

# ENNAKOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN KEHITYSYHTIÖSSÄ

MW-Kehitys Oy:hyn vaikuttavat muutostekijät 2023–2035

Ufer Silvia

Opinnäytetyö

Tiedolla johtamisen asiantuntija -koulutus  
Restonomi (Ylempi AMK)

2023

Tiedolla johtamisen asiantuntija  
Restonomi (Ylempi AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Silvia Ufer	<b>Vuosi</b>	2023
<b>Ohjaaja</b>	Heli Väättäjä		
<b>Toimeksiantaja</b>	MW-Kehitys Oy		
<b>Työn nimi</b>	Ennakointiprosessin kehittäminen kehitysytiossä. MW-Kehitys Oy:hyn vaikuttavat muutostekijät 2023– 2035.		
<b>Sivumäärä</b>	86 + 13		

---

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää mitkä toimintaympäristön muutosvoimat kohdistuvat Mänttä-Vilppulan kaupungin elinkeino- ja kehitysytio MW-Kehitys Oy:hyn vuosina 2023–2035 ja miten nämä vaikuttavat toimeksiantajaorganisaation toimintaan. Opinnäytetyön tavoite oli rakentaa ennakointiprosessi, joka auttaa kehitysytiota varautumaan toimintaympäristön tulevaisuuden muutosvoimiin ja kehittää toimeksiantajaorganisaation ennakointikyvykkyyttä. Lähtökohtana oli toimeksiantajaorganisaation tarve harjoittaa systemaattista ennakointia varautuakseen jatkuvasti muutoksessa olevaan toimintaympäristöön.

Kehittämistehtävä toteutettiin laadullisena ennakointitutkimuksena. Hyödynnetyt ennakointimenetelmät olivat PESTEL-analyysi, tulevaisuustaulukko ja skenaariomenetelmä. PESTEL-analyysin avulla tunnistettiin muutostekijöiden lisäksi kehitysytioon vaikuttavat megatrendit. Menetelmien tueksi tehtiin toimeksiantajaorganisaation tilanneanalyysi, joka toteutettiin TOWS-analyysin avulla sekä analysoimalla yhtiön arvot, tavoitteet, toiveet ja pelot. Kohderyhmän asiantuntemuksesta ja hiljaisesta tiedosta koostuva aineisto kerättiin kohderyhmän itsenäisen työskentelyn sekä ryhmätyöskentelyn avulla. Aineistolle tehtiin teoriaohjaava sisällönanalyysi, jonka avulla havaittiin eri muutostekijöiden ja osa-alueiden suhteita ja merkityskokonaisuuksia.

Kehittämistehtävän tuloksena tunnistettiin kehitysytioon eniten vaikuttavat muutostekijät, jotka ovat ulottuvuudeltaan poliittisia, taloudellisia tai yhteiskunnallisia. Kehitysytio on hyvin riippuvainen poliittisesta päätöksenteosta sekä omistajansa rahoituksesta. Kehittämistehtävän toteutuksen aikana kohderyhmälle rakentui tarkka ymmärrys kehitysytion ja sen toimintaympäristön nykyhetken tilasta. Skenaariotarinat näyttävät tulevaisuuden mahdollisia kehityssuuntia ja tukevat kehitysytion tulevaisuuteen liittyvää päätöksentekoa. Kehittämistehtävässä rakennettu monivaiheinen ennakointiprosessi auttaa kehitysytiota harjoittamaan systemaattista ennakointia. Kehittämistehtävän paras ja tärkein anti olivat kohderyhmän keskustelu, pohdinta ja analysointi, jotka kehittivät asiantuntijoiden tulevaisuusorientoitunutta ajattelua ja tietämystä.

Avainsanat                      ennakointi, ennakointiprosessi, muutostekijät, tiedolla johtaminen, tietojohtaminen, kehitysytio

Specialist in Knowledge  
Management  
Master of Hospitality Management

---

<b>Author</b>	Silvia Ufer	<b>Year</b>	2023
<b>Supervisor</b>	Heli Väättäjä		
<b>Commissioned by</b>	MW-Kehitys Oy		
<b>Title</b>	Development of Foresight Process in an Economic Development Agency. Drivers of change affecting MW-Kehitys Oy in 2023–2035.		
<b>Number of pages</b>	86 + 13		

---

The purpose of this study was to assess which drivers of change affect Mänttä-Vilppula's economic development agency MW-Kehitys Oy in the years 2023–2035 and what kind of impact they have on the company's operations. The aim of the study was to create a foresight process that assists the development agency in preparing for future drivers of change and developing its foresight skills. The topic of this study arose from the company's need to carry out systematic foresight to be prepared for the constant change in its business environment.

The qualitative foresight study was implemented by using PESTEL-analysis, futures table, and scenario building, which are typical foresight methods. PESTEL-analysis was used to identify the drivers of change and megatrends. The company's situation was analysed by means of TOWS-analysis and the analysis of its values, aims, wishes, and fears. The content used for the study consisted of the target group's expertise and tacit knowledge, which was gathered through independent work and teamwork. Theory-driven content analysis allowed to identify relationships between the drivers of change as well as overall meanings.

As a result of the study, the most affecting drivers of change, which are of political, financial, and social nature, were identified. The economic development agency is very dependent on the political decision making of the municipality as well as the funding of its owner. During the implementation phase of the study the target group built a deep understanding of the current state of the company and its business environment. The scenarios present possible future development paths and assist the company in future decision making. The multi-stage foresight process that arose from this study assists the economic development agency in carrying out systematic foresight. The study itself already developed the foresight ability of the economic development agency. The most important findings of the study were the target group's conversations, reflections, and analysis, that developed their future oriented thinking and knowledge.

**Keywords** foresight, foresight process, drivers of change, knowledge management, economic development agency

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Kehittämistehtävän tausta.....	6
1.2	Kehittämistehtävän tavoite ja tutkimusasetelma .....	7
1.3	Toimeksiantajaorganisaatio .....	9
1.4	Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	10
2	ENNAKOINTI JA TULEVAISUUDENTUTKIMUS .....	12
2.1	Katsaus tulevaisuudentutkimukseen.....	12
2.1.1	Maailman jatkuva muutos.....	13
2.1.2	Muutostekijä .....	14
2.2	Ennakointi ja ennakointiprosessi.....	14
2.3	Ennakoinnin menetelmät ja työkalut .....	16
2.3.1	PESTEL-analyysi .....	17
2.3.2	TOWS-analyysi .....	20
2.3.3	Skenaariomenetelmä .....	21
2.3.4	Tulevaisuustaulukko.....	23
2.3.5	Megatrendi .....	24
2.3.6	Heikko signaali.....	25
2.4	Ennakointitutkimukset kehitysyhtiössä ja tietointensiivisessä organisaatiossa .....	26
2.4.1	Esimerkkejä ennakointitutkimuksista.....	26
2.4.2	Esimerkkejä elinkeino- ja kehitysyhtiöiden toimeksi annetuista ennakointitutkimuksista .....	27
2.4.3	Ennakointikyvykkyyden maturiteettimatriisi tietointensiivisille organisaatioille .....	28
3	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS.....	30
3.1	Laadullinen tutkimus .....	30
3.2	Kehittämistehtävän kohderyhmä.....	31
3.3	Ennakointi kehittämistehtävän lähestymistapana .....	32
3.4	Kehittämistehtävän menetelmät ja prosessi.....	32
3.4.1	PESTEL-analyysin toteutus.....	36
3.4.2	TOWS-analyysiin toteutus.....	38
3.4.3	Arvot, toiveet, tavoitteet ja pelot .....	39
3.4.4	Tulevaisuustaulukon toteutus.....	39

