

This is an electronic reprint of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

Please cite the original version: Hokkanen, T. 2025. Ennakointi pk-yrityksissä : pinnalta ja pintaa syvemmältä. Tietoasiantuntija 2-3, 34-35.

Ennakointi pk-yrityksissä - pinnalta ja pintaa syvemmältä

Viime aikoina on puhuttu paljon ennakkoinnin merkityksestä epävarmuuksien ajassa. Ennakointia vaikeuttaa nykyisessä toimintaympäristössä asioiden kompleksisuus yhdistettynä kovaan tekemiseen ja kilpailun vauhtiin. Miten ennakkointia voidaan tehdä pk-yrityksissä niukin resurssein ja mitkä voisivat olla niitä vipupisteitä, joilla saavutetaan merkittävimpiä tuloksia.

TEKSTI: TERO HOKKANEN

Yrityksillä on käytettävissään paljon erilaisia raportteja ja artikkeleita, jotka tukevat ennakkointia. Ne tarjoavat myös tietoa tulevaisuuden trendeistä ja suunnasta. Ennakointia laadukkaasti hyödyntäneet yritykset ovat myös kasvaneet nopeammin ja tuottavat enemmän voittoa kuin muut yritykset (Rohrbeck & Kum 2018).

Lyhytjänteisen toiminnan seurauksia

Pelkästään lyhyen aikavälin kasvun ja voittojen mittaaminen on vaarallista. On tärkeää havainnoida myös pidemmän aikavälin seurauksia. Lyhyen aikavälin optimoinnilla tekemme saattavat näyttää paperilla hyviltä ja tuottelialilta, mutta eivät sitä todellisuudessa ole, jos tuotamme suurempia ongelmia tulevaisuuteen.

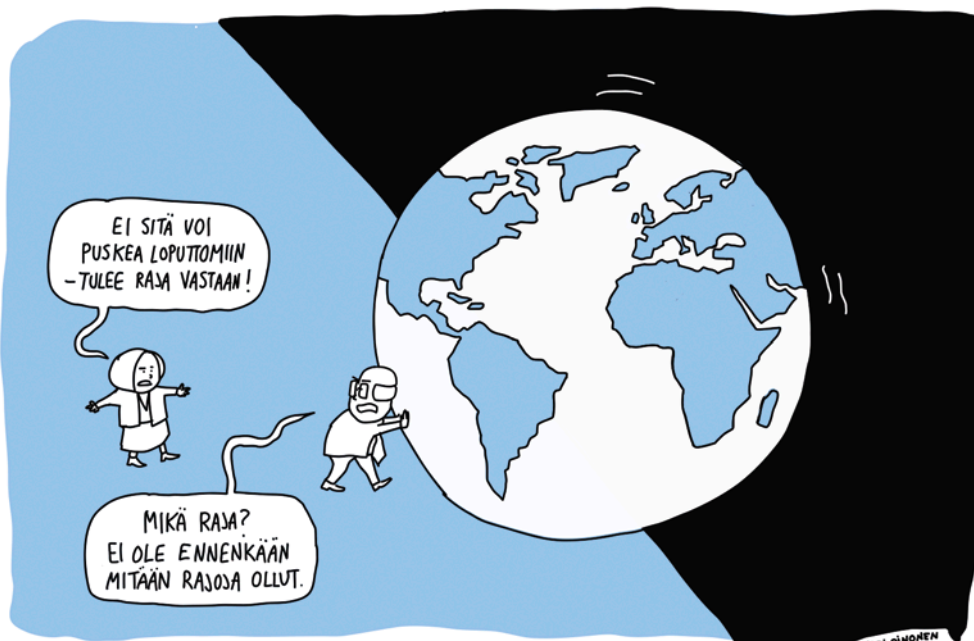
Tästä on kyse myös kestäväen kehityksen tavoitteissa: pyritään näkemään pidemmän aikavälin hyvä maailma sen sijaan, että lankeamme lyhyen aikavälin houkutuksille. Lyhyen tähtäimen optimoinnin seurauksia on esimerkiksi ilmastonmuutoksen uhkaava eteneminen. Viimeisimpien lämpötilamittausten perusteella ilmastonmuutos etenee jopa ennakoitua nopeammin (Rockström 2025a).

