen sekä yrityksen että myyjän tasolla. Lisäksi koettu asiakaskeskeisyys liittyy vahvasti asiakkaiden uskollisuusaikaisiin ja objektiivisiin myyntituloihin, varsinkin jos asiakkaat kokevat yrityksen hinnat korkeiksi. Näin ollen asiakkaiden käsitysten vaaliminen asiakaskeskeisyydestä vaikuttaa erityisen järkevältä yrityksille, joilla on korkea hintasijoittelu suhteessa kilpailijoihin, koska näiden yritysten asiakkaat odottavat todennäköisesti erityiskohtelua. (Habel ym. 2020, 25-38.)

2.1.1 Asiakaslähtöisyys edellyttää asiakasymmärrystä

Asiakaslähtöisyys ei ole mahdollista ilman monipuolista asiakasymmärrystä. Asiakasymmärrys puolestaan vaatii sitä, että yrityksellä on tietoa sen asiakkaista. Asiakastietoa on kaikki sellainen nykyisiä tai tulevia asiakkaita koskeva tieto, jonka avulla voidaan tehdä laadukkaampia päätöksiä. (Arantola 2006, 29-52.) Tätä keskinäistä suhdetta on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1: Asiakastiedon, -ymmärryksen ja -lähtöisyyden määritelmät ja suhde toisiinsa Arantolaa (2006) ja Vuokkoa (1997) mukailten.

Jotta tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan voidaan saada riittävästi, tietovirran tulee kulkea molempiin suuntiin - asiakkaalta organisaatiolle ja organisaatiolta asiakkaalle. Tietoa asiakkaista voidaan kerätä esimerkiksi asiakaskyselyiden ja myyntitilanteessa käytävien keskusteluiden avulla sekä asiakkailta saaduista palautteista ja julkisista tutkimuksista. (Vuokko 1997, 17-18.) Arantola (2006, 51) määrittelee asiakastiedon alle kolme erityyppistä asiakkaisiin liittyvää tiedonhallinnan aluetta: tietoa asiakkaille, tietoa asiakkailta ja tietoa asiakkaista.

Yrityksen nettisivut ovat tyypillinen esimerkki kanavasta, jonka avulla yritys jakaa hallitsemaansa tietoa asiakkaille. Tiedon välittäminen asiakkaille parantaa ja nopeuttaa usein palvelukokemusta. Asiakkailta kerättävä tieto on useimmiten joko asiakkaiden perustietoja, kuten yhteystietoja ja kiinnostuksen kohteita, tai asiakkaiden mielipiteitä, joita kerätään kyselyin ja haastatteluin. Tällaista tietoa pyritään hyödyntämään yrityksen toiminnan kehittämisessä. Asiakkaista voidaan saada tietoa myös muuta kautta kuin suoraan asiakkailta. (Arantola 2006, 51-52.)

Arantolan (2006, 51-52) mukaan asiakastiedosta tulee kuitenkin asiakasymmärrystä vasta, kun sen perusteella voidaan tehdä päätöksiä. Virtanen ym. (2011, 18) määrittelevät asiakasymmärryksen tarkoittavan asiakastietoa, joka on jalostettua ja käyttötilanteeseen kytkettyä. Siten, olennainen asiakastieto muuttuu ymmärrykseksi, koska siitä tulee luontainen kyky käyttää tietoja vastaamaan jatkuvasti muuttuviin vaatimuksiin (Wirtz & Daiser 2018, 30-31). Mitä laajemmin asiakasymmärrystä hyödynnetään päätöksenteossa, sitä enemmän se tuottaa hyötyä yrityksen liiketoiminnalle. Kyvykyys ymmärtää markkinaa ja asiakkaita sekä ennakoita asiakkaiden tarpeita tulisi olla koko yrityksen yhteinen. (Arantola 2006, 52-77.)

Asiakasymmärrystä voidaan rikkaimmillaan tuottaa ja hyödyntää tuote- ja palveluinnoinnissa tai niiden testaamisessa ennen lanseerausta. Asiakaslähtöisessä innovoinnissa asiakasymmärrys on Arantolan (2006, 80-81) mukaan monissa yrityksissä todettu pullonkaulaksi eikä asiakastietoa useinkaan oteta luontevasti osaksi tuotekehitysprosessia. Ihannetilanteessa tuotekehitysprosessin alkuvaiheessa hyödynnettäisiin markkinoita ja

asiakaskäyttäjyymistä käsittelevää tietoa ja loppuvaiheessa lähellä lanseerausta hyödynnettäisiin jopa yksittäistä asiakasta käsittelevää tietoa. Asiakasymmärryksen rooli ja sisältö riippuvat kuitenkin yrityksen liiketoimintamallista. Se voi olla yritykselle joko kriittinen, tärkein tai ainoastaan marginaalinen resurssi, joka voi olla välttämätön kilpailukyyn kannalta tai tuottaa kilpailuetua. (Arantola 2006, 23-81.)

2.1.2 Asiakslähtöisyyden hyödyt organisaatiolle

Asiakslähtöisyys vaikuttaa positiivisesti yrityksen menestykseen. Menestys syntyy siitä, miten hyvin yritys kykenee määrittelemään ja sen myötä sopeutumaan kohderyhmän tarpeisiin ja haluihin. (Vuokko 1997, 9-15.) Organisaatio, joka on asiakslähtöinen, kykenee aistimaan muutokset markkinassa herkemmin, jonka merkitys korostuu kilpailun koventuessa (Saarijärvi & Puustinen 2020). Tyytyväiset asiakkaat ostavat yrityksen tuotteita todennäköisemmin myös uudelleen ja suosittelevat yritystä muille, joka tuo yritykselle uusia asiakkaita (Vuokko 1997, 28).

Asiakstyytyväisyyden lisäksi asiakslähtöisyys vaikuttaa yrityksen tulokseen henkilöstön sitoutumisen kautta (Vuokko 1997, 50). Tutkimuksissa on osoitettu, että asiakslähtöisellä myyntikäyttäjyymisellä on positiivinen vaikutus myyjän suorituskykyyn (Cross, Brashear, Rigdon & Bellenger 2007, 823). Vuokon (1997, 23-38) mukaan asiakslähtöisyyden tulisi näkyä kaikissa yrityksen toiminnoissa ja se edellyttää motivaatiota ja sitoutumista koko organisaatiolta ylimmästä johdosta lähtien. Cross ym. (2007, 30) painottavat, että erityisesti myyjillä on tärkeä rooli organisaation asiakslähtöisyyden tukemisessa, toteuttamisessa ja vahvistamisessa.

Asiakslähtöisyys on myös menestyksekkään markkinoinnin lähtökohta. Siinä lähdetään liikkeelle markkinoiden kartoituksesta ja asiakkaiden tarpeiden tuntemuksesta, jonka pohjalta määritellään organisaation toiminta-ajatus ja markkinointikeinot. Markkinoiden ja kohderyhmän segmentointi ja tärkeimpien kohderyhmien määrittely on olennainen osa sekä asiakslähtöistä markkinointiajattelua että strategista päätöksentekoa. (Vuokko 1997, 11-29.)

2.2 Organisaation tulevaisuustietoisuus ja ennakoitukyvykyys

Tulevaisuudentutkimus pyrkii löytämään, tutkimaan, arvioimaan ja esittämään mahdollisia, todennäköisiä ja toivottavia tulevaisuuksia (Ojasalo, Koskelo & Nousiainen 2015, 199). Gordon, Rohrbeck & Schwarz (2019, 34) painottavat, että näiden lisäksi on tärkeää myös kiinnittää huomiota vähemmän todennäköisiin, mutta silti uskottaviin ja mahdollisiin tulevaisuuksiin, minkä avulla voidaan sekä vähentää yllätyksiä että kiinnittää huomiota oletuksiin ja mahdollisiin sokeisiin pisteisiin päätöksenteossa. Tulevaisuudentutkimuksen tavoitteena on suunnata ihmisten ajattelua pohtimaan erilaisia mahdollisia tulevaisuuksia

valmistauduttaessa erilaisiin toimintaketjuihin. Tulevaisuusajattelu tarjoaa myös mahdollisuuden muokata aktiivisesti tulevaisuutta. (Ojasalo ym. 2015, 199.)

Koska tulevaisuus on aina laajan tapahtumavalikoiman seuraamusten monimutkainen sekoitus, tulevaisuutta ei voida ennustaa eikä siitä voi tällä hetkellä tietää juuri mitään varmaa (Rubin 2004). Niiniluodon (2013, 21-22) mukaan tulevaisuustieto on faktuaalisten tieteenalojen tietoon verrattuna yleisempää, niin sanottua näkemyksellistä tietoa, jossa yhdistyvät tosiasiatiedot ja niihin liittyvät näkemykset. Tulevaisuudentutkimuksessa puhutaan useista vaihtoehtoisista tulevaisuuksista, joita muodostettaessa on pidettävä huolta siitä, että niitä koskevat johtopäätökset voidaan perustella tarkasti olemassa olevan tiedon ja ymmärryksen pohjalta (Rubin 2004). Tulevaisuuteen vaikuttamista pohdittaessa on tärkeää käydä myös arvokeskustelua, sillä eri mahdollisuuksien haluttavuuden arviointi tarkoittaa arvojen punnitsemista ja niiden mukaisten valintojen tekemistä (Rubin 2004; Niiniluoto 2013, 25).

Rohrbeckin ja Kumin (2018, 106) mukaan Hamel ja Prahalad (1994) väittävät, että vain sellaiset yritykset voivat olla erittäin kannattavia, jotka pystyvät selviytymään kriiseistä ”kilpailemalla tulevaisuudesta”. Niin sanottu tulevaisuusvalmius (engl. future preparedness) tarkoittaa sitä, että yritys keskittyy riittävästi keskipitkän ja pitkän aikavälin toimintaan ja arvon luomiseen lyhytaikaisten voittojen sijaan (Rohrbeck & Kum 2018, 106). Rohrbeckin ja Kumin (2018, 105) tutkimus osoittaa, että tulevaisuuteen valmistautuneista yrityksistä tulee todennäköisemmin alan menestyjiä ja erittäin kannattavia saavuttaen ylivoimaisen markkina-arvon kasvun. Tutkimuksen mukaan tulevaisuuteen valmistautuneiden yritysten kannattavuus oli 33 prosenttia korkeampi ja markkina-arvon kasvu oli 200 % suurempi verrattuna otoksen keskiarvoon (Rohrbeck & Kum 2018, 114).

2.2.1 Strateginen ennakointi

Ennakoinnilla (engl. foresight) tarkoitetaan soveltavaa tulevaisuudentutkimusta, jota käytetään päätöksenteon tukena. Ennakointia käytetään yhteisen pitkän tähtäimen vision luomiseen yritykselle tai instituutiolle ja sitä tukevien strategisten ja lyhyen tähtäimen taktisten päätösten valmisteluun ja sitouttamiseen. (Malaska 2013, 19.) Hiltunen (2013, 161) mukaan yritykset käyttävät ennakointia myös viestintään, brändäykseen ja identiteetin rakentamiseen. Strategisen ennakkoinnin tarkoituksena ei ole pelkästään rakentaa työkaluja tulevaisuudessa käytettäväksi, vaan pikemminkin nykyhetkeen (Gordon ym. 2019, 34). Strategisen ennakkoinnin tavoitteena on siis auttaa yritystä joko valmistautumaan mahdollisiin muutoksiin tai vaikuttamaan tulevaisuuteen, mikä viime kädessä tuottaa kilpailuetua yritykselle (Hiltunen 2013, 161; Rohrbeck & Kum 2018, 105).

Ennakointi auttaa yrityksiä myös innovoinnissa. Futuristit Kettunen ja Meristö käyttävät tästä termiä ”ennovointi”, joka yhdistää ennakkoinnin ja innovoinnin. (Hiltunen 2013, 191.) Innovaatiot voivat olla tuotteeseen tai palveluun tai tuotantoprosessiin liittyviä innovaatioita

tai vaihtoehtoisesti yhteiskuntaan, markkinaan, teknologiaan, strategiaan tai rakenteisiin liittyviä innovaatioita (Hiltunen 2013, 175). Tulevaisuuden tarkastelu auttaa tunnistamaan yhteiskunnassa heräviä uusia tarpeita, joista voi syntyä uusia ideoita. Tällä tavoin pystytään tarttumaan paremmin uusiin mahdollisuuksiin. (Wilenius & Kurki 2012, 112.) Tulevaisuuden ennakointi auttaa myös katsomaan pidemmälle, laajemmin ja järjestelmällisemmin sekä ennen kaikkea ajattelemaan eri tavalla, jonka avulla asioita voidaan yhdistellä rohkealla ja ennakkoluulottomalla tavalla (Hiltunen 2013, 191).

Strategisen ennakkoinnin tarkoituksena ei ole ennustaa tulevaisuutta, vaan pikemminkin ymmärtää rakenteita ja trendejä sekä niiden positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä. Historiallista ja nykyistä dataa kerätään useista eri tietolähteistä erilaisia menetelmiä hyödyntäen. Kerätyn datan pohjalta rakennetaan erilaisia skenaarioita, joiden avulla tulevaisuutta tarkastellaan. On tärkeää ymmärtää, että ennakointi voi olla myös väärässä, sillä rakenteita ja trendejä saatetaan ymmärtää väärin ja että ennakointiin saattaa tahattomasti vaikuttaa ennakointia tekevän havainnoitsijan puolueellisuus ja vinoumat. (Murgatroyd 2015, 14-17.)

2.2.2 Ennakointiin perustuva suunnitteluajatteluprosessi

Suunnittelu on Niiniluodon (2013, 27) mukaan systemaattista toimintaa, jonka tarkoituksena on etsiä ohjetta asetetun tavoitteen tehokkaaksi toteuttamiseksi sellaisella tavalla, jossa voimavaroja käytetään mahdollisimman optimaalisesti. Suunnitteluajattelun (engl. design thinking) tavoitteena on luoda merkityksellisiä ratkaisuja. Havainnot käännetään oivalluksiksi ja oivallukset tuotteiksi. (Ojasalo ym. 2015, 200.) Suunnitteluajattelu on luonnostaan ja poikkeuksetta suuntautunut tulevaisuuteen ja jokaista suunnitteluajattelun tuotetta käytetään tulevaisuudessa. Tämä luo päällekkäisyyden suunnitteluajattelun ja strategisen ennakkoinnin aloille. (Gordon ym. 2019, 30-31.)

Gordonin ym. (2019, 31) mukaan suunnitteluajatteluprosessit voivat terävöittää tulevaisuuden odotuksia erityisesti ennakoitaessa kuluttajien reaktiota uusiin tekniikoihin ja tuotteisiin. Tulevaisuusajattelua onkin kehitetty enemmän osallistavan ja avoimen ennakkoinnin suuntaan, jossa houkutellaan eri sidosryhmiä mukaan prosessiin (Ojasalo ym. 2015, 201). Samoin suunnitteluajatteluinnovaatiomuoto, joka tietoisesti ja vankasti ottaa huomioon prosessissaan tulevaisuuden muutokset, onnistuu paremmin kuin suunnitteluajattelu, joka ei huomioi tätä (Gordonin ym. 2019, 31).

Gordon ym. (2019, 33) perustelevat tätä esimerkiksi sillä, että pelkkä kuluttajien havainnoiminen on hauras ja altis merkittävälle, äkillisille muutoksille, sillä useimmiten tuotteiden loppukäyttäjät eivät pysty irrottautumaan nykyisistä henkisistä malleistaan miettiessään tulevia mieltymyksiään. Näin ollen heidän ei voi luotettavasti odottaa tietävän, mikä teknologia tai muut asiayhteyteen perustuvat voimat voivat mullistaa ratkaisukenttää,

eikä milloin näin voi tapahtua. Yksinkertainen tarkkailu heidän tarpeistaan ja mieltymyksistään ei välttämättä paljasta tätä. Implikaatio on se, että vaikka kuluttajien läheinen tarkkailu ja empatia ovat tärkeitä, se ei yksinään riitä. (Gordon ym. 2019, 33.)

Ratkaisuna tähän haasteeseen Gordon ym. (2019, 38) esittelevät integroidun ennakointiin perustuvan suunnitteluajatteluprosessin (kuvio 2):

1. Käyttäjiin kohdistuvan havainnoinnin ja empatian lisäksi tulisi skannata ulkoisia muutostekijöitä, joka sisältää sekä heikkojen että vahvojen signaalien tunnistamista. Tässä vaiheessa on tärkeää kiinnittää huomiota havaintokehyksiin ja vinoumiin. Tällä tavoin pystytään ennakoimaan asiayhteyteen liittyviä muutoksia, joista loppukäyttäjä ei todennäköisesti ole tietoinen ja joita kyseisen käyttäjän havainnointi ei välttämättä paljasta.
2. Seuraavassa vaiheessa muodostetaan laadukas ymmärrys nykyhetkestä sekä kriittinen näkemys odotetusta tulevaisuudesta tulkitsemalla edellisessä vaiheessa kerättyä aineistoa. Tähän sisältyy muutosvoimien lajittelu ja arviointi, trendien tunnistaminen, sekä sen pohdinta, millä tavoin ja kuinka voimakkaasti ne voivat ajaa tulevaisuutta. Tällä tavoin on mahdollista saada pitkälle mietitty näkemys tulevaisuudesta, johon tuotteita ollaan suunnittelemassa ja sen myötä voidaan arvioida, minkälaiset ratkaisut todennäköisimmin omaksutaan käyttöön tulevaisuudessa.
3. Ideointivaiheessa tulisi kehittää useita ratkaisuja määriteltyyn ongelmaan tai mahdollisuuteen. Perinteisen ideoinnin lisäksi vaiheessa tulisi ottaa huomioon vaihtoehtoiset mahdolliset tulevaisuudet eli skenaariot, joka sisältää erilaisia käyttäjiä ja erilaisia tarpeita, joilla rikastutetaan ja stimuloidaan ideointia. Tällä tavoin myös välttyään suunnittelemasta ratkaisuja pelkästään nykyhetkeen tai todennäköisimpään tai toivottavimpaan tulevaisuuteen, vaan sen sijaan kasvattaa ymmärrystä vaihtoehtoisista konteksteista. Tämä mahdollistaa myös nykyisten ratkaisujen stressitestaamisen.
4. Seuraavaksi laajasta ideoiden valikoimasta muodostetaan yksi tai muutama prototyyppi.
5. Viimeisessä vaiheessa prototyyppiä testataan yhdessä käyttäjien kanssa ja jalostetaan pidemmälle, kunnes se on valmis lanseeraukseen ja tuotantoon.



Kuvio 2: Ennakointiin perustuva suunnitteluajatteluprosessi (Gordon ym. 2019, 38).

2.3 Virkistysalueet hyvinvoinnin lähteenä

Monissa kaupunkiyhteiskunnissa nykypäivän elämäntavat vaativat enemmän ja parempia mahdollisuuksia liikuntaan ja stressistä selviytymiseen. Luonnossa oleskelu edistää yksilöiden yleistä hyvinvointia ja terveyttä, ja tutkimukset ovat osoittaneet virkistysalueiden tuovan erilaisia fyysisiä, emotionaalisia, kognitiivisia, sosiaalisia, kasvatuksellisia ja hengellisiä etuja. (Degenhardt, Frick & Buchecker 2011, 420.) Puistovierailun tuomat terveyshyödyt (sosiaalinen, henkinen ja fyysinen) riippuvat puistokäynnin tarkoituksesta (Veitcha ym. 2018, 351).

Esimerkiksi Veitchan ym. (2018, 351) tunnistivat tutkimuksessaan kolmenlaisia puiston kävijöitä. Heistä luokan 1 ja 2 henkilöt olivat todennäköisemmin fyysisesti aktiivisia puistovierailunsa aikana, jonka seurauksena he voivat saada fyysisiä terveyshyötyjä, mutta eivät välttämättä hyödy sosiaalisesta vuorovaikutuksesta, koska he eivät todennäköisesti käyneet puistossa muiden ihmisten kanssa. Sen sijaan, luokan 3 henkilöt, joilla oli suurempi todennäköisyys käydä puistossa muiden ihmisten kanssa, voivat kokea lisääntynyttä sosiaalista yhteyttä, mutta saavat todennäköisesti vähemmän fyysisiä terveyshyötyjä, koska heillä oli pienempi todennäköisyys olla fyysisesti aktiivisia puistovierailunsa aikana.