3.4.5	Skenaarioiden toteutus.....	40
3.5	Teoriaohjaava sisällönanalyysi .....	40
3.6	Kehittämistehtävässä hyödynnetty aineisto .....	41
3.7	Kehittämistehtävän eettiset lähtökohdat ja luotettavuus .....	41
4	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOKSET .....	43
4.1	Kehitysyhtiön PESTEL-analyysi.....	43
4.2	Kehitysyhtiön TOWS-analyysi.....	49
4.3	Kehitysyhtiön arvot, tavoitteet, toiveet ja pelot.....	52
4.4	Tulevaisuustaulukko 2035 .....	53
4.4.1	Tulevaisuustaulukon täyttäminen .....	53
4.4.2	Tulevaisuuskuvien rakentaminen .....	55
4.5	Skenaariotarinat 2023-2035.....	58
4.5.1	Skenaariotarina A – Villi kortti kasvattaa elinvoimaa .....	58
4.5.2	Skenaariotarina B – Positiivisten asioiden ja kehittymisen kierre ..	59
4.5.3	Skenaariotarina C – Turvallinen näivettyminen .....	61
4.5.4	Skenaariotarina D – Elinkeinotoiminta supistuu olemattomaan.....	62
4.6	Kohderyhmän palautekysely.....	63
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	66
5.1	Tulosten tarkastelu .....	66
5.1.1	Kehitysyhtiön ennakointiprosessi .....	66
5.1.2	Kehitysyhtiöön eniten vaikuttavat muutostekijät ja megatrendit ....	69
5.1.3	Kehittämistehtävän tärkein anti .....	72
5.2	Luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelu.....	74
5.3	Tulosten hyödynnettävyys .....	76
5.4	Jatkokehittämisaiheet .....	77
	LÄHTEET.....	78
	LIITTEET .....	86

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Kehittämistehtävän tausta

Maailma on jatkuvassa muutoksessa. COVID-19-pandemia ja Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan ovat osoittaneet, miten nopeasti muutokset voivat tapahtua ja miten laajamittaisia vaikutuksia muutoksilla voi olla. Kun maailma muuttuu, muuttuvat myös yritysten liiketoimintaympäristöt (Hines & Bishop 2006, 22; Laihonen ym. 2013, 47). Vastatakseen liiketoimintaympäristöjen muutoksiin on oleellista, että yritykset kehittävät toimintaansa jatkuvasti (van der Heijden 2005, 96), arvioivat ja varautuvat mahdollisiin tulevaisuuden tuomiin muutoksiin (Mannermaa 1999, 9) ja tekevät päätöksiä etupainoisesti (Vuorinen 2013, 119). Yrityksien on siis toimittava tulevaisuusorientoituneesti ja harjoitettava ennakkointia. Ennakointitaitoiset yritykset ovat kannattavampi ja laajentuvat nopeammin kuin yritykset, jotka eivät ole tulevaisuusorientoituneita (Rohrbeck & Kumin 2018, 114).

Ennakointia toteutetaan erilaisten menetelmien avulla. Erilaisista menetelmistä rakentuu ennakointiprosessi (Kokkonen ym. 2005, 35), jonka tulisi olla ihmiskeskainen (Piirainen & Gonzalez 2015, 192) ja osallistava (European Foresight Platform 2012). Ennakointiprosessin aikana kerätään tietoa liiketoimintaympäristöön vaikuttavista muutostekijöistä ja megatrendeistä (Laakso 2016, 5). Muutostekijät ovat muutosvoimia (Rubin 2023a), jotka muodostavat yritykselle mahdollisuutta tai uhkaa (Laakso 2016, 5). Tutkimalla yritykseen vaikuttavia muutostekijöitä yrityksen ymmärrys omasta toimintaympäristöstään kasvaa ja sen mukautumiskyky kehittyy (Pouru, Dufva & Niinisalo 2019, 84).

Tulevaisuutta ei pysty ennustamaan. Kerätyn tulevaisuustiedon avulla on kuitenkin mahdollista laatia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia, eli skenaarioita (Koskelo 2021, 57). Skenaariot ovat tarinoita (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2021, 146), jotka auttavat kuvittelemaan mahdollisia tulevaisuuksia (Meristö 2013, 179) päätöksenteon tueksi (Koskelo 2021, 32–33). Systemaattisella ennakkoinnilla organisaatiot pystyvät mukauttamaan toimintaansa nopeasti vastatakseen muuttuvaan toimintaympäristöön (Aaltonen & Wilenius 2002, 74). Yrityksistä tulee proaktiivisia (European Foresight Platform 2012).

## 1.2 Kehittämistehtävän tavoite ja tutkimusasetelma

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Mänttä-Vilppulan kaupungin elinkeino- ja kehitysyhtiö MW-Kehitys Oy:n ennakoitukyvykkyyttä tunnistamalla kehitysyhtiöön vuoteen 2035 mennessä vaikuttavat muutostekijät ja rakentaa yhtiölle ennakointiprosessi. Kehitysyhtiö tarjoaa erilaisia palveluita aloitteleville, alueella joko jo toimiville tai sinne tuleville yrityksille. Toiminnan tavoitteena on turvata työvoiman saatavuutta, edistää yritysten liiketoiminnan kehittämistä ja houkutella alueelle lisää työpaikkoja ja yrityksiä. (MW-Kehitys Oy 2023.) Ennakointi ei ennen tätä opinnäytetyötä kuulunut toimeksiantajaorganisaation vakiintuneisiin toimintatapoihin, joten kehittämistehtävän aihe syntyi kehitysyhtiön omasta tarpeesta.

Kehittämistehtävä toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka tutkimusstrategiaksi valikoitui ennakointi. Ennakointi on yksi tulevaisuudentutkimuksen lähestymistavoista (Rubin 2023c). Kehittämistehtävän alussa valittiin ja rajattiin kehityskohde ja asetettiin tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen kerättiin, muokattiin ja analysoitiin erilaista tietoa, jonka pohjalta kirjoitettiin skenaariotarinoita. Skenaariotarinoiden valinta ja arviointi, eli yrityksen varsinainen strategiatyöskentely, rajautui kehittämistehtävän ulkopuolelle.

Kehittämistehtävässä hyödynnettiin kolmea ennakkoinnille tyypillistä menetelmää. Menetelmien tueksi tehtiin yrityksen tilanneanalyysi. Kehittämistehtävän toteutus aloitettiin PESTEL-analyysillä, jonka avulla tunnistettiin kehitysyhtiölle merkittävät muutostekijät ja megatrendit ja arvioitiin niiden vaikutusta ja vaikuttavuutta yhtiöön ja sen toimintaan. Seuraavaksi tehtiin TOWS-analyysi, eli yrityksen tilanneanalyysi. Tilanneanalyysin jälkeen analysoitiin kehitysyhtiön arvot, toiveet, tavoitteet ja pelot. Toteutuksen kolme ensimmäistä vaihetta auttoivat tutkimaan ja ymmärtämään nykyhetkeä kokonaisvaltaisesti. Tämä on edellytys ennakkoinnille (Koskelo 2021, 57).

Nykytilan analysoinnin jälkeen luotiin tulevaisuustaulukon avulla yhtiöön eniten vaikuttavien muutostekijöiden vuoden 2035 mahdollisia tulevaisuustiloja. Seuraavaksi rakennettiin tulevaisuustiloista ja megatrendeistä koostuvia tulevaisuuskuvia. Rakennettuja tulevaisuuskuvia otettiin lisäksi syvällisempään tarkasteluun, jossa analysoitiin niiden merkitystä yhtiölle ja yhtiön

toimintaympäristölle. Tulevaisuuskuvista muodostuu skenaarioita, kun niihin liitetään nykyhetkestä tulevaisuuteen johtava kehityspolku (Laakso & Lehtinen 2014, 18). Eri vaiheiden tulokset toimivat skenaariomenetelmän ja skenaariotarinoiden kirjoittamisen perustana, joka muodosti toteutuksen viimeistä vaihetta. Opinnäytetyön lopputuloksena tuotettiin ennakointiprosessi, joka auttaa toimeksiantajaorganisaatiota kehittämään ennakointikyvykkyytään.

