



# Leipomo- ja elintarvikealan Trendikartta 2020

Suvi Hänninen

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Leipomo- ja elintarvikealan Trendikartta 2020

Suvi Hänninen

Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta

Opinnäytetyö

huhtikuu, 2020

Suvi Hänninen

**Leipomo- ja elintarvikealan Trendikartta 2020**

Vuosi

2020

Sivumäärä 78

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on toimeksiantajayritys Leipurin Oyj:n ennakkointikyvykkyyden ja tulevaisuustietoisuuden kasvattaminen. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on luoda Leipurin Oyj:lle leipomo- ja elintarvikealan Trendikartta vuodelle 2020. Trendikartta on julkaisu, jota jaetaan Leipurin Oyj:n asiakkaille. Trendikartta julkaisun on tarkoitus olla tiivis tietopaketti, jonka avulla Leipurin voi tukea asiakkaidensa myynninedistämistä ja lisätä heidän trendi- ja markkinatietoisuutta.

Opinnäytetyön tietoperusta käsittelee yritysten muuttuvia toimintaympäristöjä ja tulevaisuuden ennakkointia. Keskeisimpiä käsitteitä ovat ennakkointi, trendit, megatrendit, heikot signaalit sekä toimintaympäristön monitorointi. Lisäksi tietoperustassa avataan muoti-ilmiöiden ja innovaatioiden leviämisen teoriaa sekä toimintaympäristön monitoroinnin prosessi ja monitoroinnin malleja. Lopuksi pohditaan ennakkoinnin merkitystä organisaation osaamisalueena sekä avataan tulevaisuustietoisuutta ja ennakkointikyvykkyyttä.

Opinnäytetyön kehittämistehtävää varten tehtiin tutkimus, jossa aineistoa kerättiin teema-haastatteluin. Haastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään, seuraavatko Leipurin asiakkaat alan trendejä, mitä trendit merkitsevät suomalaisille leipomo- ja elintarvikealan yrityksille sekä miten trendit vaikuttavat leipomo- ja elintarvikealan yritysten toimintaan. Haastattelusta saadun aineiston lisäksi haluttiin tietoutta lisätä myös ulkoisista lähteistä. Tätä varten tehtiin toimintaympäristön monitorointia, jossa haluttiin tarkastella leipomo- ja elintarvikealan trendejä.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että trendejä seurataan leipomo- ja elintarvikealan yrityksissä paljon ja monikanavaisesti. Trendien seuraaminen mielletään tärkeäksi, jotta pystytään vastaamaan kuluttajien tarpeisiin. Tutkimuksessa ilmeni, että tämän hetken ruokatrendeinä nähdään kuluttajien tietoisuuden lisääntyminen sekä terveellisyyttä, puhtautta ja hyvinvointia korostavat valinnat. Lisäksi esiin nousi vahvasti vastuullisuus ja välipalaistumisen trendi. Trendikartta julkaisulle nähtiin myös tarvetta. Raaka-ainetoimittajien, kuten Leipurin Oyj:n, koettiin olevan tärkeässä asemassa trenditiedon esiin tuojana.

Kehittämistehtävänä pystyttiin luomaan helppolukuinen, visuaalinen ja monipuolinen Trendikartta, joka löytyy opinnäytetyön liitteestä 2. Trendikartta on kehitetty kohderyhmän odotusten mukaan ja sopii monenlaisten toimijoiden tarpeisiin. Opinnäytetyön tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä markkinointi-julkaisujen lisäksi myös myyntityössä ja myynnin koulutuksessa, jolloin saadaan lisää ymmärrystä siihen, millaisia muutoksia leipomoalan toimijat ovat huomanneet kuluttajakäyttäytymisessä. Trendikartta ja tutkimuksen aineisto ovat yleisettävissä myös alan muille toimijoille kuin tukkukaupalle.

Asiasanat: ennakkointi, trendi, megatrendi, heikot signaalit, toimintaympäristön monitorointi

Suvi Hänninen

**Bakery and food industry trend chart for 2020**

Year 2020

Pages

78

---

The aim of this thesis is to develop Leipurin Oyj's foresight capabilities and futures consciousness. The development project is to create a trend chart publication for Leipurin Oyj's customers. The purpose of the trend chart is to support the sales promotion of Leipurin's customers and to increase their awareness of trends and markets.

The knowledge base of the thesis focuses on the rapidly changing environments of companies and anticipating the future. The key themes in the theory section are foresight-thinking, trends, megatrends, weak signals and environmental monitoring. In addition, the thesis describes the process and models for environmental monitoring and opens up the importance of foresight thinking as an organization's area of expertise, as well as future awareness.

In the thesis study, the material was collected through theme interviews. The aim of the interviews was to find out whether Leipurin's customers follow the trends, what the trends mean for Finnish bakery and food industry companies, and how trends affect the operations of bakery and food industry companies. Leipurin Oyj also conducted an environmental monitoring process to examine trends in the bakery industry and to collect data for the trend map.

The results of the study showed that bakeries and food industry companies follow trends through many channels. Following trends was seen as important so that companies can meet consumers' needs. The study revealed that consumers' increasing awareness and choices that emphasize health, cleanliness and well-being are seen as current food trends. Responsibility and take-away food also became important themes in the interviews. The interviewees saw the need for trend chart-type publications and raw material suppliers, such as Leipurin Oyj, play an important role in providing trend information.

The end product of the development project was an easy-to-read, visual and versatile trend chart, which can be found in appendix 2 of this thesis. The trend chart has been developed according to the expectations of the target group and suits the needs of many different actors. The results of this thesis study can be used also in sales and sales training. The study gives a better understanding of the changes in consumers' behavior. The trend chart and study material can also be generalized to all food businesses and operators.

Keywords: foresight, trend, megatrend, weak signals, environmental monitoring

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite .....	7
1.2	Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä .....	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	8
2	Tietoperusta.....	8
2.1	Yritysten muuttuvat toimintaympäristöt ja tulevaisuuden ennakointi .....	8
2.1.1	Trendit, megatrendit, heikot signaalit ja villit kortit .....	11
2.1.2	Leimahduspisteteoria .....	14
2.2	Toimintaympäristön monitorointi .....	15
2.2.1	Toimintaympäristön monitoroinnin prosessi .....	16
2.2.2	STEEP-kehikko .....	18
2.2.3	Toimintaympäristön monitoroinnin mallit .....	19
2.2.4	Miksi emme huomaa muutosta?.....	21
2.3	Ennakointi organisaation osaamisalueena .....	23
2.3.1	Tulevaisuustietoisuus.....	25
2.3.2	Ennakointikyvykyys .....	26
3	Kohdeorganisaation esittely .....	27
3.1	Leipomo- ja elintarviketeollisuuden toimialan näkymät.....	28
4	Tutkimus- ja kehittämishankkeen kuvaus .....	29
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	30
4.2	Tutkimusaineiston analysointi .....	33
4.3	Tutkimustulosten tarkastelu .....	36
5	Kehittämistehtävä.....	40
5.1	Leipomo- ja elintarviketrendien monitorointi .....	41
5.2	Trendikartta 2020.....	43
6	Johtopäätökset .....	45
6.1	Luotettavuuden arviointi .....	46
6.2	Opinnäytetyön laajempi hyödynnettävyys.....	48
	Lähteet .....	49
	Kuvat .....	53
	Kuviot .....	53
	Taulukot .....	53
	Liitteet.....	54

## 1 Johdanto

Yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat tässä ajassa nopeasti. Muutosten takana ovat monet megatrendit, kuten ilmastonmuutos, kaupungistuminen, globalisaatio, digitalisaatio ja teknologian kehittyminen sekä ihmisten ajattelu- ja työtapojen muuttuminen. Tämä tarkoittaa sitä, että myös työmarkkinat ja yhteiskunnan rakenteet muuttuvat. Ajankuvaa voi luonnehtia kuten vanhassa sanonnassa ”vain muutos on pysyvää”. (Viitala & Jylhä 2004, 245.)

Toimintaympäristöjen muutos näkyy vahvasti myös suomalaisessa leipomo- ja elintarviketeollisuudessa, jossa muiden alojen tavoin markkinat kehittyvät nopeasti ja toimiala on jatkuvassa muutoksessa. Leipomotoimiala on ollut Suomessa pääosin kotimarkkinateollisuutta, mutta nyt näkyvissä on vahva megatrendi, kansainvälistyminen. Leipomoala on yksi Itämeren alueen aktiivisimmin kansainvälistyneistä toimialoista, muun muassa ulkomaisten kilpailijoiden ja yrityskauppojen takia. (Hyrylä 2017, 23.)

Leipomoteollisuuden markkinat muuttuvat vahvasti myös alueellisesti. Yksi vaikuttava tekijä on kuluttajakäyttäytymisen muutos, joka on tuonut sen, että tuotteilta vaaditaan esimerkiksi yhä enemmän tuoreutta. Tämä näkyy muun muassa paistopistetoiminnan voimakkaan kehityksenä. Muita asiakaskäyttäytymisessä näkyviä muutoksia ovat erilaiset ruokatrendit, erikoisruokavaliot ja välipalaistuminen. Lähiruokatrendi on siirtänyt kysyntää isoilta teollisilta leipomoilta pienemmille ja myös se on muuttanut markkinatilannetta. (Hyrylä 2017, 23.)

Leipomoteollisuus on perinteikäs, pienyritysvaltainen ja kotimarkkinakeskeinen toimiala. Alan kilpailutilanne on kuitenkin kireä, vaikka leipomotuotteilla on kohtalaisen vahva asema suomalaisessa ruokapöydässä ja kulttuurissa eli tuotanto ja kysyntä ovat melko vakaata. Leipomo- ja elintarvikeala ei ole siis poikkeus muuttuvassa maailmassa, vaan yritysten täytyy kehittää toimintaansa muuttuvissa liiketoimintaympäristössä turvatakseen kannattava liiketoiminta. Yrityksiltä vaaditaan nyt jatkuvaa uudistumista. (Hyrylä 2017, 52.)

Avain yritysten ja organisaatioiden muutoksessa kiinni pysymiseen ja osaamiseen on kyky kaapata ulkoista tietoa sekä rakentaa ennakoivia strategioita ja luoda innovaatioita muuttuvissa ympäristöissä. Yksi yritysten ja organisaatioiden suurimmista haasteista on se, miten he voivat hyödyntää tietoa, joita yrityksessä olevilla henkilöillä on tai tietoa yrityksen ulkopuolella ja muuttaa sitä organisaation kollektiiviseksi tietämykseksi. Tieto on todellinen kilpailuetu vasta silloin, kun se käy läpi tietyn prosessin ja on osa yrityksen toimintatapoja. Pahimmassa tapauksessa organisaation oma toiminta voi estää olemassa olevan tiedon hyödyntämisen, joka kuitenkin olisi yrityksen ulottuvilla. (Ilmola & Kotsalo-Mustonen 2003, 481.)

## 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Leipomo- ja elintarvikealaan vaikuttaa vahvasti ihmisten kulutuskäyttäytymisen ilmiöt. Alan yritysten täytyy tuntea ruoan rooli ja siihen vaikuttavat trendit ja megatrendit, jotka kuvaavat yhteiskunnallisia ja ympäristöön liittyviä kehityskulkuja. Nopeatahtisessa ja hektisessä nykymaailmassa yritysten on lanseerattavatta uutuustuotteet mahdollisimman nopeasti markkinoille ja siksi trendien seuraaminen on yrityksille elintärkeää. (Hyrylä, 2017, 55.)

Tämän opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite ovat toimeksiantajayrityksen Leipurin Oyj:n ennakointikyvykkyyden ja tulevaisuustietoisuuden kasvattaminen. Leipurin Oyj on suomalainen leipomo- ja elintarvikealan raaka-aineita ja koneita sekä laitteita myyvä yritys, jonka asiakas-kuntaan kuuluu muun muassa teollisia leipomoita, artesaanileipomoita, food service-yrityksiä ja muita elintarvikealan yrityksiä.

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on luoda Leipurin Oyj:lle leipomo- kahvila- ja elintarvikealan Trendikartta vuodelle 2020. Trendikartta on julkaisu, jota jaetaan Leipurin Oyj:n asiakkaille. Trendikartta julkaisun on tarkoitus olla tiivis tietopaketti, jonka avulla Leipurin voi tukea asiakkaidensa myynninedistämistä ja lisätä heidän trendi- ja markkinatietoisuutta. Trendikartan halutaan olevan visuaalinen, helposti lähestyttävä ja kaikille Leipurin asiakkaille so-piva julkaisu. Leipurin asiakkaan menestys on Leipurin menestys ja siksi Leipurin Oyj haluaa tarjota asiakkailleen tietotaitoa huomioiden viimeisimmät innovaatiot ja trendit. Trendien seuraamiseen on tärkeää myös koko Leipurin Oyj:n työyhteisölle.

## 1.2 Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on luoda Trendikartta vuodelle 2020. Kehittämistehtävää varten toteutettiin tutkimus sekä kerättiin aineistoa toimintaympäristön monitoroinnin menetelmin. Tutkimusosuuden tavoitteena on selvittää, seuraavatko Leipurin asiakkaat alan trendejä, mitä trendit merkitsevät suomalaisille leipomo- ja elintarvikealan yrityksille sekä miten trendit vaikuttavat leipomo- ja elintarvikealan yritysten toimintaan. Lisäksi tarkoituksena on tuottaa tietoa Trendikartta julkaisun hyödynnettävyydestä ja tarpeellisuudesta.

Tutkimusaineiston lisäksi Trendikarttaan haluttiin kerätä aineistoa ulkoisista lähteistä ja tätä varten Leipurin Oyj:ssa toteutettiin myös toimintaympäristön monitoroinnin prosessi. Monitoroinnin tarkoituksena oli seurata alan trendejä ja koota markkina- ja trenditietoa useasta eri lähteestä Suomessa ja maailmalla.

Kehittämistehtävän lopputuote, Trendikartta, koostetaan tutkimuksesta saadun teemahaastatteluin kerätyn tiedon ja ulkoisesti työyhteisössä monitoroidun aineiston jälkeen. Kehittämistyön tavoitteena on kohderyhmän odotusten mukaan kehitetty julkaisu. Lisäksi kehittämistyön tarkoituksena on vakiinnuttaa Trendikartta Leipurin Oyj:n joka vuotiseksi julkaisuksi.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu kuudesta luvusta. Johdannossa esitellään lyhyesti leipomo- ja elintarviketeollisuuden toimialaa sekä käsitellään opinnäytetyön tarkoitus, tavoite, tutkimusongelma sekä kehitystehtävä ja opinnäytetyön rakenne.

Toisessa luvussa käsitellään opinnäytetyön tietoperustaa. Tietoperustassa käsitellään yritysten muuttuvia toimintaympäristöjä ja tulevaisuuden ennakointia. Lisäksi avataan työn keskeiset käsitteet: trendi, megatrendi, heikot signaalit ja villit kortit sekä esitetään Malcolm Gladwellin leimahduspisteteoria, jolla pyritään selittämään, miten muoti-ilmiöt syntyvät ja miksi jotkut trendit leviävät maailmalle. Lisäksi tietoperustassa esitellään toimintaympäristön monitoroinnin prosessia ja monitoroinnissa käytettäviä erilaisia malleja. Luvussa 3 esitellään opinnäytetyön toimeksiantajayritys Leipurin Oyj ja kuvataan lyhyesti leipomo- ja elintarvike-toimialan näkymiä.

Luvut 4 ja 5 keskittyvät opinnäytetyön kehittämistehtävään, opinnäytetyön tutkimukseen, leipomotrendien monitorointiin ja kehitystehtävän lopputuotteeseen Trendikarttaan. Luvussa 4 esitellään opinnäytetyön tutkimusosuus ja luvussa 5 Leipurin Oyj:ssa toteutettu monitoroinnin prosessi sekä kehittämistehtävänä tuotettu Trendikartta. Luku 6 kertoo opinnäytetyön johtopäätökset ja arvioi opinnäytetyön luotettavuuden sekä hyödynnettävyyden.

## 2 Tietoperusta

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön teoriaperusta. Opinnäytetyön kannalta keskeisimpiä käsitteitä ovat ennakointi, trendit, megatrendit ja heikot signaalit sekä toimintaympäristön monitorointi. Luku sisältää käsitteiden määrittelyn lisäksi muoti-ilmiöiden ja innovaatioiden leviämisen teoriaa sekä toimintaympäristön monitoroinnin prosessin ja malleja. Lopuksi tietoperustassa pohditaan ennakkoinnin merkitystä organisaation osaamisalueena sekä avataan tulevaisuustietoisuutta ja ennakointikyvykkyyttä.

### 2.1 Yritysten muuttuvat toimintaympäristöt ja tulevaisuuden ennakointi

Yritys tai organisaatio ei koskaan toimi tyhjiössä, vaan sen on otettava huomioon sen ympärillä olevia ja tapahtuvia asioita. Näitä yrityksen toimintaympäristössä olevia asioita ovat esimerkiksi kysyntä ja kilpailijat sekä talouden ja tekniikan kehitys. Yritys tai organisaatio voi vaikuttaa joihinkin näistä, mutta suurin osa toimintaympäristössä olevista asioista on sellaisia, joihin yrityksen on vain sopeuduttava. Tämän takia yritysten on seurattava ja tutkittava toimintaympäristöjään aktiivisesti. (Verkko Varia 2016.)



Suomalainen talousjärjestelmä on muuttunut vahvasti viime vuosikymmeninä. 1980-luvun suomalaisen talousjärjestelmän keskeisiä tunnuspiirteitä olivat eri sidosryhmien vakaat suhteet ja liike-elämän yhteisesti tunnustetut pelisäännöt. Talousjärjestelmä nojautui tuolloin vahvasti valtiojohtoisuuteen sekä pankkikeskeisyyteen. Kuitenkin 1990-luvun alusta lähtien järjestelmä alkoi muuttua perustavanlaatuisesti. Strateginen ennakointi alkoi nostaa päätään ja kilpailutalous vahvistui. Talousjärjestelmästä alkoi tulla markkinaperusteinen ja rahoitusmarkkinakeskeinen. Myös valtion rooli muuttui yhä enemmän strategiseksi toimijaksi, jonka tehtävä oli luoda taloudellisen toiminnan edellytyksiä. (Wilenius 2005, 19-20.)

Suomalaisen talousjärjestelmän muutos tarkoitti myös yhteiskunnan rakenteiden muuttamista. Muutoksen myötä yritysten toimintaympäristöistä tuli dynaaminen ja nopeasti muuttuva. Tästä syystä yritysten teollisessa ajassa käyttämät perinteiset lähestymistavat eivät enää nyky-yhteiskunnassa tehoa. Nykyisissä muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä strategisesti tärkeät ideat ja innovaatiot eivät synny siten, että keskistytään jo olemassa oleviin kilpailijoihin ja tuotteisiin, vaan on tärkeää huomata, että uudistamista syntyy innovaatioista, jotka luovat täysin uusia markkinoita ja rikkovat jo alalla hallitsevia pelisääntöjä. (Viitala & Jylhä 2004, 245.)

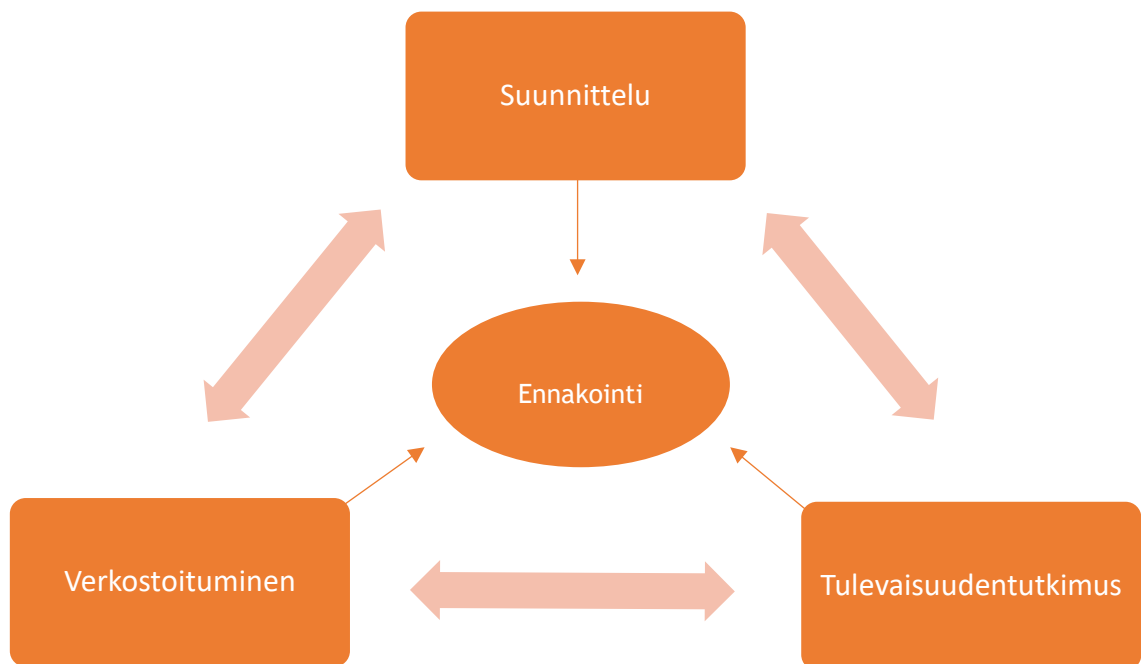
Toimintaympäristöjen luonne on muuttanut täysin markkinoiden tapaa toimia, joten myös yritysten on muutettava toimintaansa. Yritysten tulee pohtia, mitkä asiat lisäävät kysyntää ja mitkä asiat vaikuttavat talouden kasvuun ja näin ollen pyrkiä muuttamaan omaa liiketoimintaansa näitä vastaaviksi. Muuttuvissa toimintaympäristöissä erityisesti ennakointikyvykyys ja tulevaisuudentutkimuksen rooli on kasvanut.

Tulevaisuudentutkimus on systemaattista, kokonaisvaltaista ja monitieteellistä tutkimusta, jonka tarkoituksena on luoda analyyseja tulevaisuutta koskevista teemoista ja tulevaisuuden kehitysvaihtoehdoista. Ennakointi on osa tulevaisuudentutkimusta ja ennakoinnissa käytetäänkin monia tulevaisuudentutkimuksen työkaluja, tekniikoita ja menetelmiä. (Majavesi 2010, 1.)

Ennakointi on käsitteenä monimuotoisempi kuin tulevaisuudentutkimus. Ennakointi sekoitetaan usein myös ennustamiseen, mutta tulevaisuudentutkija ja tietokirjailija Elina Hiltusen mukaan käsite ennakointi eroaa käsitteestä ennustaminen radikaalisti. Hän sanoo kirjassaan ”Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa - trendit ja ilmiöt” (2017, 35), että ennustamisessa keskittyy yhteen tulevaisuuteen, kun ennakoinnissa tunnustetaan suoraan se tosiasia, ettei kukaan pysty oikeasti näkemään tulevaisuuden tapahtumia. Ennakoinnissa pyritään antamaan tulevaisuudelle useita erilaisia vaihtoehtoja ja ennakointi perustuu tämän päivän ja historian tietojen käyttöön yhdessä mielikuvituksen kanssa. Ennakointiin kuuluu tulevaisuuden kuvaamisen lisäksi erilaisten analyysijärjestelmien luominen, kehittäminen ja hyödyntäminen sekä analysointi ja raportointi. Ennakoinnin keskeisiä työkaluja ovat megatrendit, trendit sekä heikot signaalit, jotka määritellään käsitteinä raportin seuraavassa luvussa.

Ennakoinnin tarkoituksena on kerätä tulevaisuuden tutkimusmenetelmillä tietoa, joiden pohjalta voidaan laatia visioita tulevaisuudesta keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä. Se on johdonmukainen ja osallistava prosessi. Lisäksi ennakoinnilla pyritään parantamaan tämänhetkisten päätösten tietopohjaa ja käynnistämään uusia toimia. (Euroopan komissio 2002, 11.)