Suomalaisten tärkeimmät motiivit lähiluonnossa oleskeluun liittyvät Neuvosen ym. (2022, 100) mukaan fyysisen kunnon ylläpitämiseen, stressistä palautumiseen, rentoutumiseen, luonnon rauhaan ja hiljaisuuteen. Luonnossa vietetään aikaa myös perheen ja ystävien kanssa. Suomen aikuisväestöstä valtaosa, 96 prosenttia, ulkoilee vuoden aikana. Ulkoilukertoja kertyy suomalaisilla viikon aikana keskimäärin kolme, ja neljä viidestä ulkoilee vähintään kerran viikossa. (Neuvonen ym. 2022, 3.)

Koronapandemian seurauksena keväällä ja kesällä 2020 ulkoilukertojen määrä kasvoi Suomessa ulkoilua harrastavien keskuudessa erityisesti kaupungeissa ja kaupunkien lähialueilla (Neuvonen ym. 2022, 3). Neuvosen ym. (2022, 100-101) mukaan ulkoilukertojen määrät suomalaisten keskuudessa ovat kasvaneet kahdenkymmenen vuoden takaisesta, mutta yksittäisten ulkoilukertojen kesto on lyhentynyt yli puolella tunnilla. Suomessa ulkoilu suuntautuu suurimmaksi osaksi lähiluontoon (Neuvonen ym. 2022, 3).

2.3.1 Virkistysalueiden kansanterveydellinen merkitys

Puistot voivat vaikuttaa merkittävästi kansanterveyteen, sillä ne ovat ympäristöjä, jotka tarjoavat mahdollisuuksia liikuntaan (Veitcha ym. 2018, 350). Kaczynskin ja Hendersonin (2007, 316) mukaan asuinalueiden suunnittelu ja puistojen, polkujen ja muiden julkisten virkistysmahdollisuuksien läsnäolo vaikuttavat ihmisten kykyyn saavuttaa suositeltu 30 minuuttia päivässä kohtalaista fyysistä aktiivisuutta. Puistoissa tai viheralueilla harjoitettu toiminta voi vaikuttaa merkittävästi fyysisen aktiivisuuden tasoon ja voi tuottaa suurempia

psykologisia ja fysiologisia etuja kuin muissa olosuhteissa suoritettu fyysinen aktiivisuus (Veitcha ym. 2018, 343). Tutkimukset ovat osoittaneet, että polut, puistot, avoimet tilat, golfkentät, ja luontoalueet liittyvät todennäköisemmin fyysiseen aktiivisuuteen kuin virkistyskeskukset, liikuntatilat, ja urheilukeskukset (Kaczynski & Henderson 2007, 345).

Terveiden ja liikunnan välinen yhteys on hyvin dokumentoitu. Alhainen fyysinen aktiivisuus on yhdistetty liikalihavuuden ja siihen liittyvien sairauksien, kuten diabeteksen, sydän- ja verisuonitautien ja syövän lisääntyneeseen esiintyvyyteen. Huonon ravitsemuksen ja tupakoinnin ohella liikunnan puute on yksi kolmesta suurimmasta kroonisille sairauksille ja ennenaikaiseen kuolemaan altistavista riskitekijöistä. Sen vuoksi fyysisen aktiivisuuden lisääminen on johdonmukaisesti todettu kansanterveyden tärkeimmäksi prioriteetiksi. (Kaczynski & Henderson 2007, 315-316.)

Yksi ryhmä, jolla on merkittävä tarve arjen virkistysmahdollisuuksiin, on työväestö. Tutkimukset ovat yhdistäneet sairaudet, kuten masennuksen, selkäongelmat, ja yleisen väsymyksen työhön liittyvään stressiin ja liittäneet nämä sairaudet työntekijöiden sairauspäiviin, mikä johtaa siten huomattaviin terveystalouksellisiin. Ongelmaa pahentaa fyysinen passiivisuus, joka luonnehtii monia työtehtäviä nykyään ja mikä lisää sydän- ja verisuonitautien, diabeteksen ja selkäongelmien todennäköisyyttä. Läheiset ulkoilualueet ovat houkuttelevia päivittäiseen palautumiseen, koska ne ovat suhteellisen lähellä kotia. (Degenhardt ym. 2011, 421.)

Asuinalueen ympäristö on erityisen tärkeä ikääntyneille aikuisille, koska heidän fyysinen aktiivisuutensa tapahtuu enimmäkseen lähellä heidän kotejaan. Fyysinen aktiivisuus on ikäihmisille tärkeää toimintakyvyn, terveyden ja elämään kohdistuvan tyytyväisyyden kannalta ja sen vuoksi heitä tulisi rohkaista siihen. (Keskinen, Rantakokko, Suomi, Rantanen & Portegijs 2020, 540.) Puistoilla on myös keskeinen rooli väestötason fyysisen aktiivisuuden edistämiseksi pienituloisissa yhteisöissä (Veitcha ym. 2018, 343). Lisäksi tasavertaisten mahdollisuuksien tarjoaminen ulkoilun harrastamiseen tulotasosta riippumatta vähentää eriarvoistumista (Neuvonen ym. 2022, 99).

2.3.2 Virkistysalueilla tapahtuvaan aktiivisuuteen vaikuttavat tekijät

Virkistyskäyttöä on luonnollisesti siellä, missä on väestöäkin. Suomessa virkistysmahdollisuuksien tarjonta tapahtuu pääosin kuntatason kaavoituksen kautta. Suomessa luonnon virkistyskäytössä näkyvät selvästi asumisen monipaikkaistuminen sekä muutokset väestön ikärakenteessa, kaupungistumisessa, tulotasossa ja ajankäytössä. Suomessa ulkoilun muutoksiin ja trendeihin vaikuttavat myös yksilölliset ja sosiaaliset tekijät, taloudelliset edellytykset, teknologia, ympäristötekijät sekä ulkoilu ja luontoliikuntaa koskeva politiikka. Lisäksi virkistyskäyttöön vaikuttavat globaali luontoalueiden väheneminen, ilmastonmuutoksen haasteet ja kasvanut ympäristötietoisuus. (Neuvonen ym. 2022, 99.)

Puistoissa tapahtuvan aktiivisuuden tasoon ja muotoon vaikuttavat puiston käyttäjien sosiodemografiset ominaisuudet, puiston fyysiset ja sosiaaliset ominaisuudet, sekä ympäröivän asuinalueen rakennetut ja sosiaaliset ominaisuudet. Puiston kävijät ovat todennäköisemmin aikuisia kuin lapsia, nuorisoa tai ikäihmisiä. Miesten on todettu olevan fyysisesti aktiivisempia puistoympäristössä kuin naisten. Ikä vaikuttaa myös puistokäyttäytymiseen: nuorison on todettu osallistuvan jäsentämättömään toimintaan, kuten leikkiin, kun taas eri-ikäisille aikuisille kävely on yleinen liikuntamuoto puistossa. (Veitcha ym. 2018, 344.)

Puistopalveluilla ja mukavuuksilla on erilainen rooli puiston käyttäjien houkuttelemisessa ja fyysisen toiminnan edistämisessä. Yhdysvalloissa tehty tutkimus on osoittanut, että aikuisten ja vanhusten puistossa tapahtuvaa fyysistä aktiivisuutta esiintyi poluilla ja kentillä verrattuna muihin alueisiin (esim. avoimet tilat, piknik-alueet), kun taas lasten keskuudessa puistossa tapahtuvaa fyysistä aktiivisuutta esiintyi leikkikentillä. (Veitcha ym. 2018, 344.) Suomessa sen sijaan lähimetsä on pienten lasten keskuudessa suosituin ja nuorten keskuudessa toiseksi suosituin ulkoiluympäristö (Neuvonen ym. 2022, 101). Myös varjon on todettu lisäävän puiston kävijöiden fyysisen aktiivisuuden todennäköisyyttä (Veitcha ym. 2018, 344).

Lisäksi sosiaaliset tekijät vaikuttavat puistossa tapahtuvaan fyysiseen aktiivisuuteen. Tutkimuksissa on havaittu, että ihmiset käyvät todennäköisemmin puistoissa muiden ihmisten seurassa. Aikuisten naisten on osoitettu käyttävän todennäköisemmin polkuja muiden ihmisten kanssa, ja sosiaalisen osallistumisen muodot on todettu olevan tärkeitä vanhempien aikuisten, lasten ja murrosikäisten puistovierailulle. Noin puolet puistoissa vierailevista lapsista on vanhempien tai huoltajien seurassa, ja lapset ovat todennäköisemmin aktiivisia puistossa muiden aktiivisten lasten läsnä ollessa. (Veitcha ym. 2018, 344.) Neuvonen ym. (2022, 101) painottavatkin, että virkistykseen on tärkeä tarjota alueita, jotka ovat monipuolisia, riittävän laajoja ja keskenään erilaisia, jotta ne palvelisivat mahdollisimman monia erilaisia virkistystarpeita.

2.4 Tietoperustan yhteenveto

Tämänhetkisen tutkimustiedon pohjalta voidaan todeta, että sekä asiakaslähtöisyys että strateginen ennakointi vaikuttavat positiivisesti yrityksen kilpailukykyyn. Kilpailuetu syntyy siitä, miten hyvin asiakasymmärrystä, joka on asiakaslähtöisyyden edellytys, että ennakointia käytetään yrityksen päätöksenteon tukena. Organisaation tulisi pyrkiä ennakoimaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita, oppia niistä ja reagoida niihin kehittämällä erinomaisia arvoja tuovia tuotteita ja palveluita.

Asiakasta ei tulisi nähdä vain palveluiden kehittämisen kohteena, vaan hänet tulisi ottaa mukaan palvelutoiminnan suunnitteluun. Toisaalta, vaikka kuluttajien läheinen tarkkailu ja empatia ovat tärkeitä, se ei yksinään riitä. Tämän vuoksi innovoinnissa tulisi hyödyntää sekä

asiakasymmärrystä että ennakointia. Ennakointi auttaa tunnistamaan yhteiskunnassa herääviä uusia tarpeita, joista voi syntyä uusia ideoita. Asiakasymmärryksen kasvattaminen keskeisistä asiakkuuksista auttaa yritystä kehittämään tarjoamaan tämän ymmärryksen pohjalta. Ymmärrystä voidaan kasvattaa esimerkiksi tekemällä aika ajoin asiakkaiden tarpeita ja preferenssejä kartoittavia tutkimuksia.

Yrityksen menestys syntyy siis siitä, miten hyvin yritys kykenee määrittelemään ja sen myötä sopeutumaan kohderyhmän tarpeisiin ja haluihin. Asiakkaiden käsitysten vaaliminen asiakaskeskeisyydestä vaikuttaa erityisen järkevältä yrityksille, joilla on korkea hintasijoittelu suhteessa kilpailijoihin. Toinen tärkeä yrityksen kannattavuuteen ja menestykseen vaikuttava tekijä on se, kuinka hyvin yritys pystyy selviytymään kriiseistä ”kilpailemalla tulevaisuudesta”. Strateginen ennakointi vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn kahdella tavalla: se auttaa yritystä sekä valmistautumaan mahdollisiin muutoksiin että vaikuttamaan tulevaisuuteen.

Asiakaslähtöisyys on myös tärkeä tekijä menestyksensä markkinoinnin kannalta. Tällöin markkinoiden kartoituksen ja asiakkaiden tarpeiden tuntemuksen pohjalta määritellään organisaation toiminta-ajatus ja markkinointikeinot. Myös ennakointia hyödynnetään yritysten viestinnässä, brändäyksessä ja identiteetin rakentamisessa.

Tämän opinnäytetyön kehittämishankkeessa on nimenomaan pyritty löytämään keino asiakaslähtöisyyden ja ennakkoinnin yhdistämiseen toteuttamalla ennakointiprosessi yhdessä kohdeorganisaation avainasiakkaiden kanssa. Opinnäytetyön kohdeorganisaatio valmistaa ulkokalusteita virkistysalueille, kuten julkisiin puistoihin, jotka ovat merkittäviä kansanterveyden kannalta, sillä ne tarjoavat mahdollisuuksia liikuntaan. Fyysisen aktiivisuuden lisääminen on johdonmukaisesti todettu kansanterveyden tärkeimmäksi prioriteetiksi. Lasten keskuudessa puistossa tapahtuvaa fyysistä aktiivisuutta tapahtuu eniten leikkikentillä. Tämän lisäksi virkistysalueilla on tutkittu olevan erilaisia positiivisia emotionaalisia, kognitiivisia, sosiaalisia, kasvatuksellisia ja hengellisiä vaikutuksia ihmisiin.

3 Tutkimus- ja kehittämishankkeen kuvaus

Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin toteutetusta tutkimus- ja kehittämishankkeesta. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva organisaatio esitellään alaluvussa 3.1. Esittelyssä kerrotaan organisaation liiketoiminnasta, tarjoamasta, tuloksesta, asiakassegmenteistä sekä haasteista, joihin ratkaisujen löytäminen on toiminut tämän opinnäytetyön lähtökohtana. Kehittämishankkeen tarkoitukseen, tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin pureudutaan tarkemmin seuraavassa alaluvussa 3.2.

Alaluvusta 3.3 löytyy lähdeaineistoon pohjautuva opinnäytetyön kehittämismenetelmän kuvaus, jossa määritellään ennakointiprosessin vaiheet. Kehittämismenetelmän teoreettisen kuvauksen jälkeen siirrytään kuvaamaan, miten menetelmää käytettiin tässä opinnäytetyössä. Alaluvussa 3.4 kerrotaan, miten kehittämishankkeen ennakointiprosessi eteni signaalien keräämisestä, analysoinnista ja luokittelusta skenaarioiden muodostamiseen ja minkäläistä materiaalia ennakointiprosessin aikana tuotettiin.

3.1 Kohdeorganisaation esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva organisaatio on globaali markkinajohtaja leikkipuisto- ja ulkokuntoilualalla. Organisaation toivomuksesta sen nimeä ei mainita tässä opinnäytetyössä vaan organisaatiosta käytetään nimitystä Organisaatio X. Tästä kappaleesta löytyvä organisaation kuvaus perustuu pääosin julkisesti organisaatiosta saatavilla olevaan tietoon sekä joiltakin osin tietoon, jonka olen saanut työskenneltyäni organisaatiossa vuodesta 2018 lähtien.

Organisaatio X suunnittelee, valmistaa ja asentaa leikki- ja liikuntapuistoja yli 90 maassa. Kansainvälisesti toimiva yritys on perustettu vuonna 1970 ja se työllistää reilu 1400 henkilöä. Yrityksen tarkoituksena on auttaa asiakkaita terveempien ja onnellisempien yhteisöjen luomisessa. Yrityksen vuonna 2015 alkanut monivuotinen strategia sisältää merkittäviä investointeja tuoteinnovaatioihin sekä myynti- ja jakeluverkoston laajentamista. Vuodesta 2015 vuoteen 2020 asti yrityksen liikevaihto kasvoi vuosittain 5-16 prosenttia. Koronapandemian takia yrityksen liikevaihto laski 9 % vuonna 2020, mutta kustannussäästöjen ansiosta tulos oli vuoden 2019 tasolla.

Yrityksen tuotteet valmistetaan korkealuokkaisista materiaaleista, jotta leikki- ja liikuntapuistot näyttävät hyvältä vuosikymmeniä eivätkä vaadi paljon huoltoa. Leikkivälineet suunnitellaan sellaisiksi, että ne kehittävät lapsia sekä fyysisesti että henkisesti leikin kautta. Ulkokuntoiluvälineet suunnitellaan tehokkaiksi yhteistyössä urheilulääkäreiden ja fysioterapeuttien sekä yliopistojen ja tutkijoiden kanssa. Yritys kiinnittää paljon huomiota myös visuaalisuuteen, turvallisuuteen ja ympäristöystävällisyyteen tuotekehityksessään.

Laajaan tuotevalikoimaan lanseerataan uusia innovatiivisia tuotteita vuosittain. Tuotekehitys vie kuitenkin aikaa - uuden tuotteen suunnittelu ideoinnista lanseeraukseen kestää keskimäärin 1,5 vuodesta 2 vuoteen. Pysyäkseen kilpailukykyisenä yrityksen on siis seurattava sekä kilpailijoiden liikkeitä että markkinoiden kehitystä aktiivisesti. Vaikka olemassa olevien tuotteiden räätälöinti asiakkaiden tarpeisiin on monelta osin mahdollista, yrityksen yksi suurimmista haasteista on suhteellisen hidas reagointikyky, mikäli kilpailija tuo markkinoille uuden houkuttelevan tuotteen tai tuotesarjan.

Organisaatiossa kysytään usein myyjiltä ja myyntijohtajilta palautetta siitä, minkälaisia tuotteita asiakkaat heidän mukaansa tarvitsevat ja haluavat. Palautetta kuitenkin harvoin kerätään suoraan asiakkailta, joita ovat kunnat ja kaupungit, arkkitehdit, koulut ja päiväkodit, urakoitsijat ja taloyhtiöt. Haasteena tässä on tuotekehityksen kannalta se, että palaute keskittyy lähinnä nykyhetkeen eli sen hetkisiin tarpeisiin, vaikka uusien tuotteiden markkinoille saaminen vie useamman vuoden. Toinen ongelma on se, että asiakkaiden tarpeita koskevan tiedon välittäminen jätetään täysin myyjien varaan sen sijaan, että palautetta kerättäisiin suoraan loppuasiakkailta.

3.2 Kehittämishankkeen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää ratkaisu Organisaation X:n haasteisiin, joita ovat ensinnäkin aikaa vievä tuotekehitys ja suhteellisen hidas reagointikyky kilpailijoiden ja markkinoiden muutoksiin sekä toiseksi riittämätön tiedon keruu asiakkaiden tarpeista ja suppea asiakasymmärrys.

- Opinnäytetyön tavoitteena on näin ollen kasvattaa kohdeorganisaation asiakasymmärrystä ja tulevaisuustietoisuutta.