Kohderyhmäksi valikoituivat toimeksiantajaorganisaation asiantuntijat ja johto. Työntekijöiden osallistaminen asiantuntijoina on yleistä ennakoinnissa (Ojasalo ym. 2021, 146). Skenaariotyöskentelystä saa suurimman hyödyn kun se toteutetaan kohdeorganisaation sisäisesti ulkoistamisen sijaan (Kettunen 2008, 17). Kehittämistehtävässä hyödynnettiin kvalitatiivista ja empiiristä aineistoa, joka koostui kohderyhmän hiljaisesta tiedosta ja intuitioista. Aineisto kerättiin itsenäisen työskentelyn ja ryhmätyöskentelyn kautta. Itsenäinen työskentely ja ryhmätyöskentely ovat oleellisia tekijöitä skenaariotyöskentelyssä (Ojasalo ym. 2021, 148). Teoriaohjaava sisällönanalyysi auttoi tunnistamaan suhteita eri tekijöiden välillä ja havaitsemaan merkityskokonaisuuksia.

Muutokset vaikuttavat tiedon johtamiseen (Saukkonen & Kreuz 2021, 668) ja organisaation tietotarpeisiin (Laihonen ym. 2013, 47). Tiedolle on ominaista, että se muuttuu (Saukkonen & Kreuz 2021, 666). Tämä johtuu sekä tiedon haltijoiden ja käsittelijöiden muuttumisesta ja kehitymisestä (Saukkonen & Kreuzin 2021, 668), että maailman ja toimintaympäristöjen muuttumisesta. Ennakoinnissa ja siihen liittyvissä menetelmissä hyödynnetään olemassa olevaa ja luodaan sekä jaetaan uutta tietoa, jota käytetään organisaatioiden päätöksenteossa. Opinnäytetyö ja sen kautta syntyvä ennakointiprosessi siis kehittävät kehitysyhtiön tietoperustaista arvonluontia. Tietoperustainen arvonluonti on tietojohdamista (Laihonen ym. 2013, 24) ja liiketoiminnan kannalta tärkeintä (Hautala & Hilska-Keinänen 2022, 29). Nylander ja Kononen (2022, 15) toteavat, että tutkimusprosessien hyödyntäminen uuden tiedon luomisessa on osa tiedolla johtamista. Täten opinnäytetyön aihe liittyy osaksi opinnäytetyön tekijän Tiedolla johtamisen asiantuntija -koulutusta.



### 1.3 Toimeksiantajaorganisaatio

Opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaatio on Mänttä-Vilppulan kaupungin elinkeino- ja kehitysyhtiö MW-Kehitys Oy. Kehitysyhtiö on kaupungin tytäryhtiö ja osa kaupunkikonsernia. MW-Kehitys on 83,60 prosenttisesti kaupungin omistama. (Mänttä-Vilppulan kaupunki 2022, 5.) Loput 16,40 % prosenttia kehitysyhtiöstä omistavat paikalliset yritykset (MW-Kehitys Oy 2023). Toimeksiantajaorganisaatio on opinnäytetyön tekijän työnantaja.

MW-Kehityksen tehtävänä on alueen elinvoimaisuuden ja yritysten toimintaympäristön kehittäminen (MW-Kehitys Oy 2023). Elinkeinojen edistäminen kuuluu kaupungin itsehallinnollisiin tehtäviin (Valtiovarainministeriö 2015, 30). MW-Kehityksellä ei ole alueella kilpailijaa. Kehitysyhtiö tavoittelee toiminnallaan työpaikkojen ja yritysten saamista paikkakunnalle, työvoiman saatavuuden varmistamista sekä paikallisten yritysten liiketoiminnan kehittämisen edistämistä. Yhtiön palveluihin kuuluvat yritysten perustamis-, rahoitus- ja kehittämisneuvonta. Kehitysyhtiön asiakkaina ovat aloittavat yrittäjät sekä alueella sijaitsevat tai sinne tulevat yritykset. (MW-Kehitys Oy 2023.) Toimeksiantajaorganisaation toimintaa ohjaa Mänttä-Vilppulan elinkeinostrategia, joka laaditaan aina yhdeksäksi vuodeksi. Nykyinen elinkeinostrategia on laadittu vuosille 2017–2026. (MW-Kehitys Oy 2016.)

Mänttä-Vilppula sijaitsee hyvien yhteyksien varrella, vain tunnin ajomatkan päästä Tampereen ja Jyväskylän isoista kasvukeskuksista. Kaupungissa on vahva paperi- ja metsäteollisuus. Myös metalli- ja komposiittiteollisuus ovat tärkeitä teollisuuden aloja. (MW-Kehitys Oy 2022a; MW-Kehitys Oy 2022b.) Alueella on oppilaitoksien toimipisteitä ja tutkinto-ohjelmien toteutuksia (Tampereen Ammattikorkeakoulu 2023; SASKY koulutuskuntayhtymä 2023). Mänttä-Vilppula tunnetaan myös Taidekaupunkina, ja siellä vierailee yli 100.000 matkailijaa vuodessa (Riikonen 2022).

Alueeseen ja elinkeinoelämään vaikuttavat megatrendit kuten muuttuva väestörakenne, kaupungistuminen, teknologinen kehitys sekä työn murros (Pellikka 2023). Mänttä-Vilppulassa on korkea työpaikkaomavaraisuus (Suomen virallinen tilasto 2023a). Tämä tarkoittaa sitä, että kaupungissa asuu vähemmän työllistä

työvoimaa kun mitä siellä on työpaikkoja (Suomen virallinen tilasto 2023b). Työvoiman saatavuus muodostaa suuren haasteen elinkeinoelämälle. Myös raaka-aineiden ja komponenttien saatavuudessa on haasteita (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023, 50). Elinkeinoelämään ovat vaikuttaneet lisäksi koronapandemia ja Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan, jotka ovat osoittaneet, miten radikaaleja ja äkillisiä vaikutuksia muutoksilla voi esimerkiksi sulkutoimenpiteiden tai raaka-ainepulan myötä olla elinkeinoelämälle. Kehitysyhtiön toiminta muuttui näiden tapahtumien seurauksena äkillisesti ja yllättäen ja yritysten kriisitilanteiden ratkaiseminen nousi toiminnan keskeiseen rooliin.

Kehitysyhtiö on tietointensiivinen organisaatio, eli asiantuntijaorganisaatio, jossa työskentelee alle kymmenen henkilöä. Tietointensiivisen organisaation toiminta on riippuvainen erityisestä asiantuntemuksesta (Mazorodze & Buckley 2020, 1). Tietointensiiviset organisaatiot luovat ja tarjoavat asiakkailleen palveluita tavaroiden valmistuksen sijaan. Niiden keskeisiä toimintoja ovat tiedon luominen, kerääminen ja jakaminen ja niiden suurin pääoma on tietämys ja tieto. (Lönngqvist & Laihonon 2017, 156.)

#### 1.4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Toimeksiantajaorganisaatio kehittää jatkuvasti toimintaansa. Yhtiön kehittämistavoitteista keskustellaan yhdessä ja niitä toteutetaan koko asiantuntijatiimin voimin. Tähän hyödynnetään hiljaisen tiedon lisäksi yhtiön sisäistä ja ulkoista tietoa ja dataa, jota kerätään säännöllisesti. Yhtiön pieni koko mahdollistaa kehitystarpeiden suunnittelun ja implementoinnin nopealla aikataululla.