Ennakointi voidaan jakaa kolmeen keskeiseen toimintoon. Näitä ovat tulevaisuudentutkimus ja sen menetelmien hyödyntäminen, verkostoituminen ja suunnittelu. Tulevaisuudentutkimuksen menetelminä voidaan käyttää esimerkiksi ympäristön havainnointia eli monitorointia. Ennakoinnissa verkostot auttavat oppimista ja tiedon leviämistä. Verkostoituminen lisää myös kollektiivisen ymmärryksen syntyä ja osallistavaa päätöksentekoa. Suunnittelulla tarkoitetaan muodostettua tietoa, joka täydentää, auttaa ja tehostaa suunnittelu- ja päätöksentekoprosesseja. (Maja-vesi 2010, 1.) Ennakoinnin keskeiset toiminnot on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1: Ennakoinnin keskeiset toiminnot (Eurooppa komissio 2002, 12.)

Ennakoinnille on olennaista viisi elementtiä. Näitä ovat jäsenetty tiedonhankinta, vuorovaikuttiset ja osallistavat menetelmät, verkostot, strategiset visiot sekä tämänhetkiset päätökset ja toimenpiteet. Jäsenetyllä tiedonhankinnalla pyritään saamaan tietoa pitkän aikavälin yhteiskunnallisista, taloudellisesta ja teknologisista kehityskuluista ja tarpeista. Vuorovaikutteisilla ja osallistavilla menetelmissä käydään keskustelua näistä tarpeista sekä tutkitaan ja analysoidaan niitä. Verkostoja puolestaan voidaan käyttää hyödyksi ennakoinnin tuotosten,

kuten raporttien ja toimintaehdotusten aikaansaamiseen. Verkostot osallistavat ja auttavat oppimista sekä tiedon leviämistä. Pelkästään muodolliset tuotokset eivät kuitenkaan ennakoinnissa riitä, vaan tavoitteena on myös toteuttaa strategisia visioita. Visioiden tulisi olla toteuttamiskelpoisia ja haluttavia. On tärkeää, että yrityksessä tai organisaatiossa visioon on yhteisesti sitouduttu ja ymmärretty, mitä se merkitsee tämänhetkisten päätösten ja toimenpiteiden kannalta. Visio on itsessään myös työkalu, joka tekee ihmiset ennakoiviksi. Visio edistää tavoitteiden luomista, tuo toiminnalle tarkoituksen ja auttaa erottautumaan kilpailijoista. Kun visio on yhteinen ja inspiroiva, se on parhaimmillaan voimakas strateginen väline motivoida työntekijöitä. (Euroopan komissio 2002, 13; Dwivedi 2006, 12.)

Ennakointityöskentelyn keskeisimpänä lähtökohtana on tieto, jota voidaan tuottaa tulevaisuudentutkimuksen menetelmillä. Tiedon tuottamista voidaan kuvata nelivaiheisena portaikkona. (Majavesi 2010, 2.)

1. **Tieto.** Tieteellinen tieto nykyisyydestä ja historiasta toimii lähtökohtana ennakoitavaan asiaan liittyvistä ilmiöistä, rakenteista ja prosesseista.
2. **Mielikuvitus.** Ennakoinnissa ei riitä, että pohditaan, miten asiat todennäköisesti tulevaisuudessa ovat, vaan on pohdittava myös, miten ne voisivat olla. Tähän tarvitaan mielikuvitusta ja luovaa ajattelua.
3. **Arvot.** Ennakoinnissa on tarkoitus tuottaa useita erilaisia tulevaisuuskuvia ja skenaarioita. Tulevaisuuskuvioiden haluttavuus vaihtelee toimijan ajatusmaailmasta ja arvoista riippuen. Ennakoinnissa määritellä arvojen avulla todennäköiset, toivottavat ja vältettävät tulevaisuudet, jonka jälkeen valitaan yhteinen visio - tulevaisuuskuva, joka halutaan tapahtuvaksi.
4. **Yhteistoiminta.** Ennakointi muuttuu tulevaisuuden tekemiseksi, kun suunnitellaan ja valitaan ne toimintatavat ja toimenpiteet, joilla toivottu tulevaisuus saavutetaan.

#### 2.1.1 Trendit, megatrendit, heikot signaalit ja villit kortit

Ennakoinnin keskeisiä työkaluja ovat trendit, megatrendit, heikot signaalit ja villit kortit. Jotta voidaan ymmärtää ennakointia enemmän tai käsitellä toimintoympäristön monitorointia ja sen malleja sekä prosesseja on tärkeä määritellä nämä työkalut.

Yksi merkittävimminä pidetty sanakirja, Oxford Dictionary, määrittelee sanan trendi näin: "A general direction in which something is developing or changing". Yksinkertaisesti trendeillä tarkoitetaan siis muutoksen, suuntauksen ja kehityksen suuntaa. Cambridgen yliopiston sana-

kirja määrittelee trendit suhteellisen samalla tavalla kuin Oxford Dictionary: ”A general development or change in a situation or in the way that people behaving”. Cambridgen sanakirja liittyy määritelmään myös ihmiset ja ihmisten käyttäytymisen. Yhteenvedon määritelmistä, trendeillä tarkoitetaan lyhyen aikavälin voimistuvia suuntauksia, esimerkiksi asenteissa, ihmisten käyttäytymisessä tai tottumuksissa. (Hiltunen 2017, 56.)

Trendit nähdään tärkeänä tulevaisuuden tutkimuksen työkaluna, sillä voimassa olevat trendit voivat pysyä vahvoina pitkään ja jatkua samankaltaisina tulevaisuudessa. Muutokset eivät yleensä tapahdu heti tai kuole pois hetkessä. Esimerkiksi kuluttajatrendien kehittyminen saattaa kestää, sillä trendistä voidaan puhua vasta, kun jollakin asialla on tarpeeksi käyttäjäkuntaa tai samoin ajattelevia ihmisiä. (Hiltunen 2017, 57.)

Megatrendi on käsite, jonka esitti ensimmäisen kerran amerikkalainen kirjailija John Naisbitt jo vuonna 1982. Naisbitt esitti kirjassaan ”Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives” 10 kauaskantoista kehityskulkua, jotka maalasivat kuvaa tulevaisuudestamme vuosittain vaihteessa. Naisbitt kuvasi tieto- ja monivalintayhteiskuntaa ja ymmärsi, kuinka hajautetut verkkorakenteet hallitsisivat uutta vuosituhatta. (Z\_punkt 2008.)

Megatrendeillä tarkoitetaan sellaisia muutossuuntauksia, joilla on globaaleja ja laajoja vaikutuksia ja joiden oletetaan olevan valloillaan pitkään. Megatrendit määrittelevät vahvasti nykyisyyttä, mutta myös tulevaisuutta. Nykypäivän megatrendejä ovat esimerkiksi väestönkasvu, globalisaatio, ilmastonmuutos, digitalisaatio ja teknologian kehitys sekä varallisuuden ja keskiluokan kasvu. (Hiltunen 2017, 37.)

Megatrendit eroavat trendeistä monella tavalla. Toisin kuin trendit ovat lyhyen aikavälin suuntauksia, megatrendien odotetaan olevan valloillaan viidestä kymmeneen vuoteen tai pidempään. Lisäksi megatrendit vaikuttavat laajasti kaikkiin alueisiin ja johtavat moniulotteisiin muutoksiin kaikissa yhteiskunnallisissa järjestelmissä, oli kyse sitten politiikasta, yhteiskunnasta tai taloudesta. Niiden tarkat ominaisuudet vaihtelevat kyseisen alueen mukaan. Megatrendien vaikutus on myös voimakkaampi kuin trendin. Ne vaikuttavat vahvasti kaikkiin toimijoihin, olivatpa ne sitten hallituksia, yksilöitä ja heidän kulutustottumuksiaan tai yrityksiä ja näiden strategioitaan. (Hiltunen 2017, 37; Z\_punkt 2008.)

Yritysten ja organisaatioiden tulisi ottaa megatrendit huomioon oman liiketoimintansa suunnittelussa ja tulevaisuusajattelussa, sillä ne auttavat yrityksiä havainnoimaan muutosta ja tekemään parempia tulevaisuutta koskevia päätöksiä. Trendien tai megatrendien muutos ei tapahdu yleensä hetkessä ja trendisuuntauksia voivat jatkua samanlaisina pitkäänkin, joten ne nähdään tärkeänä tulevaisuuden tarkastelun työkaluna. Megatrendit edustavat niin vahvaa muutosta, että niihin on äärimmäisen vaikea vaikuttaa, mutta ne luovat sellaisia ilmiöitä, joihin yritys voi vaikuttaa ja joihin pitääkin vaikuttaa. Megatrendit voidaan nähdä tämän päivän

normeina, joihin yritysten ja organisaatioiden on reagoitavat, sillä myös monet kuluttajatrendit ovat liitoksissa valloillaan olevilla megatrendeihin. (Hiltunen 2017, 37; Manninen 2018, 40.)

Trendien ja megatrendien lisäksi yritysten tulisi tarkkailla niin sanottuja heikkoja signaaleja. Heikot signaalit ovat muutoksen ensimmäinen merkki eli ne ovat erilaisia nousevia ilmiöitä. Heikko signaali voi olla yksittäinen ilmiö tai tapahtuma tai toisiinsa liittyvien erillisten ilmiöiden ja tapahtumien joukko, joka ei välttämättä vaikuta aluksi tärkeältä tai ole laajalle levinnyt, mutta jolla kuitenkin on tulevaisuuden kannalta tärkeä merkitys. Heikko signaali ei ole trendi, mutta siitä voi tulla sellainen. (Rubin 2004, käsitteitä A-H.)

Heikot signaalit ovat vaikeasti mallinnettavia ja osaltaan ongelmallisia, siltä niiltä puuttuu historia tai aikasarja, johon mallin voisi sovittaa. Heikot signaalit ovat ominaisuuksiltaan aintukertaisia. Ne eivät toistu, joten niistä ei voi kerätä kokemusperäistä tietoa käytettäväksi tulevaisuuden ennakoimiseen. Heikot signaalit voivat olla yritykselle kuitenkin jopa tärkeämpiä kuin trendit ja megatrendit, sillä trendeihin ja megatrendeihin on vaikea, jopa mahdollonta vaikuttaa. Heikkoihin signaaleihin yritys voi vaikuttaa ja se voi hyödyntää niitä. (Mannermaa 2004, 46, 117.)

Heikkoja signaaleja voidaan havaita arkipäiväisistä asioista, uusista käytänteistä, lehtijutuista, sosiaalisen median julkaisuista tai huhuista. Heikot signaalit tunnistaa usein siitä, että ne herättävät ympäristössään jopa kielteisiä tai vähätteleviä ajatuksia. Heikkoihin signaaleihin voidaan yhdistää sanoja, kuten kokeilu, uusi, pilotti, innovaatio tai outo. Heikot signaalit muuttavat ajatusmalleja ja siksi ne synnyttävät edellä mainittuja reaktioita. (Hiltunen 2017, 64.)

Heikkojen signaalien avulla voidaan havainnoida tulevia trendejä ennakkoon. Havainnointi niin ikään auttaa yritystä varautumaan tuleviin muutoksiin ja niitä analysoimalla voidaan löytää uusia trendejä. Parhaassa tapauksessa yritys havainnoi heikon signaalin ennen kilpailijoita ja voi näin ollen reagoida tulevaan muutossuuntaan. Mikäli havaittu heikko signaali on negatiivinen, voidaan pyrkiä vaikuttamaan nousevaan muutokseen myös kielteisesti. (Hiltunen 2017, 65-66.)

Yritysten tulisi ottaa ennakkoinnissa vielä huomioon myös niin sanotut villit kortit, (engl. "wild cards"). Villit kortit ovat yllättäviä, yhtäkkiä ilmaantuvia muutostekijöitä, jotka saattavat muuttaa tapahtumien kehityskulkuja epävarmaksi. Villien korttien todennäköisyys on matala, mutta jos villi kortti toteutuu, on sen vaikutukset tulevaan kehitykseen huomattavia. Villeistä korteista tekee heikkojen signaalien tapaan haastavan se, että niillä ei ole historiaa ja siksi sen tapahtumista ei voi ennakoida aikasarjoihin liittyvien ilmiöiden avulla. (Rubin 2004, Käsitteitä S-O.)

### 2.1.2 Leimahduspisteteoria

Miksi jotkin trendeistä leviävät ja miten muoti-ilmiöt syntyvät? Tätä asiaa selittää kirjailija Malcolm Gladwell kirjassaan *The Tipping Point* (Leimahduspiste suom. Heidi Hammarsten, 2007). Kirjassaan Gladwell kuvaa erilaisia yhteiskunnallisia muutoksia, tuotteita, ideoita sekä käytösmalleja ja analysoi näihin vaikuttavia logiikoita.

Gladwellin mukaan leimahduspisteteoria on hyvin yksinkertainen. Sen mukaan syntyviä muoti-trendejä tai ihmisten käyttäytymismallien muutosta, kuten nuorten tupakoinnin lisääntymistä tai vähentymistä, voidaan ajatella kuten epidemioita. Gladwellin mukaan ajatukset, viestit tai tuotteet leviävät samalla tavalla kuin virukset ja näissä tapauksissa on usein kolme samankaltaista piirrettä. Ensimmäisenä piirteenä on tarttuvuus, toisena se, että pienilläkin muutoksilla voi olla suuria vaikutuksia ja kolmantena muutoksen nopeus eli muutokset voivat tapahtua hyvinkin nopeasti tai päinvastoin romahtaa dramaattisesti hetkessä. Gladwell nimittää tätä dramaattista epidemian tuokiota, jolloin kaikki voi muuttua hetkessä leimahduspisteteeksi. (Gladwell 2007, 11-13.)

Gladwellin mukaan on useita eri tapoja saada epidemia leimahtamaan. Epidemiat ovat yhdistelmä kolmesta asiasta: ihmisistä, jotka välittävät tarttuvaa materiaalia, itse tartuttavasta materiaalista sekä ympäristöistä, jossa tarttuva materiaali toimii. Kun epidemia leimahtaa, se johtuu siitä, että joitakin muutoksia on tapahtunut yhdelle, kahdelle tai kaikille kolmelle näistä alueista. Näitä kolmea muutosajuria eli leimahduspisteen sääntöä Gladwell kutsuu harvojen laiksi, tarraustekijäksi ja asiayhteyden voimaksi. (Gladwell 2007, 22.)

Jotta jokin asia kohtaa leimahduspisteen ja alkaa levitä epidemian tavoin, se vaatii Gladwellin mukaan sellaisten ihmisten mukana oloa, joilta löytyy erityistä ja harvinaista sosiaalista lahjakkuutta. Gladwell puhuu harvojen laista eli ihmisistä, jotka ovat välttämättömiä sosiaalisissa epidemioissa. Gladwell kutsuu näitä ihmisiä yhdistäjiksi, tietäjiksi sekä myyntimieheksi. (Gladwell 2007, 38-39.)

Yhdistäjiltä, tietäjiltä ja myyntimiehiltä löytyy Gladwellin mukaan erityisiä ominaisuuksia. Yhdistäjän ilmeisin ominaisuus on se, että hän tuntee paljon ihmisiä. Yhdistäjillä on siis ympärillään vahva verkosto, jonka avulla he saavat asioita eteenpäin. He ovat uteliaita, itsevarmoja, sosiaalisia ja energisiä. Tietäjät puolestaan ovat asiantuntijoita. Gladwellin mukaan on ihmisiä, joihin tukeudumme, kun haluamme saada kontakteja uuteen informaatioon. He ovat tietäjiä, ihmisasiantuntijoita, informaatioasiantuntijoita tai markkinatietäjiä. Tietäjällä on usein tietoa monesta eri asiasta, kuten tuotteista, hinnoista ja paikoista. Tietäjä on sosiaalisesti motivoitunut eli heillä on myös kiinnostusta ja kykyä jakaa uutta tietoa. Myyntimiehen ominaisuuksiin kuuluu puolestaan se, että heitä ei voi vastustaa. He ovat vaikuttavia ja karismaattisia ja siksi uskottavia. (Gladwell 2007, 43, 54, 65-68, 90-93.)

Epidemioissa viestinviejällä on vaikutusta, mutta myös viestin sisällöllä on merkitystä. Toinen merkittävä tekijä epidemian synnyssä on itse tartuttava materiaali eli tarrautteijä. Tästä voidaan käyttää esimerkkinä ravintolaa. Kun yhdistäjä kertoo kaikille ystävilleen käyneensä ravintolassa syömässä, hän on ottanut ensimmäisen askeleen kuulopuhe-epidemian luomiseksi. Tämä ei kuitenkaan riitä, mikäli ravintola ei säilytä tasoaan hyvänä. Ravintolan pitää tehdä siellä asioiviin ihmisiin vaikutus. Se tarvitsee ominaisuuden menestyäkseen, tarrautuvuutta. Gladwell sanoo, että tarrautuvuuden opetus on sama kuin harvojen lain. On olemassa yksinkertainen tapa paketoita tietoa, joka oikeissa olosuhteissa voi tehdä siitä vastustamontta. Tämä tapa täytyy vain löytää. (Gladwell 2007, 100, 140.)

Kolmas epidemioidenleimahtamiseen vaikuttava ajuri on ympäristöt, jossa tarttuva materiaali toimii. Tällöin Gladwell puhuu asiayhteyden voimasta. Epidemiat ovat hänen mukaansa herkkiä niiden aikojen ja paikkojen, ympäristöjen ominaisuuksille ja olosuhteille, joissa ne tapahtuvat. Gladwell kertoo esimerkin 1990-luvun väkivaltarikollisuuden vähenemisestä New Yorkissa. Asiaa tutkineet kriminologit James Q. Wilsonin ja George Kelling esittivät rikollisuuden vähenemiselle ”rikkinäisten ikkunoiden” teorian. Tämän teorian mukaan rikollisuus on epäjärjestyksen väistämätön tulos. Tällä he tarkoittavat sitä, että jos esimerkiksi ikkuna rikotaan ja kukaan ei korjaa sitä, syntyy mielikuva siitä, että kukaan ei välitä tai ole vastuussa. Tämä luo sen, että pian rikotaan lisää ikkunoita ja se levittää viestiä, että tällainen toiminta käy ja epäjärjestys ja rikollisuus alkavat levitä. Asiayhteydellä on siis merkitystä ja pienetkin ympäristön elementit voivat toimia leimahduspisteinä. (Gladwell 2007, 147-150.)

## 2.2 Toimintaympäristön monitorointi

Ennakoinnissa ja tulevaisuudentutkimuksessa on keskeistä menetelmien hallinta. Menetelmien valinta ja hallinta vaikuttavat saataviin tuloksiin ja tätä kautta myös suunnittelu- ja päätöksentekoprosesseihin. Siksi on tärkeää valita käytettävät menetelmät huolella. Tässä opinnäytetyössä esitellään yksi tulevaisuudentutkimuksessa käytettävä laadullinen menetelmä, toimintaympäristön monitorointi.

Toimintaympäristöllä tarkoitetaan erilaisia yritysten ja organisaatioiden kannalta merkityksellisiä ympäristöjä. Näitä voivat olla esimerkiksi yhteiskunnalliset, ekologiset tai teknologiset ympäristöt. Toimintaympäristön monitoroinnilla puolestaan tarkoitetaan erilaisten ilmiöiden muutosten tarkastelua ja ymmärtämistä. Se on ulkoisen tiedon sisäistämistä yrityksessä ja sellaisen saadun tiedon käsittelyä, joka saattaa vaikuttaa organisaation päätöksentekoprosessiin. Toimintaympäristön monitoroinnilla yritetään jäljittää muutosvoimia, joten se on yksi tulevaisuudentutkimuksen tärkeimmistä tutkimusprosessin työvaiheista. Englanniksi toimintaympäristön monitoroinnista käytetään termejä ”environmental scanning”, ”environmental monitoring” tai ”futures scanning”. (Albright 2004, 40; Rubin 2004, Käsitteitä S-O.)

Toimintaympäristön monitorointi keskittyy ilmaantuvien ongelmien, tilanteiden ja mahdollisten riskien tunnistamiseen, jotka voivat vaikuttaa organisaation tulevaisuuteen. Toimintaympäristön monitoroinnilla kerätty ulkoinen tieto, kuten tapahtumat, trendit, verkostot ja suhteet toimitetaan organisaation keskeisille avainhenkilöille ja niitä käytetään avuksi tulevaisuuden suunnitelmissa. Toimintaympäristön monitorointi kattaa ilmiöiden ja muutosten tarkastelun, ymmärtämisen, päätöksenteon ja siitä syntyvät valinnat. Monitorointi liitetään usein systeemiajatteluun, mutta se on erityisen tärkeää skenaariotyöskentelyssä. Ulkoista tietoa käytetään myös avuksi arvioimaan organisaation vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa ulkoihin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Pohjimmiltaan toimintaympäristön monitorointi on menetelmä ulkoisen tiedon ja vaikutusten keräämiseksi sekä menetelmä, joka auttaa muuntamaan tätä tietoa hyödyllisiin suunnitelmiin ja päätöksiin. Toimintaympäristön monitorointi on siis tukityökalu strategiselle päätöksenteolle. (Albright 2004, 40; Rubin 2004, Käsitteitä S-O.)

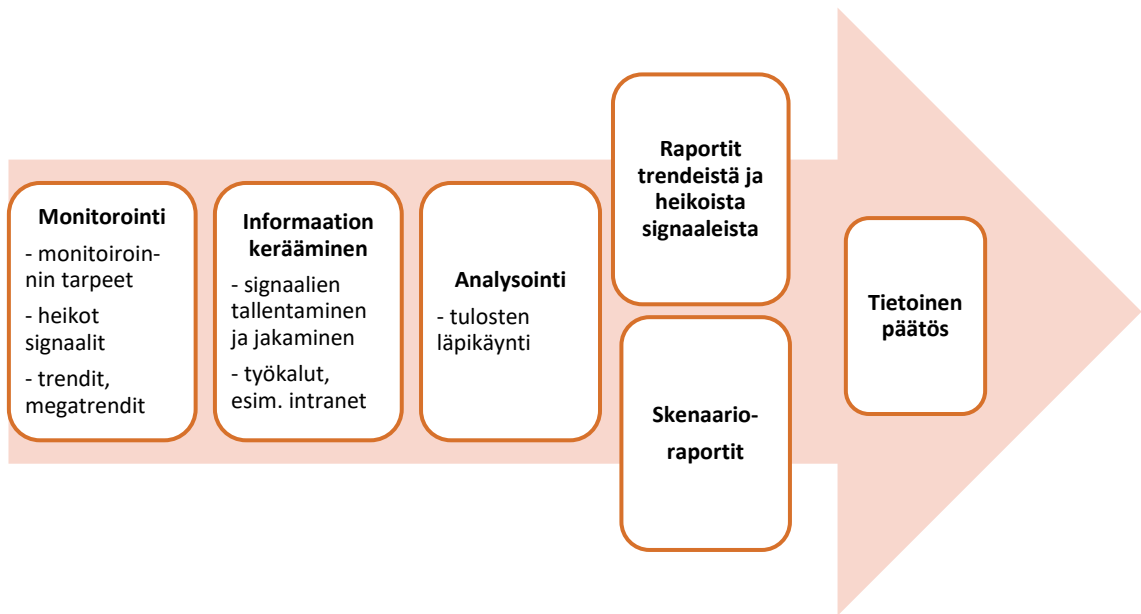
Toimintaympäristön monitorointi on tärkeää monesta eri syystä. Nykypäivän nopeiden muutosten ja uusien nousevien liiketoimintakäytäntöjen takia, organisaatioiden on helppo jäädä jälkeen, jos ne eivät pysy tekniikan, sääntelyiden tai erilaisten nousevien suuntausten eli trendien tahdissa. Toimintaympäristön monitorointi vähentää organisaatioiden sokeutta muutoksille ja mahdollistaa paremman ennakoivan liiketoiminnan. Kun ulkoiset muutokset ja erilaiset ennakoivat merkit tunnistetaan, organisaatioilla on parempi mahdollisuus tutkia vaihtoehtojaan haasteisiin vastaamiseksi ja pohtia sisäisiä vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. (Albright 2004, 40.)