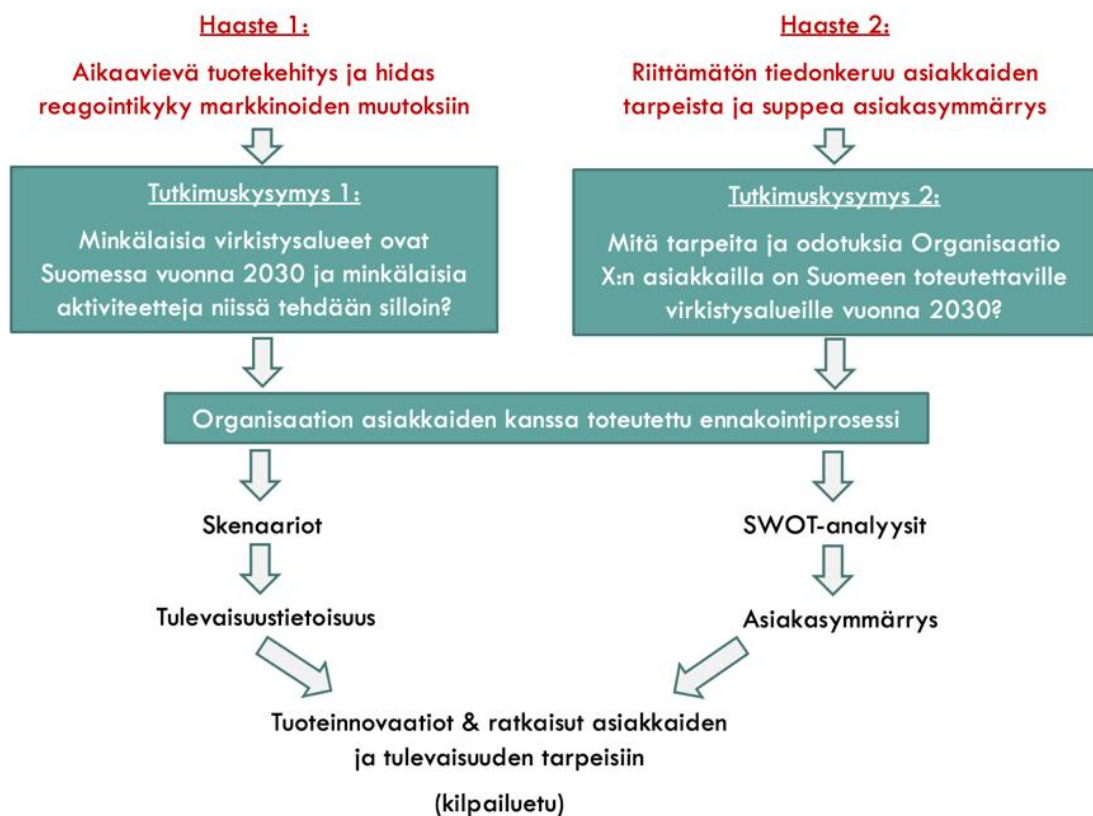
Asiakasymmärryksestä ja tulevaisuustietoisuudesta on hyötyä erityisesti tuotekehityksen ja - innovaatio toiminnan, strategisen päätöksenteon ja markkinointitoimenpiteiden suunnittelun kannalta. Ennakoiden organisaatiossa pystytään tekemään paremmin strategisia päätöksiä siitä, minkälaisia tuotteita yrityksessä tulisi kehittää seuraavaksi, jotta pystytään vastaamaan tulevaisuuden markkinatarpeisiin ja pysymään kilpailukykyisinä.

Tämän opinnäytetyön kehittämishankkeena toteutetaan ennakointiprosessi, jossa selvitetään keskeiset tulevaisuuden markkinaan vaikuttavat muutosvoimat. Ennakointiprosessi toteutetaan yhteistyössä Organisaatio X:n eri asiakassegmenteistä koostetun asiantuntijaryhmän kanssa, jotta saadaan mahdollisimman luotettavaa näkemyksellistä tietoa tutkittavasta aiheesta. Kehittämishankkeen tutkimuskysymykset ovat:

- Minkälaisia virkistysalueet ovat Suomessa vuonna 2030 ja minkälaisia aktiviteetteja niissä tehdään silloin?
- Mitä tarpeita ja odotuksia Organisaatio X:n asiakkailla on Suomeen toteutettaville virkistysalueille vuonna 2030?

Ennakointiprosessin lopputuotoksena asiantuntijaryhmän kanssa tuotetaan skenaarioita virkistysalueista vuonna 2030, joita arvioidaan SWOT-analyysien avulla asiantuntijaryhmän kanssa. Skenaarioiden avulla pyritään löytämään vastaus siihen, minkälaisia virkistysalueet ovat Suomessa vuonna 2030 ja minkälaisia aktiviteetteja niissä tehdään silloin. Tämän tiedon avulla pyritään kasvattamaan Organisaatio X:n tulevaisuustietoisuutta.

SWOT-analyysien avulla puolestaan pyritään kartoittamaan, minkälaisia tarpeita ja odotuksia Organisaatio X:n asiakkailta on Suomeen toteutettaville virkistysalueille vuonna 2030. Tämän tarkoituksena on kasvattaa Organisaatio X:n asiakasymmärrystä. Tulevaisuustietoisuuden ja asiakasymmärryksen kasvamisen myötä organisaatiossa voidaan paremmin kehittää tuoteinnovaatioita ja ratkaisuja asiakkaiden ja tulevaisuuden tarpeisiin, mikä mahdollistaa innovatiivisten ja aikaa kestävien virkistysalueiden toteuttamisen. Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet on visualisoitu alla olevassa kuviossa 3.



Kuvio 3: Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet tiivistettynä visuaaliseen muotoon.

3.3 Ennakointiprosessi

Tässä luvussa kuvataan ennakointiprosessin vaiheet lähdekirjallisuuteen viitaten. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin tässä luvussa kuvatun ennakointiprosessin mukaisesti. Opinnäytetyön ennakointiprosessin eteneminen on kuvattu seuraavassa luvussa 3.4. Tämän luvun tekstit pohjautuvat osin aikaisemmin opintojen yhteydessä tuottamaan kirjallisuuskatsaukseen.

Ennakointiprosessin ensimmäisessä vaiheessa etsitään ja kerätään signaaleja, jotka ovat merkkejä ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista (Rohrbeck & Kum 2018, 106). Albrightin (2004, 42) mukaan ennen sitä organisaation tulee määritellä

toimintaympäristön monitoroinnin tarpeet, joka sisältää monitoroinnin tarkoituksen, prosessissa mukana olevien osallistujien sekä ajan ja resurssien jakamisen kuvaamisen. Gordon ym. (2019, 34) puhuvat tästä myös kehystyksenä (framing), jolla he tarkoittavat painopisteen ja senhetkisten olosuhteiden määrittämistä.

Artiola, Pepper ja Brusseau (2004, 2) määrittelevät toimintaympäristön monitoroinnin (environmental monitoring) tarkoittavan ympäristön havainnointia ja tutkimista, jonka avulla kerätyn datan avulla saadaan tietoa jostakin asiasta. Liiketoiminnan näkökulmasta toimintaympäristön monitorointi tarkoittaa organisaation sisäistä viestintää ulkoisista asioista, jotka saattavat vaikuttaa organisaation päätöksentekoprosessiin. Toimintaympäristön monitoroinnilla voidaan tunnistaa nousevia ongelmia, tilanteita ja sudenkuoppia, jotka saattavat vaikuttaa yrityksen tulevaisuuteen. Sen avulla pystytään myös arvioimaan organisaation vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa ulkoisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin, havaita kilpailijoiden heikkouksia, tunnistaa uusia markkinoita, potentiaalisia asiakkaita sekä uusia teknologioita. (Albright 2004, 40, 45.)

Toimintaympäristön monitorointi tuo organisaation rakenteeseen ja strategiseen suunnitteluun joustavuutta. Ennakoivan johtamisen avulla organisaatio pystyy reagoimaan ajoissa markkinan muutoksiin. Ulkoisten vaikuttavien voimien tunnistaminen antaa organisaatiolle mahdollisuuden tarkastella sellaisia strategisia vaihtoehtoja, joiden avulla se voi löytää ratkaisun ilmenneisiin sosiaalisiin, taloudellisiin, teknologisiin tai kilpailukykyyn liittyviin haasteisiin tai ongelmiin nopeasti ja tehokkaasti. Toimintaympäristön monitorointi toimii siis organisaation strategisen suunnittelun ja johtamisen työkaluna osana päätöksentekoprosessia, mutta sen tulisi olla jatkuvaa valmiuskyvyn ylläpitämiseksi organisaatiossa. (Albright 2004, 40, 45.)

Tiedon keräämisvaiheessa ennakkoon laadittu lista kysymyksistä ja käytettävistä lähteistä tekee monitoroinnista kohdennetumpaa ja tehokkaampaa (Albright 2004, 42). Koska monet ulkoiset ympäristöt voivat vaikuttaa organisaatioon, monitoroinnissa käytetään usein tukena PESTELiä eli monitoroinnissa huomioidaan poliittinen, ympäristöllinen, sosiaalinen, teknologinen, taloudellinen ja lainsäädännöllinen näkökulma (Albright 2004, 40; Gordon ym. 2019, 35). PESTELin avulla voidaan varmistaa riittävä kattavuus monitoroinnille, jonka kautta prosessi saa arvoa. Kerätyt signaalit voivat olla joko merkittäviä tapahtumia, jotka merkitsevät kriittisiä vaiheita tai uusia reittejä, tai ne voivat olla niin sanottuja "heikkoja signaaleja", joiden vaikutukset ja merkitys ovat vielä epäselviä. (Gordon ym. 2019, 35.)

Blanco ja Lesca (1997, 1) korostavat myös sitä, että heikoilla signaaleilla ei ole luonnostaan merkitystä, niitä ei voida määritellä etukäteen, ne ovat epämääräisiä ja niiden tuleva suunta on epämääräinen. Sen vuoksi heikkojen signaalien havaitseminen valtavasta ulkoisesta tietomäärästä voikin olla haastavaa (Blanco & Lesca 1997, 1). Siihen vaikuttaa toisaalta se,

että monitorointia tekevät eivät välttämättä ole tietoisia kaikista mahdollisista tietolähteistä, jonka vuoksi heiltä voi mennä ohi tärkeää tietoa (Albright 2004, 45). Lisäksi erilaiset tiedostamattomat havaintosuodattimet tai -kehykset, jotka voivat olla oletuksia tai ennakkoluuloja, voivat johtaa siihen, että skannausvaiheessa osa aineistosta suodattuu pois kokonaan tai osittain tai aineistoa tulkitaan painotetulla tai vääristyneellä tavalla (Gordon ym. 2019, 35; Voros 2001, 3). Ennakkoluulot voivat liittyä sekä monitorointia tekevien kognitiivisiin piirteisiin että organisaatio- ja ympäristökontekstiin (Blanco & Lesca 1997, 3). Siitä huolimatta, että ”puhdasta” käsitystä ei voi koskaan saada, näihin havaintokehyksiin tulisi kiinnittää huomiota (Gordon ym. 2019, 35-36).

Kun signaalit ja tiedot on kerätty, siirrytään ennakoitiprosessin seuraavaan vaiheeseen eli etsintävaiheeseen (prospecting) (Rohrbeck & Kum 2018, 106). Tässä vaiheessa käytetään erilaisia menetelmiä signaalien sekä muutoksen seurausten ymmärtämiseksi ja edetään kohti tietoon perustuvaa käsitystä nykyisestä ja odotetusta tulevaisuudesta, joka liittyy tutkittavaan ongelmaan tai tilanteeseen. Tämän jälkeen siirrytään tuottamaan ennustamattomia kertomuksia tai hypoteeseja tulevaisuuden tärkeistä kehityskuluista. (Gordon ym. 2019, 36.) Tiedon analysointivaihe saatetaan joutua toistamaan siinä tapauksessa, jos tiedossa huomataan puutteita tai saadun tiedon pohjalta herää uusia kysymyksiä. Kerätyn tiedon tulkitseminen voi myös olla ongelmallista, ja siihen vaikuttaa aiheen tuntemus, kieli, aikarajoitukset sekä tietojen paikkansapitävyys. (Albright 2004, 42, 45.)

Ennakoitiprosessin viimeisen vaiheen, kokeiluvaiheen (probing), tehtävä on käynnistää uusi toimintatapa, jonka avulla organisaatio voi saada viime kädessä kilpailuetua. Tämä vaihe voi sisältää esimerkiksi prototyyppien tekemistä, kuluttajatestausta, sisäisiä hankkeita tai strategisia aloitteita. (Rohrbeck & Kum 2018, 107.) Tarkoituksena on asemoida organisaatio mahdollisimman hyvin suhteessa tunnistettuihin mahdollisuuksiin tai uhkiin (Albright 2004, 44). Organisaatiot voivat myös laatia vaihtoehtoisia ratkaisuja vaihtoehtoisille tulevaisuuksille (Gordon ym. 2019, 35). Monitoroinnin ylikorostaminen saattaa aiheuttaa ongelmia organisaatiossa siinä tapauksessa, mikäli organisaatio keskittyy ainoastaan puolustavaan strategiaan sen sijaan, että se pyrkisi parantamaan prosesseja ja aikaansaamaan kasvua (Albright 2004, 45).

3.4 Kehittämishankkeen ennakoitiprosessin eteneminen

Opinnäytetyön tutkimus eteni liitteessä 1 kuvatus tutkimussuunnitelman mukaisesti edellisessä luvussa kuvattua ennakoitiprosessia mukailten. Ennakoitiprosessi toteutettiin Organisaatio X:n eri asiakassegmenteistä koostetun asiantuntijaryhmän kanssa. Asiantuntijoita kutsuttiin työryhmään henkilökohtaisesti sähköpostitse. Kutsuja työryhmään lähetettiin 11.10.2022 ja 2.11.2022 välisenä aikana yhteensä 87 henkilölle. Tavoitteena oli saada

työryhmään mukaan 5-7 asiantuntijaa eri asiakassegmenteistä, mukaan lukien kunnat, arkkitehtitoimistot, rakennusliikkeet, koulut, päiväkodit ja taloyhtiöt. Osallistumisen edellytyksenä oli, että henkilö on työnsä puolesta jollain tavalla mukana Suomeen toteutettavien virkistysalueiden, kuten leikki- ja ulkokuntoilupaikkojen, suunnittelussa tai toteutuksessa joko suunnittelijan, päättäjän tai vaikuttajan roolissa. Asiantuntijoita kutsuttiin ainoastaan Uudenmaan alueelta, jotta heidän olisi mahdollista osallistua Laurea-ammattikorkeakoulun Leppävaaran kampuksella toteutettuihin työpajoihin.

Alla olevassa taulukossa 1 on yhteenveto kutsuttujen ja osallistujien määrästä. Kutsuttujen määrään on laskettu vain henkilökohtaisesti kutsumani henkilöt, mutta todellisuudessa määrä on suurempi, sillä moni kutsuttu välitti kutsun eteenpäin muille tiimissään oleville henkilöille, mikäli he eivät itse päässeet osallistumaan hankkeeseen. Kuntien ja kaupunkien vihersuunnittelu- ja hankintayksiköille kutsuja lähetettiin suurin määrä, 42 kappaletta, sillä se on Organisaatio X:n tärkein asiakassegmentti ja se oli aluksi myös yksi haastavimmista segmenteistä löytää asiantuntijoita hankkeeseen vaikkakin osallistujia saatiinkin segmentistä lopulta eniten. Arkkitehtitoimistosta, koulupuolelta sekä kiinteistö-/taloyhtiöpuolelta osallistujat löytyivät suhteellisen nopeasti. Julkisten päiväkotien niukkojen resurssien vuoksi osallistujia päätettiin kysyä myös yksityisistä päiväkodeista ja osallistujia löytyi lopulta yksityisestä päiväkodista. Rakennusliikkeistä ei hankkeeseen löytynyt yhtään osallistujaa.

Asiakas-segmentti	Kunnat ja kaupungit	Arkkitehti-toimistot	Koulut	Päiväkodit	Rakennusliikkeet	Taloyhtiöt	Yhteensä
Kutsuttujen määrä	42	10	9	16	4	6	93
Osallistujien määrä (joista osittain mukana olleet)	3	1	2 (1)	1(1)	0	1 (1)	8 (3)

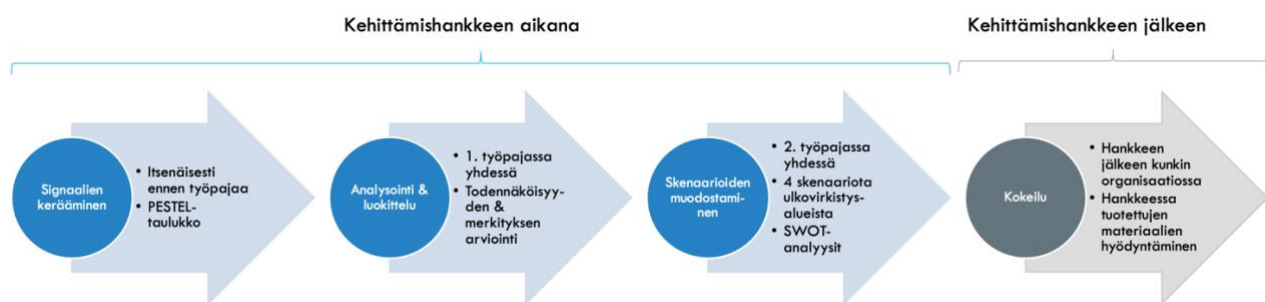
Taulukko 1: Opinnäytetyön työryhmään kutsuttujen ja osallistujien määrä asiakassegmentteittäin.

Asiantuntijoiden osallistaminen hankkeeseen osoittautui erittäin haastavaksi. Hankkeeseen osallistuakseen asiantuntijoiden tuli sitoutua

- tunnin kestävään Teams-tapaamiseen
- kahteen neljä tuntia kestävään työpajaan
- itsenäiseen työskentelyyn ennen työpajoja

Monet kutsutut vetosivat siihen, ettei heillä ole aikaa osallistua näin aikaa vievään tutkimushankkeeseen. Osallistujia saatiin kuitenkin lopulta tarvittava määrä eri asiakassegmenteistä alkuperäisen tavoitteen mukaisesti. Kehittämishankkeeseen osallistui pääkaupunkiseudun kaupunkien ja sen kehyskuntien ulkoilupalveluiden yksiköistä yhteensä kolme asiantuntijaa. Arkkitehtitoimistosta osallistui yksi asiantuntija ja koulupuolelta kaksi pedagogista asiantuntijaa, joista toinen osallistui vain signaalien keräämiseen. Yksityisestä päiväkodista hankkeeseen osallistui yksi asiantuntija, joka oli mukana signaalien keräämisessä ja ensimmäisessä työpajassa. Taloyhtiöpuolelta hankkeeseen osallistui yksi asiantuntija, joka osallistui signaalien keräämiseen rajoitetusti, mutta ei päässyt paikalle työpajoihin viime hetkellä tulleiden työesteiden vuoksi.

Hankkeen aloituspalaveri pidettiin asiantuntijaryhmälle Teamsin välityksellä torstaina 3.11.2022. Aloituspalaverissa esiteltiin työryhmän asiantuntijat sekä käytiin läpi, mitä on tulevaisuudentutkimus, mikä on kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite sekä esiteltiin ennakointiprosessin vaiheet ja työkalut. Ennakointiprosessin eteneminen ja vaiheet on kuvattu alla olevassa kuviossa 4. Prosessi alkoi signaalien keräämisellä ryhmän yhteiseen PESTEL-taulukon, jota kukin asiantuntija teki itsenäisesti kahden viikon aikana ennen ensimmäistä työpajaa. Ensimmäisessä työpajassa kerättyjä signaaleita analysoitiin ja luokiteltiin todennäköisyyden ja merkityksen perusteella. Toisessa työpajassa muodostettiin neljä skenaariota virkistysalueista vuonna 2030, ja niitä arvioitiin SWOT-analyysin avulla. Ennakointiprosessin viimeistä vaihetta, kokeiluvaihetta, ei toteutettu kehittämishankkeen aikana. Tarkoituksena on, että hankkeen kohdeorganisaatio sekä halutessaan myös asiantuntijoiden edustamat organisaatiot, hyödyntävät hankkeessa tuotettuja materiaaleja kehittämishankkeen jälkeen.



Kuvio 4: Ennakointiprosessin eteneminen.

3.4.1 Signaalien kerääminen

Ennakointiprosessin ensimmäisessä vaiheessa jokainen asiantuntija keräsi signaaleja työryhmän yhteiseen PESTEL-taulukon, joka toteutettiin Miro-alustalle (kuvi 5).

Tarkoituksena oli, että signaaleita kerättäisiin eri lähteistä (esim. uutissivustot, alan lehdet,

tieteelliset julkaisut, eri alojen lehdet, aikakauslehdet, mainokset, somepostaukset, webinaarit, tapahtumat, podcastit jne.) kuhunkin PESTEL-taulukon kategoriaan (poliittinen, ympäristöllinen, sosiaalinen, teknologinen, taloudellinen ja lainsäädännöllinen). Ohjeistuksena oli, että signaaleiden tulisi olla merkittäviä tutkittavan aiheen eli virkistysalueiden kannalta.



Kuvio 5: Asiantuntijoiden keräämät signaalit Miro-alustan PESTEL-työpohjassa.