Toimeksiantajaorganisaatiossa tähän mennessä kerätty ja hyödynnetty tieto on ollut menneisyyden tietoa ja dataa, eikä yhtiössä ole harjoitettu systemaattista ennakoitua. Viime vuosina esiintyneet isot kriisit ja tapahtumat ovat osoittaneet, miten nopeasti toimintaympäristö voi muuttua, ja että toimintaan vaikuttavat tekijät voivat ilmetä tai muuttua yhtäkkiä. Kehitysyhtiön on kehitettävä ennakoitiosaamistansa ja -kyvykkyyttään, jotta se pystyy varautumaan toimintaympäristönsä muutoksiin. Kehittämistehtävän aihe on siis noussut esille toimeksiantajaorganisaation ajankohtaisesta tarpeesta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää vuoteen 2035 asti elinkeino- ja kehitys-yhtiön toimintaan vaikuttavia muutosvoimia ja niiden merkitystä kehitysyrityksen toiminnalle. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ennakointiprosessi, joka auttaa kehittämään kehitysyrityksen ennakointikyvykkyyttä.

Kehittämistehtävässä vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Mitä toimintaympäristön muutosvoimia kohdistuvat elinkeino- ja kehitysyritykseen vuosina 2023–2035?

Minkälainen ennakointiprosessi auttaa kehitysyritystä varautumaan toimintaympäristön tulevaisuuden muutosvoimiin?

Varautumalla tulevaisuuden mahdollisesti tuomiin muutoksiin vähennetään toimeksiantajaorganisaation tulevaisuuteen liittyviä epävarmuuksia ja mahdollisuuksia tulla yllätetyksi. Ennakointia on tarkoitus hyödyntää toimeksiantajaorganisaation strategisessa suunnittelussa ja strategian muodostamisessa. Ennakointia suunnitellaan lisäksi hyödynnettäväksi kehitysyrityksen palveluiden kehittämisessä ja hankkeiden valmistelussa.

## 2 ENNAKOINTI JA TULEVAISUUDENTUTKIMUS

### 2.1 Katsaus tulevaisuudentutkimukseen

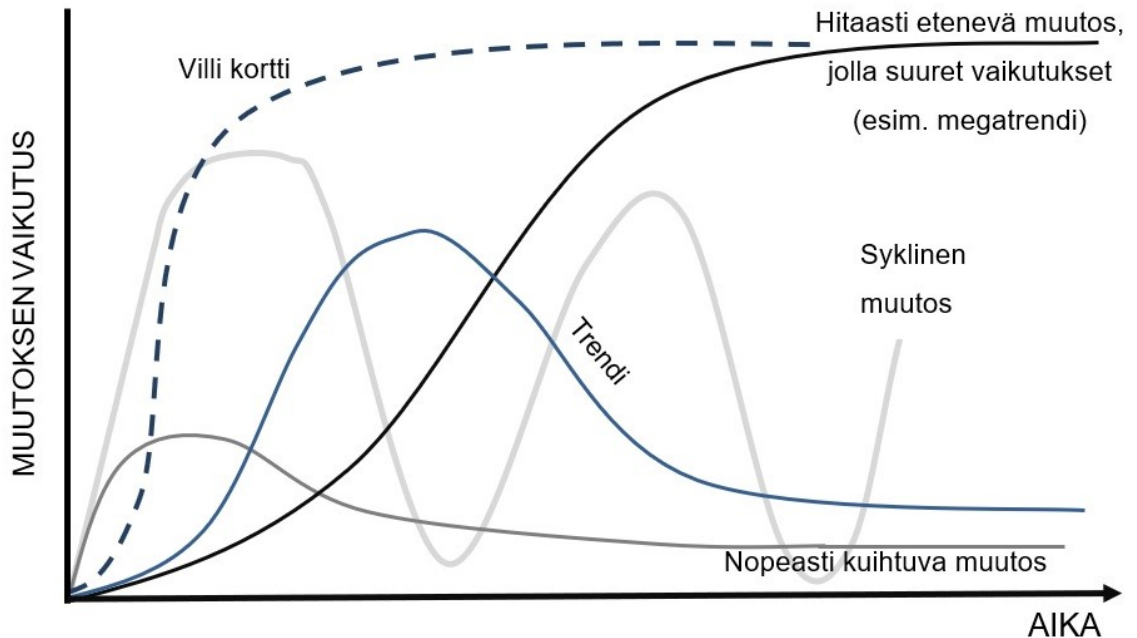
Menestyäkseen ja kehittyäkseen nyky maailmassa yritysten on otettava tulevaisuustyöskentely osaksi jokapäiväistä toimintaansa. Rohrbeckin ja Kuminin (2018, 114) tekemän tutkimuksen mukaan tulevaisuusorientoituneet organisaatiot kasvavat nopeammin ja ovat huomattavasti kannattavampia kuin sellaiset yritykset, joiden ennakoitiosaaminen on olemattomalla tasolla. Tulevaisuudentutkimus auttaa organisaatioita varautumaan tulevaisuuden muutoksiin (Mannermaa 1999, 17). Varautuminen vaatii yrityksiltä kuitenkin aktiivista otetta. Mannermaa (1999, 17) sekä Kuusi ja Kamppinen (2003, 117–118) kutsuvat sitä tulevaisuuden tekemiseksi. Tulevaisuuden tekemiseen on olemassa erilaisia menetelmiä.

Tulevaisuudentutkimuksessa ei ennusteta tulevaisuutta, se on mahdotonta. Tulevaisuuden vaihtoehtoja on monenlaisia, ja tulevaisuutta ei ole mahdollista rajoittaa yhdeksi ainoaksi (Kuusi & Kamppinen 2003, 119). Tulevaisuudentutkimuksessa rakennetaan erilaisia, hyvin perusteltuja tulevaisuudennäkymiä (Koskelo 2021, 34, 55), jotka antavat selkeän ja kattavan kuvan tulevaisuuden mahdollisuuksista ja haasteista (Aaltonen & Wilenius 2002, 11). Tulevaisuudennäkymien rakentamista kutsutaan ennakoinniksi (Kuusi & Kamppinen 2003, 119).

Tulevaisuudentutkimuksen tarkoitus on vaikuttaa tähänhetkisiin päätöksiin (Mannermaa 1999, 22), jotka perustuvat sillä hetkellä olemassa olevaan tietoon (Rubin 2023b). Tulevaisuudentutkimuksen avulla selvitetään valinnat, jotka auttavat toivotun tulevaisuuden toteutumisessa (Rubin 2023b). Siksi tulevaisuustyöskentelyssä on oleellista, että päätöksentekoa varten on saatavilla kaikenkattavaa ja luotettavaa tietoa. Tulevaisuuteen on mahdollista vaikuttaa omilla päätöksillään ja teoillaan (Mannermaa 1999, 22; Kokkonen ym. 2005, 34). Valintoja ja toivottuja tulevaisuuksia ohjaavat organisaatiolle tärkeät arvot (Kamppinen, Malaska & Kuusi 2003, 38). Tulevaisuustyöskentelyä tulee harjoittaa systemaattisesti ja jatkuvasti (Koskelo 2021, 57–58).

### 2.1.1 Maailman jatkuva muutos

Tutkijat ovat samaa mieltä siitä, että maailma on pysyvässä muutostilassa. Erilaiset muutokset tapahtuvat samanaikaisesti mutta eri tahtiin, eri määrin ja erilaisin seurauksin, kuten kuviossa 1 on kuvattu (Hiltunen 2012, 26). Ympäristön muutokset esimerkiksi voivat näkyä vasta pitkän ajan jälkeen, kun taas muutokset teknologiassa saattavat olla havaittavissa jo lyhyen ajan päästä (Hines & Bishop 2006, 22–23). Hiltunen (2012, 24) toteaa, että ”Muutoksen hitaus voi joskus olla yllättävääkin”. Erilaisten muutoksien haasteena onkin, että niiden kulkua ei pystytä tarkalleen kertomaan (Hiltunen 2012, 22).