John D. Stoffels sanoo kirjassaan ”Strategic Issues Management: A Comprehensive Guide to Environmental Scanning” (2004), että toimintaympäristön monitorointi antaa organisaatiolle mahdollisuuden käsitellä kilpailevia sosiaalisia, taloudellisia ja teknisiä kysymyksiä, jotka voi olla vaikea tunnistaa ja jotka ovat jatkuvia. Toimintaympäristön monitoroinnin tarkoitus ei ole vain tiedonkeruu, vaan sen tarkoituksena on pikemminkin keskittyä tulevaisuuden vaikutuksiin. Toimintaympäristön monitorointi auttaa organisaatiota oppimaan ulkoisen ympäristön mahdollisista vaikutuksista ja siitä, kuinka se pystyy reagoimaan niihin strategisesti. Ymmärtämällä nämä kaksi elementtiä: ulkoiset vaikutteet sekä organisaation sisäiset prosessit, organisaatio voi vastata muutoksiin ja riskeihin nopeammin ja tehokkaammin. (Albright 2004, 40.)

### 2.2.1 Toimintaympäristön monitoroinnin prosessi

Toimintaympäristön monitoroinnin painopiste on strategisessa ajattelussa ja suunnittelussa. Monitorointi ei ole pysähtynyt prosessi, vaan sen tulisi olla vakaa ja jatkuva, jotta voidaan ylläpitää valmistautuvaa liiketoimintaa ympäristövaikutusten ilmetessä. Vaikka ulkoisten vaikutusten seuranta tulisi olla jatkuvaa, voivat organisaatiot muotoilla omat sisäiset prosessinsa vastaamaan tarpeellisista ja tehokkaista vastauksista. (Albright 2004, 40.) Toimintaympäristön monitoroinnin prosessin yleiskuvaus on esitetty kaaviossa 2.





Kuvio 2: Toimintaympäristön monitoroinnin prosessi (mukaillen Mika Mannermaa 2004, 204).

Toimintaympäristön monitoroinnin prosessissa viisi perusvaihetta, jotka ovat yhteydessä toisiinsa ja jotka voivat olla myös päällekkäisiä toistensa kanssa. (Albright 2004, 43-44; Hiltunen 2017, 68-73.)

### 1. Tunnista toimintaympäristön tarpeet organisaatiossa

Ensimmäiseksi organisaation tulee hahmottaa toimintaympäristön monitoroinnin yleinen tarkoitus, prosessiin osallistuvat tahot sekä määrittää ajan ja resurssien käyttö. Ideaalitalteessa trendien, megatrendien ja heikkojen signaalien havaitseminen kuuluu organisaatioissa jokaiselle päivittäiseen toimintaan. Organisaation tulee pohtia, millaista tietoa se haluaa kerätä. Tätä varten on esimerkiksi hyvä miettiä etukäteen kysymysluettelo, jotta ympäristön monitorointi on kohdennettua ja tehokasta.

### 2. Informaation kerääminen

Informaation keräämisessä on tärkeää miettiä, millaisia työkaluja organisaatio käyttää. Käytettävien työkalujen tulisi olla nopeita ja helppoja käyttää, myös mobiilisti. Helppo työkalu auttaa myös signaalien keräämisen jatkuvuudessa, sillä toimintaympäristö muuttuu koko ajan ympärillämme ja keräämisen tulee olla jatkuva prosessi. Jotta signaalien kerääminen saadaan laajaksi osaksi yrityksen toimintaa, täytyy kaikilla työntekijöillä olla oikeus lisätä ja käydä läpi signaaleja, vaikka monitorointia varten olisi nimetty oma työryhmä. Lisäksi työkalun tulisi mahdollistaa keskustelu löydettyjen aiheiden ympärillä. Ennakointi on aina osallistava prosessi ja keskustelu on tärkeää. Visuaalisuudella ja kuvien sekä videoiden lataamisella, saadaan monipuolisempaa aineistoa kerättyä.

### 3. Tietojen analysointi

Kun organisaatio saanut toimivan järjestelmän ja työkalun heikkojen signaalien keräämiseen, on myös tärkeää, että löydettyjä ilmiöitä jatkojalostetaan ja analysoidaan. Tähän vaiheeseen organisaation olisi hyvä nimetä erillinen tiimi, jonka tehtävänä on analysoida signaaleja ja nostaa esiin trendejä. Tiimin tulisi olla mahdollisimman heterogeeninen, jotta saadaan nostettua erilaisia ja monipuolisempia trendejä massasta. Eritaustaiset ihmiset huomaavat erilaisia asioita. Kun monitoroinnin avulla on kerätty tietoa, sitä on analysoitava niiden aiheiden ja suuntausten suhteen, jotka voivat vaikuttaa organisaation toimintaan. Tietojen analysointia voidaan joutua toistamaan useaan kertaan, mikäli tiedoissa on aukkoja tai jos jo kootusta tiedosta syntyy uusia kysymyksiä.

### 4. Tulosten kommunikointi

Kerätty tieto, joka on analysoitu mahdolliseksi organisaatioon vaikuttavaksi tekijäksi, tulee jakaa kaikille päätöksentekijöille yrityksessä. Yksittäinen signaali ei vielä tuo iloa organisaatiolle, mutta hyöty saadaan, kun signaali jaetaan koko organisaatiolle. Erilaiset osastot tai projektit voivat käyttää havaittua tulevaisuustietoa hyödyksi omassa työssään. Jakamiseen ja analysointiin on tarjolla monenlaisia työkaluja.

### 5. Tee tietoinen päätös

Kun tulokset on analysoitu ja kommunikoitu organisaatiossa, tulee johdon tehdä asianmukaiset toimenpiteet, joiden avulla voidaan reagoida parhaiten tunnistettuihin mahdollisuuksiin ja uhkiin.

(Albright 2004, 43-44; Hiltunen 2017, 68-73.)

#### 2.2.2 STEEP-kehikko

Yksi ennakkoinnin merkittävimmistä haasteista on se, että tulevaisuustietoa etsitään liian läheltä ja tiedonhaussa keskitytään usein vain oman toimialan ympäristöön. Haaste syntyy siitä, että tuttua tietoa on helpompi ymmärtää ja yhdistää omaan liiketoimintaan. Monesti yritys tai organisaatio näkee tärkeimpinä tulevaisuustiedon lähteinä omat asiakkaansa, kollegat, liikekumppanit ja kilpailijat. Tällöin kyse on kuitenkin enemmän markkinatutkimuksesta kuin tulevaisuuden ennakkoinnista. (Puru & Niinisalo 2018.)

Jotta voidaan tarkastella trendejä ja heikkoja signaaleja monipuolisesti sekä kokonaisvaltaisesti, tulee toimintaympäristöä monitoroidessa huomioida useita erilaisia ulkoisia ympäristöjä, jotka voivat vaikuttaa organisaatioon ja sen toimintaan. Havainnoinnissa ja trendien tarkastelussa ulkoiset ympäristöt voidaan ryhmitellä eri luokkiin STEEP-kehikkoa hyväksi käyttäen. STEEP-kehikon kirjaimet tulevat sanoista:

- social eli sosiaalinen, yhteiskunta
- technological eli teknologia
- economical eli talous
- environmental eli ympäristö
- political eli politiikka ja lainsäädäntö

STEEP-kehikosta käytetään usein myös nimeä PESTE-analyysi. Lisäksi kehiosta on tehty useita erilaisia variaatioita, joissa on käytetty muun muassa kirjaimia C, V ja L käsitteistä consumer eli kuluttaja, values eli arvot sekä legal eli lakimuutokset. (Hiltunen 2017, 62.)

STEEP-kehikko on laajalti käytetty työkalu, sillä se on yksinkertainen käyttää ja se on hyödyllinen neljästä eri syystä. STEEP-kehikko auttaa ymmärtämään muutosvoimia, joille yritykset ja organisaatiot ovat alttiina. Se auttaa havaitsemaan liiketoimintamahdollisuuksia ja antaa varoituksen merkittävistä uhista. Lisäksi se paljastaa muutoksen suunnan eri liiketoimintaympäristöissä. Muutoksen havaitseminen auttaa muuttamaan toimintaa oikeaan suuntaan. Kolmanneksi STEEP-kehikko auttaa välttämään sellaisten toimien tai projektien käynnistämistä, jotka todennäköisesti epäonnistuvat syistä, jotka eivät ole sinun hallinnassasi. Neljäntenä STEEP-kehikko voi auttaa yritystä pääsemään eroon oletuksista, kun saavut uuteen maahan, alueeseen tai markkinoille. Kehikko auttaa kehittämään objektiivisen kuvan täysin uudesta ympäristöstä. (Mind Tools 2019.)

Kuten aiemmin on todettu, voimme havaita trendejä kaikista elämän osa-alueilta. Yritysten on siis tärkeää havaita trendejä monelta eri alalta ja tarkastella monia eri ympäristöjä, sillä eri alojen trendit vaikuttavat toisiinsa. STEEP-kehikko tuo apua tähän. Esimerkiksi lainsäädäntö voi muuttaa kuluttajakäyttäytymistä. Jos on havaittu poliittisessa toimintaympäristössä muutos, voidaan havaita ajoissa myös uusi trendi ostokäyttäytymisessä. (Hiltunen 2017, 57-63.)

### 2.2.3 Toimintaympäristön monitoroinnin mallit

Tutkija Chun Wei Choon mukaan, erilaisten yritysten tulee monitoroida ympäristöään eritaivoin. Hänen mukaansa toimintaympäristön monitoroinnin mallin valintaan vaikuttavat monet eri asiat, kuten liiketoiminnan luonne ja noudatettava strategia ja informaatiotekijät eli tiedon saatavuus ja laatu. Lisäksi Choo korostaa, että on tärkeä pohtia sitä, missä määrin organisaatio tukeutuu ympäristöönsä. (Choo 2001.)

Choo esittelee artikkelissaan ”Environmental scanning as information seeking and organizational learning” (2001) Daftin ja Weickin (1984) mallin, jonka mukaan ympäristöanalyysi perustuu kahteen ulottuvuuteen: ”voimmeko analysoida, mitä ympäristössä tapahtuu?” ja ”tartummeko aktiivisesti ympäristöön kerätäksemme tietoa?”. Choo esittelee myös omat neljä malli-

aan siitä, miten yritykset monitoroivat ympäristöään Daftin ja Weickin yleisen mallin pohjalta. Choon neljä monitoroinnin mallia ovat: kohdentamaton tarkastelu (underected viewing), kohdennettu tarkastelu (conditioned viewing), toiminta (enacting) ja etsiminen (searching). Mallin valinta neljän tavan välillä riippuu pitkälti yrityksen tiedon haun aktiivisuudesta sekä yrityksen näkemyksistä siitä, mitä ympäristön muutokset ovat. (Hiltunen 2012, 178.)

Kohdentamattoman tarkastelun valitsevat yleensä yritykset, jotka eivät usko, että toimintaympäristöstä voidaan saada tarpeeksi tietoa. Tällaiset yritykset kokevat toimintaympäristön olevan analysoimaton, eivätkä siten yritä päästä ympäristöön sisään ymmärtääkseen sitä. Kohdentamattoman tarkastelun valitsevat yritykset saavat suurimman osan analysoitavasta tiedosta sattumanvaraisuuden kautta. He esimerkiksi luottavat usein raportteihin yrityksen omalla toimialalla ja tietoa etsitään kohdennetuista lähteistä esimerkiksi henkilökohtaisista kontakteista. Koska ympäristön oletetaan olevan analysoimaton, organisaatio on tyytyväinen rajalliseen tietoon. Kohdentamattoman tarkastelun valitsevat yritykset eivät juurikaan usko voivansa vaikuttaa omiin mahdollisuuksiinsa muuttaa ympäristöä. Esimerkki kohdentamattoman tarkastelun mallin valitsevasta yrityksestä voi olla pieni yritys, joka kerää tietoja olemassa olevien henkilökohtaisten kontaktien kautta, ostajia, toimittajia ja myyntihenkilöstöä varten. Se, mitä tietoja huomataan ja käytetään, riippuu yrityksen tietoisuuteen tulevien vihjeiden taajuudesta ja voimakkuudesta. Kohdentamattoman tarkastelun etuna on, että yrityksen tai organisaation ei tarvitse käyttää paljon resursseja viralliseen monitorointiin, mutta tämä säästö aiheuttaa riskin, että yritys tai organisaatio ei saa tarpeeksi tietoa ja välttämättä osaa varautua mahdollisiin muutoksiin yhtä hyvin kuin laajemmin toimintaympäristöään monitoroivat yritykset. (Choo 2001.)

Yritykset, jotka valitsevat ”enacting” eli toiminta-mallin eivät myöskään usko siihen, että ympäristön tieto on analysoitavissa, mutta he kokevat tarvetta vaikuttaa ympäristöön ja sen muutoksiin. Tällaiset yritykset eivät käytä valmiita toimialan raportteja, vaan kehittävät omat tiedonhankintakanavansa. He keräävät tietoa kokeilemalla uutta ja näkemällä mitä tapahtuu. Tietoa voidaan saada esimerkiksi yrityksen toteuttamien toimien palautteesta. Tällä tarkoitetaan, että yritys voi luoda tuotteen sen perusteella, mitä sen mielestä voi myydä, sen sijaan, että yritys odottaa tutkimusta markkinoiden kysynnän arvioimiseksi. Tietojen käyttö on siis keskittynyt suoritettuihin toimiin ja näitä tietoja käytetään vähentämään epäselvyyksiä sekä testaamaan olemassa olevia sääntöjä ja ennakkotapauksia. (Choo 2001.)

Kohdennetun tarkastelun valitsevat yritykset, jotka pitävät ympäristöä analysoitavana, mutta yritys suhtautuu tiedonkeruuseen passiivisesti. Tällaisten yritysten tiedonetsintä on rutinoitunut, mutta haku on laajaa, avointa ja perustuu haluun tarkistaa tai päivittää olemassa olevaa tietoa. Kohdennetun tarkastelun valitsevat yritykset keskittyvät yleensä valittuihin alueisiin tai aiheisiin. Tiedonhaussa käytetään standardimenetelmiä. Huomattava määrä tietoa tulee ulkoisista raporteista, tietokannoista tai lähteistä, joita arvostetaan ja käytetään laajasti

yrittäjien toimialalla. Yrityksen päätöksenteko perustuu loogisiin, rationaalisiin menettelyihin, joihin sisältyy usein järjestelmäanalyysi ja kvantitatiiviset tekniikat. (Choo 2001.)

Etsimistä eli ”searching”-mallia suosivat yritykset, jotka uskovat ympäristön olevan analysoitavissa ja tällaiset yritykset myös monitoroivat ympäristöä aktiivisesti, johdonmukaisesti ja laajasti. Tietotarpeet perustuvat hyvin määriteltyihin hakutoimintoihin, jotka ovat yksityiskohtaisia ja avoimia. Etsimistä harrastavat yritykset myös uskovat, että voivat vaikuttaa itse ympäristöönsä. Tämän mallin valitsevassa yrityksessä on todennäköisesti oma monitorointiyksikkö tai tiimi, jonka tehtävänä on analysoida systemaattisesti tietoja tuottaakseen markkinoiden ennusteita, trendiraportteja sekä analyyskejä. Ero esimerkiksi kohdennetun tarkastelun valitseviin yrityksiin on, että etsimistä suosivien yritysten tarkastelunäkökulma on paljon laajempi, mutta kuten kohdennetussakin tarkastelussa, etsimistä tekevien yritysten päätöksenteko perustuu loogisiin, rationaalisiin menettelyihin, joihin sisältyy usein järjestelmäanalyysi ja kvantitatiiviset tekniikat. Etsiminen vaatii huomattavia resursseja ympäristöön pääsemiseksi, uusien ominaisuuksien luomiseksi ja tiedon keräämiseksi. (Choo 2001.)

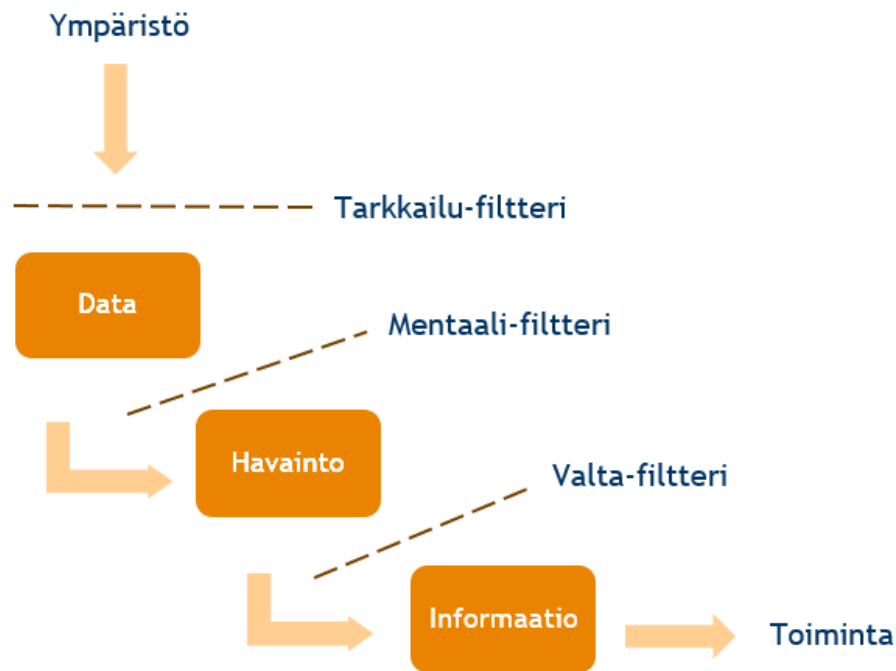
#### 2.2.4 Miksi emme huomaa muutosta?

Toimintaympäristön monitorointi on haastavaa. Heikkojen signaalien jäljittämisen voidaan katsoa olevan yksi tulevaisuudentutkimuksen haastavimmista osa-alueista. Haastavuutta luo heikkojen signaalien ominaisuudet, kuten se, että niitä voi ilmetä monella toisistaan poikkeavilla alueilla tai eri asiayhteyksissä samanaikaisesti. Muita syitä muutossokeudelle ovat muun muassa valikoiva tarkkaavaisuus, väärät tulkinnat, tietotulva sekä vähättely ja kieltäminen. Jatkuvasta signaalien tulvasta ja tietomassasta emme välttämättä osaa poimia olennaisia muutoksia tai jos muutos ei sovi ajatusmaailmaamme, saatamme yksinkertaisesti kieltää muutoksen tai muuttaa sitä paremmin omaan ajatusmaailmaan sopivammaksi. Mikäli signaaleja ei huomata, pahimmassa tapauksessa yritys ei voi hyödyntää sen ulottuvilla olevaa tietoa. (Ilmola & Kotsalo-Mustonen 2003, 481; Hiltunen 2012, 65-68.)

Igor Ansoff on strategiatutkija ja yksi toimintaympäristöanalyysin edelläkävijöistä. Hän on tutkinut yritysten ja organisaatioiden strategista käyttäytymistä monimutkaisissa toimintaympäristöissä. Ansoff totesi, että kun yrityksen toimintaympäristö on monimutkainen, sen reaktioihin käytettävissä oleva aika lyhenee ja myös organisaatio muuttuu samanaikaisesti monimutkaisemmaksi. Näiden vaatimusten täyttämiseksi organisaation on tunnistettava heikot muutossignaalit, niin mahdollisuudet kuin uhat, mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja organisaation on seurattava ympäristöä usein. (Ilmola & Kuusi 2006, 911.)

Ansoffin mukaan yritysten toimintaympäristön monitorointimenetelmien laatua rajoittaa organisaation kyky soveltaa oikeanlaista strategista käyttäytymistä. Hän kuvasi toimintaympäristön muutoksesta kertovan datan tulkintaa rajoittavia esteitä filttereinä, joiden läpi tiedon täytyy päästä, jotta analysoitua dataa voidaan käyttää hyväksi yrityksen toiminnassa. Ansoff

nimesi nämä tietoa suodattavat filtit tarkkailu-filtteriksi (surveillance filter), mentaali-filtteriksi (mentality filter) ja valta-filtteriksi (power filter). (Ilmola & Kotsalo-Mustonen 2003, 483-484.)



Kuvio 3: Igor Ansoffin (1984) filtit.

Ansoffin mukaan ympäristöstä saadun informaation pitää siis läpäistä kolme filtteriä, jotta se voi saada aikaan toimintaa. Tarkkailu-filtteri on ensimmäinen este, jonka uusi tieto kohtaa. Tarkkailu-filtterin mahdollinen haitta on, että keskitytään liikaa aiempiin kokemuksiin, seurataan vain nykyisiä markkinoita tai kiinnitetään huomiota vain niihin ominaisuuksiin, jotka ovat häirinneet yrityksen toimintaa aikaisemmin. Jos tavoitteena on lisätä yrityksen joustavuutta, tulisi toimintaympäristöä monitoroida myös oman alan ulkopuolelta. Tarkkailu-filtteri suodattaa pois tällaista tärkeää tietoa. (Ilmola & Kotsalo-Mustonen 2003, 483-484.)

Mentaali-filtteri tarkoittaa nimensä mukaisesti ajattelutapaa. Se kuvaa tapaamme katsoa maailmaa. Filtteri syntyy, kun heikkoja signaaleja tarkastellaan vain omiin kokemuksiin perustuen. Näin uusien ideoiden huomaaminen estyy. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi tarkkailua tekevän ihmisen koulutus tai historia. (Ilmola & Kotsalo-Mustonen 2003, 483-484.)

Valta-filtteri liittyy muutoshaluttomuuteen ja muutokseen erityisesti rakenteissa. Pelätään, että nykyisten konseptien ulkopuoliset ideat vaarantavat nykyistä asemaa. Valta-filtterin

haitta saattaa näkyä myös yrityksen asiantuntijoissa. Yrityksen työntekijät voivat laiminlyödä tärkeitä heikkoja signaaleja ylläpitääkseen nykyistä asemaansa. (Ilmola & Kotsalo-Mustonen 2003, 483-484.)

Informaatiota suodattavia filttäreitä voi kuitenkin vähentää ja poistaa. Elina Hiltusen mukaan (2012, 128) vastaus on massoissa ja massojen ominaisuudessa omata erilaisia filttäreitä. Hänen mukaansa esimerkiksi mentaali-filtterin vaikutuksia voi vähentää rekrytoimalla yritykseen henkilöitä erilaisilla koulutustaustoilla. Tarkkailu-filtteriä puolestaan voidaan laajentaa, kun annetaan työntekijöille omat tiedonhankkimisen vastuualueet. Tietoa saadaan monipuolisemmin, kun tietoa haetaan monikanavaisesti. Valta-filtterin rikkominen on Hiltusen mielestä haastavinta, sillä se on hänen mielestään filttäreistä inhimillisin. Kuka meistä haluaisi viedä esimiehelleen sellaista tietoa, joka voi tehdä viestin viejän aseman yrityksessä tarpeettomaksi, Hiltunen kysyy. Valta-filtterin rikkominen vaatii siis avoimuutta ja uudistumiskykyä. Yleisesti jatkuva systemaattinen toimintaympäristön monitoroinnin prosessi helpottaa heikkojen signaalien metsästystä (Rubin 2004, Käsitteitä S-O).

### 2.3 Ennakointi organisaation osaamisalueena

Kaikki inhimillinen päätöksenteko on enemmän tai vähemmän tulevaisuuteen suuntautunutta, olipa päätöksentekijä tästä tietoinen tai ei (Rubin 2004, Tulevaisuudesta tietämisen ongelma). Ennakointia voi tehdä kuka tahansa, ei pelkästään tulevaisuudentutkijat, sillä nyky-yhteiskunnassa saatavilla oleva tieto ja informaation kasvu mahdollistavat ennakoinnin kennelle tahansa (Jalonen, Lehti, Tonteri, Koskelo, Nousiainen & Jäppinen 2017, 21).

Opinnäytetyön tietoperustassa on käsitelty ennakoointia ja toimintaympäristön monitoroinnin prosessia, mutta tässä luvussa avataan vielä ennakoinnin merkitystä ja ennakoointia organisaation osaamisalueena. Ennakointi, ennakointikyvykyys ja tulevaisuustietoisuus ovat nykyajan organisaatioiden menestyksen kannalta yhä enemmän tarvittavia osaamisalueita ja työelämäntaitoja.