Eräs maailman suurimmista yritysten vakuuttajista, saksalainen Allianz, lausuu huolensa talousjärjestelmän toimivuudesta, jos ilmaston lämpeneminen nousee yli Pariisin sopimukseen asetetun rajan. Kun ilmastonmuutos aiheuttaa tuntevia fyysisiä haittoja talouden toimintaan, muuttuu arvaamattomien olosuhteiden vallitessa yritystoiminnan vakuuttajien liiketoiminta monilta osin mahdottomaksi. Vakuuttamiskelpoisuuden jyrkkä lasku jarruttaa taloudellista toimintaa ja uhkaa jopa taloudellisen toiminnan perustuksia. Vaikutukset kohdistuvat erityisesti sinne, missä ilmastonmuutoksen vaikutukset tuntuvat vahvimmin, esimerkiksi rannikkoalueet sekä kuivat ja metsäpaloherkät alueet. (Carrington 2025; Rockström 2025b.)

Ennakointi ja toimijuus

Erikoistutkija ja futuristi Sanna Ketonen-Oksi (2024) tiivistää erinomaaisesti, miten pk-yritys voi vähäisin resurssein lähteä tekemään laadukkaampaa ennakkointia.

Ensiksi pitäisi tiedostaa, että kaikki aikajänteet, lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli tuodaan yhtäaika-



Talouden toiminta uhkaa planetaarisia rajojamme. Kuva: Virpi Oinonen. (Valtioneuvosto 2024)

seen tarkasteluun. Toinen huomio liittyy ennakkointityön jatkuvuuteen: ennakkointityön tulisi olla osa normaalia ja jatkuvaa työtä. Ennakkointia koskevaa tietoa tulisi myös tallentaa, palata siihen sekä käyttää rakennusaineena keskusteluissa muiden kanssa. (Ketonen-Oksi 2024.)

Ketonen-Oksi kuvailee, että hän lähtisi ulos organisaatiosta etsimään signaaleja tulevasta. Kannattaisi mennä erilaisiin tapahtumiin ja verkostoihin mukaan sekä oman toimialan ja asiantuntijuuden ulkopuolelle. Sieltä voi löytyä yllättäviä mahdollisuuksia.

Ketonen-Oksi identifioituu transformatiivisen tulevaisuudentutkimuksen asiantuntijaksi. Sen keskeinen osa on tulevaisuuteen liittyvän ajattelun haastaminen: millaisilla oletuksilla, ajatuksilla, tiedoilla ja taidoilla tulevaisuustyötä tehdään? Omasta mielestänikin nämä ovat niitä mielenkiintoisimpia vipupisteitä, jolla pidemmän ajan merkittävimpiä vaikutuksia saadaan aikaan. Miten oma ajattelu, asenne tai identiteetti ohjaa tekemistä? Voinko hyvin ja ajattelenko kirkkaasti, jotta voin tehdä laadukkaita päätöksiä? Kuten aiemmin mainitsin, tämänhetkinen ennusteemme ei näytä kovin hyvältä ilmastonmuutoksen etenemisen suhteen, joten tarvitsemme todella niitä transformaatioita edesauttavia päätöksiä ja tekemistä.

Ketonen-Oksi (2024) varoittaa myös, että jos jäädään liiaksi tuijottamaan trendiraportteja, se itse asiassa voi vähentää orientaatiota tulevaisuuteen. Raporttien kuluttamisesta siis pitäisi päästä käytännön toimijuuteen kiinni.

Toimijuutta nyky maailman kompleksisessä toimintaympäristössä korostavat myös Pernaa ja Neuvonen (2020), jotka nimeävät tätä kuvaavaksi termiksi antisipaation. Myös he nostavat toimintaa rajoittavaksi tekijäksi entisen maailman ajattelutavat, joilla pyritään rajoittamaan tulevia kehityssuuntia ja siten hallitsemaan ja minimoimaan epävarmuutta. Tarvitaan kuitenkin tietoisesti avointa mieltä hyvän tulevaisuuden rakentumisesta. Tämä asennemuutos avaa paljon hyviä kehityssuuntia, jotka muuten jäisivät pimentoon.

Kiteytys kehityssuunnista ja vipupisteistä

Kaikkia kolmea kestävän kehityksen kategorioita ravistellaan tällä hetkellä. Taloudessa elämme hyvin epävarmaa aikaa, kun globaalia järjestystä ruoditaan, sosiaalinen luottamus on heikentynyt ja demokratiaa haastetaan. Samalle luonnon kantokyky heikkenee nopeasti ja luo haasteita. Nämä teemat ovat myös toisiinsa kytkeytyneitä ja voivat vahvistaa toisiaan sekä hyvässä että pahassa.