Kuvio 1. Muutoksien erilaisuus (mukaillen Hiltunen 2012, 26)

Myös elinkeinoelämän liiketoimintaympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa (Hines & Bishop 2006, 22; Laihonen ym. 2013, 47). Energiakriisi ja korkojen nousu ovat hyviä esimerkkejä elinkeinoelämään vaikuttavista muutoksista. Organisaatioiden on muutoksien seurauksena kehityttävä jatkuvasti (van der Heijden 2005, 96). Kehitys ei saa kuitenkaan olla reaktiivista, vaan yrityksen on osattava arvioida ja varautua mahdollisiin tulevaisuuksiin (Mannermaa 1999, 9) ja muuttaa toimintaansa sekä tehdä päätöksiä etupainoisesti (Vuorinen 2013, 119). Tällöin puhutaan ennakoinnista (Hiltunen 2012, 22).

### 2.1.2 Muutostekijä

Muutostekijä on ilmiö, joka ilmenee yhteiskunnallisella tai sitä laajemmalla tasolla ja ohjaa yrityksen päätöksiä joko harkitusti tai alitajuntaisesti. Muutostekijöitä kutsutaan myös ajureiksi, draivereiksi tai driving forceiksi. (Heinonen ym. 2013, 323.) Rubin (2023a) kutsuu muutostekijöitä myös muutosvoimiksi. Laakso (2016, 5) jaottelee muutostekijät liiketoiminnan mahdollistajiin ja uhkiin. Muutostekijät vaikuttavat erilaisiin kehityskulkuihin (Kokkonen ym. 2005, 71) ja tulevaisuuden olosuhteisiin (Hines & Bishop 2006, 87). Samalla ne herättelevät kyseenalaistamaan nykyhetkeä koskevia oletuksia (Hines & Bishop 2006, 87). Ero megatrendeihin on jatkuvuus, joka ei ole taattua muutostekijöiden kohdalla (Rubin 2023a).

Muutostekijöitä tunnistetaan yleensä tapauskohtaisesti (Kokkonen ym. 2005, 71). Olennaista onkin tunnistaa yritykselle oikeasti merkitykselliset driverit. Lisäksi on mietittävä, onko muutosajureiden vaikutus hidastava, käänteinen, suuntaa muuttava tai kiihdyttävä. Tämä edistää syvempää ymmärrystä muutoksen dynamiikasta sekä mahdollisista tulevaisuuden kehityssuunnista. Muutostekijöiden syvälinen tutkiminen auttaa myös ymmärtämään, mihin ja milloin yritys voi vaikuttaa. (Hines & Bishop 2006, 87–88.) Hines ja Bishop (2006, 87) painottavat, että tehokkaan ennakoitintyöskentelyn on perustuttava laaja-alaiseen ymmärrykseen muutostekijöistä. Tunnistamalla muutostekijät luodaan lähtökohta skenaariotyöskentelylle ja mahdollistetaan eri skenaariotarinoiden laatimista (Kokkonen ym. 2005, 72).

### 2.2 Ennakointi ja ennakointiprosessi

Muutos ja muutostekijät ovat ennakkoinnin tärkeitä osia. Mikäli kaikki pysyisi aina samana ja mikään ei muuttuisi, ennakkoinnille ei olisi tarvetta. Koskelo (2021, 32–33) määrittelee ennakointia systemaattiseksi tulevaisuustyöksi, joka sisältää tulevaisuustiedon keräämistä ja tulevaisuudennäkymien laatimista päätöksentekoa varten. Ennakointi edistää yrityksen ymmärrystä erilaisista muutosajureista (Koskelo 2021, 112). Se opettaa yritykselle, minkälaisia mahdollisuuksia tulevaisuus voi tuoda mukanaan (Aaltonen & Wilenius 2002, 68). Ennakointi on pragmaattinen osa tulevaisuudentutkimusta (Heinonen ym. 2013, 324). Ennakkoinnin

monitieteellisyys tekee siitä kompleksista (Minkkinen, Auffermann & Ahokas 2019, 1).

Ennakoinnin päätavoitteena on kehittää yrityksen ennakointikyvykkyyttä. Ennakointikyvykkyys auttaa yrityksiä varautumaan erilaisiin vaihtoehtoihin tulevaisuuksiin (Aaltonen & Wilenius 2002, 76). Yritykset ymmärtävät toimintaympäristönsä paremmin ja kehittävät muutos- ja mukautumiskyvykkyyttänsä (Pouru ym. 2019, 84). Ennakoinnin avulla kehitetään tulevaisuuden tarpeisiin vastaavia palveluita tai tuotteita (Kokkonen ym. 2005, 84) ja päivitetään yrityksen strategiaa (Koskelo 2021, 45). Yrityksen suorituskyky paranee ja sen tuotettavuus ja markkina-arvo kasvavat (Rohrbeck & Kumin 2018, 114).

Ennakointikykyinen yritys uskoo siihen, että se pystyy havaitsemaan toimintaympäristössään tapahtuvia muutoksia ja hallitsemaan liiketoimintaympäristöönsä (Kettunen 2008, 35). Yritys pyrkii tavoittelemaan toivottuja tulevaisuudennäkymiä (Kokkonen ym. 2005, 34) ja siitä tulee proaktiivinen. Proaktiivisuus on yksi ennakoinnin ominaisuuksista (European Foresight Platform 2012). Yrityksen kulttuuri ja arvot vaikuttavat sen ennakointikyvykkyyteen (Kettunen 2008, 35–37) ja tulevaisuuden tekemiseen (Mannermaa 1999, 19). Tulevaisuuden tekemistä edeltävät tietämisen ja ymmärtämisen tasot (Ojasalo ym. 92).

Erilaiset tutkijat ja tahot määrittelevät ennakoinnin prosessiksi. Prosessi on systemaattinen sarja toimintoja, joita toteutetaan saavuttaakseen tietyn päämäärän. Se on jatkuva toiminta, menettely tai muutossarja, joka tapahtuu tietyllä tavalla. (Merriam-Webster Online Dictionary 2023.) Prosessia kutsutaan myös tapahtumasarjaksi tai kehityskuluksi (Sanastokeskus ry 2023).

Ennakoinnin monimuotoisuudesta ja monitieteisyydestä johtuen on mahdotonta määritellä sille yhtä ainoaa prosessia (Minkkinen ym. 2019, 1). Vaikka ennakointiprosessin määritelmät eroavat toisistaan, yhdistää niitä kuitenkin ihmiskeskeisyys ja yksilöiden osallistaminen. Aaltonen ja Wilenius (2002, 69) esittävät, että ennakointiprosessilla kehitetään tietynlainen tahtotila, jota tavoitellaan oman toiminnan kautta. Piirainen ja Gonzalez (2015, 192) määrittelevät ennakoinnin sosiaalisena prosessina, jonka tavoitteena on kehittää toimintakelpoista ja toimialue- tai kontekstikohtaista tietoa tulevaisuudesta. European Foresight Platform (2012) kuvailee ennakoinnin järjestelmällisenä, osallistavana,

tulevaisuuden tiedonkeruun ja keskipitkän tai pitkän aikavälin visiota luovana prosessina, jonka tavoitteena on mahdollistaa tämän päivän päätökset ja aktivoida yhteisiä toimia. Koskelo ja Nousiainen (2017b, 25) yhtyvät ajatukseen osallistavasta prosessista. He toteavat, että ihmiskeskeinen ennakointiprosessi kehittää yksilöiden tulevaisuustyöskentelytaitoja ja yrityksen resilienssiä tulevaisuutta kohtaan.