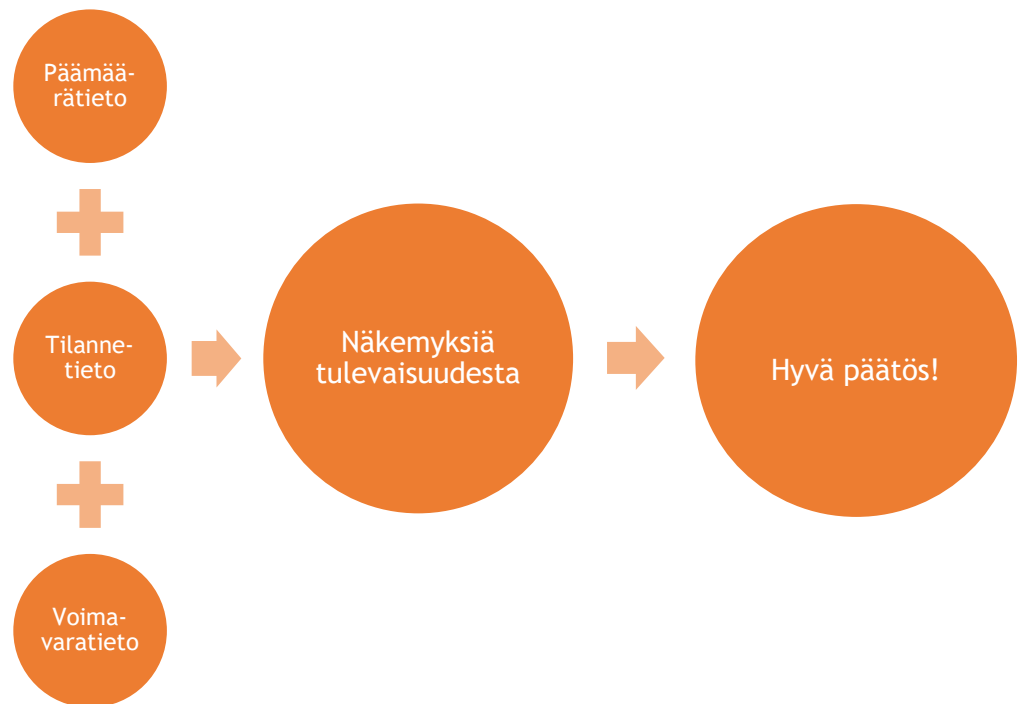
Yksinkertaisuudessaan ennakoinnilla voidaan valmistautua tulevaisuuteen. Ennakointi laajentaa päätöksenteossa tarvittavaa tietopohjaa ja lisää yritysten ja organisaatioiden kykyä ja valmiutta toimia tilanteissa, joissa sen selviytyminen on kiinni dynaamisesta tasapainottelusta luovan ajattelun sekä rationaalisen järjelyn välillä. Ennakointi on yhteisen oppimisen, ymmärtämisen ja tiedon tuottamisen sekä hyödyntämisen väline, jonka avulla voidaan tukea strategista päätöksentekoa. (Vataja & Parkkonen 2019; Jalonen ym. 2017, 21-22.)

Ennakoinnin tuloksena syntyy trendianalysejä, riskiarvioita, skenaarioita, tiekarttoja, toimintasuunnitelmia ja ekosysteemikarttoja eli erilaisia työkaluja, jotka auttavat päätöksentekijöitä strategiatyössä. Nämä työkalut ja ennakoinnin avulla saatu tulevaisuustieto auttavat yritystä monissa asioissa. Yritys oppii tunnistamaan trendejä ja heikkoja signaaleja paremmin

sekä tarkastelemaan vaihtoehtoisia tulevaisuuden kuvia poliittisten, taloudellisten, teknologisten ja yhteiskunnallisten tekijöiden suhteen. Näin yritys voi tarttua esimerkiksi nouseviin teknologisiin ja liiketoiminnallisiin mahdollisuuksiin nopeasti ja tehokkaasti. Lisäksi strategiatyön suuntaaminen ja yhteisen tulevaisuuden vision vahvistaminen sekä sitouttaminen eri sidosryhmien kanssa helpottuu. (VTT 2019.)

Kehittämällä ennakointiajattelua voidaan vähentää epävarmuuksia ja selkiyttää epäselvyyksiä. Ennakointityössä epävarmuuksilla tarkoitetaan informaation puutetta. Epäselvyydellä puolestaan tilanteiden tulkintavaikeutta. Lisäksi ennakointiajattelulla voidaan yksinkertaistaa monimutkaisuuksia eli sitä, että yksi tilanne voidaan tulkita monin eri tavoin. Ennakointi auttaa siis tekemään parempia päätöksiä, priorisoimaan asioita ja suunnittelemaan tulevaisuuden toimia. (Jalonen ym. 2017, 21-22.)

Menestyksekkään ennakkoinnin avain on tulevaisuutta koskevan tiedon ja informaation integrointi organisaation lopulliseen päätöksentekoon kaikilla päätöksenteon tasoilla. Ennakointia ei tulisi nähdä välineenä ennalta määritettyjen tavoitteiden saavuttamiseen, vaan ennakkoinnilla tulisi haastaa näitä määriteltyjä tavoitteita ja pohtia erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Mikäli yritys tai organisaatio jättää nämä vaihtoehtoiset tulevaisuuskuvat täysin huomiotta, voi se rajoittaa sen kehitysmahdollisuuksia. (Puru & Niinisalo 2018.)



Kuvio 4: Ennakkoinnin merkitys (mukaillen Hokkanen & Kiiskilä 2013.)



Ennakointi voi johtaa parempiin toimintasuunnitelmiin ja päätöksiin lyhyellä aikavälillä, koska lyhyen aikavälin tulevaisuus ymmärretään paremmin. Ennakointi tukee kuitenkin myös pitkäaikavälin tavoitteiden asettamista, koska se auttaa tekemään oletuksia siitä, mitä voi tapahtua. (van Duijne & Bishop 2018, 18.)

Yhteenvedona voidaan sanoa, että yritykselle ennakointi auttaa saamaan paremman ja systemaattisemman ymmärryksen muutoksista sen ympärillä ja se auttaa yritystä strategisessa päätöksen teossa. Ymmärrys voi syntyä yleisestä muutoksesta tai tietystä syy-seuraussuhteesta eli ymmärrys voi olla keskittynyt tiettyyn aiheeseen tai laajempaan ymmärrykseen muutoksen suunnasta. Strateginen ennakointi antaa yrityksille ja organisaatioille mahdollisuuden oppia maailman suuntausten ja tapahtumien epävakauksesta, epävarmuudesta, monimutkaisuudesta ja epäselvyydestä. Ennakointi antaa työkalut keskusteluun muutoksen ilmenemisestä ja tulkinnoista.

### 2.3.1 Tulevaisuustietoisuus

Tulevaisuustietoisuuden voidaan katsoa olevan tulevaisuuteen suuntautuvan toiminnan mahdollistaja. Sillä tarkoitetaan henkilön kykyä ymmärtää, ennakoida ja valmistautua tulevaisuuteen. Tulevaisuustietoisuuden rakenne on laaja, se kattaa tulevaisuuteen suuntautumisen lisäksi yksilön roolin yhteiskunnan jäsenenä ja käsityksen globaalimmasta ja yhteiskunnallisemmasta tulevaisuudesta. (Lalot, Ahvenharju, Minkkinen & Wensing 2019, 3; Ahvenharju 2018.)

Tulevaisuustietoisuudella voidaan katsoa olevan viisi ulottuvuutta: aikakäsitys, toimijuus, avoimuus, systeemisyys ja vastuullisuus (Lalot ym. 2019, 4-6; Ahvenharju 2019):

#### 1. Aikakäsitys

Aikakäsitys eli aikaperspektiivi korostaa pitkäaikaisen ajattelun ja tulevaisuuden katsomisen merkitystä. Aikakäsitys mahdollistaa sen, että ymmärrämme menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden keskinäiset suhteet ja näiden suhteiden ymmärtäminen on tulevaisuustietoisuuden perusedellytys. Se, että pystymme katsomaan eteenpäin mahdollistaa suunnittelun ja sosiaalisen kehityksen.

#### 2. Toimijuus

Toimijuudella tarkoitetaan omaa ymmärrystämme ja uskoamme siihen, pystymmekö vaikuttamaan tuleviin tapahtumiin, mihin voimme vaikuttaa ja mihin ei.

### 3. Avoimuus

Avoimuus on kyseenalaistamista, kriittistä ajattelua ja vaihtoehtoisten kehityskulkujen ymmärrystä. Koska tulevaisuudentutkimuksen oletus on se, että ei ole olemassa yhtä oikeaa ja kiinteää tulevaisuutta, joka olisi tiedossa tai löydettävissä, vaan on useita mahdollisia tapoja, joilla tulevaisuus voi kehittyä.

### 4. Systeemisyytys

Systeemisyytys auttaa ymmärtämään päätöstemme monimutkaiset seuraukset. Se on yksilön ymmärrys kulttuuri-, yhteiskunta- ja ympäristöjärjestelmien monimutkaisuudesta.

### 5. Vastuullisuus

Tulevaisuustietoisien henkilön ei tulisi vain ajatella omaa tulevaisuuttaan, vaan myös yhteiskunnan ja tulevien sukupolvien tulevaisuutta. Vastuullisuus saa meidät pyrkimään kohti sellaista tulevaisuutta ja maailmaa, joka on parempi meille kaikille.

Tulevaisuustietoisuus ei tarkoita mitään tiettyä oppikirjan teoriaa, menetelmää tai tekniikkaa. Se on keino ja pyrkimys muodostaa käsitys asioiden ja päivittäisten toimiemme merkityksistä. Tulevaisuustietoisuutta voi kasvattaa tarkastelemalla ympärillämme olevaa nykyisyyttä ja pyrkimällä ymmärtämään sitä mahdollisimman hyvin. Tulevaisuustietoisuus on keino aktiivinen ja toimintaa ohjaava näkökulma nykyisyyteen ja menneisyyteen. (Rubin 2004. Tulevaisuudesta tietämisen ongelma.)

#### 2.3.2 Ennakointikyvykkyys

Kyvyt ovat yritysten ja organisaatioiden prosessien kautta toteutettuja taitoja ja kertyneitä tietoja, jotka antavat mahdollisuuden koordinoida toimintaa ja hyödyntää vahvuuksia. Joskus yrityksen tai organisaation voi olla vaikea tunnistaa omia kykyjään, koska ne voivat olla syvästi upotettu organisaation rakenteeseen. Kaikkia yritysten ja organisaatioiden mahdollisia kykyjä ei voi luetella, koska jokainen yritys kehittää omat kykynsä perustuen markkinoihin, aiempiin kokemuksiin sekä ennakoituihin vaatimuksiin. Siitä huolimatta tietyt ominaisuudet voidaan tunnistaa useissa liiketoiminnoissa. Yksi näistä ominaisuuksista on kyky ymmärtää asiakkaiden muuttuvia vaatimuksia ja aktivoida organisaatiota vastaamaan niihin. (Day 1994, 37-41.)

Ennakointikyvykkyys on noussut yritysten ja organisaatioiden tärkeäksi menestystekijäksi. Parhaimmillaan yrityksen ennakointikyvykkyys on silloin, kun ennakointi on kytketty systemaattisesti kaikkeen yrityksen toimintaan, suunnitteluun ja päätöksentekoon. Yrityksen turvallisuus-

den tunne lisääntyy, kun yhteistä ymmärrystä on lisätty jatkuvalla tulevaisuuden ennakkoinnilla. Tämä tarkoittaa sitä, että mahdolliset tulevat muutokset on käsitelty, keskusteltu ja ymmärretty yrityksessä tai organisaatiossa kaikkien kanssa. (Koskinen 2018.)

Yrityksen tai organisaation hyvä ennakkointikyvykyys vaatii monta asiaa. Ensimmäisenä yrityksen täytyy tehdä tulevaisuuden ennakkointia jatkuvasti. Harvoin tehtävä ennakkointi ei riitä, vaan paras yhteinen ymmärrys saadaan jatkuvalla ja systemaattisella toiminnalla. Yrityksen on tärkeää myös ymmärtää kompleksisuutta ja monitulkintaisuutta. Lisäksi välillä on hyväksyttävä se, että muutos on jatkuvaa ja joskus keskeneräistä. (Koskinen 2018.)

Ennakkointikyvykäs yritys tai organisaatio on myös nopea, joustava ja ketterä sekä avoin ja läpinäkyvä. Tällaisessa yrityksessä tai organisaatiossa ennakkointityöhön osallistuvat kaikki, niin johto kuin työntekijät, asiakkaat sekä yhteistyökumppanit. Paras lopputulos saadaan, kun tehdään jatkuvasti rohkeita kokeiluja ja luovaa heittäytymistä. Ennakkointityötä tulee tehdä yhdessä ja yhteistyössä. (Koskinen 2018.)

### 3 Kohdeorganisaation esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Leipurin Oyj. Leipurin Oyj on 1917 perustettu leipomo- ja konditoriatuotteiden, elintarviketeollisuuden sekä kodin ulkopuolisen syömisen (out-of-home, food service) ratkaisuja tarjoava yritys. Leipurin tarjoaa leipomoille ja elintarvikealan asiakkaille raaka-aineita, valmisteita ja pakasteita sekä tarvikkeita. Lisäksi Leipurin tuotevalikoimasta löytyy leipomoiden valmistuslinjoja, paistopisteitä sekä muita koneita ja laitteita. Kokonaispalvelun täydentää tuotekehitys ja koulutus. Suomen lisäksi Leipurin toimii Venäjällä, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Ukrainassa, Valko-Venäjällä sekä Kazakstanissa. Leipurin Oyj kuuluu suomalaiseen monialayhtiö Aspo Oyj:hin. (Aspo Oyj 2019.)

Leipurin-konserni on ollut mukana kehittämässä suomalaista leipomo- ja elintarviketeollisuutta ja asiakaslähtöisyys on ollut Leipurin toiminnassa tärkein ainesosa jo yli 100 vuoden ajan. Leipurin haluaa auttaa asiakkaitaan menestymään ja vastata niin asiakkaidensa kuin heidän asiakkaidensa eli kuluttajien tämän hetken ja tulevaisuuden tarpeisiin. Konserni seuraa jatkuvasti kuluttaja- ja tuotetreendejä sekä asiakastarpeita, joiden pohjalta se kehittää jatkuvasti ratkaisuja yhdessä asiakkaiden kanssa. Leipurin tehtävä on antaa asiakkaille ideoita, kehittää näiden tuotetarjoumaa sekä varmistaa liiketoiminnan onnistuminen. (Leipurin Oyj 2020.)

### 3.1 Leipomo- ja elintarviketeollisuuden toimialan näkymät

Työ- ja elinkeinoministeriö on julkaissut 29.5.2019 raportin elintarvikealan näkymistä. Raportin mukaan, teollisuudessa on kireästä kilpailutilanteesta huolimatta näkyvissä maltillista kasvua ja alan liikevaihto on jatkaa kohtalaista kasvua. Kilpailua kiristävät uusien tuotteiden aktiivinen lanseeraus, päivittäistavara-kauppojen omien tuotemerkkien vahvistuva tarjonta, tuonti ja hintataso. Liikevaihdon kehitystä tukevat lisäarvotuotteiden kasvava kysyntä sekä viennin arvon parantuminen. Vienti kohdistuu lähinnä EU:n sisämarkkinoille, Ruotsiin, Viroon, Venäjälle, Ranskaan ja Tanskaan. Viennin suurimmat tuoteryhmät ovat maitotuotteet, liha sekä juomat. (Hyrylä 2019, 2.)

Raportin mukaan kuluttajat tekevät kulutusvalintoja yhä tietoisemmin ja kuluttajatuntemus onkin liiketoiminnan kehittämisen kannalta tärkeää. Raportin mukaan, suuret muutokset tapahtuvat melko hitaasti, mutta kuluttajan valta ja vaikutus näkyvät koko ruokajärjestelmässä. Tällä hetkellä kuluttajat hakevat ruokailulta yhä enemmän kokemuksia. Kulutuskäyttäytymiseen vaikuttavat monet erilaiset ruokatrendit, kuten ekologisuus ja kotimaisuus. Kulutusmuutoksista kertovat myös laajentunut välipalatuotteiden tarjonta. Toisaalta raportti kertoo, että vaikka vastuullisuus koetaan nyt kulutuskäyttäytymistä ohjaavana tekijänä, hinnan merkitys on kuluttajalle edelleen tärkeä ostovalinta hetkellä. (Hyrylä 2019, 1.)

Päivittäistavara-kaupoissa näkyy tällä hetkellä paljon monipuolisia valintamahdollisuuksia. Raaka-ainepuolella tuoteuutuuksissa näkyy kauraa, kasvipainotteisia tuotteita sekä clean label ja free from-tuotteita. Myös tuotteiden pakkauksiin kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Kasvipärisyys näkyy myös proteiinivaihtoehtojen monipuolistumisena. (Hyrylä 2019, 1.)

Kuluttajien tarpeet pirstaloituvat ja yksilöytyvät yhä enemmän. Yritysten pitäisi pyrkiä vastaamaan näihin tarpeisiin ja kuluttajatiedon saatavuus on tässä avainasemassa. Toiminnan kannattavuus on kasvun ja kehittämisen perusedellytys, mutta kustannustehokkuutta tärkeämpää on pyrkiä luomaan mahdollisimman korkeaa arvonlisäystä. Raportti ehdottaa yhdeksi mahdollisuudeksi digitalisuuden ja datalähtöisyyden, joiden avulla voidaan luoda uusia liiketoimintamalleja ruokajärjestelmässä. (Hyrylä 2019, 1.)

Valtiovarainministeriön taloudellinen katsaus (talvi 2019) ennustaa 2020-luvulle kotitalouksien kulutuksen kasvun vakaata kasvua. Kulutuksen kasvua ylläpitää erityisesti palveluiden voimakas kysyntä, kotitalouksien käytettävissä olevien reaalityulojen kasvu sekä hyvä työllisyystilanne. (Valtiovarainministeriö 2019, 39.)

#### 4 Tutkimus- ja kehittämishankkeen kuvaus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kohdeorganisaation Leipurin Oyj:n tulevaisuustietoisuutta ja ennakointikyvykkyyttä. Kehittämistehtävänä on luoda toimeksiantajayritys Leipurin Oyj:lle leipomo-, kahvila- ja elintarvikealan Trendikartta vuodelle 2020. Trendikartta on julkaisu, jota jaetaan Leipurin Oyj:n asiakkaille. Trendikartta julkaisun on tarkoitus olla helppolukuinen ja tiivis tietopaketti, joka tukee Leipurin asiakkaiden myynninedistämistä ja lisää heidän trendi- ja markkinatietoisuutta. Trendikartta on kohderyhmän odotusten mukaan kehitetty ja se antaa konkreettisia vinkkejä asiakaskokemuksen ja liiketoiminnan kehittämiseen.

Opinnäytetyön kehittämishanketta varten aineistoa kerättiin kahdella tavalla: toteuttamalla tutkimus ja tekemällä toimintaympäristön monitoroinnin prosessi. Opinnäytetyön tutkimusosuuden tavoitteena on selvittää, mitä trendit merkitsevät suomalaisille leipomo- ja elintarvikealan yrityksille sekä miten trendit vaikuttavat leipomo- ja elintarvikealan yritysten toimintaan. Tarkoituksena on myös tuottaa tietoa Trendikartta julkaisun hyödynnettävyydestä ja tarpeellisuudesta. Tutkimusosuudessa aineistoa kerättiin teemahaastatteluin. Tutkimusaineiston lisäksi haluttiin kerätä dataa myös ulkoisista lähteistä ja tätä varten toteutettiin toimintaympäristön monitoroinnin prosessi. Kehittämistehtävän tavoitteena on tuottaa julkaisu, Trendikartta 2020, ja vakiinnuttaa Trendikartta Leipurin Oyj:n joka vuotiseksi julkaisuksi. Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämishanke on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5: Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämishanke.

Opinnäytetyön tutkimusosuuden tutkimusote on laadullinen eli kvalitatiivinen. Kvalitatiivista tutkimusta on vaikea määritellä, koska sillä ei ole omaa teoriaa eikä paradigmaa eli selkeää suuntausta. Usein laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan kuitenkin erilaisia tulkinnallisia, luonnollisissa olosuhteissa toteuttavia tutkimuskäytäntöjä. (Metsämuuronen 2008, 9.)

Pertti Alasuutarin mukaan (1999, 32-39), kun puhutaan tutkimusten analyyseistä, kvalitatiivista eli laadullista analyysia ja kvantitatiivista eli määrällistä analyysia voidaan pitää jatkumona, eikä vastakohtina tai toisensa pois sulkevia analyyseiksi. Hänen mukaansa laadullisissa analyyseissä kuitenkin aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena ja tutkimusyksiköiden suuri joukko tai tilastollinen argumentaatiotapa ei ole tarpeen, tai aina edes mahdollinen. Alasuutari sanoo, että laadullisessa tutkimuksessa analyysi koostuu kahdesta asiasta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta.

Laadullinen tutkimusote valittiin siksi, että tutkimuksella haluttiin lisätä ymmärrystä Leipurin Oyj:n asiakkaiden mielipiteistä trendeihin ja Trendikartta julkaisun mukaisiin tuotteisiin. Kvalitatiivinen tutkimus tuo esiin tutkittavien havainnot erilaisista tilanteista. Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmien, kuten haastatteluiden avulla päästään lähemmäksi niitä merkityksiä, joita ihmiset antavat ilmiöille ja tapahtumille. Nämä menetelmät tuovat esiin tutkimukseen osallistuvien näkökulman ja tuo kuuluviin juuri heidän äänensä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 28.) Siksi laadullinen ote sopii hyvin opinnäytetyön tutkimuksen tarkoitukseen.

#### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja tutkimusaineistoa kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta. Teemahaastatteluiden avulla pyrittiin saamaan tutkimukseen osallistuneiden ihmisten näkökulmia kahteen pääteemaan: trendien merkitykseen sekä Trendikartta julkaisun tarpeellisuuteen ja hyödynnettävyyteen. Teemahaastattelu toteutettiin kahdeksalle Leipurin Oyj:n asiakkaalle. Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelurunkoa, joka löytyy raportin liitteestä 1.

Kuten Jari Eskola ja Jaana Vastamäki toteavat kirjassa ”Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1” (2015, 27) teemahaastattelun idea on yksinkertainen: kun halutaan tietää, mitä ihmiset ajattelevat jostakin asiasta, kaikkein yksinkertaisinta, tehokkainta ja helpointa on kysyä sitä heiltä itseltään.

Haastattelu tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä on joustava ja siksi se sopii monenlaisiin tutkimuksiin. Haastattelu luo mahdollisuuden saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Se on hyvä menetelmä käytettäväksi silloin, kun halutaan sijoittaa haastateltavan vastauksen laajempaan kontekstiin ja kun tiedetään ennalta, että tutkimuksen aihe voi tuottaa

monitahoisia vastauksia. Haastattelussa tutkimuksen toteuttaja voi muuttaa haastatteluaiheiden järjestystä ja näin ollen syventää saatavia tietoja, käyttämällä esimerkiksi lisäkysymyksiä tai pyytämällä mielipiteiden perusteluja. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34-35.)

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jolle on luonteenomaista selkeät ominaispiirteet. Ensimmäiseksi haastattelu on ennalta suunniteltu ja se on haastattelijan alulle panema ja ohjaama. Toiseksi haastattelijan tulisi tutustua tutkimuksen aiheeseen niin teoriassa, että käytännössä, jotta saadaan mahdollisimman luotettavaa tietoa. Lisäksi ominaista on, että haastattelija joutuu usein motivoimaan haastateltavaa sekä ylläpitämään hänen motivaatiotaan haastattelun edetessä. Tärkeää on myös se, että haastateltava voi luottaa siihen, että hänen vastauksiaan käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 43.) Opinnäytetyön haastattelua varten haluttiin vastauksia käsitellä mahdollisimman luottamuksellisesti, joten opinnäytetyössä ei julkaista haastatteluun osallistuneiden yritysten tai henkilöiden nimiä.