Suurin osa asiantuntijoista ei kuitenkaan lisännyt lähteitä signaaleihin ohjeistuksesta huolimatta. Jo aloituspalaverin aikana oli havaittavissa, että prosessi ja varsinkin signaalien kerääminen tuotti joillekin osallistujille haasteita. Osa asiantuntijoista ihmetteli, miksi signaaleita pitää kerätä eri lähteistä sen sijaan, että signaaleiksi voisi kirjoittaa omia asiantuntijanäkemyksiään ja havaintojaan. Koska lähteitä ei ole merkitty signaaleihin, ei ole tarkkaa tietoa siitä, ovatko signaalit kerätty joistakin ulkoisista lähteistä vai edustavatko ne asiantuntijoiden omia näkemyksiä ja uskomuksia.

Osallistuin itse aktiivisesti ennakointiprosessin eri vaiheisiin, myös signaalien keräämiseen. Omat signaalini on eri lähteistä kerätty. Yksi asiantuntijoista ei lisännyt yhtään signaalia PESTEL-taulukkoon ilmeisesti ajan puutteen vuoksi. Kaksi asiantuntijoista osallistui signaalien keräämiseen, mutta eivät päässeet osallistumaan työpajoihin työesteiden vuoksi.

Politiikkaan (Political) liittyviä signaaleita löytyi yhteensä 17 kappaletta, jotka ovat

- Kuntien säästötoimenpiteet
- Maankäytön suunnittelu/linjaukset. Tavoitetta toteutetaan viherkaavan avulla, joka ohjaa täydennysrakentamista: <https://www.kerava.fi/palvelut/kaavoitus/viherkaava>
- Kuntien ylläpitopalveluiden yksityistäminen
- Opetussuunnitelma
- Selvitykset mm. hyvinvointiin liittyen
- Oppimistulokset
- Yhteisöllisyyden vahvistaminen
- Yhteisöllisyys
- Oppilaiden hyvinvointi
- Varhaiskasvatussuunnitelma
- Esiopetussuunnitelma
- Luontopalvelulinjaus
- Helsingin kaupunkistrategia
- Lähiliikuntapaikkaohjelma
- Hiilineutraali Helsinki -tavoitteet
- Kuntien hiilineutraaliustavoitteet: <https://yle.fi/a/3-11936114>

Talouteen (Economic) liittyviä signaaleita löytyi yhteensä 10 kappaletta, jotka ovat

- Väestörakenteen muutosten elämäntapa ja talousvaikutukset: <https://www.ttl.fi/lifecon-vaestorakenteen-muutosten-elamankaari-ja-talousvaikutukset>
- Hoivapalveluiden yksityistäminen johtaa ”ylikarsintaan” toimintavälineissä suunnitteluvaiheessa
- Julkisen talouden tilan haasteellisuus
- Kestävän kehityksen mukainen taloudellisuus, mm. elinkaari
- Kestävä kehitys
- Väestörakenne
- Koronavauvat
- Taloyhtiöt eivät halua investoida omiin leikkipaikkoihin
- Energian kallistuminen haastaa palveluiden ylläpitämisen

- Työnteko muuttuu: <https://karjal.fi/kaupunkisuunnittelu-tulevaisuudessa/>

Sosiaalisuuteen (Social) liittyviä signaaleita löytyi yhteensä 17 kappaletta, jotka ovat:

- Väestörakenteen muutosten elämänkaari ja talousvaikutukset:
<https://www.ttl.fi/lifecon-vaestorakenteen-muutosten-elamankaari-ja-talousvaikutukset>
- Ikääntymisen ja heikompikuntoisten huomioiminen
- Kaikille ikäryhmille sopiva ja avoin
- Eri ikäryhmien kohtaaminen
- Maahanmuuttajat / eri kulttuuritaustat
- Sosiaalinen kohtaaminen (kohtaamisen tarve lisääntyy)
- Lasten mielipide otettava huomioon
- Lihominen / liikkuminen korostuu
- Naapureiden lapsia ei haluta taloyhtiön pihalle leikkimään
- Koronavaikutusten torjunta / elpyminen
- Ikääntyminen, ikääntyneiden aktivointi
- Alueiden sosiaalinen tasa-arvo: palveluita lähellä kaikissa kaupunginosissa
- Nuoret takaisin harrastusten pariin
- ”Miesten kaupunki” - tasa-arvo kaupunkisuunnittelussa:
<https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000009020292.html>
- Väestö ikääntyy ja monimuotoistuu:
<https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/#megatrendit-2020>
- Yhteisöllisyys kasvaa: <https://www.tek.fi/fi/uutiset-blogit/tulevaisuuden-kaupunki>
- Liikunta lääkkeenä: <https://www.glofox.com/blog/10-fitness-industry-trends-that-could-define-2020/>

Teknologiaan (Technological) liittyviä signaaleita löytyi yhteensä 7 kappaletta, jotka ovat

- Leikki- ja liikuntapaikkojen digitaaliset, vuorovaikutteiset ominaisuudet lisääntyvät
- Digitaaliset sovellukset???
- Sovellusten käyttö lisääntyy
- Päästöttömyyden tavoite
- Energian hinta
- Tiedolla johtamisen mahdollisuudet
- Teknologia sulautuu kaikkeen:
<https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/#megatrendit-2020>

Ekologisuuteen (Ecological) liittyviä signaaleita löytyi yhteensä 14 kappaletta, jotka ovat

- Sulan kauden pidentyminen ilmaston lämmitessä - leikissä tarve suojautua helteeltä
- Ympäristötietoisuus
- Ympäristötietoisuus lisääntyy
- Luontosuhde nousee tärkeäksi
- Leikkipaikat häviävät taloyhtiöiden pihoilta
- Luontopalvelulinjaus
- Hiilineutraali Helsinki
- Metsien hoidon linjaukset, luonnonsuojelulinjaukset
- Halutaan luonnonmukaista ja vältetään (mikro)muovia: <https://yle.fi/a/3-12559617>
- Puolet maapallosta tulisi suojella:
https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/01/sitra_heikot_signaalit_2022_tarinoita-tulevaisuuksista.pdf
- Luontokatoa torjuu harva kunta: <https://yle.fi/a/3-11936114>
- Pandemiankestävät kaupungit: <https://yle.fi/a/3-11936114>
- Kaupungit tiivistyvät: <https://www.tek.fi/fi/uutiset-blogit/tulevaisuuden-kaupunki>
- Maalle muutto & uusi maaseutu:
https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/01/sitra_heikot_signaalit_2022_tarinoita-tulevaisuuksista.pdf

Lainsäädäntöön (Legal) liittyviä signaaleita löytyi yhteensä 6 kappaletta, jotka ovat

- Esteettömyysvaatimukset
- Perusopetuslaki
- Varhaiskasvatuslaki
- Taloyhtiöiden vastuut leikkialueista
- Tasa-arvoisuuteen ja yhdenmukaisuuteen liittyvät linjaukset
- Luonnonsuojelulainsäädäntö

3.4.2 Signaalien analysointi ja luokittelu

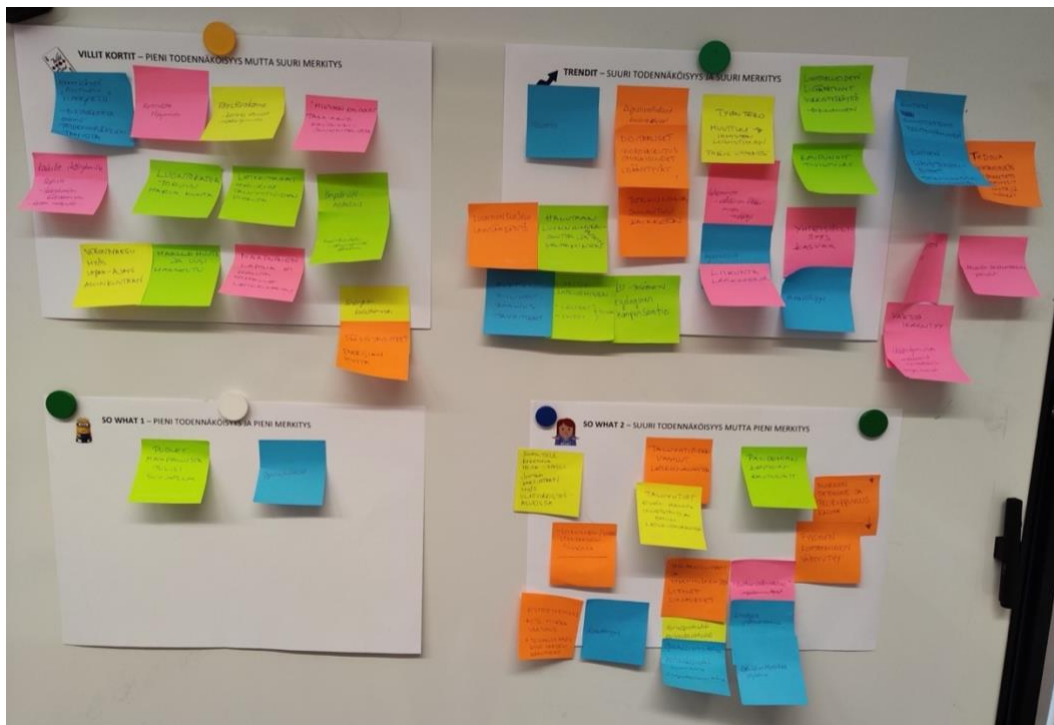
Ensimmäinen työpaja järjestettiin Laurea-ammattikorkeakoulun Leppävaaran kampuksella torstaina 17.11.2022. Neljä tuntia kestäneeseen työpajaan osallistui itseni lisäksi yhteensä kuusi asiantuntijaa. Työpaja eteni liitteessä 2 kuvatun käsikirjoituksen mukaisesti.

Lyhyen alustuksen sekä signaalien keruuvaiheen reflektoinnin jälkeen aloitettiin kerättyjen signaalien analysointi ja luokittelu, jonka tarkoituksena oli löytää skenaarioiden rakentamista varten merkittävät muutostekijät. Signaalit luokiteltiin neljään eri kategoriaan (trendit, villit kortit, so what 1, so what 2) niiden arvioidun todennäköisyyden ja merkityksen perusteella (Meristö & Laitinen 2021, 18-19). Signaalien luokittelu alkoi parityöskentelyosuudella, jossa jokainen ensin esitteli omalle parilleen PESTEL-taulukkoon keräämänsä signaalit, jonka

jälkeen parin kanssa keskusteltiin, mihin nelikentän kategoriaan kukin signaali kuuluu (kuva 1). Tämän jälkeen signaalit kirjoitettiin post-it-lapuille ja käytiin kiinnittämässä nelikenttään (kuva 2).



Kuva 1: Signaalien luokittelua tehtiin ensin pareittain.



Kuva 2: Signaalit luokiteltiin nelikenttään merkityksen ja todennäköisyyden perusteella.

Parityöskentelyosuuden jälkeen luokitellut signaalit käytiin yhdessä läpi.

Ryhmätyöskentelyosuus alkoi sillä, että jokainen pari esitteli keräämänsä ja luokittelemansa signaalit ryhmälle ja perusteli, miksi ne on luokiteltu juuri tiettyyn kategoriaan. Tämän jälkeen muilla oli mahdollisuus kommentoida, ovatko signaalit heidän mielestään luokiteltu oikeaan kategoriaan ja signaalien paikkaa nelikentässä vaihdettiin tarvittaessa.

Ryhmätyöskentelyosuuden aikana keskustelua käytiin paljon. Erityisesti So what 1 - kategoriaan alun perin lisättyjen signaalien paikkaa vaihdettiin pääosin joko So what 2 - kategoriaan tai villeihin kortteihin eli kyseiset signaalit arvioitiin joko todennäköisemmiksi tai merkittävimiksi kuin alun perin parityöskentelyosuuden aikana. Signaalien luokittelu vei lopulta arvioitua enemmän aikaa, koska tiettyjen signaalien kohdalla oltiin ryhmässä hyvinkin eri mieltä niiden oikeasta kategoriasta. Lopulta ryhmän kesken päästiin kuitenkin yhteisymmärrykseen luokittelusta. Puhtaaksikirjoitettu versio signaaleista luokitettuna nelikenttään löytyy kuviosta 6.

MERKITYS	++	Villit kortit <ul style="list-style-type: none"> • Maankäyttö, poliittinen "vihernesu" -> viherkaava onkin täydennysrakentamista • Koronasta elpyminen • Väestörakenne: koronavauvat, eläköityminen • "Miesten kaupunki" – tasa-arvo kaupunkisuunnittelussa • Kaikille ikäryhmille sopiva (ikäryhmien kohtaaminen, lasten mielipide) • Luontokatoa torjuu harva kunta • Leikkipaikat häviävät taloyhtiöiden pihoilta • Naapureiden lapsia ei haluta pihalle leikkimään • Ympäristötietoisuus • Luontosuhde – lähiympäristö korostuu • Veronmaksu myös vapaa-ajan asuinkuntaan • Maalle muutto ja uusi maaseutu • Energian kallistuminen • Päästötavoitteet – energian hinta 	Trendit <ul style="list-style-type: none"> • Luonnonsuojelulainsäädäntö • Halutaan luonnonmukaisuutta & muovin välttäminen • Kuntien hiilineutraalustavoitteet • Ilmaston lämpeneminen (helteet, sateet -> suoja) • EU-tasoinen ekologinen kompensaatio • Ilkivalta • Digisovellukset • Digitaaliset vuorovaikutusominaisuudet lisääntyvät • Teknologia sulautuu kaikkeen • Työnteko muuttuu -> ihmisten logistiikan tarve vähenee • Lihominen – vähäinen liikkuminen -> etätyö • Hyvinvointi • Liikunta lääkkeenä • Luontoalueiden lisääntynyt virkistyskäyttö -> kuluminen • Kaupungit tiivistyvät • Yhteisöllisyys (kasvaa) • Kuntien kunnossapidon yksityistäminen • Kuntien säästötoimenpiteet tekniikassa • Tiedolla johtaminen (paikkatietoanalyysit, käyttäjämäärät) • Ikärakenteen muutos, väestön ikääntyminen -> aktiivointi harrastuksiin + myös nuoret • Alueiden tasavertaisuuspalvelut
	+	So what 1 <ul style="list-style-type: none"> • Puolet maapallosta tulisi suojella • Oppimistulokset 	So what 2 <ul style="list-style-type: none"> • Suunnittele, rakenna, hoida –malli johtaa karsintaan myös ulkovirkistysalueissa • Liiallinen/väärä standardien tulkinta • Esteettömyys (5% tiukka vaatimus, toisaalta myös hyvä väestön ikääntyessä) • Tasa-arvoisuuteen ja yhdenmukaisuuteen liittyvät linjaukset • Perusopetuslaki & varhaiskasvatustilaki • Opetussuunnitelma, varhaiskasvatussuunnitelma, esiopetussuunnitelma • "Kulttuurisidonnaisuus" – maahanmuuttajat • Strategia – yhdenvertaisuus • Lähi liikuntapaikkaohjelma • Taloyhtiöiden vastuut leikkialueista • Taloyhtiöt eivät halua investoida omiin leikkipaikkoihin • Pandemiankestävät kaupungit • Nuorison tietokone- ja peliriippuvuus kasvaa • Fyysinen kohtaaminen vähentyy
	+	TODENNÄKÖISYYS	++

Kuvio 6: Puhtaaksikirjoitettu versio työpajassa nelikenttään luokitelluista signaaleista Meristön ja Laitisen (2021, 19) laatimaa työpohjaa hyödyntäen.

Signaalien luokittelun jälkeen siirryttiin skenaarioiden rakentamisen ensimmäiseen vaiheeseen. Skenaarioiden rakentamisessa käytettiin työpohjaa, jossa valitaan avaintekijät eli ajurit x ja y, määritellään niiden ääripäät nelikenttään, johon rakennetaan neljä eri

skenaariota (Meristö & Laitinen 2021, 22-23). Työpohja skenaarioiden laatimiselle löytyy kuviossa 7. Asiantuntijat jaettiin kahteen pienryhmään, jossa mietittiin skenaarioiden mahdollisia ajureita x ja y. Kaikki ehdotukset kirjoitettiin ylös ja kummallakin ryhmällä oli lopulta yhteensä neljä ehdotusta skenaarioiden ajureiksi.

Ensimmäisen ryhmän ehdotuksia ajureiksi (ja niiden ääripäiksi) olivat

- Teknologian yleisyys (suuri - vähäinen)
- Ekologiset arvot (hallitsevat - eivät hallitse)
- Taloustilanne (heikkenee - paranee)
- Käyttäjärühmän rakenne (käyttäjärühmät monimuotoisia - suppeita)

Toisen ryhmän ehdotuksia ajureiksi (ja niiden ääripäiksi) olivat

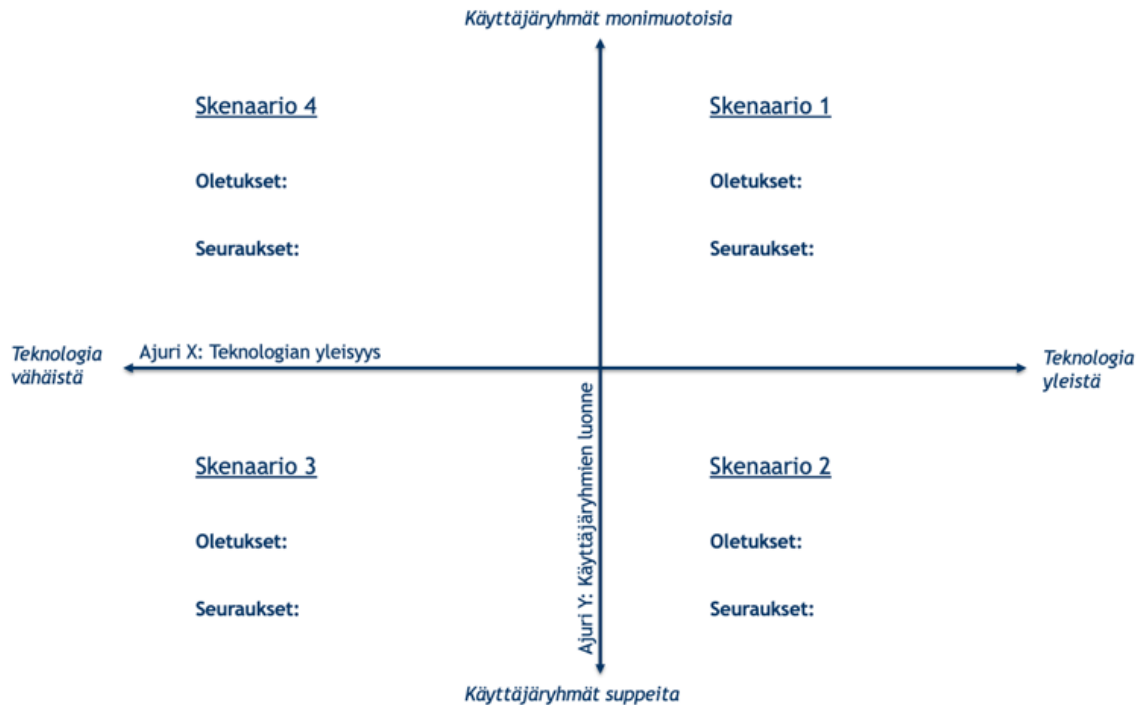
- Sosiaalisuus (yhteisöllisyys - yksinäisyys / kotiin jääminen)
- Ympäristö (rakennettu - luonnonmukaisuus)
- Hyvinvointi (kaikille - harvoille)
- Taloustilanne (säästötoimet - hyvinvoiva julkinen talous)

Lopuksi ryhmät esittelivät omat ehdotuksensa skenaarioiden ajureiksi. Yhteisen keskustelun pohjalta valittiin lopulliset ajurit x ja y akseleille. Ajureiden miettiminen koettiin aluksi haastavaksi, mutta niiden lopullisesta valinnasta oltiin kuitenkin lopulta hyvin yksimielisiä ja valinta tehtiin suhteellisen nopeasti.