Valtioneuvosto (2024) on koonnut toimintaympäristön trendejä, joihin kannattaa perehtyä. Raporttiin on koottu tällä hetkellä vaikuttavat geopoliittiset,

Meidän tulee osata muokata peleistämme parempia, sellaisia, joita oikeasti kannattaa pelata.

taloudelliset, yhteiskunnalliset, teknologiset, ympäristölliset ja lainsäädännölliset muutostekijät. Keskeisenä havaintona totean, että epäterve kilpailu johtaa ongelmiin ja pahentaa jo käsillä olevia ongelmiamme. Tätä tapahtuu monissa eri konteksteissa: mm. geopolitiikassa, taloudessa, sisäpolitiikassa ja teknologiassa. Yhtenä hyvän ennakkoinnin vipupisteinä muistutaisiin: valitse kilpailusi huolella. Lyhyellä aikavälillä tulee monia houkutusia, joita joudumme myöhemmin katumaan. Samalla nostan rakenteiden oleellisen merkityksen: meidän tulee osata muokata peleistämme parempia, sellaisia, joita oikeasti kannattaa pelata.

Nyt tarvitaan kaikki se johtajuus, jota itsestämme ja yhteisöstämme löydämme. Kannattaa kuitenkin olla tarkkana, kuinka käsitämme johtajuuden, sillä menneen maailman johtajuus on tuonut meidät näihin ongelmiin. Kuten todettua, olemme uuden äärellä hyvin monessa asiassa. Kannustan hidastamaan tahtia, tunnistamaan oleellisen ja löytämään tulevaisuuksia, joita todella kannattaa rakentaa. Löydä juuri sinun tasapainosi hitauden ja toiminnan välillä! ■

Kannustan hidastamaan tahtia, tunnistamaan oleellisen ja löytämään tulevaisuuksia, joita todella kannattaa rakentaa.

MMM Tero Hokkanen on Tietoasiantuntija-lehden toimituskunnan jäsen. Hän työskentelee TKI-asiantuntijana Laurea-ammattikorkeakoulussa ja levittää systeemiajattelun ilosanomaa Systeeminen muutos Suomi ry:ssä.

LÄHTEET

- Carrington, D. 2025. Climate crisis on track to destroy capitalism, warns top insurer. *The Guardian* lehtiartikkeli 3.4.2025. Viitattu 11.4.2025. Saatavilla: <https://www.theguardian.com/environment/2025/apr/03/climate-crisis-on-track-to-destroy-capitalism-warns-allianz-insurer>
- Ketonen-Oksi, S. 2024. Puhetta ennakkoinnista: Miten ennakkointiin kannattaa tarttua pk-yrityksissä? Videohaastattelu VALUE-hankkeessa. Viitattu 8.4.2025. Saatavilla: https://www.youtube.com/watch?v=iR_wxK7LC8
- Pernaa, H.-K., & Neuvonen, A. 2020. Antisipaatio - tulevaisuuden ja kompleksisuuden tuore liitto. In: Vartiainen, P., & Raisio, H. (eds). *Johtaminen kompleksisessa maailmassa: viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen* (pp. 199-213). Gaudeamus. Viitattu 8.4.2025. Artikkelin saatavilla: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10804/Osuva_Pernaa_Neuvonen_2020.pdf
- Rockström, J. 2025a. Is the Earth losing resilience, and does it matter? Part 1: The risks we don't know we're taking. *LinkedIn-julkaisu* 28.3.2025. Viitattu 12.4.2025. Saatavilla: <https://www.linkedin.com/pulse/earth-losing-resilience-does-matter-part-1-risks-we-dont-rockstr%C3%B6m-sigref/>
- Rockström, J. 2025b. Is climate change threatening capitalism? *LinkedIn-julkaisu* 8.4.2025. Viitattu 11.4.2025. Saatavilla: <https://www.linkedin.com/pulse/climate-change-threatening-capitalism-johan-rockstr%C3%B6m-t9p9e/>
- 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 8.4.2025. Saatavilla: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517302287?via%3Dihub>
- Rowell, A. & Lakhani, N. 2025. Revealed: Trump's fossil-fuel donors to profit from data-center boom and green rollbacks. *The Guardian* lehtiartikkeli 3.4.2025. Viitattu 9.4.2025. Saatavilla: <https://www.theguardian.com/environment/2025/apr/03/trump-fossil-fuel-donors-data-centers>
- Valtioneuvosto 2025. *Tulevaisuusselonteon 1. osan strateginen toimintaympäristöanalyysi. Valtioneuvoston julkaisu* 2024:54. Viitattu 13.4.2025. Saatavilla: <https://valtioneuvosto.fi/tulevaisuustyö-ja-ennakointi/tulevaisuusselonteko/toimintaympäristöanalyysi/#/>