Yllä mainitut asiat ovat tutkimushaastattelun ominaispiirteitä. Tutkimuksissa voidaan käyttää kuitenkin erilaisia haastatteluja. Erilaisia tutkimushaastattelun lajeja ovat esimerkiksi lomakehaastattelu, strukturoimaton haastattelu ja puolistrukturoitu haastattelu. Erot eri haastattelulajien välillä syntyy lähinnä siitä, kuinka kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka haastattelija jäsentää tilannetta. Esimerkiksi lomakehaastattelussa käytetään nimensä mukaisesti lomaketta, jossa kysymysten muoto ja järjestys on täysin ennalta määrätty. Strukturoimattomassa haastattelussa puolestaan käytetään avoimia kysymyksiä ja haastattelijan tehtävänä on syventää haastateltavan vastauksia ja rakentaa haastattelun jatko niiden varaan. Puolistrukturoitu haastattelu on näiden kahden edellä mainitun haastattelulajin välimuoto, jolle on ominaista, että haastattelun näkökohta on valmiiksi määritelty, mutta ei kokonaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 43-47.)

Teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, joka on kohdennettu tiettyihin teemoihin. Se on puolistrukturoitu haastattelu, sillä valitut teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta siitä puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypilliset tarkat kysymysten muoto ja järjestys. Teemahaastattelussa tutkija pyrkii vuorovaikutteisessa keskustelussa selvittämään haastateltavalta häntä kiinnostavat asiat. Menetelmässä haastattelun aihepiirit eli teemat, ovat etukäteen määritelty. Puolistrukturoidussa haastattelussa esitettävät kysymykset ovat kaikille haastatteluun osallistuville samat, mutta haastattelussa ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata itse kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelussa haastattelijan tulisi varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teemat käydään haastattelun aikana läpi, mutta teemojen järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen. (Eskola & Vastamäki 2015, 29.)

Opinnäytetyötä varten haastateltiin yhteensä kahdeksaa Leipurin Oyj:n asiakasta. Haastatteluviksi haluttiin mahdollisimman monipuolisesti Leipurin Oyj:n asiakaskuntaa edustavia yrityksiä, joten haastateltujen edustamien yritysten toimiala ja koko vaihtelivat suuresti. Haastatelluista kaksi edusti perinteistä pienempää kahvila-leipomo-konditoriaa, yksi isompaa teollista leipomoa, yksi elintarvikkeiden tuotekehitys- ja tutkimusyriytystä, kaksi riippumatonta ruokapalvelun tarjoajaa sekä kaksi elintarvikealan yrityksiä. Yritykset vaihtelivat kooltaan muutaman hengen yrityksistä aina yli 50 henkeä työllistävään yritykseen. Yrityksistä neljän kotipaikka oli Uudellamaalla, yksi Pirkanmaalla, yksi Eteläpohjanmaalla ja yksi Kainuussa. Taulukossa 1 on esitelty haastatteluun osallistuneiden koodi sekä haastattelun aika. Haastatteluun osallistuneiden anonyymiuden varmistamiseksi henkilöstömäärää tai yrityksen sijaintia ei ole taulukoitu.

Koodi	Toimiala	Haastattelu-aika
HA	Einesten ja valmisruokien valmistus	16.10.2019
HB	Luontaistuotteiden tukkukauppa	27.6.2019
HC	Yleistukkukauppa, vähittäiskauppa sekä valmistustoiminta	10.6.2019
HD	Elintarvikkeiden tuotekehitys	20.9.2019
HE	Leipomotuotteiden vähittäiskauppa	12.9.2019
HF	Leivän valmistus; tuoreiden leivonnaisten ja kakkujen valmistus	12.9.2019
HG	Leivän valmistus; tuoreiden leivonnaisten ja kakkujen valmistus	8.10.2019
HH	Leivän valmistus; tuoreiden leivonnaisten ja kakkujen valmistus	15.11.2019

Taulukko 1: Haastatteluun osallistuneet.



Ensimmäinen opinnäytetyön haastattelu toteutettiin kesäkuussa 2019. Kesäkuukaudet osoittautuivat kuitenkin haastaviksi loma-aikojen takia, joten tutkimuksen tekijä lykkäsi tutkimusta muutamalla kuukaudella ja loput haastatteluista tehtiin syksyn 2019 aikana. Haastatteluille lähetettiin ennen haastattelua sähköposti, jossa avattiin opinnäytetyön tarkoitus, tutkimuksen tavoite sekä haastattelun keskeiset teemat. Lisäksi haastateltaville kerrottiin, että vastauksia käsitellään luottamuksellisesti, eikä heidän nimiään julkaista opinnäytetyön raportissa. Haastatteluun osallistuneiden toivottiin tutustuvan etukäteen Leipurin vuonna 2019 julkaisemaan Trendikarttaan ja se lähetettiin joko sähköisessä tai paperisessa muodossa. Haastattelut nauhoitettiin jokaisen haastatteluun osallistuvan suostumuksella.

#### 4.2 Tutkimusaineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston analyysi voidaan aloittaa ilman ennakoasetuksia tai määritelmiä. Jari Eskolan ja Juha Suorannan (2014, 19, 138) mukaan, kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaankin yleensä aineistolähtöisestä analyysistä. Tällä he tarkoittavat sitä, että teoria rakennetaan empiirisestä aineistosta lähtien, ikään kuin alhaalta ylös. Analyysin perimmäisenä tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja näin myös uutta tietoa tutkittavasta asiasta.

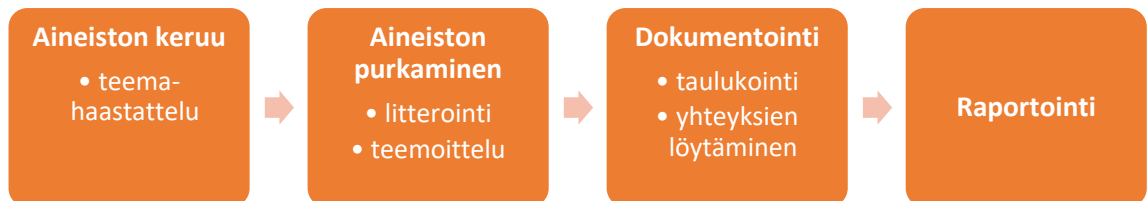
Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi alkaa usein jo tutkimusvaiheessa, esimerkiksi haastatteluissa jo haastattelutilanteessa. Kun tutkija tekee itse haastattelut, voi hän jo haastattelun aikana tehdä havaintoja ilmiöistä tarkastelemalla niiden toistuvuutta ja jakautumista. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole yhtä oikeaa tapaa tehdä analyysia, vaan analyysitekniikat ovat moninaisia ja tutkija voi oppia lukemalla aiempia tutkimuksia sekä kehittää itse erilaisia ratkaisutapoja. Vaiheet voidaan kuitenkin esittää suppeasti niin, että ensin saatua tutkimusainesta eritellään kokonaisuudesta osiin ja luokitellaan sekä yhdistellään. Tämän jälkeen synteesin avulla pyritään luomaan uudestaan kokonaiskuva tutkittavasti ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136, 143-144.)

Yleensä ensimmäinen vaihe haastattelun jälkeen on vastausten kirjoittaminen puhtaaksi eli litterointi. Litterointia voi tehdä monin eri tavoin riippuen siitä, minkälaista analyysia aineistoon aikoo soveltaa. Suppeimmillaan litteroinnissa voidaan purkaa vain olennaiselta vaikuttavat kohdat, esimerkiksi tema-alueista. Ongelmaksi tässä saattaa nousta se, mikä on olennaista ja mikä ei. Yksityiskohtaisemmassa litteroinnissa tutkija kirjoittaa auki haastattelut sanasta sanaan ja voi ottaa huomioon esimerkiksi haastateltavan pitämät tauot puheessaan ja erilaiset äännähdykset. (Eskola & Vastamäki 2015, 42.)

Opinnäytetyön tutkimusaineiston purkaminen aloitettiin litteroimalla haastattelut. Litterointia ei kuitenkaan tehty sanatarkasti, eli tutkija ei ottanut huomioon haastateltavien taukoja tai erilaisia äännähdyksiä, sillä niitä ei nähty tutkimuksen kannalta tärkeäksi. Hirsjärven ja Hur-

meen (2000, 142) mukaan tällaisessa menetelmässä tutkijan on pyrittävä tavoittamaan haastatteluvastausten olennainen sisältö. Lisäksi he mainitsevat, että jos tutkimusaineistoa ei pu-  
 reta sanatarkasti, on parasta, jos teema-haastatteluista saadun aineiston käsittelee tutkija  
 itse. Tutkija tuntee aineistonsa parhaiten ja näin ollen huomaa paremmin esimerkiksi sen,  
 milloin on tarpeen kirjoittaa sanatarkkoja dialogeja.

Yksi perinteinen teemahaastatteluiden analysointimenetelmä on teemoittelu. Tämä tarkoittaa sitä, että aineistoa jäsennellään teemojen mukaan ja mahdollisesti myös pelkistetään eli tutkimuksen analyysivaiheessa tarkastellaan aineistoista sellaisia nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä useammalle haastateltavalle. Yksinkertaistettuna teemoittelussa on kyse siitä, että aineistoa pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan. Tarkoituksena on etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkökulmia. Teemahaastattelun ja teemoittelun yksi vahvuus on siinä, että kynnyks aineiston analysointiin ei ole niin korkea kuin usein laadullisissa tutkimuksissa. Mikäli aineisto on litteroitu, voi aineiston järjestää uudestaan teemoittain eli niin, että jokaisen teeman alla on kaikkien haastateltavien vastaus. Tämä helpottaa aineiston analysointia teemoittain. (Eskola & Vastamäki 2015, 43; Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)



Kuvio 6. Opinnäytetyön tutkimuksen aineiston käsittelyn prosessi.

Opinnäytetyön aineiston analyysin eteneminen on esitetty kuviossa 6. Teemahaastatteluun kerätty aineisto litteroitiin ensin. Litteroinnin jälkeen opinnäytetyön aineistoa alettiin purkaa teema-alueittain. Haastatteluista nostettiin esiin usein toistuvia teemoja, joiden alle koottiin pelkistetysti ja tiivistetysti samaan teemaan liittyviä trendejä ja aihealueita. Mikäli jokin teema toistui, se nostettiin esiin tummempana. Teemoja kerättiin PowerPoint-dioihin, joka valikoitui hyväksi työkaluksi, sillä se on visuaalinen ja sinne kirjattuja teemoja voitiin käyttää suoraan hyväksi tuloksia esiteltäessä toimeksiantajaorganisaatiolle. Kuvakaappaus teemoittelusta kuvassa 1.



Kuva 1. Haastattelussa esiin nousseet teemat.

Aineiston analyysin pääasiallinen tehtävä oli toimia tutkijalle idealähteenä ja pohdinnan perustana Trendikarttaa 2020 varten. Analyysillä haluttiin löytää muun muassa trendejä, joihin alan yritykset juuri nyt kiinnittivät huomiota. Aineiston analysoinnissa haluttiin ottaa huomioon kaksi asiaa. Haluttiin ymmärtää vaikuttaako yrityksen koko, sijainti tai pääasiallinen toimiala trendien seurantaan. Toimeksiantajayritykselle oli tärkeää ymmärtää, kenelle Trendikartta julkaisu on hyödyllinen ja millaiset yritykset asiakaskunnasta seuraavat trendejä. Siksi analysointiin tehtiin avuksi myös taulukko, jotta nähtäisiin vastaukset myös niin, että kaikkien haastateltavien vastaukset ovat helposti vertailtavissa keskenään. Tällä pyrittiin tekemään päätelmiä laaja-alaisemmin kokonaisuuksista sekä löytämään vastauksista toistoa. Aineiston analyysia taulukoinnin avulla on kuvattu kuvakaappauksella kuvassa 2.

Haastattelut	A	B	C	D	E	F	G	H
<b>PÄÄTEEMA</b>  Trendien merkitys	Einesten ja valmisruokien valmistus	Luontaistuotteiden tukkauppa	Yleistukkakauppa, vähittäiskauppa sekä valmistustoiminta	Elintarvikkeiden tuotekehitys	Leipomotuotteiden vähittäiskauppa	Leivän valmistus; tuoreiden leivonnaisten ja kakkujen valmistus	Leivän valmistus; tuoreiden leivonnaisten ja kakkujen valmistus	Leivän valmistus; tuoreiden leivonnaisten ja kakkujen valmistus
<b>Seuraako alan trendejä - mistä?</b>	Kyllä. Markkinatutkimukset, omat tutkimukset, Google, artikkelit, media.	Kyllä. Some, myyjät kentällä, tuoteryhmävastavat kaupoissa. Maailmalta.	Kyllä. Some, ulkomaat, matkailu, monikavaisesti, ollaan hereillä.	Kyllä. Ulkomaat, messut, tuotteiden toimittajat.	Kyllä. Ulkomaat, matkailu, ketju takana auttaa.	Kyllä. Omat lapset trenditietoisia, matkailu, messut, some.	Kyllä. Ulkomaat, erityisesti, mitä Amerikassa. Some.	Kyllä - jonkun verran. Some, lehdet. Ulkomailta.
<b>Trendien merkitys</b>	Businekselle elintärkeitä. Investoinnit, tietopohjainen tuotekehitys, vahva visio itsellä, haluaa olla luomassa trendejä.	Halutaan olla trendien luoja. Uudet markkinat.	Trendit tärkeitä, halutaan olla edellä. Tuotekehitys.	Kyseenalaistaminen. Seurataan tärkeinä.	Tuotekehitys. Klassikotuotteiden "tuunaus".	Oma tuotevalikoima. Kiinnostaa mikä on tällä hetkellä suosittua.	Ala kiinnostaa. Tuotekehitys.	Ei vaikuta vahvasti. Vankka perinteisiin pohjautuva leivonta, sijainti syrjässä pohjoissa. Muutokset eivät tule nopeasti. Sesonkituotteet huomioon. Tuotekehitys.
<b>Mitä nyt?</b>	Free from, ravintorikkaus, gluteenittomuus, sokerin määrän huomioiminen, hyvinvointi, vatsabakteerit. Pois vehnäähöystä, ravintotietoisuus. Tietoisuus.	Keto, helppous, nopeat patukat ja juomat, ateriankorvikkeet. Halutaan terveellistä, mutta valmistuskäytössä. Ei tehdä enää itse jokaisesta jauheesta smoothieta, vaan yksi valmistus.	Vege. Funktionaaliset tuotteet, tietoisuus, vähäsokerisuus, terveellisyys, ympäristöasiat.	Vastuullisuus, pakkausasiat, kasvipörsäisyys, proteiinin lähteet, välipaloilla korvataan aterioita, vegaanisuus, yksinkertaisuus, selkeys, lisääaineettomuus.	Välipalatuotteet, terveellisyys, lähellä tuotettu, puhtaus, lisääaineettomuus. Deli-tuotteet, nopeus, helppous	Eksoottisuus, erityisruokavaliot (kysytään kovasti, mutta ei liiku), kasvisversiot. Kahvikakut - kakkupalat. Retro takaisin. Nopeus & helppous.	Gluteenittomuus erityisesti, vegaanisuus, kestävä kehitys. Pohtii, onko ohimenevää?	Kasviruokailu, vegaani osittain. Terveellisyys. Ilmastoahdistus. Erikoisruokavaliot.
<b>Mitä tulevaisuudessa?</b>	Terveellisyys, vegaanisuus, lihan syönnin vähentäminen. Labrassa kasvatettu ruoka, lähiruoka, luomu, kotona kasvatettu paluu luontoon.	Keto, puhtaus. Ei vielä näkyvissä täysin uusia trendejä maailmalta.	Tietoisuuden kasvu, luonto, terveellisyys, perustuotteet.	Kuidut, luontaiset makeuttajat, kasviksia leipiin, proteiinit, vegaanisuus.	Deli-tuotteet, nopeus, helppous. Nykyinen on vasta alkua.	Sama suunta jatkuu, pikaruoka, välipalatuotteet, pienemmät koot, liihankorvikkeet.	E-koodittomuus, säilöntäaineettomuus, puhtaus, paimuölyn välttäminen.	Uusia sukupolvia, nuoret enemmän kärryillä.

Kuva 2: Teema-haastatteluiden vastausten taulukointi.

#### 4.3 Tutkimustulosten tarkastelu

Tässä opinnäytetyön luvussa esitellään tutkimuksessa saatuja tuloksia. Haastatteluun osallistuneiden suorilla lainauksilla halutaan tuoda läpinäkyvyyttä tehdylle tutkimukselle.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa siitä, seuraavatko leipomo- ja elintarvikealan yritykset trendejä, joten jokainen tutkimusta varten tehty haastattelu aloitettiin kysymällä, seuraako haastateltava tai hänen yrityksensä leipomo- tai elintarvikealan trendejä. Haastateltavista kaikki kertoivat seuraavansa alan trendejä, enemmän tai vähemmän. Trendit mielletään tarpeelliseksi ja hyödylliseksi ja suurin osa, kuusi haastateltavaa kahdeksasta, piti trendejä ja niiden tuntemista liiketoiminnan kannalta tärkeinä. Perusteluiksi trendien seuraamisen tärkeydestä mainittiin se, että maailma muuttuu ja myös yritysten sekä tuotteiden tulee muuttua. Yksi haastateltava koki, ettei perinteisellä liiketoimintamallilla enää pärjää, jos haluaa menestyä. Trendien avulla halutaan pysyä kiinni asiakkaiden toiveissa ja tarpeissa. Seitsemän

haastateltavaa kahdeksasta kertoi, että trendejä käytetään hyväksi tuotekehityksessä. Kaksi haastateltavaa sanoi myös itse haluavansa olla luomassa uusia trendejä.

”Trendit ovat tärkeä juttu. Kyllä niitä yritetään seurata ihan sen takia, että pysytään niin kuin ihmisten huulilla. Ja pyritään tietty olemaan vähän edellä nykyisiä trendejä.” **Haastateltava C.**

”Joo siis no, seuraan tosi paljon. Täähän on siis niinkun mun perustama yritys ja ihan silloin kun lähdin sitä perustamaan kolme vuotta sitten, niin ensimmäinen juttu mihin mä investoin oli markkinatutkimusraportti. -- Tää markkinatutkimus on ollut tosi tosi tärkeä siinä, kun on sitten pitchannu supermarketille, nehän on tosi trenditietoisia, et jos sä pystyt jakaa sen tiedon, että sä oot tietopohjaisesti lähtenyt tekemään sitä tuotetta eikä vaan sillee, et mun mielestä tää on hyvää.” **Haastateltava A.**

”Joo kyllä seurataan, tosi tarkkaan. Pyritään tietysti, tota, hakea tietysti näitä niinkun Suomesta ja maailmalta, mikä on aina sitten, mikä on jotain uutta -- Se, että tää maailmaa muuttuu niin jatkossa pitää muuttaa sitten osittain tuotteita ja sitten palveluja ja olla jatkuvasti niinkun ajanhermoilla. Enää ei ihan perinteisesti nää leipomot, ainakaan kaikki leipomot, ei toimi ihan perinteisesti.” **Haastateltava E.**

Haastatteluun osallistuneista kaksi kertoi, etteivät koe trendien seuraamista itselleen kovin tärkeänä, vaikka trendejä seuraavatkin. Toinen heistä sanoi oman tuotevalikoiman olevan niin pieni, ettei trendit juurikaan vaikuta hänen liiketoimintaansa. Hänen mukaansa trendien seuraaminen on tärkeämpää isoille yrityksille. Hän kuitenkin sanoi seuraavansa, mitä erityisesti Amerikassa tapahtuu. Toinen haastateltavista, joka ei kokenut trendien seuraamista kovin tärkeänä oli sitä mieltä, että trendit eivät ole niin merkittäviä pienemmällä paikkakunnilla pohjoisemmassa Suomessa. Hänen mukaansa sinne trendit tulevat kovin hitaasti ja asiakaskunta ei ole kovin kiinnostunut niistä. Tämä haastateltava kertoi, että hänen liiketoimintansa perustuu vankkaan perinteisiin pohjautuvaan leivontaan, mutta trendejä pyritään huomioimaan sesonkeihin perustuvissa tuotteissa.

”Isommat yritykset juoksevat trendien perässä. Pienet yritykset ovat itsessään trendejä.” **Haastateltava G.**

”Ehkä se on tietyllä tavalla isompien kaupunkien näkökulmasta, niin kun se trendien vaihtelu ja se. Onhan se nopeempaa ja suuremmissa roolissa olla trendien aallonharjalla tietyllä tavalla, että jos sen missaa, niin siinä voi hävitä paljonkin. Mutta just että pienemmällä paikkakunnalla ja vähän täällä pohjoisemmassa, missä ei ehkä niinkun se elämän meno ja se, ei pyöri niinkun trendien seuraamisen ympärillä. Meillä se tulee vähän hittaammalla.” **Haastateltava H.**

Haastateltavat kertoivat seuraavansa trendejä monikanavaisesti ja erityisesti trendejä haetaan ulkomailta. Jokainen haastateltava mainitsi, että trendejä seurataan yli Suomen rajojen.

Matkailun kautta haettiin inspiraatiota alan toimijoilta ulkomailta ja neljä haastateltavista sanoi käyvänsä ulkomailla myös alan messuilla. Toiseksi eniten trendejä seurattiin sosiaalisen median kautta, tämä nousi esiin kuudessa haastattelussa. Myös lehdet ja artikkelit sekä raaka-ainetoimittajat nähtiin myös hyvinä trenditiedon lähteinä.

”Raaka-ainetoimittajat, niin kuin Leipurin tai kuka tahansa muu, on tärkeässä asemassa sen osalta, kun tulee uusia raaka-aineita, niin sitä kautta me pystytään yhdistämään niitä asiakasprojekteihin ja viemään eteenpäin.” **Haastateltava D.**

Haastateltavilta haluttiin näkemyksiä myös siitä, mitä trendejä he ovat huomanneet leipomo- ja/tai elintarvikealalla juuri nyt. Vastauksissa nousi esiin hyvin monenlaisia trendejä, mutta erityisesti vastauksissa toistui kolme teemaa: kasvipöreytyminen, välipalaistuminen ja terveellisyys.

Kasvipöreytyksen, kasvisruokavaliot tai vegaanisuuden mainitsi jopa kuusi haastateltavaa kahdeksasta. Kasvipöreytyksen kasvun ajateltiin johtuvan ihmisten tietoisuuden lisääntymisestä: halutaan terveellisempiä vaihtoehtoja ja ollaan huolissaan ympäristöstä. Vastuullisuus nähtiin tällä hetkellä yhdeksi suurimmista kuluttajien ostokäyttäytymistä ohjaavaksi tekijäksi. Suosituksi koettiin myös lähellä tuotettu ruoka, puhtaus, lisäaineettomuus, selkeys ja yksinkertaisuus.

Kuluttajien tietoisuus nousi esiin monessa haastattelussa ja vastuullisuuden lisäksi se yhdistettiin siihen, että kuluttajat kiinnittävät yhä enemmän huomiota tuotteiden terveellisyteen. Jokainen haastateltava käsitteli vastauksissaan terveellisyttä jollain tavalla. Vastauksissa nousi esiin muun muassa sokerin vähentäminen ja luontaiset makeuttajat, lähi- ja luomuruoka terveellisyysnäkökulmasta, kuluttajien tietoisuus ravitsemuksesta, kuidut sekä vatsan hyvinvoinnin tärkeys, puhtaus sekä lisäaineettomuus. Lisäksi palmuöljyn vähentäminen tuotteissa nähtiin trendinä, muun muassa viime aikoina mediassa nousseiden otsikoiden takia.

Välipalaistumisen, nopeuden, helppouden ja deli-tuotteet mainitsi neljä haastateltavaa. Tämän trendin uskottiin vain kasvavan ja siirtyvän uudenlaisiin elintarvikkeisiin. Syyksi pohdittiin hektistä ajankuvaa, jossa ruuanlaittoon ei välttämättä ole aina niin paljon aikaa. Trendinä nähtiin myös se, että aterioita korvataan valmiilla take-away ratkaisuilla.