Ajuriksi x valittiin teknologian yleisyys, jonka ääripäissä virkistysalueilla teknologia on joko yleistä tai vähäistä. Ajuriksi y valittiin käyttäjärühmien luonne, jonka ääripäissä virkistysalueiden käyttäjärühmät ovat joko monimuotoisia tai suppeita. Kuviossa 7 on havainnollistettu työpohjaa skenaarioiden laatimiselle, johon on sijoitettu valitut ajurit x ja y sekä niiden ääripäät.

Skenaarioille valittiin muuttujat jo ensimmäisessä työpajassa, jotta kullakin asiantuntijalla olisi mahdollisuus pohtia ennen seuraavaa työpajaa itsekseen skenaarioita sekä niiden oletuksia ja seurauksia. Mitään valmista materiaalia asiantuntijoiden ei kuitenkaan tarvinnut

laatia työpajojen välissä. Tällä tavoin skenaarioiden rakentaminen päästiin aloittamaan seuraavassa työpajassa tehokkaasti.

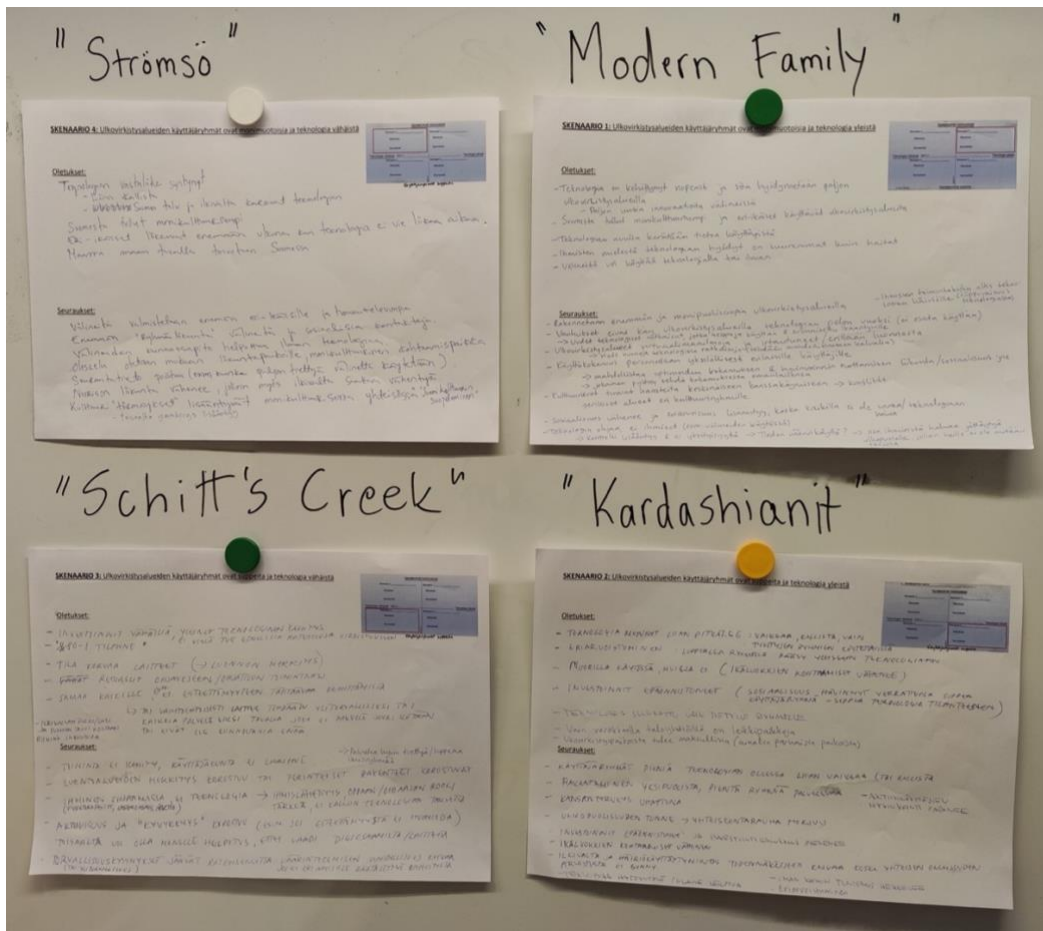


Kuvio 7: Työpohja skenaarioiden laatimiselle sisältäen ajurit x ja y sekä niiden ääripäät Meristön ja Laitisen (2021, 23) työpohjaa mukaillen.

3.4.3 Skenaarioiden muodostaminen

Toinen työpaja järjestettiin Laurea-ammattikorkeakoulun Leppävaaran kampuksella torstaina 24.11.2022. Neljä tuntia kestäneeseen työpajaan osallistui itseni lisäksi yhteensä viisi asiantuntijaa. Yksi asiantuntijoista ei päässyt osallistumaan viimeiseen työpajaan työesteiden vuoksi. Työpaja oli tarkoitus edetä liitteessä 3 kuvatun käsikirjoituksen mukaisesti, mutta viime hetken peruutuksen vuoksi käsikirjoituksesta jouduttiin hieman poikkeamaan.

Työpajan ensimmäisessä vaiheessa asiantuntijat jaettiin kahteen pienryhmään, jossa mietittiin yhden skenaarion oletuksia ja seurauksia 15 minuutin ajan. Sen jälkeen muut paitsi yksi henkilö ryhmästä vaihtoivat paikkoja keskenään ja skenaarioita työstettiin uusilla ryhmillä vielä 10 minuuttia. Tämän jälkeen kaksi viimeistä skenaariota työstettiin pienryhmissä samalla periaatteella. Kun kaikille neljälle skenaariolle oli mietitty ja kirjoitettu ylös oletukset ja seuraukset, ne käytiin vielä koko ryhmän kesken läpi ja skenaarioita täydennettiin asiantuntijoilta tulleiden kommenttien pohjalta (kuva 3). Lopuksi skenaarioille annettiin nimet televisiosarjojen mukaan ryhmän jäsenten ehdotuksesta (kuva 3).



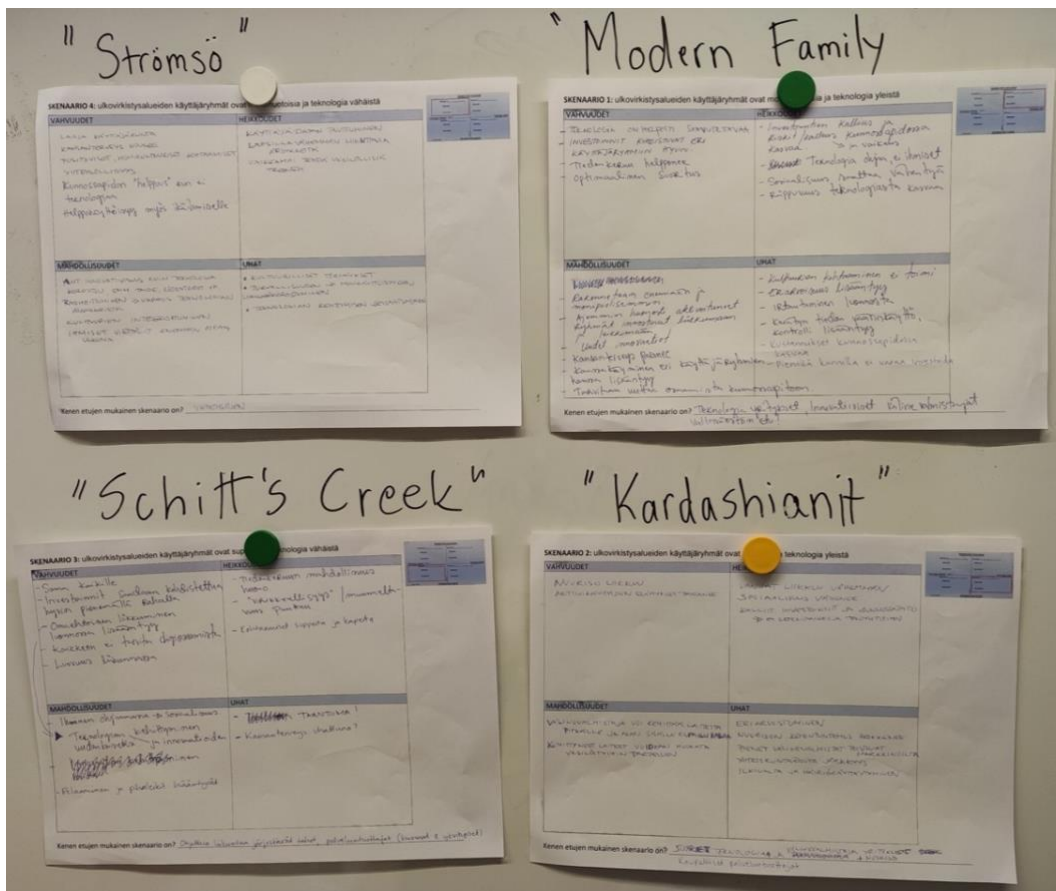
Kuva 3: Toisessa työpajassa rakennettiin neljä erilaista skenaariota virkistysalueista vuonna 2030.

Skenaarioiden rakentamisen jälkeen kullekin skenaariolle laadittiin SWOT-analysit. Kunkin skenaarion vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia arvioitiin osallistujien eli Organisaatio X:n asiakkaiden näkökulmasta. Lisäksi SWOT-analysin pohjalta määriteltiin, kenen etujen mukainen kyseinen skenaario on heidän mielestään.

SWOT-analysien työstäminen toteutettiin samalla tavalla kuin skenaarioiden työstö eli asiantuntijat jaettiin ensin kahteen pienryhmään (kuva 4), jossa kumpikin ryhmä laati yhden skenaarion SWOT-analyysiä 15 minuutin ajan. Sen jälkeen muut paitsi yksi henkilö ryhmästä vaihtoivat paikkoja keskenään ja SWOT-analyseja työstettiin uusilla ryhmillä vielä 10 minuuttia. Tämän jälkeen kaksi viimeistä SWOT-analyysia työstettiin pienryhmissä samalla periaatteella. Lopuksi SWOT-analysit käytiin vielä koko ryhmän kesken läpi ja niitä täydennettiin asiantuntijoilta tulleiden kommenttien pohjalta (kuva 5). Skenaariot ja niiden SWOT-analysit esitellään seuraavassa luvussa.



Kuva 4: Skenaarioita ja niiden SWOT-analyseja työstettiin ensin pienryhmissä.



Kuva 5: Kullekin skenaariolle laadittuja SWOT-analyseja käytiin lopuksi läpi kaikkien kanssa yhdessä.

4 Virkistysalueet Suomessa vuonna 2030 skenaariot

Kehittämishankkeessa toteutetun ennakointiprosessin tuloksena syntyi neljä erilaista skenaariota virkistysalueista Suomessa vuonna 2030: Modern Family, Kardashianit, Schitt's Creek ja Strömsö. Kukin skenaario sekä sille laadittu SWOT-analyysi esitellään seuraavissa alaluvuissa. SWOT-analyysit laadittiin osallistujien eli Organisaatio X:n asiakkaiden näkökulmasta, minkä tarkoituksena oli syventää ymmärrystä organisaation asiakkaiden tarpeista ja odotuksista Suomeen toteutettaville virkistysalueille vuonna 2030.

Yhteenvedo skenaarioista löytyy kuviosta 8. Modern Family -skenaariossa virkistysalueiden käyttäjäryhmät ovat monimuotoisia ja teknologia yleistä. Kardashianit-skenaariossa virkistysalueiden käyttäjäryhmät ovat suppeita ja teknologia yleistä. Schitt's Creek -skenaariossa virkistysalueiden käyttäjäryhmät ovat suppeita ja teknologia vähäistä. Strömsö-skenaariossa virkistysalueiden käyttäjäryhmät ovat monimuotoisia ja teknologia vähäistä.



Kuvio 8: Skenaariot Suomen virkistysalueista vuonna 2030.

4.1 Skenaario 1: Modern Family

Modern Family -skenaariossa lähdetään siitä, että virkistysalueiden käyttäjäryhmät ovat monimuotoisia ja teknologia yleistä. Oletuksena on, että teknologia on kehittynyt nopeasti ja sitä hyödynnetään paljon virkistysalueilla. Välineisiin on kehitetty paljon uusia innovaatioita ja teknologian avulla kerätään tietoa käyttäjistä. Ihmisten mielestä teknologian tuomat hyödyt ovat suuremmat kuin siitä syntyvät haitat. Välineitä voi kuitenkin käyttää joko

hyödyntämällä niissä olevaa teknologiaa tai ilman teknologiaa. Suomesta on myös tullut monikulttuurisempi ja eri-ikäiset käyttävät virkistysalueita.

Näiden oletusten seurauksena Suomeen rakennetaan enemmän ja monipuolisempia virkistysalueita. Virkistysalueista tehdään virtuaalimaailmoja, jonka vuoksi ne ovat irtautuneet ja erillään luonnosta. Käyttökokemus personoidaan yksilöllisesti erilaisille käyttäjille - liikuntaa ja sosiaalisuutta juuri oikeassa määrässä, mikä mahdollistaa optimoidun kokemuksen ja hyvinvoinnin tuottamisen. Jokainen käyttäjä pystyy tekemään kokemuksesta virkistysalueella juuri omanlaisensa.

Välineiden käyttöä ohjaa teknologia, ei ihminen. Kontrolli lisääntyy ja yksityisyys vähenee, joka saattaa johtaa väärinkäyttöön. Sen vuoksi osa ihmisistä haluaa jättäytyä ulkopuolelle, jolloin heille ei ole mitään tarjolla. Esimerkiksi vanhukset saattavat olla käymättä virkistysalueilla teknologian pelon tai osaamattomuuden vuoksi. Toisaalta uudet teknologiset ratkaisut suunnitellaan myös ikääntyville sopiviksi niin, että niitä on helppo käyttää. Riippuvaisuus teknologiasta johtaa siihen, että ihmisten toimintakyky on altis teknologian häiriöille.

Monikulttuurisessa Suomessa kulttuurierot tuovat haasteita keskinäiseen kanssakäymiseen virkistysalueilla. Konfliktien välttämiseksi virkistysalueilla on erilliset alueet eri kulttuuriryhmille. Koska kaikilla ei ole varaa tai halua teknologiaan, sosiaalisuus vähenee ja eriarvoisuus lisääntyy.

Osallistujien näkökulmasta Modern Family -skenaariolle laadittu SWOT-analyysi löytyy kokonaisuudessaan kuvioista 9. Osallistujien skenaariolle määrittelemiä vahvuuksia olivat teknologian helppo saavutettavuus, investointien kohdistuminen eri käyttäjäryhmiin hyvin, tiedonkeruun helpottuminen sekä mahdollisuus optimaaliseen suoritukseen virkistysalueilla. Skenaarion heikkouksiksi kuitenkin koettiin investointien kalleus sekä kasvavat riskit, kalleus ja vaikeus kunnossapidossa. Virkistysalueilla teknologia ohjaa, ei ihminen, riippuvuus teknologiasta kasvaa ja sosiaalisuus saattaa vähentyä.

Skenaarion tuomiksi mahdollisuuksiksi arvioitiin se, että rakennetaan enemmän ja monipuolisempia virkistysalueita. Aiemmin huonosti aktivoituneet ryhmät innostuvat liikkumaan ja leikkimään. Skenaario mahdollistaa myös uudet innovaatiot. Kansanterveys paranee ja kanssakäyminen eri käyttäjäryhmien kanssa lisääntyy. Virkistysalueiden kunnossapitoon tarvitaan uutta osaamista.

Osallistajat näkivät skenaariossa myös joitakin uhkia. Kulttuurien kohtaaminen ei välttämättä toimi, eriarvoisuus lisääntyy ja ihmiset irtautuvat luonnosta. Kerätyn tiedon väärinkäyttö ja kontrolli saattavat lisääntyä. Virkistysalueiden kunnossapidon kustannukset kasvavat eikä pienillä kunnilla ole varaa investoida virkistysalueisiin.

Osallistujat arvioivat myös, kenen intressissä heidän mielestään kyseinen skenaario on. Modern Family -skenaariosta hyötyvät osallistujien mielestä eniten teknologiayritykset ja innovatiiviset välinevalmistajat, joilla on resursseja kehittää uusia innovaatioita. Skenaario olisi asiantuntijoiden mielestä myös valtaväestön etu.

S (vahvuudet)	W (heikkoudet)
<ul style="list-style-type: none"> • Teknologia on helposti saavutettavaa • Investoinnit kohdistuvat eri käyttäjäryhmiin hyvin • Tiedonkeruu helpottunee • Optimaalinen suoritus 	<ul style="list-style-type: none"> • Investointien kalleus ja riskit, kalleus ja vaikeus kunnossapidossa kasvaa • Teknologia ohjaa, ei ihmiset • Sosiaalisuus saattaa vähentyä • Riippuvuus teknologiasta kasvaa
O (mahdollisuudet)	T (uhat)
<ul style="list-style-type: none"> • Rakennetaan enemmän ja monipuolisemmin • Aiemmin huonosti aktivoituneet ryhmät innostuvat liikkumaan ja leikkimään • Uudet innovaatiot • Kansanterveys paranee • Kanssakäyminen eri käyttäjäryhmien kanssa lisääntyy • Tarvitaan uutta osaamista kunnossapitoon 	<ul style="list-style-type: none"> • Kulttuurien kohtaaminen ei toimi • Eriarvoisuus lisääntyy • Irtautuminen luonnosta • Kerätyn tiedon väärinkäyttö, kontrolli lisääntyy • Kustannukset kunnossapidossa kasvaa • Pienillä kunnilla ei varaa investoida

Kenen intressissä tämä skenaario on? Teknologiayritykset, innovatiiviset välinevalmistajat, valtaväestön etu!

Kuvio 9: Skenaariolle 1 (Modern Family) laadittu SWOT-analyysi.

4.2 Skenaario 2: Kardashianit

Kardashianit-skenaariossa lähdetään siitä, että virkistysalueiden käyttäjäryhmät ovat suppeita ja teknologia yleistä. Oletuksena on, että teknologia on mennyt liian pitkälle: se on kallista ja vaikeaa käyttää, jonka vuoksi se on vain tiettyjen suppeiden ryhmien käytettävissä.

Teknologia on näin ollen suunnattu vain tietyille ryhmälle - sitä käyttävät nuoret ikäryhmät, ei muut. Virkistysalueisiin kohdistuneet investoinnit ovat epäonnistuneet ja niiden rakentaminen on yksipuolista, pientä ryhmää palvelevaa. Parhaimmista virkistysalueista on tullut maksullisia. Vain varakkailla taloyhtiöillä on leikkipaikka taloyhtiön pihalla.

Tämän myötä ikäluokkien kohtaamiset vähenevät, sosiaalisuus on hävinnyt ja eriarvoistuminen lisääntyy, koska vain suppealla ryhmällä on pääsy yleiseen teknologiaan. Ilkivalta ja häiriökäyttäytyminen todennäköisesti kasvavat, koska yhteisen omaisuuden arvostusta ei synny yhteiskunnassa. Investointihalukkuus virkistysalueisiin pienenee ja kansanterveys on uhattuna. Ulkopuolisuuden tunne johtaa yhteiskuntarauhan horjumiseen. Virkistysalueiden aktiivikäyttäjien hyvinvointi paranee, mutta ihmisten oman kehon tuntemus heikkenee. Teknologian avulla on kuitenkin helppoa kerätä palautetta virkistysalueiden käytöstä.

Osallistujien näkökulmasta Kardashianit-skenaariolle laadittu SWOT-analyysi löytyy kokonaisuudessaan kuvioista 10. Osallistujien skenaariolle määrittelemiä vahvuuksia olivat nuorison liikkuminen ja aktiivikäyttäjien elämysten paraneminen virkistysalueilla. Skenaarion heikkoudeksi kuitenkin koettiin se, että vanhemmat ikäryhmät liikkuvat vähemmän ja sosiaalisuus vähenee. Investoinnit ja kunnossapito ovat kalliita, jonka vuoksi leikkipaikkoja ei rakenneta taloyhtiöihin.