Ennakointi ei ole mahdollista ilman tarkkaa ymmärrystä nykyhetkestä ja menneisyydestä (Koskelo 2021, 178). Siksi ennakointiprosessi aloitetaan yleensä keräämällä, analysoimalla ja muokkaamalla tietoa toimintaympäristöstä (Kokkonen ym. 2005, 35). Tässä on olennaista, että tiedonkeruu tapahtuu kokonaisvaltaisesti eri osa-alueita kattaen (Pouuru ym. 2019, 88), sillä ennakoinnissa huomioidaan myös eri osa-alueiden vaikutuksia toisiinsa (Koskelo 2021, 35). On oleellista muistaa, etteivät menneisyyden tapahtumat ja kehityskulut välttämättä toistu samanlaisina tulevaisuudessa. Kaikilla menneisyyden ja nykyhetken päätöksillä ja valinnoilla on kuitenkin vaikutus tulevaisuuteen (Koskelo 2021, 179). Ennakoinnin avulla organisaatio voi pohtia, minkälaisia vaikutuksia tietyillä päätöksillä tai niiden tekemättä jättämisellä olisi tulevaisuuteen. (Hiltunen 2012, 54, 67.) Organisaatiota opitaan näkemään osana isompaa kuvaa ja ympärillä tapahtuvaa kehitystä. Muutostekijöiden tarkastelusta tulee vakiintunut osa yrityksen toimintaa ja yrityksen sisäistä keskustelua, ja viestinnästä tulee avoimempaa (Ahlqvist & Kohl 2016, 1140).

### 2.3 Ennakoinnin menetelmät ja työkalut

Ennakointia toteutetaan sille tyypillisillä menetelmillä. Ennakoinnille ominaisia menetelmiä ovat esimerkiksi tilastolliset analyysit, asiantuntijahaastattelut, toimintaympäristön muutosilmiöiden koonti ja skenaariot, joista skenaariomenetelmä on tunnetuin (Koskelo 2021, 43, 45). Myös heikko signaali ja megatrendi ovat ennakoinnin menetelmiä (Ojasalo ym. 2021, 93). Ennakointimenetelmiä tulisi hyödyntää vähintään yhtä (Hines & Bishop 2006, 99). Menetelmät valitaan tavoitteen mukaan (Koskelo 2021, 44).



### 2.3.1 PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysi on strateginen työkalu, jonka avulla tarkastellaan yrityksen liiketoimintaympäristöä ja arvioidaan yritykseen vaikuttavia muutostekijöitä. PESTEL-analyysin avulla tunnistetaan, miten liiketoimintaympäristö muuttuu ja miten erilaiset muutostekijät vaikuttavat organisaatioon ja sen toimintaan (Laakso 2016, 5). PESTEL-analyysi on ennakkoinnissa tyypillisesti hyödynnetty menetelmä (Heinonen ym. 2013, 328), jolla identifioidaan organisaation tai ilmiön poliittista (Political), taloudellista (Economical), yhteiskunnallista (Social), teknistä (Technical), ympäristöllistä (Ecological) ja laillista (Legal) tilaa ja tulevaisuutta (Koskelo 2021, 31). Analyysin kirjaimet edustavat siis erilaisia ulottuvuuksia (Heinonen ym. 2013, 328) ja ne auttavat ymmärtämään nykyhetkeä ja menneisyyttä (Koskelo 2021, 178).

PESTEL-analyysin variaatioita ovat esimerkiksi PESTE (Laakso 2016, 5; Koskelo 2021, 31; Rubin 2023b) tai STEP (Vuorinen 2013, 220). Pelkän PESTEL-analyysin tekemisen arvo ei ole yleensä kovin suuri, ja sitä hyödynnetäänkin ennakkoinnin lisäksi työkaluna esimerkiksi strategiatyössä (Vuorinen 2013, 221), yrityksen perustamisessa, tuotekehityksessä, markkinointistrategian laatimisessa tai yritysrakenteen analysoinnissa (del Marmol 2018, 33–35). Analyysi tulee tehdä aina yhden yrityksen näkökulmasta (Lyddon, McComb & Mizak 2012, 612).

PESTEL-analyysi soveltuu muutostekijöiden tunnistamiseen, sillä se mahdollistaa niiden monipuolista tarkastelua yrityksen näkökulmaan sidottuna (Kokkonen ym. 2005, 71). Muutostekijöiden hahmottaminen ja tulkinta helpottuu kun analyysi on jaettu eri ulottuvuuksiin (Vuorinen 2013, 220). PESTEL-analyysi tulee tehdä yrityksen sisäisesti (Kettunen 2008, 10) työntekijöiden tietoa hyödyntäen (Rawitzer & Hefti 2015, 363), sillä olennaista on tunnistaa juuri kohdeyritykseen ja sen toimintaan vaikuttavat muutostekijät (Vuorinen 2013, 221). Mikäli näitä muutostekijöitä ei tunnisteta, on vaarana, että tietoa on liikaa, jolloin kaikkien muutostekijöiden käsittely ei ole mahdollista ja mahdollisia uhkia tai mahdollisuuksia ei tunnisteta (del Marmol 2018, 25).

Poliittiset tekijät voivat ilmetä kansallisella, alueellisella tai paikallisella tasolla (Lyddon ym. 2012, 613) ja ne osoittavat, missä määrin poliittiset määräykset

vaikuttavat yritykseen (Oxford College of Marketing 2023b). Nämä voivat olla esimerkiksi puolueiden voimasuhteet, poliittinen vakaa tai epävakaa tilanne tai valtion tukilinja (Vuorinen 2013, 222). Myös sota, poliittinen epätasapaino tai korruptio luokitellaan poliittisiksi tekijöiksi (del Marmol 2018, 24). Poliittiset ja lailliset muutostekijät eivät ole aina selkeästi erotettavissa, sillä laillista kehitystä edeltää yleensä poliittinen prosessi (Rawitzer & Hefti 2015, 363).

Taloudelliset tekijät vaikuttavat suoraan yrityksen talouteen ja sen suorituskykyyn (Oxford College of Marketing 2023b). Taloudellisiin tekijöihin kuuluvat esimerkiksi veroprosentti ja bruttokansantuotteen kehitys (del Marmol 2018, 19). Työttömyys, korot, varallisuus ja inflaatio luokitellaan myös taloudellisiksi tekijöiksi (Vuorinen 2013, 222). Taloudellista vaikutusta on myös raaka-aineiden ja palveluiden hinnoilla (Lyddon ym. 2012, 613).

Yhteiskunnalliset tekijät ovat esimerkiksi väestönkehitys, ikärakenne, koulutus, terveydenhuoltojärjestelmä tai tulojakauma (del Marmol 2018, 20, 24). Myös työvoiman saatavuus, muuttoliike, osaamisen muutostarpeet tai kulutuskäyttäytyminen lukeutuvat yhteiskunnallisiin tekijöihin (Laakso 2016, 5), samoin asenteet vapaa-aikaan ja työhön sekä kulutustottumukset (Vuorinen 2013, 222).

Teknologiset tekijät ottavat huomioon teknologisen innovaation ja kehityksen, joka voi vaikuttaa markkinoihin tai toimialaan (Oxford College of Marketing 2023b). Teknologisiin tekijöihin lasketaan tietokonejärjestelmät tai virtuaalimaailma (Laakso 2016, 5) sekä tutkimustoiminta, julkiset tukitoimet, patentit ja teknologian kehitysaste (Vuorinen 2013, 222). Kaikki innovaatiot tai kehitykset eivät vaikuta jokaiseen yritykseen, mutta tutkimus- ja kehitystyön seuranta on tärkeää, sillä teknisellä tasolla tapahtuu jatkuvaa kehitystä (del Marmol 2018, 20–21).

Ympäristölliset tekijät ovat ympäristön vaikutuksen alla ja ne kertovat ekologisten asioiden vaikutuksesta (Oxford College of Marketing 2023b). Ympäristöllisiin tekijöihin lukeutuvat esimerkiksi uusiutuva energia, kierrätys tai ympäristöstandardit (del Marmol 2018, 24). Ympäristölliset tekijät voivat kattaa myös luonnonkatastrofit, luonnonvarat ja ympäristöongelmat (Laakso 2016, 5) sekä ympäristönsuojelun, jätteiden käsittelyn ja päästökaupat (Vuorinen 2013, 222).