”Ruokatrendit ovat tällä hetkellä vahvasti esillä. Ihmiset määrittelevät itseään ruuan kautta.” **Haastateltava B.**

”Kyllähän tietysti noi välipalatuotteet ja terveellisyys. Ne on nousseet. Ja varmasti ihmiset haluavat sitä, sitä mahdollisimman puhdasta. Lisäaineetonta. Ainakin se mielikuva on tai pitäisi tuotteissa olla.” **Haastateltava E.**

”Ollaan tietoisia nimenomaan siitä, kuinka paljon ruoka, se mitä me syödään vaikuttaa meidän hyvinvointiin.” **Haastateltava A.**

”Ihmiset halua mahdollisimman helppoja ratkaisuja. Esimerkiksi niinkun patukat ja juomat, jotka on siinä liikkeessä ja hetkessä helppo ottaa mukaan ja syödä siinä. Ne on nostanut suosiota paljon.” **Haastateltava B.**

Kun puhuttiin tulevaisuudesta, lähes kaikki haastateltavat mainitsivat, että nykyiset trendit jatkavat kasvuaan. Terveellisuuden uskottiin nousevan entistä tärkeämmäksi kuluttajille, tietoisuuden kasvavan entisestään, kasvisruuasta tulee normi ja sama suunta näissä trendeissä jatkuu. Välipalaistumisen uskottiin vain lisääntyvän.

”Take-away homma ja muu vastaava, se tulee vaan lisääntymään. Mä en usko, että ollaan vielä edes siinä puolessa välissä kehityskulkua. Mä luulen, että tulee olemaan tällaisia paikkoja, mihin tullaan sitten istuskelemaan ja juttelemaan ja pitämään niin kuin mukava rauhallinen hetki, näitä tarvitaan vieläkin, tulevaisuudessakin. Mutta tää välipalaistuminen tuo sitten taas sitä, että nää kaikki mahdolliset jotka puskee, öö, ihan kaupoissa näkee ja R-kioskeilla, ihan missä vaan meet, joka paikassa enemmän ja enemmän näitä välipalasysteemeitä ja kaikki menee pienempään kokoon.” **Haastateltava F.**

”En mä tiedä, mä jotenkin luulen, että ihmiset tulee vaan entistä enemmän tietoisiksi kaikista näistä luonto-luontoon liittyvistä ja ympäristöjutuista. Ja sit just niin kun omasta terveydestä. Ja varmaan funktionaalisille tuotteille on, on varmaan kysyntää tulevaisuudessa. Toki niinkun nää, varmaan nää perustuotteet pitää pintansa, mutta sitten mä luulen, et just pitää keskittyä siihen, että on terveysvaikutteitakin tuotteissa aika paljon. **Haastateltava C.**

Moni haastateltavista ei osannut tai halunnut nimetä, mitä trendejä pidemmällä aikavälillä on näkyvissä. Yksi haastateltava sanoi, ettei maailmalta ole vielä näkyvissä suuria megatrendejä. Suurimpana esteenä uusien trendien syntymiselle hän arveli lainsäädännön vaikutukset. Se, mikä on esimerkiksi Amerikassa niin sanotusti sallittua, ei välttämättä ole EU-maissa sallittua ja siksi trendien syntyminen meillä on hidasta. Toisen haastateltavan mielestä ruuassa mennään enemmän kohti kotona kasvatettua ja tehdään paluu luontoon. Yksi haastateltavista ei halunnut kertoa, millaisia trendejä he uskovat lähiaikoina tulevan, koska ovat kehitelleet uusia tuotteita näiden trendien pohjalta.

” Ihmiset on tosi tietosia kaikesta tai kiinnostuneita siitä, että mitä suuhun laitetaan. -- Vegeen panostetaan nyt enemmän ja me yritetään löytää kaikkia uusia juttuja, mistä mä en voikaan kertoa vielä.” **Haastateltava C.**

Leipurin vuonna 2019 julkaisema Trendikartta sai haastatteluun osallistuneilta paljon positiivista palautetta. Päällimmäisenä mieleen Trendikartasta 2019 oli jäänyt mieleen julkaisun

selkeys, helppous ja visuaalisuus. Hyvinä asioina Trendikartassa koettiin erityisesti sen värikyys ja kuvat. Julkaisua sanottiin myös tasapainoiseksi ja että se sisälsi juuri sopivasti tietoa, eikä ollut liian raskas lukea. Erityisesti positiivista palautetta sai ”suositukset markkinoinnin ja myynnin kehittämiseen”-osio. Haastateltavia pyydettiin antamaan kouluarvosana 4-10 vuoden 2019 Trendikartalle. Vastausten keskiarvo oli 8,3.

Haastateltavien mukaan Trendikartan tyyppisille julkaisuille on tilausta. Yksi haastateltavista sanoi, että yrityksellä ei ole jatkuvasti aikaa etsiä itse trendejä, joten toimittajilta toivotaan tämän tyyppisiä julkaisua ja tietoa. Hyödylliseksi tiedoksi arvioitiin se, miten asiakas tekee ostovalintansa, miten liikkuu kaupassa ja mitä asioita asiakas arvostaa tuotteissa. Kaksi nosti haastattelussa juuri kuluttajakäyttäytymistä koskevan tiedon kiinnostavaksi. Yksi haastateltava sanoi, että Trendikartta vahvistaa omaa ajatusta. Yksi puolestaan sanoi, että pienelle yritykselle, jolla pieni tuotevalikoima, tämän kaltaiset julkaisut ei ole niin iso juttu.

Positiivisen palautteen lisäksi, myös kehittämiskohteita uuteen Trendikarttaan löytyi. Eniten haastateltavat toivoivat vuoden 2020 Trendikarttaan tilastoja ja numeraalista tietoa. Elintarvikealan yritystä edustavan haastateltavan mielestä Trendikartta oli suunnattu ehkä liikaa leipomopuolelle. Yhden haastateltavan mielestä taas tämän tyyppiset julkaisut ovat usein vanhan kertausta. Hän toivoi, että mahdollisia uusia tuulia ja trendejä, haettaisiin rohkeammin. Lisäksi toivottiin lisää asiaa raaka-aine näkökulmasta ja yksi haastateltava huomautti, ettei vastuullisuudesta mainittu mitään, vaikka se on hänen mielestään yksi eniten elintarvikealaa muokkaava megatrendi tällä hetkellä.

Haastatteluun osallistuneilta kysyttiin myös, onko heillä jokin erityinen trendi, raaka-aine, maku tai tuote, mistä he haluaisivat saada enemmän tietoa tai mikä pitäisi ottaa mukaan 2020 Trendikarttaan. Ideoita oli monia. Yhden toiveissa oli, että pysyttäisiin perusasioiden äärellä, hän toivoi tuotteiden luonnollisuuteen liittyvää tietoa. Myös toinen haastateltava mainitsi luonnollisuuden ja kasvituotteet toivottavaksi teemaksi. Yksi haastateltava nosti esiin konkreettisen raaka-aineen, kurkuman. Hän sanoi, että Lähi-itä on nouseva ruokatrendi ja toivoisi kuulevansa lisää tästä. Yksi puolestaan halusi tietää, koetaan gluteenittomuus edelleen trendinä.

## 5 Kehittämistehtävä

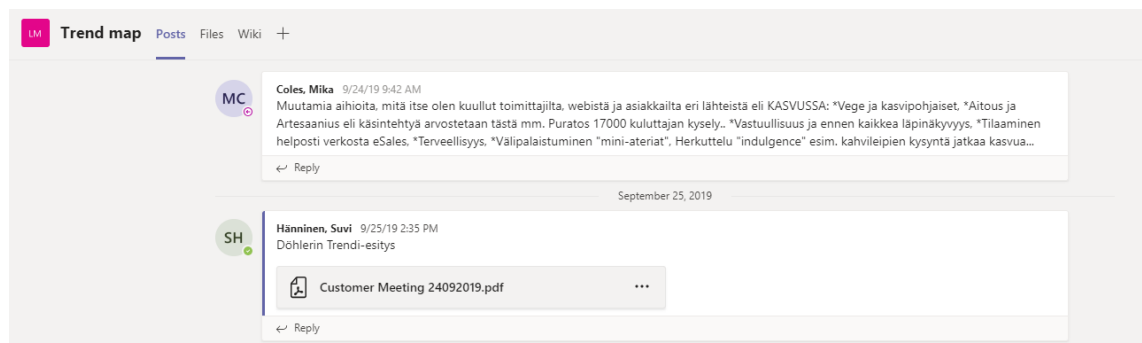
Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli tuottaa Leipurin Oyj:lle julkaisu, Leipurin Trendikartta 2020. Trendikarttaa varten kerättiin tietoa tutkimusosuudella teemahaastatteluista, mutta aineistoa haluttiin kerätä myös ulkoisista lähteistä. Tätä varten tehtiin toimintaympäristön monitorointia, jossa haluttiin tarkastella leipomo- ja elintarvikealan trendejä.



## 5.1 Leipomo- ja elintarviketrendien monitorointi

Lopullista Trendikarttaa varten haluttiin haastatteluista saadun tutkimustiedon lisäksi havainnoida leipomoalan trendejä ulkoisista lähteistä. Tätä varten tehtiin trendien ja heikkojen signaalien monitorointia. Toimintaympäristön monitoroinnin tarkoituksena oli kerätä mahdollisimman paljon dataa ja informaatiota markkinatutkimusta tekevästä yrityksistä, Leipurin asiakkailta ja toimittajilta sekä yleisesti tarkastella, millaista keskustelua trendeistä leipomo- ja elintarvikealalla nyt käydään. Toimintaympäristön monitoroinninprosessiin pyrittiin osallistamaan Leipurin myyntiorganisaatiota, mutta pääsääntöisesti materiaalia kokosivat opinnäytetyön tekijä sekä Leipurin markkinointijohtaja. Trenditietoutta jaettiin yrityksessä kuitenkin sähköpostitse ja nämä tiedot pyrittiin tallentamaan monitoroinnissa käytettyyn työkaluun. Trenditiedon etsinnän haluttiin olevan aktiivista ja laaja-alaista.

Monitorointiin otettiin työkaluksi käyttöön Microsoft Teams-sovellus. Teams on käytössä yrityksen toiminnassa päivittäin ja se on helppo sekä nopea käyttää. Tästä syystä se koettiin hyväksi työkaluksi myös monitorointiin. Teams työkaluna mahdollisti sen, että kaikilla yrityksen työntekijöillä oli mahdollisuus lisätä signaaleja ja kommentoida sekä käydä keskustelua tallennettujen aiheiden ympärillä. Teamsiin on mahdollista tallentaa kommentoimalla niin linkkejä, kuin luoda kansioita, esimerkiksi valokuvia varten. Teamsiin on myös mobiiliapplikaatio, joka mahdollistaa käytön älypuhelimella. Kuvassa 3 kuvankaappaus Teams-sovelluksesta monitoroinnin työkaluna.



Kuva 3: Microsoft Teams monitoroinnin työkaluna.

Monitorointi ja tietojen tallennus aloitettiin heti huhtikuussa 2019, kun opinnäytetyö projekti sai alkunsa. Monitorointia tehtiin koko loppu vuoden ajan ja työkalu on käytössä edelleen. Tulvaisuustiedon keräämisessä onnistuttiin hyvin, sillä Trendikarttaa varten saatiin kasaan monipuolista aineistoa niin aihepiireiltään kuin muodoiltaan. Aineistoissa oli valokuvia alan messuilta, Leipurin asiakkaiden ja toimittajien trendiraportteja, tutkimusyriytysten trendikatsauksia, artikkeleita ja uutisia niin Suomesta kuin ulkomailta sekä tutkimuksia muun muassa leivän syönnistä Suomessa.

Kun opinnäytetyön tutkimushaastattelut oli saatu tehtyä sekä purettua ja opinnäytetyön tekijä oli käynyt monitoroitua aineistoa läpi, Trendikartan suunnittelu ja ideointivaiheessa käytettiin osittain brainstorming- eli aivoriihimenetelmää. Ensimmäinen palaveri pidettiin Leipurin markkinointijohtajan kanssa 7.11.2019.

Brainstorming (suom. aivoriihi tai ideariihi) on ideointityökalu ja -menetelmä, jonka avulla pyritään keksimään suuria määriä luovia ideoita johonkin aiheeseen liittyen. Brainstormingin tavoitteena on vapauttaa ihmiset estoista, ideoita ja lisätä luovuutta. Brainstorming perustuu periaatteeseen, jossa määrä tuottaa laatua. Mitä enemmän on ideoita, sitä todennäköisemmin joukossa on myös käyttökelpoisia ideoita. Se sopii hyvin käytettäväksi ryhmässä ja menetelmän vahvuus onkin se, että toisen ideoinnin pohjalta voi syntyä uusia ideoita sekä tapoja lähestyä asiaa. (Halme 2018.)

Ensimmäisen Trendikartan suunnittelupalaverin tavoitteena oli brainstorming-menetelmän periaatteen hyödyntäminen, määrä tuottaa laatua. Tarkoituksen oli tunnistaa esille nousevia teemoja koko kerätystä aineistosta ja muodostaa teemoista useita trendiaihioita. Havaintojen tulkintaa ja tarkastelua varten esiin nousseita teemoja oli kerätty PowerPoint-dioihin, jotka käytiin läpi. Syntyviä ideoita kirjattiin vapaasti ylös paperille, jonka jälkeen niistä keskusteltiin ja ideoitiin Trendikarttaan 2020 mahdollisia aiheita. Ensimmäisessä palaverissa nostettiin yhdeksän trendiaihiota jatkokäsittelyyn: vastuullisuus, digitaalisuus, funktionaaliset tuotteet, aitous, premium-tuotteet (herkuttelu, kokemuksellisuus, laatu), sesongin makuja ja aineksia, take-away, kasviperäisyys ja erilaiset ruokavaliot.

Trendikartan aiheita käsiteltiin taas 19.12.2020 Leipurin markkinointijohtajan kanssa. Tätä varten opinnäytetyön tekijä oli tutustunut syvemmin monitoroinnista saatuun aineistoon ja valinnut Trendikarttaa 2020 varten neljä käsiteltävää trendiä: vastuullisuus, digitaalisuus, kasviperäisyys ja artesaanius. Näistä aiheista opinnäytetyön tekijä oli jo lähtenyt työstämään Trendikarttaa. Neljän trendin lisäksi Trendikarttaan 2020 ideoitiin ”Makuja ja raaka-aineita”-osio, jossa esiteltäisiin lyhyesti alalla näkyviä nousevia suuntauksia ja trenditietoutta. Suuremmista megatrendeistä jätettiin pois haastatteluissa paljon esiin noussut take-away, sillä Leipurin vuoden 2019 Trendikartassa oli jo käsitelty välipalaistumisen trendiä.

Tässä ideoinnin palaverissa muutettiin vielä neljää valittua trendiä ja lopulliseen Trendikarttaan valittiin yhdistettynä vastuullisuus & kasviperäisyys, digitalisaatio, artesaanius sekä uutena aiheena herkuttelu ja hemmottelu. Vastuullisuus ja kasviperäisyys haluttiin yhdistää Trendikarttaan yhdeksi luvuksi, sillä kasviperäisyyden kasvun ajurina nähtiin juuri vastuullisuus ja ympäristöasiat, monipuolisen ja terveellisen ruokavalio lisäksi.

Trendikartan sisältöä käytiin läpi 23.1.2020, kun opinnäytetyön tekijä oli saanut kirjoitettua Trendikartan tekstit lähes valmiiksi. Tällöin tekstit laitettiin luettavaksi myös Leipurin Oyj:n toimitusjohtajalle sekä myyntijohtajalle. Heiltä saadun palautteen perusteella tekstit vielä

viimeisteltiin. Trendikartan visuaalisesta suunnittelusta ja ilmeestä vastasi Sharemarket Helsinki Oy. Ensimmäinen versio Trendikartasta saatiin viikolla 9 ja opinnäytetyön tekijä sai tehdä tähän muutosehdotuksia. Muutoksia tehtiin kolmeen kertaan ja lopullinen valmis Trendikartta saatiin viikolla 11.

## 5.2 Trendikartta 2020

Niin haastatteluissa nousseiden vastausten kuin monien ulkoisten lähteiden, kuten työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportin mukaan, kuluttajat ovat yhä tietoisempia yhteiskunnallisista ongelmista ja siksi tekevät kulutuspäätöksiään yhä vastuullisemmin. Vastuullisuus on yksi elintarvikealaa eniten muokkaava ja koko ajan kasvava megatrendi ja siksi se haluttiin ottaa osaksi Leipurin Trendikarttaa 2020. Koska kasvipäristen tuotteiden kuluttajakysynnän kasvun ajurina on usein vastuullinen kuluttaminen, monipuolisen ja terveellisen ruokavalio lisäksi, haluttiin kasvipäristyys nostaa teemana esiin vastuullisuuden kanssa. Kasvipäristyys nähtiin suurena trendinä ja tätä tukee muun muassa markkinatietotoimisto Mintelin tutkimus, jonka mukaan viimeisen vuosikymmenen aikana uusien elintarviketuotteiden lanseerauksien yhteydessä kasvipäristen tuotteiden osuus on kasvanut keskimäärin 12,4 % joka vuosi (Leipurin 2020, Kasvua kasvisruoalla). Kasvipäristyydellä saatiin vastuullisuus teemaan myös konkreettista raaka-aine näkökulmaa, jota haastatteluissa toivottiin.

Toiseksi suureksi teemaksi ja trendiksi Trendikarttaan valikoitui digitaalisuus. Tämä aihe ei noussut juurikaan haastatteluissa esille, mutta sitäkin enemmän monitoroinnista saaduissa aineistoissa, muun muassa maailmanlaajuisen elintarvike- ja juomateollisuuden tuottaja, markkinoija ja toimittaja Döhlerin trendiraportissa sekä maailman suurimman leipomo-, konditoria- ja suklaakuluttajakyselyitä tekevän Taste Tomorrow:n trendikatsauksissa. Digitalisuus haluttiin nostaa esiin kuluttajille lisäarvoa tuovana asiana verkkokaupan ja sen tarjoamisen myyntimahdollisuuksien kautta, mutta myös tässä trendissä ottaa esiin tuotenäkökulma. Sosiaalinen median vaikutus näkyy kahviloissa, leipomoissa ja ravintoloissa ruokakuvien jakamisena, joka on viime vuosina ollut suuri trendi. Yrityksille on siis yhä tärkeämpää, että tarjoiltava ruoka ja juoma ovat näyttäviä, kertovat tarinaa ja että kuluttaja voi jakaa ruokakuvia sosiaalisen median kautta.

Kolmantena trendinä Trendikartassa esiteltiin artesaanisuus. Myöskään artesaanitrendi ei haastatteluissa noussut esille sanana, mutta se oli vahvasti esillä alan suurien toimijoiden trendiraporteissa. Artesaani-leipomotuotteilla tarkoitetaan käsityönä ja perinteisin menetelmin valmistettua tuotteita, joissa on käytetty korkealaatuisia raaka-aineita. Kuluttaja yhdistää artesaanisuuden aitouteen, yksinkertaisuuteen ja puhtauteen, teemoihin, jotka nousivat vahvasti esiin haastatteluissa. Maailmalla viestitään yhä useamman tuotteen osalta artesaanuuksia, aitoutta sekä paikallisuutta ja trendi on nouseva myös Suomessa. Tämä näkyy muun muassa

paistopisteissä, josta yhä useampi suomalainen ostaa leipänsä. Enää ei haluta valmiiksi viipaloitua ja muoviin pakattua leipää, vaan kuluttaja arvostaa yhä korkealaatuisempia ja terveellisempiä tuotteita ja kysynnän kasvu lisää myös käsin tehtyjen leipomo-tuotteiden markkinoiden kasvua.

Viimeisenä suurempana trendinä Trendikartassa käsiteltiin hemmottelun ja herkuttelun trendiä. Haastatteluun osallistuneilla oli näkemys, että perustuotteet, kuten korvapuusti pitää edelleen pintansa. Haastatteluissa koettiin myös, että tulevaisuudessakin tarvitaan leipomoita- ja kahviloita, joihin ihmiset voivat mennä rauhassa viettämään aikaa ja juttelemaan. Kiireisessä maailmassa ihmiset etsivät mahdollisuuksia irtautua arjesta ja keinoja vähentää stressiä. He haluavat hetkellisesti vain nauttia ja hemmotella itseään herkullisella makealla. Vaikka kuluttajat panostavat ruoan terveellisyyteen, Fona Internationalin tutkimuksen (2018) mukaan 39 % kuluttajista syö hemmottelu ruokia ja juomia 2-3 kertaa viikossa ja 30 % jopa 4-6 kertaa viikossa. Herkuttelun trendi ei ole siis kadonnut mihinkään, mutta kuluttaja odottaa hemmottelu tuotteen olevan maukas, terveellinen, helposti mukaan otettava tai kannettava sekä räätälöity tiettyihin tilanteisiin.

Uudelta Trendikartalta toivottiin enemmän tilastoja tai lukuja tukemaan esiteltyjä teemoja. Näitä lisättiin Trendikarttaan jokaisen teeman ympärille. Trendikartan tarkoitus on paketoida usean eri lähteen trenditietoutta helposti lähestyttäväksi paketiksi Leipurin asiakkaille, joten tutkimus tietoa etsittiin monesta eri alan tutkimusyrytyksestä. Haastatteluissa toivottiin lisäksi enemmän tietoa raaka-ainenäkökulmasta ja tähän pyyntöön haluttiin vastata myös Trendikarttaan lisätyllä ”makuja ja raaka-aineita”-osiolla, jossa esiteltiin lyhyesti haastatteluissa esiin nousseita trendejä, kuten funktionaalisia tuotteita, gluteenittomien tuotteiden kysynnän tilannetta sekä kasvisleipätrendiä.

Haastatteluissa nousi esiin, että Trendikartan 2019 ”Suositukset markkinoinnin ja myynnin kehittämiseen” osiosta pidettiin paljon. Idea toistettiin vuoden 2020 Trendikartassa, mutta osion nimi muutettiin ”Ideoista käytäntöön”. Tavoitteena oli nostaa esiin muutamia konkreettisia ideoita siihen, mitä leipomot, kahvilat tai alan yritykset voisivat tehdä käsitellyn teeman ympärillä. Esimerkiksi herkuttelun trendissä kuluttajat todettiin haluavan hemmottelevan ruuan myös olevan ”hyvää minulle”, joten ideana annettiin niin sanottujen superruokien lisääminen tuotteeseen. Niin sanotut superfoodit eli superruoat kasvattavat tuotteen ravintoarvoa. Suomalaisia superruokia ovat muun muassa mustikka, puolukka, karpalo, tyrni ja nokkonen.

Erityisesti Trendikartta 2019 sai hyvää palautetta visuaalisuudesta, kuvista sekä värikkydestä. Vuoden 2020 Trendikartassa jatkettiin samalla teemalla ja ulkoasusta pyrittiin saamaan raikas ja herkullinen. Trendikartan visuaalisesta ilmeestä vastasi Sharemarket Helsinki

Oy ja opinnäytetyön tekijä sai tehdä ulkoasuun haluamiaan muutoksia. Trendikartta 2020 julkaistiin Leipurin kotisivuilla sähköisessä muodossa ja sen lisäksi siitä painettiin printtiversion asiakkaille jaettavaksi. Trendikartasta tehtiin myös englannin kielinen käännös ja sitä tullaan käyttämään laajasti kaikissa Leipurin konsernin toimimissa maissa. Lopullinen trendikartta on opinnäytetyön liitteessä 2.

## 6 Johtopäätökset

Monet megatrendit, kuten teknologian kehitys ja globalisaatio, muokkaavat tällä hetkellä yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristöjä. Suomalainen leipomo- ja elintarviketeollisuus ei ole poikkeus, vaan muiden alojen tavoin sen markkinat kehittyvät nopeasti ja ala muuttuu jatkuvasti. Toimintaympäristöjen muutos on nopeaa sekä jatkuvaa ja kilpailutilanne on kireä. Myös kuluttajakäyttäytymisen muutos ja ruokatrendit muuttavat markkinoita.