Skenaarion tuomiksi mahdollisuuksiksi arvioitiin se, että välinevalmistaja voi kehittää laitteita, kuten leikki- ja liikuntapuistovälineitä, pitkälle, mutta alan sisällä kilpailu kasvaa. Kehittyneet laitteet voidaan muokata yksilöityihin tarpeisiin. Osallistujat näkivät skenaariossa myös joitakin uhkia, joita ovat ensinnäkin eriarvoistuminen ja nuorison kehontuntemuksen heikkeneminen. Uhkiksi arvioitiin myös yhteiskuntarauhan järkkäminen sekä ilkivalta ja häiriökäyttäytyminen. Pienet välinevalmistajat poistuvat markkinoilta.

Osallistujat arvioivat myös, kenen intressissä heidän mielestään kyseinen skenaario on. Kardashianit-skenaariosta hyötyvät osallistujien mielestä eniten suuret teknologiayritykset ja välinevalmistajat. Hyötyjiä ovat myös nuoriso sekä kaupalliset palveluntuottajat.

S (vahvuudet)	W (heikkoudet)
<ul style="list-style-type: none"> Nuoriso liikkuu Aktiivikäyttäjien elämukset paranevat 	<ul style="list-style-type: none"> Vanhemmat ikäryhmät liikkuvat vähemmän Sosiaalisuus vähenee Kalliit investoinnit & kunnossapito → ei leikkipaikkoja taloyhtiöihin
O (mahdollisuudet)	T (uhat)
<ul style="list-style-type: none"> Välinevalmistaja voi kehittää laitteita pitkälle ja alan sisällä kilpailu kasvaa Kehittyneet laitteet voidaan muokata yksilöityihin tarpeisiin 	<ul style="list-style-type: none"> Eriarvoistuminen Nuorison kehontuntemus heikkenee Pienet välinevalmistajat poistuvat markkinoilta Yhteiskuntarauha järkkyy Ilkivalta ja häiriökäyttäytyminen

Kenen intressissä tämä skenaario on? [Suuret teknologiayritykset ja välinevalmistajat, nuoriso, kaupalliset palveluntuottajat](#)

Kuvio 10: Skenaariolle 2 (Kardashianit) laadittu SWOT-analyysi.

4.3 Skenaario 3: Schitt's Creek

Schitt's Creek -skenaariossa lähdetään siitä, että virkistysalueiden käyttäjäryhmät ovat suppeita ja teknologia vähäistä. Oletuksena on, että yleinen teknologinen kehitys ei vielä tue edullisia ratkaisuja virkistykseen ja ilkivallan pelko/uhka ja Suomen talvi koetaan riskinä investoida, minkä vuoksi virkistysalueisiin tehdyt investoinnit ovat vähäisiä. Tila korvaa laitteet, jonka seurauksena luonnon merkitys virkistysalueilla korostuu. Resursseja laitetaan

ohjattuun toimintaan. Välineet tehdään yliturvallisiksi tai kaikkia palveleviksi tavalla, joka ei palvele juuri ketään tai ne eivät ole kiinnostavia enää. Esteettömyyteen tähtäävää kehittämistä ei ole, vaan tehdään samaa kaikille. Suomessa on palattu 70-80-luvun kaltaiseen tilanteeseen.

Tämän seurauksena toiminta ei kehity eikä käyttäjäkunta laajene. Virkistysalueet palvelevat hyvin vain tiettyä suppeaa ihmisryhmää. Luontoalueiden merkitys korostuu tai perinteiset rakenteet korostuvat. Virkistysalueilla ohjaavat ihmiset, kuten fysioterapeutit, lastenohjaajat ja partiotoiminta, eikä teknologia. Sen vuoksi ihmisläheisyys ja ohjaajan rooli on tärkeä eikä kalliille teknologialle ole tarvetta. Aktiivisuus ja kyvykyys korostuvat virkistysalueilla, kun esteettömyyttä ei huomioida. Toisaalta monille käyttäjille voi olla helpotus, ettei välineiden käyttö vaadi digiosaamista. Turvallisuuskysymykset jäävät ratkaisematta tai tehdään jopa liian turvallisia virkistysalueita. Väärin tekemisen mahdollisuus kasvaa, jos eri ihmisille ei ole tarjolla räätälöityä ohjeistusta.

Osallistujien näkökulmasta Schitt's Creek -skenaariolle laadittu SWOT-analyysi löytyy kokonaisuudessaan kuvioista 11. Skenaarion vahvuuksiksi koettiin se, että virkistysalueilla tarjotaan samaa kaikille ja investoinnit saadaan kohdistettua hyvin pienemmällä rahalla. Omaehtoinen liikkuminen luonnossa lisääntyy ja ihmiset käyttävät enemmän luovuutta liikunnassa. Osallistujat kokivat skenaarion vahvuuden olevan myös se, että virkistysalueiden käyttöön ei tarvita digiosaamista. Skenaarion heikkouksiksi nähtiin se, että tiedonkeruun mahdollisuus on huono ilman teknologiaa. Virikkeellisyys ja muunneltavuus puuttuu virkistysalueilta ja kohtaamiset ovat suppeita ja kapeita.

Skenaarion tuomiksi mahdollisuuksiksi arvioitiin ohjatun toiminnan järjestäminen virkistysalueilla, joka mahdollistaa sosiaalisuuden lisääntymisen, kun ihminen ohjaa teknologian sijaan. Kun teknologiaa käytetään virkistysalueilla vähän, antaa se myös mahdollisuuden kehittää uudenlaista teknologiaa ja innovaatioita. Pelaaminen ja pihaleikkien lisääntyminen koettiin myös yhdeksi mahdollisuudeksi. Skenaarion uhkina nähtiin kuitenkin taantuma sekä kansanterveyden heikkeneminen. Osallistujat arvioivat myös, kenen intressissä heidän mielestään kyseinen skenaario on. Schitt's Creek -skenaariosta hyötyvät osallistujien mielestä eniten ohjattua liikuntaa järjestävät tahot sekä niin kunnalliset kuin yksityiset palveluntuottajat.

S (vahvuudet)	W (heikkoudet)
<ul style="list-style-type: none"> • Sama kaikille • Investoinnit saadaan kohdistettua hyvin pienemmällä rahalla • Omaehtoinen liikkuminen luonnossa lisääntyy • Kaikkeen ei tarvita digiosaamista • Luovuus liikunnassa 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedonkeruun mahdollisuus huono • "Virikkeellisyys" / muunneltavuus puuttuu • Kohtaamiset suppeita ja kapeita
O (mahdollisuudet)	T (uhat)
<ul style="list-style-type: none"> • Ihminen ohjaamassa → sosiaalisuus • Teknologian ja innovaatioiden kehittyminen uudenaikaiseksi • Pelaaminen ja pihaleikit lisääntyvät 	<ul style="list-style-type: none"> • Taantuma! • Kansanterveys uhattuna?

Kenen intressissä tämä skenaario on? Ohjattua liikuntaa järjestävät tahot, palveluntuottajat (kunnat & yksityiset)

Kuvio 11: Skenaariolle 3 (Schitt's Creek) laadittu SWOT-analyysi.

4.4 Skenaario 4: Strömsö

Strömsö-skenaariossa lähdetään siitä, että virkistysalueiden käyttäjäryhmät ovat monimuotoisia ja teknologia vähäistä. Oletuksena on, että on syntynyt teknologian vastaliike: teknologia on liian kallista, ja Suomen talvi sekä ilkeävalta ovat karsineet teknologian virkistysalueilta. Suomesta on tullut monikulttuurisempi, ja eri-ikäiset liikkuvat enemmän ulkona, kun teknologia ei vie heiltä liikaa aikaa.

Tämän seurauksena virkistysalueista tulee monikulttuurisia kohtaamispaikkoja. Virkistysalueille valmistetaan välineitä enemmän eri-ikäisille ja niistä tehdään houkuttelevampia. Liikuntapaikoilla nähdään enemmän ryhmäliikuntaan suunniteltuja välineitä ja oleskelu otetaan mukaan liikuntapaikoille, minkä myötä sosiaaliset kontaktit lisääntyvät.

Teknologian vähäisyys johtaa siihen, että välineiden kunnossapito helpottuu ja toisaalta seurantatieto siitä, kuinka paljon esimerkiksi tiettyä välinettä käytetään, poistuu. Nuorison liikunta vähenee, jolloin myös ilkeävalta saattaa vähentyä. Kulttuuritörmäykset lisääntyvät monikulttuurisessa yhteisössä, ja suomikulttuurin säilymistä halutaan suojella. Toisaalta kulttuurinen ymmärrys kasvaa monikulttuurisessa ympäristössä.

Osallistujien näkökulmasta Strömsö-skenaariolle laadittu SWOT-analyysi löytyy kokonaisuudessaan kuvioista 12. Skenaarion vahvuusiksi koettiin se, että virkistysalueiden käyttäjäkunta on laaja ja ne tarjoavat paikan positiivisille, monikulttuurisille kohtaamisille, minkä myötä sekä yhteisöllisyys että kansanterveys kasvavat. Vahvuusiksi koettiin myös välineiden kunnossapidon helppous ja helppokäyttöisyys ikäihmisiä ajatellen, kun välineissä ei

käytetä teknologiaa. Osallistujat näkivät skenaarion heikkouksina teknologian käytön vähäisyyden takia käyttäjädatan puuttumisen, liikuttavien ärsykkeiden vähäisyyden lapsille sekä yksilöllisten treenien tekemisen vaikeuden.

Osallistujat arvioivat skenaarion tuomiksi mahdollisuuksiksi muuhun kuin teknologiaan liittyvän innovatiivisuuden korostumisen: virkistysalueilla voidaan korostaa esimerkiksi taidetta tai kädentaitoja uusien innovaatioiden avulla. Virkistysalueet voivat osallistujien mielestä tarjota myös paremmin paikan rauhoittumiseen - paikan, jossa vapaudutaan teknologian ärsykkeistä. Monikulttuuriset kohtaamispaikat mahdollistavat kulttuurien integroitumisen. Ihmiset viettävät enemmän aikaa ulkona.

Skenaarion uhkina nähtiin kuitenkin kulttuuriset törmäykset sekä teknologian kehittymisen seisahtuminen. Osallistujien mielestä skenaariossa turvallisuus ja monikäyttöisyys saattavat korostua virkistysalueilla ja niiden välineissä liikaa. Osallistujat arvioivat myös, kenen intressissä heidän mielestään kyseinen skenaario on. Strömsö-skenaariosta hyötyvät osallistujien mielestä eniten yhteisöt.

S (vahvuudet)	W (heikkoudet)
<ul style="list-style-type: none"> • Laaja käyttäjäkunta • Kansanterveys nousee • Positiiviset, monikulttuuriset kohtaamiset • Yhteisöllisyys • Kunnossapidon "helppous" kun ei teknologiaa • Helppokäyttöisyys myös ikäihmisille 	<ul style="list-style-type: none"> • Käyttäjädatan puuttuminen • Lapsilla vähemmän liikuttavia ärsykejä • Vaikeampi tehdä yksilöllisiä treenejä
O (mahdollisuudet)	T (uhat)
<ul style="list-style-type: none"> • Muu innovatiivisuus kuin teknologia korostuu, esim. taide, kädentaidot ym. • Rauhoittuminen → vapaus teknologian ärsykkeistä • Kulttuurien integroituminen • Ihmiset viettävät enemmän aikaa ulkona 	<ul style="list-style-type: none"> • Kulttuurilliset törmäykset • Turvallisuuden ja monikäyttöisyyden liiallinen korostuminen • Teknologian kehittymisen seisahtuminen

Kenen intressissä tämä skenaario on? Yhteisöjen

Kuvio 12: Skenaariorille 4 (Strömsö) laadittu SWOT-analyysi.

4.5 Tulosten esittely asiakassegmenteille ja kohdeorganisaatiolle

Tutkimushankkeeseen osallistuneiden pyynnöstä hankkeen tulokset ja siinä tuotetut materiaalit esitettiin niistä kiinnostuneille hankkeen osallistujille sekä heidän tiimiläisilleen helmikuussa 2023 Teamsin välityksellä. Kaikki hankkeen osallistujat ja heidän tiimiläisensä eivät olleet kuuntelemassa tulosten esittelyä. Esitystä oli kuuntelemassa asiakasorganisaatioista yhteensä kuusi henkilöä. Myös kohdeorganisaatiolle esitettiin hankkeen tulokset Teamsin välityksellä helmikuussa 2023. Tulosten esittely pidettiin

englanniksi ja esitystä oli kuuntelemassa kohdeorganisaation Tanskan tuotekehitys- ja markkinointiyksiköistä yhteensä kolme henkilöä sekä Suomen organisaation maajohtaja.

Tulosten esittelyn lisäksi tapaamisten tavoitteena oli auttaa ja rohkaista sekä asiakasorganisaatioita että kohdeorganisaatiota ennakointiprosessin viimeisen vaiheen eli kokeiluvaiheen toteutuksessa. Kokeiluvaiheen (probing) tehtävä on käynnistää uusi toimintatapa, joka voi käsittää esimerkiksi prototyyppien tekemistä, kuluttajatestausta, sisäisiä hankkeita tai strategisia aloitteita. Vaikka kokeiluvaiheen käytännön toteutus päätettiin jättää opinnäytetyön kehittämishankkeen ulkopuolelle, tulosten esittelyn yhteydessä annettiin joitakin ehdotuksia tulosten hyödyntämiseksi organisaatioissa. Nämä ehdotukset on esitelty seuraavissa alaluvuissa 4.5.1 ja 4.5.2. Lukuihin on koottu myös tulosten esittelyä kuuntelemassa olleiden henkilöiden kommentteja ja palautetta tuloksista.

4.5.1 Tulosten hyödyntäminen asiakasorganisaatioissa sekä osallistujilta saatu palaute

Tutkimushankkeen osallistujille ja heidän tiimiläisilleen esitettiin yhteisesti hankkeen tulokset ja siinä tuotetut materiaalit 16.2.2023. Esityksen aikana kerrottiin, mitä ennakoinnilla tarkoitetaan, mikä oli hankkeen tarkoitus, miten ennakointiprosessi toteutettiin ja minkälaisia materiaaleja sen aikana tuotettiin sisältäen skenaarioiden sekä niille laadittujen SWOT-analyyseiden esittelyn. Lopuksi esitykselle oli koottu ehdotuksia siitä, miten materiaaleja ja tuloksia voitaisiin hyödyntää organisaatioissa.

Ehdotukset oli muotoiltu kysymyksiksi, joita asiantuntijat voisivat pohtia omassa organisaatiossaan:

- Mikä skenaarioista on todennäköisin ja epätodennäköisin?
- Mikä skenaarioista olisi toivottavin organisaationne näkökulmasta?
- Miten organisaatiossa voitaisiin varautua joihinkin SWOT-analyyseissä mainittuihin uhkiin?
- Miten organisaatiossa voitaisiin tarttua joihinkin SWOT-analyyseissä mainittuihin mahdollisuuksiin?
- Voisiko strategisen ennakoinnin ottaa jatkuvaksi osaksi organisaation toimintaa?

Esityksen loppuun oli varattu myös aikaa yhteiselle keskustelulle. Yksi hankkeeseen osallistuneista asiantuntijoista kommentoi hanketta ja tuloksia seuraavasti:

Tämä oli oikeastaan aika kiinnostavaa tehdä ja mielestäni työskentely oli kiinnostavaa. En ollut ainakaan urani aikana aikaisemmin lähestynyt asiaa tästä näkökulmasta ja tämä oli hankkeena mielekäs osallistua. Mielestäni nämä tulokset ovat siinä mielessä kiinnostavia, että usein saatamme automaattisesti imeytyä mukaan ajatukseen esimerkiksi, että teknologian vahvistuminen on jotenkin uhka esimerkiksi lasten ulkoilulle tai vanhusten ulos viemiselle tai ne nähdään ristiriitaisina tai toisiaan poissulkevinä, kun tämän kautta olisi hyvä

ehkä ajatella niin, että kuinka teknologia ja pelillisuus ja erilaiset vastaavat ratkaisut voi itse asiassa helpottaa esimerkiksi ikäihmisten ulkoilua tai nuorten kiinnostusta ulkoiluun tai kuinka me voimme palvella aiempaa paremmin erilaisia ryhmiä ja kohdentaa heille palveluita. Siinä mielestäni tämä oli itselle silmiä avaava, että kiitoksia.

Teknologian käyttö virkistysalueilla aiheutti enemmänkin keskustelua kuuntelijoiden keskuudessa.

Me tasapainoilemme selkeästi kahden aika erilaisen ympäristön puolesta, kommentoi kaupungin edustaja viitaten toisaalta luonnonläheisyyden ja luonnon monimuotoisuuden säilyttämiseen virkistysalueilla ja toisaalta teknologian käyttöön ja yleistymiseen.

Mitä enemmän teknologiaa on laitteissa, niin siinä tulee juuri se riski, että me tarjoamme sellaisia asioita, jotka ei ole kaikille saavutettavia,

hän jatkoi.

Kolmas osallistuja kommentoi aiheesta seuraavaa:

Mietin, että painotus voi vaihdella sen kohteen ja kohderyhmän mukaan. Teknologia voi olla hyvä joissakin oppimisympäristöissä ja ulkokuntosaleissa ja tällainen Strömsön [viitaten skenaarioon] mikrobipitoisuus sitten, kun halutaan, että lapset saavat sitä mikrobikosketusta.

Myös talousnäkökulma herätti ajatuksia:

Itse ajattelen tässä suhteellisen pienessä kunnassa ja pienellä budjetilla, kun yritetään kehittää alueita. Ongelmana on kuitenkin ilkeältä, mitä nuorisotekee. Olen itse ajatellut, että teknologia on pakko ottaa jollain tavalla heidän houkuttelemiseksi, että sitä kautta oppisivat arvostamaan alueita ja ymmärtämään, että heillekin tätä aluetta rakennetaan. Mutta toisaalta, kun joutuu ottamaan, tai siis saan ottaa huomioon myös ikäihmiset samoilla alueilla (--), että varmaan jonkinlainen semmoinen kultainen keskitie täytyy löytää joka tapauksessa paikkakohtaisesti. (--) En osaa sanoa, mikä näistä perheistä [viitaten skenaarioihin] on tuleva strategia sitten täällä, mutta kivaa oli miettiä.

Kaiken kaikkiaan osallistujilta tullut palaute oli erittäin positiivista. Osallistujilta saadusta palautteesta välittyi se, että he kokivat toteutetun ennakointiprosessin itselleen mielekkääksi ja hyödylliseksi, josta he saivat työhönsä uutta perspektiiviä. Jo työpajojen aikana osallistujat vaikuttivat motivoituneilta ja innostuneilta, joka välittyi aktiivisena osallistumisena ja keskusteluna. Ennakointiprosessin toteuttaminen sujui siis siinä mielessä asiakkaiden kanssa hyvin, vaikka siihen osallistuminen vaatiikin asiakkailta suhteellisen paljon ajallista panostusta.

4.5.2 Tulosten hyödyntäminen kohdeorganisaatiossa ja organisaatiolta saatu palaute

Kohdeorganisaatiolle esitettiin hankkeen tulokset ja siinä tuotetut materiaalit 21.2.2023. Esitys pidettiin englanniksi ja sen aikana käytiin läpi, mitä on tulevaisuuden tutkimus, mikä oli hankkeen tarkoitus, miten ennakkointiprosessi toteutettiin ja minkälaisia materiaaleja sen aikana tuotettiin sisältäen skenaarioiden sekä niille laadittujen SWOT-analyyysien esittelyn. Lopuksi esitykselle oli koottu hankkeen osallistujilta saatu palaute sekä ehdotuksia siitä, miten materiaaleja ja tuloksia voitaisiin hyödyntää organisaatiossa.