Lailliset tekijät määrittävät, millaisissa raameissa liiketoimintaa voi harjoittaa (Oxford College of Marketing 2023b). Laillisiin tekijöihin kuuluvat kaikki lainsäädölliset asiat kuten esimerkiksi työvoimalainsäädäntö, kauppalainsäädäntö, verolainsäädäntö sekä erilaiset määräykset (del Marmol 2018, 24). Myös kilpailulainsäädäntö ja tuoteturvallisuus ovat laillisia tekijöitä (Akbalik & Çitilci 2019, 337). Lailliset tekijät voivat ilmetä kansallisella, alueellisella tai paikallisella tasolla (Lyddon ym. 2012, 613) ja yrityksen tulee olla tietoinen niiden mahdollisista muutoksista (Oxford College of Marketing 2023b).

Tutkijat suosittelevat jakamaan PESTEL-analyysi eri vaiheisiin. Vuorinen (2013, 223) suosittelee aloittamaan analyysin listaamalla ensin selkeimmät ja sitten ole-mattomimmat driverit. Tämän jälkeen pisteytetään tärkeimmät muutostekijät niiden vaikuttavuuden ja todennäköisyyden mukaan ja arvioidaan ajureiden aika-jännettä. Viimeisessä vaiheessa pohditaan, onko yrityksen suojauduttava muutosajurilta tai onko se jollain tavalla hyödynnettävissä. Vuorinen (2013, 223) puhuu tässä negatiivisesta ja positiivisesta voimasta. (Vuorinen 2013, 223.)

Rawitzer ja Hefti (2015, 363–364) esittävät PESTEL-analyysin toteuttamista kol-messa vaiheessa. Ensimmäisen vaiheen tavoitteena on tunnistaa niin monta muutostekijää kun vain mahdollista ja järjestää nämä PESTEL:in ulottuvuuksien mukaan. Toisessa vaiheessa annetaan muutostekijöille painoarvo ja arvioidaan tekijöiden vaikutuksia ja vaikutuksien todennäköisyyttä sekä tarvetta vastata muutokseen. Viimeisessä vaiheessa valitaan yrityksen kannalta tärkeimmät muu-tosajurit. (Rawitzer & Hefti 2015, 363–364.)

Myös Kettunen (2008, 11–12) suosittelee aloittamaan analyysin keräämällä muu-tostekijöitä laajalla otteella ja listaamalla nämä taulukkoon PESTEL-ulottuvuuksien mukaan. Seuraavassa vaiheessa jokainen analyysin osallistuva henkilö va-litsee taulukosta kaksi hänen mielestään yrityksen toimintaan eniten vaikuttavaa muutostekijää. Tämän jälkeen osallistujat käyvät yhdessä poiminnat läpi ja valit-sevat niistä 5–7 oleellisinta jatkotarkastelua varten. Jatkotarkastelussa pohditaan valittujen muutostekijöiden uhkia tai mahdollisuuksia. (Kettunen 2008, 11–12.)

PESTEL-analyysi kannustaa yrityksiä huomioimaan ympäristöä, jossa se toimii (Oxford College of Marketing 2023b), ja käynnistämään ennakoivaa ja rakenta-va keskustelua yrityksen tulevaisuudesta (del Marmol 2018, 27). Yritys saa

kokonaiskuvan tilanteesta ja tarvittavan etäisyyden ja joustavuuden (del Marmol 2018, 27). Oleellinen osa PESTEL-analyysiä on muutostekijöiden vaikutuksien arviointi (Oxford College of Marketing 2023b). Oikein toteutettuna PESTEL-analyysi auttaa yritystä tunnistamaan potentiaaliset uhat tai mahdollisuudet (del Marmol 2018, 27). Muutostekijöiden lisäksi voidaan tunnistaa heikot signaalit, joilla ei vielä ole vaikutusta yhtiön toimintaan (Kokkonen ym. 2005, 71; Dufva 2018). PESTEL-analyysiä tulee päivittää säännöllisesti, sillä muutostekijät voivat muuttua (Lyddon ym. 2012, 614). PESTEL-analyysin avulla yritys saa kattavan kuvan sen liiketoimintaympäristöstä ja siihen sillä hetkellä vaikuttavista muutostekijöistä.

### 2.3.2 TOWS-analyysi

Jotta nykyhetkeä voi ymmärtää kokonaisvaltaisesti, on toimintaympäristöanalyysin lisäksi analysoitava yrityksen nykytila. Yrityksen nykytilaa voidaan selvittää SWOT-(Ojasalo ym. 2021, 147) tai TOWS-analyysillä (Wehrich 1982, 54). SWOT- ja TOWS-analyysien kirjaimet ovat lyhenteitä sanoille vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), mahdollisuudet (Opportunities) ja uhat (Threats) (Wehrich 1982, 54; van der Heijden 2005, 170). Vaikka lyhenteissä käytetään samoja kirjaimia, eroavat analyysimenetelmät toisistaan.

TOWS-analyysi, nimeltään myös TOWS-Matrix, on Heinz Wehrichin (1982) kehittämä. Wehrich (Wehrich 1982, 54) kutsuu analyysiä myös tilanneanalyysiksi. Kuten SWOT-analyysi, sisältää myös TOWS-analyysi yrityksen vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamisen (Oxford College of Marketing 2023a). TOWS-analyysissä tutkitaan lisäksi näiden yksittäisten tekijöiden suhteita ja vuorovaikutuksia ja analysoidaan, miten yritys voi hyödyntää vahvuuksia mahdollisuuksiksi, sopeuttaa heikkouksia ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin, hallita uhkia vahvuuksien avulla ja varautua heikkouksien ja uhkien mahdollisesti luomiin kriisitilanteisiin (Paul & Wollny 2014, 88–89). Näin ollen TOWS-analyysi on jatkumo SWOT-analyysille.

TOWS-analyysi pakottaa yrityksiä analysoimaan niiden tilannetta ja kehittämään strategioita, taktiikoita ja toimintoja saavuttaakseen tavoitteensa tehokkaasti ja toimivasti (Wehrich 1982, 54). Analyysi auttaa siis identifioimaan organisaation

potentiaaliset mahdollisuudet ja kehittämään sen toimintoja. Proaktiivisen otteensa vuoksi TOWS-analyysi soveltuu paremmin ennakointi- ja skenaariotyöskentelyn pohjaksi kuin SWOT-analyysi.

### 2.3.3 Skenaariomenetelmä

Skenaariot ovat tyypillinen ennakkoinnin menetelmä. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2021, 146) pitävät skenaarioita tulevaisuudentutkimuksen ja ennakkoinnin peruskäsitteenä. Meristö (2013, 179) kirjoittaa, että skenaariot auttavat visioimaan mahdollisuuksia ja jäsentämään todennäköisyyksiä. Ne antavat kokonaisvaltaisen kuvan syy-seuraussuhteista (van der Heijden 2005, 110). Skenaariot mahdollistavat tulevaisuusnäkymien monipuolisen tarkastelun ja tulevaisuuteen eniten vaikuttavien tekijöiden tunnistamisen (Aaltonen & Wilenius 2002, 66).

Skenaariot ovat peräisin teatteri- ja elokuvamaailmasta (Mannermaa 1999, 36; Aaltonen & Wilenius 2002, 71; Hiltunen 2012, 181). Alkuperäisen tarkoituksensa mukaan skenaario on ohjaajan käsikirjoitus. Myös tulevaisuustyöskentelyssä skenaarioita voi pitää eräänlaisina tulevaisuuden käsikirjoituksina. (Aaltonen & Wilenius 2002, 71.) Skenaariot ovat kertomuksia tai tarinoita (Ojasalo ym. 2021, 146), jotka auttavat hahmottamaan ja saavuttamaan tulevaisuutta (Aaltonen & Wilenius 2002, 74) ja jotka linkittävät nykyhetkeä mahdollisiin tulevaisuuden tapahtumiin (van der Heijden 2005, 258). Meristö (2013, 179) painottaa kuitenkin, että skenaariotyöskentelyssä tulevaisuuden suunnitelmat eivät ole varmoja, kuten ne ovat teatteri- ja elokuvamaailmassa. Tästä syystä skenaarioita rakennetaan aina useampia (Ojasalo ym. 2021, 147).