Tässä ajassa yritysten ja organisaatioiden muutoksessa kiinni pysymisen avain on ennen kaikkea kuluttajatuntemus ja ennakointikyvykyys. Kuluttajat ovat kasvattaneet valtaansa ja vaikutus näkyvät koko ruokajärjestelmässä. Ennakointiin ja sen työkaluihin, kuten toimintaympäristön monitorointiin, on tarjolla useita erilaisia malleja, joista yrityksen täytyy löytää omansa. Ennakointityöskentelyn keskeisimpänä lähtökohtana on tieto, jota voidaan tuottaa näillä tulevaisuudentutkimuksen menetelmillä, kuten toimintaympäristön monitoroinnilla. Lisäksi tarvitaan mielikuvitusta ja luovaa ajattelua. Tällainen ajattelutapa ja kyky kaapata ulkoista tietoa ja rakentaa siitä ennakoivia strategioita ja luoda uusia innovaatioita on tärkeämpää kuin koskaan aiemmin.

Ruokatrendit ovat vahvasti esillä tänä päivänä. Ihmiset määrittelevät itseään ruuan kautta ja ruoka koetaan ilmauksena siitä, kuka olemme. Ihmiset haluavat jakaa omaa tarinaansa muiden kanssa ja he uskovat, että olet mitä syöt. Kuluttajat odottavat yksilöllisiin tarpeisiin räätälöityjä tuotteita ja kokemuksia, jotta he tuntevat olonsa ymmärretyksi ja tärkeäksi. Yritysten pitäisi pyrkiä vastaamaan kuluttajien muuttuviin tarpeisiin.

Opinnäytetyön tutkimusosuuden oli tarkoitus vastata kysymyksiin, mitä trendit merkitsevät suomalaisille leipomo- ja elintarvikealan yrityksille sekä miten trendit vaikuttavat leipomo- ja elintarvikealan yritysten toimintaan. Kaikki haastatteluun osallistuneet seurasivat alan trendejä, riippumatta yrityksen koosta, sijainnista tai toimialasta. Monikanavaisempaa ja aktiivisempaa trendien seuraaminen oli kuitenkin suuremmilla yrityksillä. Trendejä haettiin eniten ulkomailta ja suosituimpana kanavana käytettiin sosiaalista mediaa. Trendit miellettiin tarpeelliseksi sekä hyödyllisiksi ja niiden tuntemista liiketoiminnan kannalta tärkeäksi. Trendit koettiin myös osaltaan henkilökohtaisina, eivätkä haastateltavat välttämättä halunneet pal-

jastaa, millaisia trendejä he ovat huomanneet ja miten nämä trendit vaikuttavat heidän liike-toimintaansa. Yleisellä tasolla trendien avulla kuitenkin halutaan pysyä kiinni asiakkaiden toiveissa ja tarpeissa. Eniten haastateltavat kertoivat trendien vaikuttavat tuotekehitykseen. Yksikään haastateltavista ei maininnut trendien vaikuttavan esimerkiksi myymälän tai kahvilan designiin, markkinoinnin sisältöön tai palveluiden kehittämiseen.

Tutkimuksessa ilmeni, että tämän hetken ruokatrendeinä nähdään kuluttajien tietoisuuden lisääntyminen sekä terveellisyttä, puhtautta ja hyvinvointia korostavat valinnat. Tutkimuksessa nousi esiin vahvasti vastuullisuus, ympäristöasiat ja lisäaineettomuus. Näiden trendien odotettiin jatkuvan myös tulevaisuudessa. Lisäksi välipalaistuminen ja take-away nähtiin suuren ja edelleen kasvavana trendinä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli myös tuottaa tietoa Trendikartta julkaisuiden hyödynnettävyydestä ja tarpeellisuudesta. Tutkimuksessa ilmeni, että Trendikartta julkaisuille on tarvetta. Ne koetaan helppoina ja mielenkiintoisina julkaisuna tutustua alan trendeihin. Raaka-ainetoimittajien, kuten Leipurin Oyj:n koettiin olevan tärkeässä asemassa trenditiedon esiintuojana. Tietotulva tänä päivänä on suuri, joten tutuilta ja luotettavilta kumppaneilta halutaan helposti lähestyttävää materiaalia.

Opinnäytetyöhön kuului myös toimintaympäristön monitoroinnin prosessi. Tavoitteena oli tuottaa kohdeorganisaatiossa yhteisöllinen monitorointiprosessi ulkoisen aineiston keräämistä varten. Monitoroinnissa onnistuttiin ja Trendikarttaa varten saatiin kerättyä monipuolista dataa. Monitorointia ei saatu kuitenkaan laajennettua koko organisaatiota koskevaksi, mutta käyttöön otettu monitoroinnin työkalu koettiin hyväksi ja organisaatio voi jatkaa monitorointia ja sen jalkauttamista koko organisaatiolle opinnäytetyön jälkeenkin.

Opinnäytetyön kehittämistyön tarkoituksena oli luoda toimeksiantajayritys Leipurin Oyj:lle leipomo- kahvila ja elintarvikealan Trendikartta vuodelle 2020. Trendikartta julkaisun on tarkoitus tukea asiakkaiden myynninedistämistä ja lisätä heidän trendi- ja markkinatietoisuutta ja se on kohderyhmän odotusten mukaan kehitetty. Tavoitteessa onnistuttiin ja lopputuotoksena oli hyvin koostettu, visuaalinen ja värikäs Trendikartta. Kehittämistehtävänä tuotettu Trendikartta löytyy opinnäytetyön liitteestä 2.

## 6.1 Luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia ja lähtee siitä lähtökohdasta, että tutkija on tutkimuksen keskeinen tutkimusväline. Näin ollen pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Tämä eroaa paljon kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista, jossa perinteisesti pyritään arvioimaan mittauksen luotettavuutta ja tutkijan itsensä osuvuutta ei ole tapana arvioida. (Eskola & Suoranta 2014, 211-212.)

Jouni Tuomi ja Anneli Sarajärvi sanovat kirjassaan ”Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi” (2009, 140), että kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena ja luotettavuuden arvioinnissa on hyvä muistaa useampi asia. Ensimmäisenä he nostavat esiin tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen. Luotettavuuden kannalta on tärkeä määritellä mitä tutkitaan ja miksi. Toiseksi he nostavat esiin tutkijan oman sitoumuksen tutkijana tutkimuksessa. Tällä he tarkoittavat sitä, että tutkijan on pohdittava, miksi tämä tutkimus on tärkeä, mitä tutkija on olettanut tutkimusta aloittaessa ja ovatko ajatukset muuttuneet tutkimuksen aikana. Lisäksi luotettavuuteen vaikuttavat aineiston keruu, tutkimuksen kesto sekä aineiston analyysi ja raportointi.

Jari Eskola ja Juha Suoranta (2014, 212-213) esittävät kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnille neljä termiä. Nämä ovat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus. Uskottavuudella he tarkoittavat sitä, että tutkijan on pohdittava, vastaako hänen oman tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten yleistäviä. Tutkimustulosten yleistäminen on kuitenkin laadullisessa hankalaa, sillä laadullisessa tutkimuksessa yleistämisestä ei puhuta sen tilastollisessa merkityksessä. Laadullisissa tutkimuksissa ei useinkaan tehdä päätelmiä aineistosta yleistettävyyden näkökulmasta, vaan tausta-ajatuksena on se, että tutkittavan ilmiön pohjalta voidaan saada osviittaa myös muita vastaavanlaisia tapauksia varten. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Varmuutta Eskola ja Suoranta mukaan tutkimukseen voi lisätä ottamalla huomioon tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat ennakkoehdot. Vahvistuvuus puolestaan tarkoittaa sitä, että tehdyt tulkinnot saava tukea muista vastaavaa asiaa käsitelleistä tutkimuksista.

Tämän opinnäytetyön tekijä pyrki saamaan tutkimuksellaan mahdollisimman luotettavaa tietoa tutkimusongelman kannalta tärkeistä alueista. Luotettavuutta pyrittiin varmistamaan tekemällä tutkimukselle hyvä suunnitelma sekä tutustumalla tutkimusaiheeseen ja teoriaan ennalta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka mahdollisti sen, että tutkimuksen tekijä pystyi tarkentamaan tutkimukseen osallistuneiden vastauksia ja kysymään lisäkysymyksiä, mikäli tutkijan tulkinta tutkittavien käsityksiä jäi epäselväksi. Opinnäytteen uskottavuus voidaan siis katsoa hyväksi.

Opinnäytetyön siirrettävyyden eli yleistyksen ja vahvistuvuuden voidaan katsoa myös olevan hyvä. Teemahaastatteluissa esiin nousseet teemat, vastaukset ja näkökulmat olivat hyvin linjassa tietoperustassa nousseiden teemojen kanssa. Myös toimintaympäristön monitoroinnilla saatu aineisto tuki ja vahvisti haastatteluissa saatua aineistoa.

Raportoinnissa opinnäytetyön tekijä pyrki kuvamaan tietopohjaa kattavasti useista eri lähteistä. Tutkimusongelma, tutkimusmenetelmät ja aineiston analyysi pyrittiin kuvailemaan raportoinnissa selkeästi. Aineiston analyysissa haastatteluun osallistuneiden suorilla lainauksilla haluttiin tuoda läpinäkyvyyttä tehdyille tutkimukselle ja aineiston analyysille.

Yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittari on myös aineison riittävyys ja aineiston analyysi. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin vaikea ennalta määritellä riittävän aineiston kokoa. Yksi keino ratkaista aineiston riittävyys on puhua sen kylläntymisestä eli saturaatiosta. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että aineiston on riittävästi, kun uusi aineisto ei tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 2014, 62.) Opinnäytetyön tekijän mielestä haastatteluista saatu aineisto olisi voinut olla laajempi. Haastateltavien vastauksissa oli kuitenkin korkea yhteneväisyys, joten ymmärrystä tutkimuksen aiheista oli kerätty analyysia varten tarpeeksi.

Myös aineiston analyysin kattavuutta voi olla vaikea arvioida. Analyysin kattavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija ei tekisi tulkintoja aineistoista satunnaisiin poimintoihin perustuen, mutta Eskola ja Suoranta (2014, 216) kysyvät, miten suhtautua sellaisen analyysin kattavuuteen, jonka tarkoitus ei ole selittää aineistoa tyhjentävästi, vaan antaa aineistolle teoreettisten ideoiden kehittelyä palveleva tehtävä. Tutkimuksen tekijä näkee aineistonsa juuri tällaisena. Aineiston pääasiallinen tehtävä oli toimia tutkijalle idealähteenä ja pohdinnan perustana Trendikarttaa 2020 varten.

## 6.2 Opinnäytetyön laajempi hyödynnettävyys

Opinnäytetyön tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä toimeksiantajayrityksen tulevien Trendikartta julkaisuiden suunnittelu- ja toteutustyössä. Saadusta aineistosta voidaan tehdä Trendikartta julkaisun lisäksi muita lyhyempiä trendiaiheisia julkaisuja yrityksen blogiin, internet-sivuille tai sosiaalisen median kanavoihin. Tuloksia voidaan hyödyntää markkinointijulkaisujen lisäksi myös myyntityössä tai myynnin koulutuksissa, jolloin saadaan lisää ymmärrystä siihen, millaisia muutoksia Leipurin asiakkaat ovat huomanneet leipomo- ja elintarvikealalla ja kuluttajakäyttäytymisessä.

Opinnäytetyön tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä myös muissa Leipurin konsernin maissa sekä muissa leipomo- ja elintarvikealan yrityksissä. Tietoperustassa esitellyt menetelmät tulevaisuuden ennakointiin ovat nyt entistä suuremmassa roolissa yritysten liiketoiminnassa kuin ehkä koskaan aiemmin. Trendikartta ja tutkimuksen aineisto ovat yleistettävissä myös alan muille toimijoille kuin tukkukaupalle. Aineistoa voidaan hyödyntää monenlaisten toimijoiden palvelujen kehittämisessä.



Lähteet

Painetut

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Albright, K. 2004. Environmental Scanning: Radar for success. *Information Management Journal*; May/Jun 2004; 38, 3; ABI/INFORM Complete, pg. 38.

Day, G. 1994. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58 (4) 37-61.

Dwivedi, R.S. 2006. Visionary Leadership: A Survey Of Literature And Case Study Of Dr A.P.J. Abdul Kalam At Drdl. *The Journal of Business Perspective*, Vol. 10, No. 3.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki J. 2015. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Gladwell, M. 2007. Leimahduspiste. Suomentaja Hammarsten, H. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa - trendit ja ilmiöt. Jyväskylä: Docento Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hyrlylä, L. 2017. Satojen leipomoiden Suomi - toimialaraportti leipomo- ja konditoria-alasta. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Ilmola, L. & Kotsalo-Mustonen, A. 2003. Filters in the Strategy Formulation Process. *Helsinki Journal of Universal Computer Science*, vol. 9, no. 6 (2003), 481-490.

Ilmola, L. & Kuusi, O. 2006. Filters of weak signals hinder foresight: Monitoring weak signals efficiently in corporate decision-making. *Futures*, Volume 38, Issue 8, October 2006, Pages 908-924.

Lalot, F., Ahvenharju, S., Minkkinen, M., & Wensing, E. 2019. Aware of the future? Development and validation of the Futures Consciousness Scale. *European Journal of Psychological Assessment*.

Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Helsinki: WSOY.

Manninen, J. 2018. Mitä tapahtuu huomenna tulevaisuudelle? Helsinki: Ellun Kanat Oy & WSOY.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.

Viitala, R. & Jylhä E. 2001. Menestyvä yritys - Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita Oyj.

Wilenius, M. Yhteiskunnallisen ennakkoinnin rooli tulevaisuuden haasteiden tunnistamisessa. Turun kauppakorkeakoulu. Lahti: Esa Print Oy.

#### Sähköiset

Ahvenharju, S. 2018. Tulevaisuustietoisuus psykologisena ilmiönä. Viitattu 7.3.2020. [https://www.tutuseura.fi/wp-content/uploads/2018/06/Anticipation2018\\_Ahvenharju.pdf](https://www.tutuseura.fi/wp-content/uploads/2018/06/Anticipation2018_Ahvenharju.pdf)

Aspo Oyj. 2019. Viitattu 12.1.2020. <https://www.aspo.com/fi/leipurin>

Choo, C. 2001. Environmental scanning as information seeking and organizational learning. Toronto. Viitattu 7.10.2019. <http://www.informationr.net/ir/7-1/paper112.htm>

Fona International. 2018. Trend Insight: Indulgence. Viitattu 29.2.2020. [https://www.fona.com/indulgence\\_1218/](https://www.fona.com/indulgence_1218/)

Hokkanen, P. & Kiiskilä, S. 2013. EMMA - Alueellisen ennakkoinnin kehittäminen. Viitattu 4.10.2019. [http://pilkahdus.fi/sites/all/modules/custom/pilkahdus\\_configuration/files/EMMA\\_ennakkoinnin\\_kehittamishanke.pdf](http://pilkahdus.fi/sites/all/modules/custom/pilkahdus_configuration/files/EMMA_ennakkoinnin_kehittamishanke.pdf)

Hyrylä, L. 2019. Kevään 2019 toimialojen näkymät: Elintarvikeala. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 23.1.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019052917635>

Jalonen, H., Lehti, M., Tonteri, A., Koskelo, M., Nousiainen A. K. & Jäppinen, T. Signaaleista tulevaisuustarinoihin - ennakkoinnin lyhyt käsikirja. Turun ammattikorkeakoulu. Tampere: Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166524.pdf>

Koskinen, J. 2018. Miksi tarvitsemme ennakointi- ja muutuskäykykyttä? Helsingin seudun kauppakamari. Ennakointikamari. Viitattu 8.3.2020. <https://ennakointikamari.fi/miksi-tarvitsemme-ennakointi-ja-muutuskaykykytta/>

Leipurin Oyj. 2020. Kasvua kasvisruoalla. Viitattu 29.2.2020. <http://view.24mags.com/leipurin/kasvua-kasvisruoalla#/page=1>

Leipurin Oyj. 2020. Leipurin Oyj 1917-2017. Viitattu 12.1.2020. <https://www.leipurin.com/fi/histori>

Mind Tools. 2019. PEST Analysis. Viitattu 3.2.2020. [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_09.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm)

Pouru, L. & Niinisalo, T. 2018. Miten teillä ymmärretään ennakointi? Sitra. Viitattu 17.12.2019. <https://www.sitra.fi/blogit/miten-teilla-yymmarretaan-ennakointi/>

Rubin, A. 2004. Käsitteitä A-H. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI - Tulevaisuuden-tutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 12.11.2019. <https://tulevaisuus.fi/kasitteet/kasitteita-a-h/>

Rubin, A. 2004. Käsitteitä S-O. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI - Tulevaisuuden-tutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 12.11.2019. <https://tulevaisuus.fi/kasitteet/kasitteita-s-o/>

Rubin, A. 2004. Tulevaisuudesta tietämisen ongelma. TOPI - Tulevaisuuden-tutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 7.3.2020. <https://tulevaisuus.fi/filosofiset-perusteet/tulevaisuudesta-tietamisen-ongelma/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.2.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>

van Duijne, F. & Bishop, P. 2018. Introduction to Strategic Foresight. Future Motions. Viitattu 6.1.2020. [http://www.futuremotions.nl/wp-content/uploads/2018/01/FutureMotions\\_introductiondoc\\_January2018.pdf](http://www.futuremotions.nl/wp-content/uploads/2018/01/FutureMotions_introductiondoc_January2018.pdf)

Valtiovarainministeriö. 2019. Taloudellinen katsaus - Talvi 2019. Valtiovarainministeriön julkaisuja - 2019:69. Viitattu 7.3.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-051-8>

Vataja, K. & Parkkonen, P. 2019. Näkökulmia ja lähestymistapoja tulevaisuustyön ja ennakkoinnin arviointiin. Sitra. Viitattu 22.1.2020. <https://www.sitra.fi/julkaisut/nakokulmia-ja-lahestymistapoja-tulevaisuustyon-ja-ennakkoinnin-arviointiin>

VerkkoVaria. 2016. Teema 1: Yrityksen toimintaympäristö. Viitattu 23.1.2020.

[https://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page\\_id=52](https://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=52)

VTT. 2019. Ennakointi rakentaa perustan tulevaisuuden päätöksenteolle. Viitattu 27.1.2020.

<https://www.vtt.fi/palvelut/liiketoiminnan-kehitt%C3%A4minen/ennakointi>

Z\_punkt GmbH The Foresight Company. 2008. Megatrends. Köln Karlsruhe Berlin. Viitattu

11.11.2019. <http://81.47.175.201/flagship/attachments/megatrends.pdf>

## Kuvat

Kuva 1. Haastattelussa esiin nousseet teemat.....	35
Kuva 2: Teemahaastatteluiden vastausten taulukointi. ....	36
Kuva 3: Microsoft Teams monitoroinnin työkaluna. ....	41

## Kuviot

Kuvio 1: Ennakoinnin keskeiset toiminnot (Eurooppa komissio 2002, 12.) .....	10
Kuvio 2: Toimintaympäristön monitoroinnin prosessi (mukaillen Mika Mannermaa 2004, 204).17	
Kuvio 3: Igor Ansoffin (1984) filtitrit.....	22
Kuvio 4: Ennakoinnin merkitys (mukaillen Hokkanen & Kiiskilä 2013.) .....	24
Kuvio 5: Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämishanke.....	29
Kuvio 6. Opinnäytetyön tutkimuksen aineiston käsittelyn prosessi. ....	34

## Taulukot

Taulukko 1: Haastatteluun osallistuneet. ....	32
---	----

## Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelurunko.....	55
Liite 2: Trendikartta 2020 .....	56

## Liite 1: Teemahaastattelurunko

Haastattelu - Trendikartta 2020

**LEIPURIN**

**Yritys:**

**Toimiala:**

**Henkilöstömäärä:**

**Segmentti:** artesaanileipomo, teollinen leipomo, foodservice, elintarviketeollisuus

**Trendeistä yleensä:**

- ➔ Seuraatteko alan trendejä?
  - Jos kyllä: mistä? Jos ei: miksi?
- ➔ Mitä trendit merkkäävät teille?
- ➔ Miten trendit vaikuttavat teidän liiketoimintaanne?
- ➔ Millaisia trendejä olette huomanneet?
  - Millaiset tuotteet ovat tällä hetkellä suosittuja?
  - Onko asiakkaiden ostotavoissa ilmennyt muutoksia?
- ➔ Minkälaisia trendejä uskotte näkeväne lähitulevaisuudessa? Entä pidemmällä aikavälillä?

**Trendikartta:**

- ➔ Mitä Leipurin Trendikartasta 2019 jäi päällimmäisenä mieleen?
- ➔ Kun mietitte tämänkaltaisia julkaisuja, minkälainen tieto on mielestänne hyödyllistä? Entä kiinnostavaa?
- ➔ Minkä kouluarvosanan (4-10) antaisitte Leipurin Trendikartalle?
- ➔ Miten Leipurin voisi parantaa tulevaa julkaisua?
- ➔ Onko teillä jokin erityinen trendi, josta haluaisitte kuulla enemmän? Tuote, raaka-aine, maku?
  - Jos kyllä, miksi juuri tästä trendistä?
- ➔ Mitä mieltä olitte julkaisun ulkoasusta, luettavuudesta, selkeydestä, kuvista?
- ➔ Tärkeimmät odotukset seuraavaan Trendikarttaan.

Liite 2: Trendikartta 2020





## SISÄLLYS

Leipurin trendikartta keskittyy neljään leipomo-, kahvila- ja elintarvikealan trendiin ja tarjoaa käytännönläheisiä vinkkejä asiakaskokemuksen ja myynnin parantamiseksi. Neljän trendin lisäksi trendikartta esittelee vuoden 2020 nousevia makuja ja raaka-aineita meiltä ja maailmalta.



## Johdatus Leipurin trendeihin 2020

**Viime vuoden tapaan olemme koostaneet asiakasystävälliseen muotoon neljän trendin ja muutaman muun vinkin paketin, jonka toivomme antavan lukijoillemme ideoita oman liiketoimintansa kehittämiseen. Me Leipurin Oyj:ssä näemme monia hyviä mahdollisuuksia asiakaskokemuksen ja liiketoiminnan kehittämiseen näihin trendeihin nojautumalla.**

Kasviperäisyys ja vastuullisuus vaikuttavat entistä suuremman kuluttajajoukon kulutuskäyttäytymiseen ja tarjoamalla kuluttajille entistä parempia ja kiinnostavampia ratkaisuja voimme toimialana olla etujoukoissa tämän trendin hyödyntäjinä. Kehitämme ja kasvatamme omia valikoimiamme ja palvelujamme tältä osin jatkuvasti.

Artesaanius on ilahduttavasti nousussa niin Suomessa kuin maailmankin. On upeaa seurata, miten alkuperä, aitous ja pienten toimijoiden suosiminen ovat kuluttajille entistä merkityksellisempiä asioita ja mukavasti luomassa arvoa meille kaikille.

Digitalisaatio mahdollistaa monen toimintatavan ja palvelun kehityksen. Leipurin hyödyntää digitalisaatiota asiakaskokemuksemme parantamisessa muun muassa verkkokauppamme avulla. Kannattaa tutustua, [www.leipurinstore.com](http://www.leipurinstore.com).

Huolimatta terveystrendistä, aito ja rehellinen herkuttelu on kasvanut viime vuosina niin Suomessa kuin kaikilla muillakin Leipurin toimintamaiden markkinoilla. Lisäksi kansainväliset tutkimukset osoittavat saman trendin voiman muualla maailmalla. Ihmiset haluavat myös jatkossa palkita itseään makeilla herkuilla, joten tässä on myös tulevaisuuden mahdollisuus vaikkapa gelato-tuorejäteölle tai uudenlaisille makeille leivonnaisille.