Ennakkointiprosessin tuloksista nostettiin yhteensä kahdeksan huomioonotettavaa teemaa liittyen esille nousseisiin asiakkaiden tarpeisiin, joita organisaatiossa kannattaisi pohtia sekä tuotekehityksen että markkinointiviestinnän kannalta. Nämä kahdeksan teemaa ovat:

1. Teknologian käyttöä välineissä pidettiin merkinä edistyksestä, mutta kalliina ja paljon huoltoa vaativana.
2. Teknologia tuo uusia mahdollisuuksia käyttäjädatan keräämiseen, käyttökokemuksen personointiin ja ihmisten saamiseksi fyysisesti aktiivisiksi.
3. Välineiden (jotka käyttävät teknologiaa) helppo kunnossapito.
4. Luonnon säilyttäminen virkistysalueilla.
5. Lisää (ulkoliikunta)välineitä ryhmätoimintaa varten.
6. Muut kuin teknologiset innovaatiot: esimerkiksi taiteen ja käsityön korostaminen uusien innovaatioiden avulla.
7. Virkistysalueet, jotka tukevat myönteisiä monikulttuurisia kohtaamisia ja kulttuurien ymmärtämistä.
8. Lisää ohjattua toimintaa virkistysalueilla (fysioterapia, partiotoiminta jne.).

Esityksen loppuun oli varattu myös aikaa yhteiselle keskustelulle. Kommentteja ja kysymyksiä aiheesta tuli kohdeorganisaation edustajilta jonkin verran. Yksi edustajista kommentoi tutkimusmenetelmän valintaa ja pohti sitä, jäikö tutkittavien otos tutkimuksessa liian pieneksi. Hänen mielestään olisi voinut olla järkevää toteuttaa tutkimus niin, ettei se olisi vaatinut osallistujilta niin paljon aikaa, ja sen myötä tutkimukseen voisi helpommin saada enemmän osallistujia, jotta tulokset olisivat paremmin yleistettävissä. Lisäksi hän mietti sitä, painottuiko teknologia liikaa tuloksissa ja jäikö sen vuoksi tärkeitä näkökulmia pois. Tässä asiassa tulimme lopulta siihen tulokseen, että tuloksia kannattaa katsoa enemmänkin siitä näkökulmasta, mitä skenaariot ja SWOT-analyytit kertovat asiakkaiden ajatuksista ja tarpeista; mitä tulevaisuuksia he näkevät mahdollisina ja mitä uhkia ja mahdollisuuksia he näkevät näissä mahdollisissa tulevaisuuksissa.

Toinen kohdeorganisaation edustajista halusi tietää, miten ajurit valittiin skenaarioihin, minkä skenaarion osallistajat kokivat todennäköisimmäksi ja haluavatko asiakkaat enemmän teknologiaa leikkipaikoille vai ulkokuntoilupaikoille. Skenaarioiden todennäköisyyden

arviointia ei sisällytetty tutkimukseen, mutta tulosten esittelyn aikana syntyneessä keskustelussa nousi esiin se, että eri skenaarit voivat olla todennäköisempiä kohteen mukaan; joissakin kohteissa saatetaan haluta hyödyntää enemmän teknologiaa ja joissakin korostaa enemmän muita asioita, kuten luonnon monimuotoisuutta. Teknologian käyttö nähtiin tärkeämpänä nuorten houkuttelemiseksi, mutta tulosten perusteella ei voi varmasti sanoa, halutaanko teknologiaa enemmän leikkipaikoille vai ulkokuntoilupaikoille.

Kyseinen kohdeorganisaation edustaja otti puheeksi myös Kardashianit-skenaariot ja pohti sitä, onko skenaario relevantti, koska siinä virkistysalueet ovat maksullisia ja nykyinen vallitseva näkemys on se, että tasa-arvon varmistaminen virkistysalueilla on tärkeää ja että kaikilla olisi niihin vapaa pääsy. Toisaalta hän pohti sitä, että on tavanomaisempaa, että sisätiloissa olevat leikkipaikat ovat maksullisia, joka osoittaa sen, että ihmiset ovat valmiita maksamaan siitä, että lapset pääsevät leikkimään. Tässä kohtaa kävimme myös keskustelua siitä, että on tärkeää kiinnittää huomiota myös vähemmän todennäköisiin, mutta silti mahdollisiin tulevaisuuksiin.

5 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin sitä, minkälaisia virkistysalueet voisivat olla Suomessa vuonna 2030 sekä minkälaisia tarpeita kohdeorganisaation asiakkailta on Suomeen toteutettaville virkistysalueille vuonna 2030. Tämän tiedon avulla pyrittiin kasvattamaan kohdeorganisaation tulevaisuustietoisuutta ja asiakasymmärrystä. Opinnäytetyön kehittämisosuus toteutettiin syksyllä 2022, joten tulevaisuuden tarkastelun aikaperspektiivi oli suhteellisen lyhyt - 8 vuoden päässä. Tähän päädyttiin kohdeorganisaation toiveesta.

Kehittämishankkeen lähestymistavaksi valittiin yhdessä asiakassegmenttien kanssa toteutettu ennakointiprosessi. Kohdeorganisaation toiveesta tutkimushankkeeseen otettiin mukaan asiantuntijoita mahdollisimman monesta eri organisaation asiakassegmentistä, jotta näkemyksellistä tietoa saataisiin mahdollisimman laajasti virkistysalueiden suunnittelussa ja toteutuksessa mukana olevilta päättäjiltä ja vaikuttajilta. Tässä lopulta onnistuttiin, vaikka asiantuntijoiden saaminen hankkeeseen mukaan osoittautuikin ennakoitua haastavammaksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli pilotoida organisaatiossa sellaista prosessimallia, jossa asiakastutkimus otetaan mukaan ennakointiprosessiin, jolloin organisaatiossa pystyttäisiin kehittämään paremmin tuoteinnovaatioita sekä asiakkaiden että tulevaisuuden tarpeisiin. Tämä nähtiin tärkeäksi organisaatiossa erityisesti aikaa vievän tuotekehityksen vuoksi, jolloin olisi erityisen tärkeää ennakoida asiakkaiden tulevaisuuden tarpeita. Sekä asiakaslähtöisyyden että ennakointikyvykkyyden on tutkittu vaikuttavan positiivisesti yritysten kilpailukykyyn.

5.1 Johtopäätökset

Sekä asiakaslähtöisyys että strateginen ennakointi vaikuttavat positiivisesti yrityksen kilpailukykyyn. Kilpailuetu syntyy siitä, miten hyvin asiakasymmärrystä, joka on asiakaslähtöisyyden edellytys, että ennakointia hyödynnetään yrityksen päätöksenteossa. Strateginen ennakointi vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn kahdella tavalla: se auttaa yritystä sekä valmistautumaan mahdollisiin muutoksiin että vaikuttamaan tulevaisuuteen.

Organisaatiossa tulisi pyrkiä ennakoimaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita, oppia niistä ja reagoida niihin kehittämällä erinomaisia arvoa tuovia tuotteita ja palveluita. Asiakas tulisi myös ottaa mukaan palvelutoiminnan suunnitteluun. Asiakkaiden käsitysten vaaliminen asiakaskeskeisyydestä vaikuttaa erityisen järkevältä yrityksille, joilla on korkea hintasijoittelu suhteessa kilpailijoihin.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskohteeksi otettiin virkistysalueet, jotka ovat merkittäviä kansanterveyden kannalta, sillä ne tarjoavat mahdollisuuksia liikuntaan. Tämän lisäksi virkistysalueilla on todettu olevan erilaisia positiivisia emotionaalisia, kognitiivisia, sosiaalisia, kasvatuksellisia ja hengellisiä vaikutuksia ihmisiin. Suomalaisten tärkeimmät motiivit lähiluonnossa oleskeluun liittyvät fyysisen kunnon ylläpitämiseen, stressistä palautumiseen, rentoutumiseen, luonnon rauhaan ja hiljaisuuteen.

Tämän opinnäytetyön tuloksien tulkinnassa on tärkeää huomioida, että tulevaisuutta ei voi ennustaa eikä siitä voi tietää mitään varmaa. Ennakointiprosessin lopputuloksena tuotetut skenaariot ovat vain mahdollisia tulevaisuuksia, joita on todellisuudessa huomattavasti enemmän kuin neljä. Mikäli skenaarioiden ajureiksi olisi valittu jotkin muut tekijät kuin teknologian yleisyys ja käyttäjäryhmien luonne, skenaarioista olisi luultavasti tullut hyvin erilaisia. Strategisen ennakkoinnin tavoitteena on auttaa yritystä joko valmistautumaan mahdollisiin muutoksiin tai vaikuttamaan tulevaisuuteen, mikä viime kädessä tuottaa kilpailuetua yritykselle. Muodostettujen skenaarioiden tarkoituksena on siis auttaa kohdeorganisaatiota tunnistamaan sekä mahdollisia uhkia, joihin olisi hyvä varautua, että mahdollisuuksia, joihin kannattaisi tarttua.

Sekä muodostettujen skenaarioiden että niihin laadittujen SWOT-analyysien suurin arvo kohdeorganisaatiolle tulee kuitenkin siitä, että ne kuvastavat hankkeeseen osallistuneiden kohdeorganisaation asiakkaiden näkemyksiä ja ajatuksia. Tulokset kertovat siitä, miten nämä asiakkaat näkevät tiettyjen trendien, kuten teknologian yleistymisen, ja ilmiöiden, kuten Suomen väestön monikulttuuristumisen, vaikuttavan tulevaisuuden virkistysalueisiin, ja mitä uhkia ja mahdollisuuksia he näkevät tietyissä vaihtoehtoisissa tulevaisuuksissa. Esimerkiksi teknologian yleistymisen virkistysalueille nähtiin merkinä kehityksestä, joka mahdollistaa käyttäjädatan keräämisen, käyttökokemuksen personoinnin sekä varsinkin nuorten aktivoinnin, mutta joka on kallista sekä investoida että ylläpitää. Tämä on tärkeä havainto

sekä kohdeorganisaation tuotekehitystä että markkinointiviestintää ajatellen. Olisikin hyvä pohtia erilaisia vaihtoehtoja teknologian hyödyntämiseksi uusissa tuoteinnovaatioissa varsinkin käyttäjädatan ja käyttökokemuksen personoinnin näkökulmasta, mutta samalla varmistaa ja viestiä tuotelanseerausten yhteydessä asiakkaille siitä, etteivät teknologiaa sisältävät välineet vaadi asiakkailta kohtuuttomia investointeja sekä välineiden hankintaan että niiden ylläpitoon.

Asiakaslähtöisyyden on määritelty tarkoittavan organisaation kykyä ennakoida asiakkaiden muuttuvia tarpeita, oppia niistä ja reagoida niihin kehittämällä erinomaisia arvoja tuovia tuotteita ja palveluita. Sen vuoksi tässä opinnäytetyössä päädyttiin toteuttamaan ennakointiprosessi yhdessä kohdeorganisaation asiakkaiden kanssa sen sijaan, että asiakkailta olisi kysytty esimerkiksi perinteisen asiakaskyselyn avulla heidän tämänhetkistä tarpeistaan. On tärkeää kuitenkin huomioida se, että tuloksia ei voi yleistää käsittämään kaikkien kohdeorganisaation asiakkaiden tarpeita ja näkemyksiä, sillä tutkimukseen osallistui vain kahdeksan henkilöä, joista kolme henkilöä oli vain osittain hankkeessa mukana. Tulosten yleistettävyyden sijaan tutkimuksessa pyrittiin keräämään syvällisempää ymmärrystä lisäävää tietoa kohdeorganisaation eri asiakassegmenteistä kerättyjen asiakkaiden ajatusprosesseista, näkemyksistä ja tarpeista, jotka vaikuttavat heidän tekemiin päätöksiin virkistysalueiden toteutuksessa.

Yksi hankkeen toteutuksen suurimmista haasteista oli se, että ennakointiprosessin toteuttaminen kohdeorganisaatioiden asiakkaiden kanssa oli suhteellisen raskas ja aikaa vievä prosessi. Sekä ennakointia että asiakastiedon keräämistä tulisi tehdä yrityksissä jatkuvasti ja tämänkin tutkimushankkeen tarkoituksena oli pilotoida tällaista konseptia kohdeorganisaatioissa, jossa ennakointia toteutettaisiin yhdessä asiakkaiden kanssa säännöllisesti. Osallistujien löytäminen tutkimukseen osoittautui kuitenkin haastavaksi, koska monilla ei ollut aikaa irrottautua omista työaskareista niin moneksi tunniksi. Myös hankkeeseen osallistuneilla saattoi tulla yllättäviä työesteitä aivan viime hetkellä, jolloin työpajojen suunnittelu ja toteutus oli haastavaa. Hankkeeseen osallistuneet asiakkaat kokivat kuitenkin lopulta hankkeen erittäin mielekkääksi ja hyödylliseksi, jonka aihe oli tärkeä ja ajankohtainen, ja joka toi heille uutta perspektiiviä.

Toinen hankkeen toteutukseen liittyvistä haasteista oli se, että hankkeeseen osallistuneille asiakkaille tulevaisuuden tutkimus ja ennakointi ei ollut ennestään tuttua, joka teki ennakointiprosessin toteuttamisesta tietyiltä osin haastavaa. Esimerkiksi signaalien keruuta ei tehty ohjeistuksesta huolimatta eri lähteitä hyödyntäen, jolloin osallistujien erilaiset tiedostamattomat havaintosuodattimet tai -kehykset, jotka voivat olla oletuksia tai ennakkoluuloja, ovat voineet johtaa siihen, että skannausvaiheessa osa oleellisesta tiedosta ja signaaleista on suodattunut pois kokonaan tai osittain tai kerättyä aineistoa on tulkittu painotetulla tai vääristyneellä tavalla. Vaikka täysin puhdasta käsitystä ei voi saada, näiden

havaintosuodattimien ja -kehysten vaikutus tulisi ottaa huomioon tuloksia tarkastellessa ja niiden luotettavuutta arvioitaessa.

Tulosten hyödynnettävyyteen kohdeorganisaatiossa vaikuttaa myös se, että kohdeorganisaation päätöksentekijät esimerkiksi tuotekehitysyksiköstä eivät itse osallistuneet ennakoitiprosessin toteuttamiseen, jonka vuoksi heille oli haastavaa kommunikoida ennakoitiprosessin ja sen avulla kerätyn tiedon merkitys ja hyödyllisyys organisaatiolle. Tulosten pohjalta kerätyn asiakastiedon jalostaminen asiakasymmärrykseksi olisi saattanut olla helpompaa kohdeorganisaatiossa, mikäli organisaation päätöksentekijät olisivat olleet itse ennakoitiprosessissa aktiivisesti mukana. Tätä tukee myös havainto ennakoitiprosessiin osallistuneiden asiakkaiden ajattelun ja asenteiden muutoksesta prosessin aikana, kun alun hämmennys muuttui prosessin aikana innostukseksi ja lopuksi osallistujat ymmärsivät selvästi paremmin ennakoinnin hyödyt.

Viimeinen huomioonotettava asia on se, että kaikki hankkeen osallistujat olivat Uudenmaan alueelta, vaikka kohdeorganisaation markkina-alue käsittää koko Suomen ja tutkimuksen kohteena olivat Suomeen toteutettavat virkistysalueet. Tämä johtui siitä, että työpajat oli helpompi toteuttaa niin, että osallistujat ovat fyysisesti samassa paikassa kuin esimerkiksi Teamsin tai muun sähköisen viestintäkanavan välityksellä. Tämänkin vuoksi tuloksia ei voi yleistää käsittämään koko Suomea, sillä on otettava huomioon mahdolliset alueelliset erot asiakkaiden tarpeissa ja virkistysalueiden toteutuksessa.





5.2 Jatkokehittämisaiheet ja suositukset

Toteutetun kehittämishankkeen ja sen aikana ilmenneiden haasteiden pohjalta laaditut suositukset organisaatioille on tiivistetty kuvioon 13. Ennakointiprosessin toteutus kannattaa suunnitella organisaatioissa niin, ettei se vaadi asiakkailta kohtuuttoman paljon ajallista sitoutumista. Lisäksi organisaation päätöksentekijät olisi hyvä ottaa mukaan ennakoitiprosessiin, jotta ennakoinnin avulla tuotetun tiedon hyödyt ymmärrettäisiin paremmin organisaation strategisessa päätöksenteossa.

Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi niin, että ennakoitiprosessin ensimmäiset vaiheet ja skenaarioiden muodostaminen toteutettaisiin organisaation sisällä eri yksiköistä, kuten tuotekehitys, johto, markkinointi ja myynti, koostettujen asiantuntijoiden kesken, jonka jälkeen asiakassegmenteistä koostettuja asiantuntijoita pyydetäisiin arvioimaan skenaarioita Delfoi-menetelmän avulla. Tällä tavoin pystyttäisiin edelleen keräämään arvokasta näkemyksellistä tietoa asiakkailta, mutta se vaatisi heiltä vähemmän ajallista investointia, jolloin voisi olla helpompi saada enemmän asiakkaita mukaan prosessiin. Lisäksi Delfoi voidaan toteuttaa kokonaan verkossa, jolloin asiantuntijoita voidaan ottaa mukaan laajemmalta alueelta, ja kattaa näin ollen koko organisaation markkina-alue.

Sekä ennakointikyvykkyyden että asiakasymmärryksen ylläpitämiseksi ja jo kerättyjen tulosten luotettavuuden varmistamisen kannalta olisi tärkeää, että sekä ennakointia että asiakastiedon keräämistä tehtäisiin organisaatiossa jatkuvasti. Yhden kerran toteutetussa ennakointiprosessissa tulokset jäävät helposti liian suppeiksi, jotta niistä voisi muodostaa pitkälle vietyjä johtopäätöksiä. Jatkuvana ennakointi sekä asiakastiedon kerääminen ja sitä kautta asiakasymmärryksen kasvattaminen voi sen sijaan rikastuttaa strategista päätöksentekoa organisaatiossa ja toimia yhtenä innovointityökaluna.

Asiakasymmärryksen ja sitä kautta asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi organisaatiolle olisi hyödyllistä kerätä asiakastietoa muullakin tavoin kuin osana ennakointiprosessia. Asiakkaiden tarpeiden ja preferenssien tutkimisen lisäksi asiakastytyväisyyden mittaaminen olisi hyödyllistä ottaa osaksi organisaation toimintaa. Opinnäytetyön aloittamisen aikaan kohdeorganisaatiossa ei tehty systemaattista asiakastytyväisyyden mittaamista, mutta se otettiin organisaatiossa osittain käyttöön syksyllä 2022. Asiakaslähtöisyyttä tukeviin toimiin on siis pikkuhiljaa ryhdytty ja siihen panostaminen nähdään entistä tärkeämpänä.

	Haaste 1: Suhteellisen raskas ja aikaa vievä prosessi	Suositus: Ennakointiprosessin toteutuksen suunnittelu niin, ettei se vaadi asiakkailta paljon ajallista sitoutumista
	Haaste 2: Kohdeorganisaation päätöksentekijöille oli haastavaa kommunikoida ennakointiprosessin ja sen avulla kerätyn tiedon merkitys ja hyödyllisyys	Suositus: Organisaation päätöksentekijöiden ottaminen mukaan ennakointiprosessiin
	Haaste 3: Osallistujille tulevaisuuden tutkimus ja ennakointi ei ollut ennestään tuttua	Suositus: Asiakkaiden mukaan ottaminen vasta ennakointiprosessin loppuvaiheessa esim. Delfoi-menetelmää hyödyntäen
	Muut suositukset:	Ennakointia ja asiakastiedon keräämistä tulisi tehdä organisaatiossa jatkuvasti

Kuvio 13: Toteutetun kehittämishankkeen ja sen aikana ilmenneiden haasteiden pohjalta laaditut suositukset organisaatioille.

5.3 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi ja eettiset näkökulmat

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan tieteellinen tutkimus on eettisesti hyväksyttävä ja luotettava ja sen tulokset ovat uskottavia vain siinä tapauksessa, että tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012, 6). Opinnäytetyön tekemisessä täytyy noudattaa rehellisyyttä, huolellisuutta, avoimuutta sekä kunnioittaa muiden tutkijoiden työtä. Opinnäytetyön tekijän tulee myös varmistaa tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden tietosuojaan toteutuminen. (Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset

2020, 7-9.) Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohjeessa määritellään yhteensä seitsemän keskeistä lähtökohtaa hyvälle tieteelliselle käytännölle tutkimuseettikan näkökulmasta, joita ovat:

1. Tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen noudattaminen (rehellisyys, huolellisuus, tarkkuus).
2. Tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaiset ja eettisesti kestävä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät.
3. Muiden tutkijoiden työn ja saavutusten huomioonottaminen asianmukaisella tavalla.
4. Tutkimuksen suunnittelu, toteutus, raportointi ja aineistojen tallennus tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla.
5. Tutkimuslupien hankkiminen ja tietyillä aloilla vaadittava eettinen ennakoarviointi.
6. Kaikkien osapuolten oikeuksista, tekijyyttä koskevista periaatteista, vastuista, velvollisuuksista sekä aineistojen säilyttämisestä ja käyttöoikeuksista sopiminen.
7. Rahoituslähteiden ja muiden sidonnaisuuksien ilmoittaminen ja raportointi. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012, 6.)

Puusan, Juutin ja Aaltion (2020) mielestä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulisi arvioida kolmen käsitteen avulla, joita ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudella Puusa ym. (2020) tarkoittavat sitä, että tutkimuksen lukijat hyväksyvät tutkimuksen tulokset tosiksi ja luottavat siihen, että tutkimuksen aineisto on sekä kerätty asianmukaisella tavalla että analysoitu huolellisesti. Luotettavuudella Puusa ym. (2020) puolestaan viittaavat tutkijan ammattitaitoon eli kykyyn sekä valita että käyttää perusteltuja ja oikeanlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä tutkimusongelman ratkaisuun sekä tutkimuksen toteuttamiseen. Eskola ja Suoranta (2000, 208, 210) toteavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteeri on viime kädessä tutkija itse ja hänen rehellisyytensä. Luotettavuuden arviointia tulisi siis tehdä jatkuvasti suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin. (Vilkkä 2021.)

Tämän opinnäytetyön aiheesta ja toteutuksesta on sovittu sekä toimeksiantajan että opinnäytetyön ohjaajan kanssa ennen tutkimuksen aloittamista. Toimeksiantaja eli tutkimuksen kohdeorganisaatio on ollut rahoittamassa tutkimusta maksamalla tutkimuksen teosta, kuten työpajojen toteutuksesta, syntyneet kustannukset. Tästä on viestitty myös tutkimuksen osallistujille, joilta on myös kerätty kirjalliset suostumukset tutkimukseen osallistumisesta. Tutkimukseen osallistuneista kerätyt henkilötiedot poistetaan heti opinnäytetyön valmistuttua tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden tietosuojaan toteutumiseksi.

Opinnäytetyössä on noudatettu lähteiden ja lähdeviitteiden merkitsemiseen määriteltyjä ohjeita silloin, kun tieto on peräisin toisen osapuolen julkaisusta. Opinnäytetyön tutkimuksessa on käytetty yleisesti hyväksytyjä tutkimusmenetelmiä ennakoitiprosessin toteuttamisessa. Ennakointiprosessin toteutus, tulokset ja johtopäätökset on raportoitu tässä opinnäytetyössä mahdollisimman huolellisesti, tarkasti ja rehellisesti. Tutkimuksessa tuotetut materiaalit, sisältäen kerätyt signaalit sekä virkistysalueista laaditut skenaariot ja niiden SWOT-analyysit, on toimitettu sekä kohdeorganisaatiolle että tutkimuksen osallistujille.

Lähteet

Painetut

Albright, K. 2004. Environmental Scanning: Radar for Success. *Information Management Journal* May/Jun 2004, 38-45.

Arantola, H. 2006. *Customer insight: Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen*. Helsinki: WSOYpro.

Artiola, J. P., Artiola, J. F., Brusseau, M. L. & Pepper, I. L. 2004. *Environmental Monitoring and Characterization*. Burlington: Academic Press.

Blanco, S. & Lesca H. 1997. *Environmental Scanning: Designing A Collective Learning Process to Track Down Weak Signals*. Indianapolis: Actes de la 3e Conférence de l' AIS Amérique (Association for Information Systems).

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. painos. Tampere: Vastapaino.

Hiltunen, E. 2013. *Foresight and innovation: How companies are coping with the future*. New York: Palgrave.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Helsinki: Alma Talent.

Kuusi, O. 2013. *Delfoi-menetelmä*. Teoksessa Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. (toim.) 2013. *Miten tutkimme tulevaisuuksia?* 3. uudistettu painos. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura, 248-266.

Kylmäkoski, M. & Rainò, P. 2021. *Delfoilla tulevaisuuteen*. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu.

Malaska, P. 2013. *Tulevaisuustietoisuudesta ja tulevaisuudesta tietämisestä: Tulevaisuus mielenkiinnon kohteena*. Teoksessa Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. (toim.) 2013. *Miten tutkimme tulevaisuuksia?* 3. uudistettu painos. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura, 14-22.

Murgatroyd, S. 2015. *How to rethink the future: Making use of strategic foresight*. Edmonton: Collaborative Media Group Inc.

Neuvonen, M., Lankia, T., Kangas, K., Koivula, J., Nieminen, M., Sepponen, A.-M., Store, R. & Tyrväinen, L. 2022. *Luonnon virkistyskäyttö 2020. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 41/2022*. Luonnonvarakeskus. Helsinki. 112 s.

Niiniluoto, I. 2013. *Tulevaisuuden tutkimus - tiedettä vai taidetta?* Teoksessa Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. (toim.) 2013. *Miten tutkimme tulevaisuuksia?* 3. uudistettu painos. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura, 23-30.

Ojasalo, K., Koskelo, M. & Nousiainen, A. 2015. *Foresight and Service Design Boosting Dynamic Capabilities in Service Innovation*. Teoksessa Agarwal, R., Selen, W., Roos, G. & Green, R. (toim.) 2015. *The Handbook of Service Innovation*. 1. painos. Lontoo: Springer-Verlag, 193-212.

Vuokko, P. 1997. *Avaimena asiakaslähtöisyys*. Helsinki: Edita.

Sähköiset

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2020. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Viitattu 26.3.2023. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>

Cross, M., Brashear, T., Rigdon, E. & Bellenger, D. 2007. Customer orientation and salesperson performance. *European Journal of Marketing*, 41, 7/8, 821-835. Viitattu 17.5.2022. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090560710752410/full/html>

Degenhardt, B., Frick, J. & Buchecker, M. 2011. Influences of Personal, Social, and Environmental Factors on Workday Use Frequency of the Nearby Outdoor Recreation Areas by Working People. *Leisure Sciences*, 33, 420-440. Viitattu 12.7.2022. <https://web-s-ebSCOhost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=f9d13123-a623-4caf-86e7-35b1f7b051ab%40redis>

Gordon, A., Rohrbeck, R., & Schwarz, J. O. 2019. Escaping the "faster horses" trap: bridging strategic foresight and design-based innovation. *Technology Innovation Management Review*. Viitattu 22.3.2021. <https://timreview.ca/article/1259>

Habel, J., Kassemeier, R., Alavi, S. Haaf, P. Schmitz, C. & Wieseke, J. 2020. When do customers perceive customer centricity? The role of a firm's and salespeople's customer orientation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 40, no. 1, 25-42. Viitattu 10.5.2022. <https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1631174>

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 26.3.2023. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Kaczynski, A. T. & Henderson, K. A. 2007. Environmental Correlates of Physical Activity: A Review of Evidence about Parks and Recreation. *Leisure Sciences*, 29, 315-354. Viitattu 12.7.2022. <https://web-s-ebSCOhost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=876c1b34-d9ae-4f89-8a8c-163cc85dfda1%40redis>

Keskinen, K. E., Rantakokko, M., Suomi, K., Rantanen, T. & Portegijs, E. 2020. Environmental Features Associated With Older Adults' Physical Activity in Different Types of Urban Neighborhoods. *Journal of Aging and Physical Activity*, 28, 540-548. Viitattu 12.7.2022. <https://doi.org/10.1123/japa.2019-0251>

Meristö, T. & Laitinen, J. 2021. Foresight Workbook for Practitioners. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.3.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-633-4>

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Viitattu 26.3.2023. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>

Rohrbeck, R., & Kum, M. E. 2018. Corporate Foresight and its Impact on Firm Performance: A Longitudinal Analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 129(January): 105-116. Viitattu 22.3.2021. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013>

Rubin, A. 2004. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI - Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 13.4.2022. <https://tulevaisuus.fi/perusteet/tulevaisuudentutkimus-tiedonalana/>

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo. Viitattu 16.5.2022.
<https://www.ellibrary.com/reader/9789522919847>

Veitcha, J., Wangb, W., Salmona, J., Carverc, A., Giles-Cortid, B. & Timperioa, A. 2018. Who Goes to Metropolitan Parks? A Latent Class Analysis Approach to Understanding Park Visitation. *Leisure Sciences*, vol. 40, no. 5, 343-355. Viitattu 12.7.2022.
<https://doi.org/10.1080/01490400.2017.1325798>

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 26.2.2023. <https://www.ellibrary.com/reader/9789523701731>

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen P. & Suokas M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281. Helsinki: Tekes. Viitattu 17.5.2022.
<https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf>

Voros, J. 2001. Reframing environmental scanning: an integral approach. *Foresight*, 3, 6, 533-551. Viitattu 22.3.2021. <https://doi.org/10.1108/14636680110697200>

Wilenius, M. and Kurki, S. 2012. Surfing the Sixth Wave: Exploring the Next 40 years of Global Change. Finland Futures Research Centre. Viitattu 13.4.2022.
https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/147556/eBook_2012-10.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Wirtz, B. & Daiser, P. 2018. Business Model Development: A Customer-Oriented Perspective. *Journal of Business Models*, 6, 3, 24-44. Viitattu 17.5.2022.
<https://www.proquest.com/docview/2407765893?parentSessionId=LSml%2BPBsajyyF8BHjLoKhqUQBFlgXznznt%2BHpi0VGgk%3D&pq-origsite=primo&accountid=11773>

Kuviot

Kuvio 1: Asiakastiedon, -ymmärryksen ja -lähtöisyyden määritelmät ja suhde toisiinsa Arantolaa (2006) ja Vuokkoa (1997) mukailleen.....	10
Kuvio 2: Ennakointiin perustuva suunnitteluajatteluprosessi (Gordon ym. 2019, 38).....	14
Kuvio 3: Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet tiivistettynä visuaaliseen muotoon.	21
Kuvio 4: Ennakointiprosessin eteneminen.	25
Kuvio 5: Asiantuntijoiden keräämät signaalit Miro-alustan PESTEL-työpohjassa.	26
Kuvio 6: Puhtaaksikirjoitettu versio työpajassa nelikenttään luokitelluista signaaleista Meristön ja Laitisen (2021, 19) laatimaa työpohjaa hyödyntäen.	31
Kuvio 7: Työpohja skenaarioiden laatimiselle sisältäen ajurit x ja y sekä niiden ääripäät Meristön ja Laitisen (2021, 23) työpohjaa mukailleen.....	33
Kuvio 8: Skenaariot Suomen virkistysalueista vuonna 2030.	36
Kuvio 9: Skenaariolle 1 (Modern Family) laadittu SWOT-analyysi.	38
Kuvio 10: Skenaariolle 2 (Kardashianit) laadittu SWOT-analyysi.....	39
Kuvio 11: Skenaariolle 3 (Schitt's Creek) laadittu SWOT-analyysi.....	41
Kuvio 12: Skenaariolle 4 (Strömsö) laadittu SWOT-analyysi.	42
Kuvio 13: Toteutetun kehittämishankkeen ja sen aikana ilmenneiden haasteiden pohjalta laaditut suositukset organisaatioille.....	50

Taulukot

Taulukko 1: Opinnäytetyön työryhmään kutsuttujen ja osallistujien määrä asiakassegmenteittäin.	24
---	----

Liitteet

Liite 1: Opinnäytetyön tutkimussuunnitelma.....	58
Liite 2: Ensimmäisen työpajan käsikirjoitus	61
Liite 3: Toisen työpajan käsikirjoitus.....	63

Liite 1: Opinnäytetyön tutkimussuunnitelma

Research plan for thesis

1. The purpose of the thesis

The purpose of the thesis is to find a solution to Organization X's challenges, which are, firstly, time-consuming product development and relatively slow responsiveness to changes in competitors and the market, and secondly, insufficient information collection about customer needs and limited customer understanding.

2. The aim of the thesis

The aim of the thesis is therefore to increase both the target organization's customer understanding and orientation, as well as its future awareness and foresight. These are useful for the organization especially in terms of product development and innovation, strategic decision-making, and planning of marketing measures. In this way, the organization is better able to make strategic decisions about what kind of products the company should develop next, to be able to respond to future market needs and remain competitive.

3. The study

As a development project of this thesis, a forecasting process is carried out, where the key forces of change affecting the future market are identified. The forecasting process is carried out in cooperation with a group of experts from Organization X's different customer segments, to obtain the most reliable insightful information about the researched topic.

3.1 Research questions

The research questions are:

1. What needs and expectations do Organization X's customers have for the outdoor recreation areas implemented in Finland in 2030?
2. What kind of outdoor recreation areas will there be in Finland in 2030 and what kind of activities will be done in them then?

3.2 Research process

The forces of change affecting the future market are studied by monitoring the environment in accordance with Rohrbeck and Kumi's (2018, 106) "3Ps" (Perceiving, Prospecting and Probing) forecasting process model.

The research proceeds as follows:

1. Forming an expert group

The aim is to find 5 to 7 experts from different customer segments (Architect, Park & Rec, Construction, School, Daycare, Housing).

2. First meeting with the expert group: Introduction

During the first meeting, the stages of the forecasting process, the tools as well as the purpose and goal are reviewed with the working group.

Duration: 1 hour

Location: Teams (online meeting)

3. Conducting 1st phase of the forecast process: Perceiving

The 1st phase of the forecast process is being conducted before the first workshop. Each member of the group collects signals from different sources to the joint PESTEL (political, environmental, social, technological, economic, and legislative) table of the working group. Signals can be significant events that mark critical stages and new pathways, or they can be so-called "weak signals" whose effects and significance are so far unclear. Each member of the group should try to find 5-6 relevant signals, preferably to each category of the PESTEL table.

Recommended time use: 1.5-2 hours in total per person over a two-week period

Tools: PESTEL, Miro <https://miro.com/>

4. First workshop: Analyzing data

In the first workshop, the signals will be mapped and grouped, and the probability and importance of the different signals are being classified. After analyzing and categorization of the data, the topics for the different scenarios are being discussed with the group and the key drivers for scenario drafting are chosen by voting if necessary. To prepare for the next

workshop, each member of the group should think about the assumptions and consequences for each of the 4 scenarios individually between the workshops.

Duration: 0.5 day (4 hours) + lunch

Location: Preferably Organization X's office in Helsinki or other location close to the participants.

5. Second workshop: Scenario building

As the result of the forecasting process, 4 scenarios of outdoor recreation areas in 2030 will be produced by using scenario building tools. The experts are first divided into smaller groups (if possible) where each group builds one scenario. The members of the groups are changed after 30 minutes of discussion to get new viewpoints to the scenarios. Finally, the built scenarios are being discussed with the whole group together to make final adjustments and each scenario is named.

To identify the needs and expectations of Organization X's customers for the outdoor recreation areas in 2030, the scenarios are being analyzed by creating a SWOT analysis from the customers' viewpoint of each scenario. The process is the same: the experts are first divided into smaller groups (if possible) where each group builds SWOT for one scenario. The members of the groups are changed after 30 minutes of discussion to get new viewpoints to the SWOTs. Finally, the SWOTs are being discussed with the whole group together to make final adjustments.

Duration: 0.5 day (4 hours) + lunch

Location: Preferably Organization X's office in Helsinki or other location close to the participants.

Liite 2: Ensimmäisen työpajan käsikirjoitus

Työpaja 1 - käsikirjoitus

KLo 8:30

Jokainen esittäytyy kertomalla nimensä ja lapsuuden toiveammattinsa. - 10 min

Haasta-video: <https://www.sitra.fi/hankkeet/tulevaisuustajuus/#> - 5 min

Keskustelu: Miltä signaalien kerääminen tuntui? Havaitsitko jotain uutta ja yllättävää? - 20 min

- Tarkastellaan samalla Miron PESTEL-taulukkoa - onko kaikkiin kategorioihin löytynyt signaaleita?

Mitä tänään tehdään? 10 min

Tauko 5 min

KLo 9:20

Parityöskentelyosuus:

- Esittele parillesi itse keräämäsi signaalit lyhyesti (mistä kyse)
- Kirjoitetaan omat signaalit post it -lapuille
- Lisää parisi kanssa signaalit nelikenttään merkityksen ja todennäköisyyden perusteella

Aika: 40 min

Tauko 10 min

KLo 10:10

Kaikki yhdessä:

- Pareittain esitellään signaalit ryhmälle ja perustellaan, miksi ne on luokiteltu tiettyyn kategoriaan

- Muut ryhmäläiset kommentoivat, onko heidän mielestään signaali oikeassa kategoriassa
- Keskustellaan lopuksi: miten signaalit liittyvät toisiinsa?

Aika: 60 min

Tauko: 5 min

KLO 11:15

Pienryhmätyöskentelyosuus (4 hengen ryhmissä):

- Keskustelkaa yhdessä, mitkä voisivat olla skenaarioiden muuttujat X ja Y?
- Kirjoittakaa ehdotukset ylös - niitä voi olla useampiakin

Aika: 30 min

KLO 11:45

Kaikki yhdessä:

- Ryhmät esittelevät omat ehdotuksensa skenaarioiden muuttujiksi
- Keskustellaan eri vaihtoehtoista ja valitaan lopulliset muuttujat tarvittaessa äänestämällä

Aika: 20 min

KLO 12:05

Työpajan yhteenveto ja valmistautuminen seuraavaan työpajaan

KLO 12:15

Siirtyminen lounaalle

Liite 3: Toisen työpajan käsikirjoitus

Työpaja 2 - käsikirjoitus

KLo 8:30

Mitä tänään tehdään? 10 min

KLo 8:40

Parityöskentelyosuus:

- Kukin pari työstää yhtä skenaariota: kirjoitetaan kokonaisina lauseina skenaarioiden oletukset ja seuraukset
- 15 minuutin välein toinen pareista siirtyy myötöpäivään työstämään seuraavaa skenaariota ja toinen pareista jää paikoilleen
- Tehdään vaihto 3 kertaa

Aika: 60 min

Tauko 5 min

KLo 9:45

Kaikki yhdessä:

- Käydään läpi kunkin skenaarion oletukset ja seuraukset
- Täydennetään skenaarioita yhdessä tarpeen mukaan
- Annetaan skenaarioille nimet

Aika: 45 min

Tauko: 10 min

KLo 10:40

Parityöskentelyosuus:

- Kukin pari työstää SWOT-analyysiä yhdelle skenaariolle: kirjoitetaan kokonaisina lauseina vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia
- 15 minuutin välein toinen pareista siirtyy myötöpäivään työstämään seuraavaa SWOT-analyysia ja toinen pareista jää paikoilleen
- Tehdään vaihto 3 kertaa

Aika: 60 min

Tauko 5 min

KLO 11:45

Kaikki yhdessä:

- Käydään läpi jokainen SWOT-analyysi
- Täydennetään SWOT-analyyseja yhdessä tarpeen mukaan

Aika: 45 min

KLO 12:30

Siirtyminen lounaalle