Osaavat ihmiset, laajat ja relevantit valikoimat sekä uudet ideat takaavat, että meiltä löytyy laajasti erilaisia ratkaisuja niin yllä mainittuihin asioihin kuin muihinkin asiakkaidemme liiketoimintaa edesauttaviin tarpeisiin, joten kannustan käymään aktiivista keskustelua Leipurin väen kanssa sinulle sopivien ratkaisujen löytämiseksi.

Menestytään yhdessä.

Vantaalla 02-2020  
Mikko Laavainen

” Huolimatta terveystrendistä, aito ja rehellinen herkuttelu on kasvanut viime vuosina niin Suomessa kuin kaikilla muillakin Leipurin toimintamaiden markkinoilla.



Mikko Laavainen  
Leipurin Oyj toimitusjohtaja

**1** TRENDI

# KASVIPERÄISYYS JA VASTUULLISET VALINNAT

Yhä useammalle ympäristöasiat ovat keskeinen huolenaihe ja **64 %** pyrkii ostamaan vastuullisempaa ruokaa.

(New Nutrition Business, Ruotsi 2019)

Kasviperäisten tuotteiden kuluttajakysynnän kasvun ajureina ovat usein monipuolinen ja terveellinen ruokavalio sekä ympäristöasiat. Yhä useampi sekasyöjä valitsee välillä myös kasvisvaihtoehdon.

## Miten vastuulliset valinnat näkyvät?



**Kuluttajat ovat yhä enemmän tietoisia omlen valintojensa vaikutuksista ja siksi tekevät kulutuspäätöksiä entistä ekologisemmin. Kuluttaja yhdistää vastuullisuuden yritysten liiketoiminnan läpinäkyvyyteen sekä tuotteiden terveellisyteen, turvallisuuteen ja puhtauteen.**

Kuluttajat ovat kiinnostuneita siitä, miten heidän valintansa vaikuttavat ympäristöön sekä yhteiskuntaan ja suosivat siksi yhä enemmän lähiruokaa, kasvisruokaa ja kasviperäisiä tuotteita sekä pientuottajien tuotteita. Myös luomuelintarvikkeiden myynti vähittäiskaupassa on kasvanut koko 2010-luvun ajan ja kasvun odotetaan yhä jatkuvan.

Kasviperäisyys näkyy nyt kaikkialla: jogurteissa, juomissa, jäätelöissä sekä leipomo- ja konditoriatuotteissa, kuten leivissä. Kuluttajat hakevat terveellisempiä vaihtoehtoja: vähemmän sokerisia välipaloja, enemmän kasviksia muun ruokavalion ohella, vatsaystävällisiä vaihtoehtoja, ja enemmän proteiinia pähkinöistä ja muista kasviperäisistä tuotteista. Vaikka lihan kulutus ei ole laskussa, vähittäiskaupat panostavat nyt kasviperäisiin vaihtoehtoihin, ja yhä useampi sekasyöjä valitsee silloin tällöin kasvisvaihtoehdon.

Tällä hetkellä kasvipohjaisten tuotteiden markkinoilla nähdään paljon soijapohjaisia tuotteita, mutta sekä herne että kaura ovat nousemassa soijan rinnalle. Maailman uusien kasviperäisyyttä tai vegaanisuutta korostavien elintarvike-tuotantoseurausten yhteydessä kasvua on 12,4% keskimäärin joka vuosi viimeisen vuosikymmenen aikana. (Döhler 2018, Mintel)



## Ideoista käytäntöön



**Kerro avoimesti yrityksesi arvoista** asiakkaille ja toimi niiden mukaisesti. Kuluttaja yhdistää vastuullisuuden yritysten liiketoiminnan läpinäkyvyyteen. Läpinäkyvyys ja rehellisyys ovat avainasemassa, kun halutaan ansaita kuluttajan luottamusta.



**Panosta puhtaisiin ja eettisesti tuotettuihin raaka-aineisiin.** Lähellä tuotetut raaka-aineet lyhentävät kuljetusmatkoja ja vähentävät päästöjä. Suosi myös satokauden raaka-aineita.



**Huomioi raaka-ainevalintojen lisäksi pakkausmateriaalien** ympäristöystävällisyys ja hävikin vähentäminen. Panosta biohajoaviin tai kierrätettäviin pakkausmateriaaleihin.



**Tarjoo kuluttajille vaihtoehtoja** monipuoliseen ruokavalioon. Korvaa eläinproteiinia sisältävän tuotteen proteiini osittain tai täysin kasviproteiineilla. Voit myös tarjota kahvilassa tai myymälässä asiakkaalle maidon ohella kaurapohjaista kauramaitoa.



### SUOSITTUA NYT

- ✓ Non-gmo -tuotteet
- ✓ Free from -tuotteet
- ✓ Lisäaineettomuus
- ✓ Muovin vähentäminen
- ✓ Lähiruoka
- ✓ Vegaanisuus
- ✓ Sesongin raaka-aineet
- ✓ Luomutuotteet



Trendinä vastuullisuus ulottuu kattamaan koko tuotteen elinkaaren ainesosien hankinnasta ja valmistamisesta aina pakkaamiseen, jakeluun, hävittämiseen tai uudelleenkäyttöön.



Hyviä kasviproteiinin lähteitä ovat palkokasvit, kuten herneet, erilaiset pavut sekä linssit, siemenet ja pähkinät sekä viljat, kuten ruis, kaura tai tattari.



**2** TRENDI

# DIGITALISAATIO

Digitalisaatio parantaa asiakaskokemusta ja avaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

---

Digitalisaatio tarjoaa myyntimahdollisuuden 24/7. Kuluttajan taskussa oleva älypuhelin tarjoaa kaiken tiedon tässä ja nyt. Monikanavainen myynti lisääntyy ja verkkokaupan merkitys kasvaa.

## Miten digitaalisuus vaikuttaa arkeen?



### Ihmiset tarkastelevat ympäristöään yhä enemmän älypuhelimensa näytöiltä. Verkkokaupan merkitys kasvaa.

Sosiaaliset mediat ovat vahvasti mukana ihmisten jokapäiväisessä elämässä ja kuluttajat haluavat helppoa ja joustavaa palvelua, johon digitalisaatio antaa ratkaisuja. Verkkokauppa on myös elintarvikkeissa tätä päivää ja erilaiset mobiiliapplikaatiot trendaavat voimakkaasti. Verkkokaupasta asiakas haluaa nopeaa ja miellyttävää ostokokemusta. Etukäteisen tilaaminen ja maksaminen on yleistynyt. Lisäksi kuluttajat käyttävät mobiilisovelluksia ravintotietojen etsimiseen sekä inspiraation hakemiseen.

Sosiaalisen median vaikutus näkyy kahviloissa, leipomoissa ja ravintoloissa ruokakuvien jakamisena. Yrityksille onkin yhä tärkeämpää, että tarjoiltava ruoka ja juoma ovat näyttäviä, kertovat tarinaa ja että kuluttaja voi jakaa ruokakuvia sosiaalisen median kautta. Postaukset, kommentit ja suositukset tuovat yrityksille näkyvyyttä sekä vaikuttavat asiakkaiden mielikuviin.

## TÄYDELLISEN INSTAGRAM-KUVAN AINEKSET

Luo leipomoon tai kahvilaan täydellinen kuvausympäristö.

Erilaiset pakkauspaperit tai servetit voivat auttaa lisäämään visuaalista mielenkiintoa.

Varmista, että tuotteet näyttävät houkuttelevilta.



Huomioi astia, jolta ruoka tai leivos tarjollaan. Etsi kontrastia taustan kanssa.

Luo yritykselle omat sosiaalisen median kanavat, jotta asiakkaat voivat merkitä yrityksen omiin julkaisuihinsa.

Kokelle rohkeasti uutta ja epätavallista, joka herättää asiakkaan mielenkiinnon.



## Ideoista käytäntöön



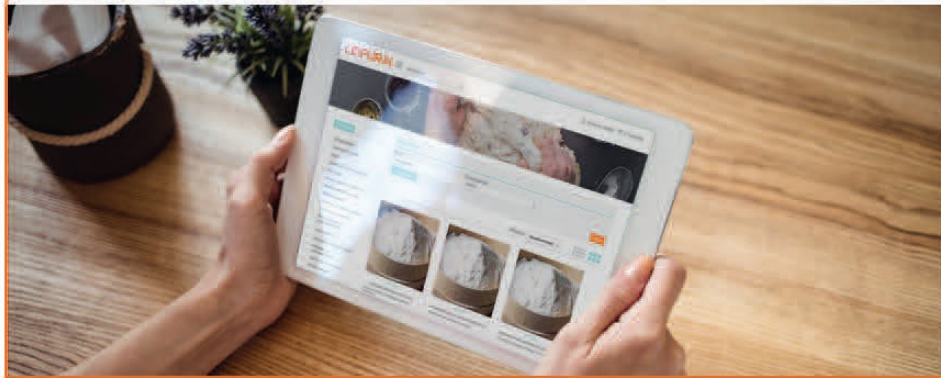
**Verkkokaupan merkitys kasvaa.** Tarjoa asiakkaalle palvelua mahdollisimman paljon myös digitaalisesti. Esimerkiksi etukätein tilaaminen on yleistynyt myös pienemmissä ostoksissa.



**Huomioi some.** Aktivoi omat asiakkaasi esimerkiksi järjestämällä kilpailu yrityksesi some-tiilillä. Myös asiakkaiden jakamat kuvat tuovat yritykselle tehokkaasti näkyvyyttä, joten panosta tarjottavien tuotteiden näytävyyteen. Ota huomioon myös sisustus ja ympäristö. Tuotteet näyttävät parhaimmalta luonnonvalossa.



**Tuotetiedot nettiin.** Helposti saatavilla oleva tieto tuotteista ja raaka-aineista parantaa asiakkaan palvelukokemusta. Saatavilla olevat tuotetiedot tuovat läpinäkyvyyttä ja parantavat luottamusta.



### SUOSITTUA NYT

- ✓ Ostamisen monikanavaisuus
- ✓ Verkkokauppa
- ✓ Henkilökohtaiset profiilit, joissa itselle räätälöityjen tuotteiden tiedot
- ✓ Ruokablogit
- ✓ Ennakkotilaaminen ja maksaminen
- ✓ Digitaaliset menut
- ✓ Digitaalinen asiakaspalvelu

62 % suomalaisista 13-64  
vuotiaista naisista ja  
47 % miehistä käyttää  
**Instagramia.**

Instagramin käyttö on  
kasvanut viimeisen puolen  
vuoden aikana noin 5%  
ja käyttö kasvaa kaikissa  
ikäluokissa.

(Metwater 2019)



3

TRENDI

# ARTESAANIUS

79 % eurooppalaisista kuluttajista on valmis maksamaan enemmän käsityönä valmistetuista tuotteista.

(Taste Tomorrow 2019).

”



## Mitä artesaaninus on?



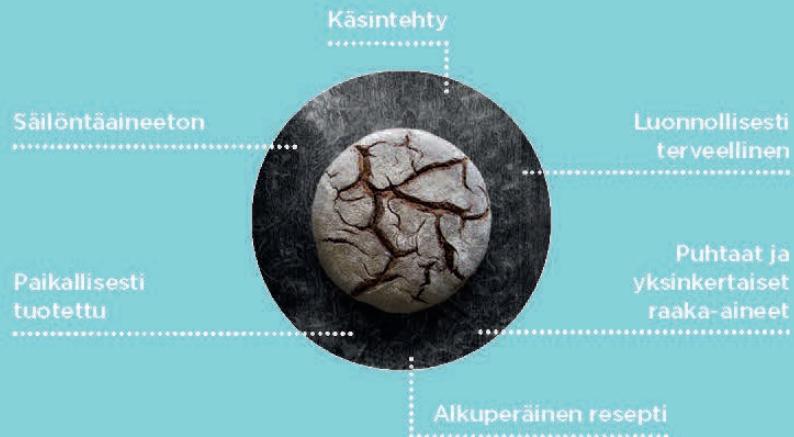
### Puhtalta raaka-ainelta, tuoreutta ja korkeaa laatua. Artesaaninus tuo lisää arvoa asiakkaille.

Artesaani-leipomotuotteilla tarkoitetaan käsityönä ja perinteisin menetelmin valmistettuja tuotteita, joissa on käytetty korkealaatuisia raaka-aineita. Kuluttaja mieltää artesaaninuden aitouteen, yksinkertaisuuteen ja puhtauteen. Kuluttajat haluavat yhä korkealaatuisempia ja terveellisempiä tuotteita ja kysynnän kasvu lisää myös käsin tehtyjen leipomotuotteiden markkinoiden kasvua.

Asiakasta kiinnostaa leipomon ja sen tuotteiden historia sekä leipurin rakkaus tuotteeseen ja käsityöhön. Avoin uuni tai tuotteiden valmistumisen konkreettinen näyttäminen asiakkaalle antaa kuluttajille mahdollisuuden nähdä ja luottaa käsityöläistuotteisiin. Artesaani-tuotteissa leivän, leivonnaisen tai suklaan puutteet ovat asiakkaasta kauniita, koska ne ovat todiste siitä, että tuote on tehty käsin.

Artesaani-tuotteilla asiakas hakee makuaisillisia nautintoja. Ruoalla on asiakkaalle kokemuksellinen näkökulma. Kuluttajat haluavat jotain muuta, joka ylittää pelkän ravitsemuksen. Artesaani-tuote yhdistetään luonnollisesti terveelliseen, sillä siinä on käytetty yksinkertaisia raaka-aineita. Kuluttaja etsii tapoja tehdä syömisestä elämyksellistä ja paikalliset käsin tehdyt tuotteet ovat oiva vastaus tähän tarpeeseen.

## TÄYDELLISEN ARTESAANI-TUOTTEEN RAAKA-AINEET



## Ideoista käytäntöön



**Tuo esiin artesaani-tuotteen valmistanut henkilö.** Oma näkemys ja taito lisäävät tuotteen ainutlaatuisuutta.



**Kerro leipomun tarina.** Monet kuluttajat ovat kiinnostuneita leipomun perinteistä ja historiasta. tarinat vahvistavat artesaani-imagoa.



**Avaa tuotannon ovet myös asiakkaille.** Läpinäkyvyys on avainasemassa myös artesaani-trendissä. Mahdollisuus nähdä paikallinen tuotantoprosessi vahvistaa vaikutelmaa kotitekoisesta ja käsintehtyä tuotannosta.



**Käytä luonnollisia ainesosia** ja alkuperäisiä reseptejä. Artesaaniuden ydin on korkealaatuisissa raaka-aineissa. Kuluttajat etsivät nyt tuotteita, jotka ovat hyvän makuisia, puhtaita ja yksinkertaisia, ja joissa ei ole keinotekoisia ainesosia.



**Huomioi myyntipisteen design.** Tuomalla kahvilaan tai myymälään maalaismaista rekvisiittaa saat miljöön huokumaan artesaani-tunnelmaa.



### SUOSITTUA NYT

- ✓ Maalaismaisuus
- ✓ Artesaanileipä
- ✓ Rustiikkisuus
- ✓ Vanhanajan tuotteet, nostalgisuus
- ✓ Pientuottajien tuotteet
- ✓ Paikalliset tuotteet
- ✓ Säilöntäaineettomuus
- ✓ Aitous ja alkuperäisyys



Tällä hetkellä kuluttajat suosivat pieniä brändejä, joilla on persoonallinen tarina ja runsaasti intoa omistautua tuotteelleen.

(Innova Market Insights)

4

TRENDI

# HEMMOTTELU & HERKUTTELU

39 % kuluttajista syö hemmottelevia ruokia/juomia 2–3 kertaa viikossa.

(Fona International 2018)

”

## Miten hemmottelu ja herkuttelu näkyvät?



**Kilreissä ja stressaavassa maailmassa ihmiset etsivät mahdollisuuksia irtautua arjesta ja keinoja vähentää stressiä. He haluavat hetkeksi vain nauttia ja hemmotella itseään herkullisella makealla. Nopeasti, helposti ja terveellisesti.**

Leipomoalan tuotteissa herkullinen maku on luonnollisesti asia, mistä ei ole syytä tinkiä. Vuonna 2020 mausta on tullut tärkein kriteeri kuluttajille ostaessaan leipää, konditoriatuotteita ja suklaata, kun vielä vuonna 2015 se oli tuoreus (Taste Tomorrow 2019). Kuluttajat ovat myös valmiita maksamaan vähän enemmän hemmottelutuotteista, jotka tarjoavat elämyksellisiä hetkiä ja premium-laatua.

Kuluttajan mielessä täydellinen hemmottelutuote on maukas, terveellinen, helposti mukaan otettava tai kannettava sekä räätälöity tiettyihin tilanteisiin.

Fona Internationalin tutkimuksen mukaan 39 % kuluttajista syö hemmotteluruokia ja juomia 2-3 kertaa viikossa ja 30 % jopa 4-6 kertaa viikossa. Herkuttelu tuo mielihyvän tunteen ja nostaa mielialaa. Suklaa on kuluttajalla usein ensimmäisenä mielessä, kun puhutaan hemmottelusta. Leipivän osalta herkuttelukokemukseen kuluttaja liittyy erityisiä ainesosia, kuten erikoisjauhot ja jyvät sekä siemenet, kuten speltti-, quinoa- ja chia-siemenet.

### MITÄ KULUTTAJA ODOTTAA HEMMOTTELUTUOTTEelta?





## Ideoista käytäntöön



**Kuluttajat haluavat hemmottelevan ruoan myös olevan ”hyvää minulle”.** Niin sanottujen superruokien lisääminen on helppo tapa kasvattaa tuotteesi ravintoarvoa. Suomalaisia superruokia ovat muun muassa mustikka, puolukka, karpalo, tyrni ja nokkonen.



**Maku on tärkein,** mutta kuluttajat kiinnittävät yhtä paljon huomiota erityiseen, herkulliseen ja houkuttelevaan tekstuuriin. Erilaiset tekstuurit ja muodot parantavat syömiskokemusta ja ovat visuaalisesti mielenkiintoisia.



**Huomioi annoskoko.** Tarve vähentää kalorien saantia on pienentänyt herkuttelutuotteiden annoskokoja. Niin sanotut tapas-jälkiruoat ovat nyt erityisen suosittuja.



**Tuunaa olemassa olevat klassikot!** Vaihtamalla tuotteen koristeet tai muuttamalla täytteet saat vanhoista tuotteista helposti uusia herkullisia vaihtoehtoja!



### SUOSITTUA NYT

- ✓ Pienleivonnaiset, tapas-jälkiruoat
- ✓ Terveelliseksi koetut jälkiruoat, kuten raakakakut
- ✓ Erikoiskahvit
- ✓ Superfoodit
- ✓ Gelato
- ✓ Klassikkotuotteiden tuunaus
- ✓ Smoothiet ja tuorepuurot



Suklaa on usein kuluttajalla ensimmäisenä mielessä, kun puhutaan hemmottelusta. Terveellisyyttä hakevan valinta on tumma suklaa.

# Makuja & raaka-aineita

Vuonna 2020 kasvussa ovat edelleen sokerin, suolan sekä rasvan vähentäminen, funktionaaliset tuotteet, kasvisten käyttö sekä gluteenittomat tuotteet. Kaura syödään nyt mieluiten leipänä.

1

## Funktionaaliset tuotteet

Funktionaaliseksi tuotteeksi kutsutaan tuotteita, joilla on tieteellisissä tutkimuksissa osoitettu olevan ravitsemusvaikutuksensa lisäksi muu terveyttä ylläpitävä tai sairastumisriskiä vähentävä vaikutus. Funktionaalisilla tuotteilla voidaan hakea apua esimerkiksi immuunijärjestelmään tai aivojen ja hermoston toimintaan. Suosittuja tuotteita ovat esimerkiksi ruoansulatuskanavan hyvinvointia edistävät tuotteet, kuten probiootteja sisältävät maitotuotteet tai luonnostaan funktionaaliset tuotteet, kuten ruisleipä tai kaurahiutaleet korkean kuitupitoisuutensa ansiosta.



2

## Kaura on edelleen suosiossa!

Leipätiedotus ry:n tekemän kyselyn mukaan suosituin kauratuote Suomessa on kauraleipä. Suomalaisista **77 %** haluaa syödä kauransa leipänä ja lähes **40 %** kyselyyn vastanneista kertoo lisänneensä kauraleivän kulutusta viimeisen vuoden aikana.

3

## Inuliini – vuoden 2020 raaka-aine?

Inuliini on sikurijuurikaskuitu, joka sopii hyvin leipomotuotteisiin sen kuitupitoisuuden, rakennetta parantavien ominaisuuksien sekä lievästi makean maun vuoksi, joka mahdollistaa sokerin vähentämisen lopputuotteessa. Inuliini on prebiootti, joka edistää suoliston hyvinvointia.



4

## Monenlaisia makuja

Kuluttajat haluavat tutkia ainutlaatuisia makuja ja tutustua uusiin maku yhdistelmiin. Leipomo-sektorin yksi keskeinen suuntaus ovat eksoottiset maut. Kokeile rohkeasti persimonia, kookosta, acai-marjoja tai pitajaa eli lohikäärmehedelmää.

5

**Kasvisleivät**

Kasviksia lisätään nyt leipään. Markkinoilla on yhä enemmän leipätuotteita, joissa osa jauhoista on korvattu kasviksilla. Kokeile ainakin porkkanaa, palsternakkaa tai kikherneitä! Vihannesten avulla voidaan parantaa helposti leivän makua ja väriä sekä samalla lisätä vihanneksiä helposti ruokavalioon.



7

**Euroopan hallitsevat maust**

Leipomossa etenkin leivonnaisten kulutuksen odotetaan lisääntyvän vuonna 2020. Suklaa on edelleen hallitseva maku, mutta sitä haastavat vanilja ja voi. Nousevina makuina nähdään minttu ja karamelli. Piparkakku on yhä suosituimpi kausimaku. Yleisesti kuluttajat haluavat tuotteilta edelleen vähemmän sokeria, suolaa sekä rasvaa.

6

**Olet mitä syöt!**

**Ihmiset määrittelevät itseään ruoan kautta. Ruoka koetaan ilmauksena siitä, kuka olemme ja se viestii tarinaamme. Ihmiset haluavat jakaa tätä tarinaa muiden kanssa, koska he uskovat: olet mitä syöt. Trendi tuo myös sen, että kuluttajat odottavat yksilöllisiin tarpeisiin räätälöityjä tuotteita ja kokemuksia, jotta he tuntevat olonsa ymmärretyksi ja tärkeäksi.**



8

**Gluteenittomuus**

Gluteenittomien ruokien kysynnän odotetaan nousevan merkittävästi vuonna 2020. Kysyntä kasvaa myös niiden keskuudessa, joilla ei ole gluteeniallergiaa, sillä gluteenittoman leivän uskotaan olevan helpommin sulavaa ja terveellisempää. Yhdysvaltalaislääkäri lääkäri William F. Balistrerin mukaan, naiset välttävät gluteenia todennäköisemmin kuin miehet ja gluteeniton ruokavalio on suosituinta 20–39-vuotiaiden keskuudessa.



9

**Ruisleipä kuluttajien mielestä terveellisin valinta**

Leipätiedotuksen vuonna 2019 teettämän kuluttajatutkimuksen mukaan ruisleipä on suomalaisten kuluttajien mielestä terveellisin leipä. Vastaajista jopa **91 %** oli tätä mieltä. Lähes neljännes vastaajista kertoi lisänneensä ruisleivän käyttöä viimeisen vuoden aikana ja juuri ruisleivän terveellisyys oli syynä käytön lisäämiseen.

**LISÄÄ TRENDITETIÖTÄ VOIT ETSIÄ MUUN MUASSA NÄISTÄ LÄHTEISTÄ:**

[www.dawnfoods.com](http://www.dawnfoods.com)  
[www.tastetomorrow.com](http://www.tastetomorrow.com)  
[www.doehler.com](http://www.doehler.com)

[www.leipätiedotus.fi](http://www.leipätiedotus.fi)  
[www.mintel.com](http://www.mintel.com)  
[www.new-nutrition.com](http://www.new-nutrition.com)

[www.innovamarketingights.com](http://www.innovamarketingights.com)  
[www.leipurin.com](http://www.leipurin.com)