Skenaarioita kutsutaan myös vaihtoehtoisiksi tulevaisuuksiksi (Koskelo 2021, 57). Vaihtoehtoisia tulevaisuuksia muodostetaan erilaisten muutosajureiden, heikkojen signaalien ja megatrendien avulla (Aaltonen & Wilenius 2002, 71; Koskelo 2021, 57; Ojasalo ym. 2021, 147). Lisäksi huomioidaan organisaation sisäisiä muutostekijöitä (Aaltonen & Wilenius 2002, 72) ja hiljaista tietoa (Ojasalo ym. 2021, 148). Mannermaa (1999, 57) tiivistää skenaariomenetelmää seuraavalla tavalla: ”Skenaariomenetelmällä luodaan loogisesti etenevä tapahtumasarja, jonka tarkoituksena on näyttää, miten mahdollinen, joko todennäköinen, tavoiteltava tai uhkaava tulevaisuudentila kehittyy askel askeleelta nykytilasta”.

Yksi skenaario näyttää mahdollisen kehityspolun nykyhetkestä tulevaisuuteen (Meristö 2013, 179). Jokaisella skenaariolla on alkamis- ja päättymispiste. Näiden pisteiden välillä on oleellisia välitilanteita, joissa kehityspolussa voi ilmetä erkaantumista. Erkaantumiskohta ilmenee ympäristön muutoksien ja toimijoiden päätöksiensä seurauksena, ja sen myötä syntyy uusi vaihtoehtoinen tulevaisuus. (Ojasalo ym. 2021, 146.) Skenaarioita on siis rakennettava ja avattava yksityiskohtaisesti ja vaihteittain (Aaltonen & Wilenius 2002, 71). Skenaarioiden pituus voi vaihdella, sillä se on riippuvainen muutoksen vauhdista. Skenaarioita rakennetaan yleensä seuraavaksi 10–20 vuodeksi (Kokkonen ym. 2005, 37.)

Skenaariotyöskentely ja siitä syntyvät skenaariot auttavat yrityksiä tunnistamaan mahdollisia kehityssuuntia (del Marmol 2018, 12) ja näin valmistautumaan tarvittavaan ja tulevaisuutta koskevaan päätöksentekoon (Aaltonen & Wilenius 2002, 74). Skenaariot kertovat yritykselle, milloin toimintaa on muutettava sopeutuakseen muuttuvaan toimintaympäristöön (Aaltonen & Wilenius 2002, 74). Lisäksi ne auttavat identifioimaan epävarmuuksia (Koskelo 2021, 45). Tulevaisuuteen on mahdollista vaikuttaa omilla teoilla ja päätöksillä, jolloin yrityksestä tulee aktiivinen toimija. Skenaariotyöskentelyssä toimintaa ei toteuteta vain yhden ison suunnitelman mukaan, vaan mietitään hetki hetkeltä, onko jatkettava suunnittelua, tehtävä päätös tai toimittava. (Meristö 2013, 179.)

Yksittäisten skenaarioiden tarkka toteutuminen on epätodennäköistä eikä tavoitteena olekaan ennustaa tulevaa (Koskelo 2021, 99). Skenaariot eivät ole tavoite sinänsä, vaan väline ajatella tulevaisuutta ja löytää uusia oivalluksia tulevaisuudesta (Nekkers 2016, 11–12). Skenaariotyöskentely pakottaa osallistujia astumaan tavallisten ajatusmalliensä ulkopuolelle (Nekkers 2016, 12) ja miettimään asioita ja yrityksen toimintaa monipuolisemmin ja eri näkökulmista (Hiltunen 2012, 195). Tärkeintä skenaariotyöskentelyssä on tunnistaa tulevaisuuden tuomat mahdollisuudet. Näin ollen tulevaisuustyöskentely ei ole hyödytöntä tai epäonnistunutta, vaikka rakennetut skenaariot eivät toteudukaan sellaisenaan. (Koskelo 2021, 99.)

Skenaarioiden avulla rakennetaan tarkka kuva nykyhetkestä (Aaltonen & Wilenius 2002, 74) sekä hyödyllinen ja luotettava kuva organisaation tulevaisuuden mahdollisuuksista (Kettunen 2008, 18). Skenaariot auttavat näkemään

päätöksiä osana isompaa kokonaisuutta (van der Heijden 2005, 111) sekä varautumaan mahdollisiin toimintaympäristön muutoksiin ja niiden vaikutuksiin (Koskelo 2021, 99). Yrityksestä tulee joustavampi ja mukautumiskyvykkäämpi. Skenaariotyöskentely parantaa myös organisaation havaintokykyä, jota tarvitaan odottamattomien tapahtumien tunnistamiseen ja proaktiiviseen toimintaan (van der Heijden 2005, 111). Tämä on oleellista jatkuvasti muuttuvassa maailmassa.

#### 2.3.4 Tulevaisuustaulukko

Tulevaisuustaulukko on tulevaisuudentutkimuksen yleinen menetelmä. Tulevaisuustaulukkoa voi käyttää monella eri tavalla (Kuusi & Kamppinen 2003, 124), joko sellaisenaan tai muiden menetelmien yhteydessä (Talvela & Stenman 2012, 51; Heinonen ym. 2013, 333). Useimmiten tulevaisuustaulukkomenetelmää hyödynnetään skenaariotyöskentelyn apuvälineenä (Aaltonen & Wilenius 2002, 72; Kuusi & Kamppinen 2003, 123; Talvela & Stenman 2012, 52; Laakso & Lehtinen 2014, 18), jolloin se toimii skenaarioiden rakentamisvaiheen yhtenä perustana (Mannermaa 1999, 96; Kokkonen ym. 2005, 73). Tulevaisuustaulukkomenetelmää voi toteuttaa joko yksilö- tai ryhmätyönä (Talvela & Stenman 2012, 50).

Tulevaisuustaulukko muodostuu useammasta rivistä ja niiden ruuduista. Nämä muodostavat taulukon, jossa on yleensä 4–5 saraketta (Mannermaa 1999, 94; Kokkonen ym. 2005, 73). Taulukon vasemmanpuoleiseen sarakkeeseen kirjoitetaan toimintaympäristöanalyysissä tärkeimmiksi identifioidut muutostekijät (Mannermaa 1999, 93; Kokkonen ym. 2005, 72–73; Lätti ym. 2022, 324). Kullekin muutostekijälle kirjataan saman rivin ruutuihin 3–4 mahdollista tulevaisuudentilaa (Mannermaa 1999, 94; Kuusi & Kamppinen 2003, 124; Vuorinen 2013, 115). Mahdolliset tulevaisuudentilat perustuvat erilaisiin oletuksiin (Mannermaa 1999, 94) ja ne kuvaavat muutostekijän mahdollisia tiloja valitun aikajänteen lopussa (Lätti ym. 2022, 326). Tulevaisuudentiloja kutsutaan myös arvoiksi (Kuusi & Kamppinen 2003, 124; Kokkonen ym. 2005, 73; Talvela & Stenman 2012, 50). Taulukon alariveihin kirjataan vielä megatrendejä ja heikkoja signaaleja (Mannermaa 1999, 93; Kuusi & Kamppinen 2003, 124; Vuorinen 2013, 114). Koska megatrendien arvioidaan pysyvän samankaltaisia myös tulevaisuudessa (Mannermaa 2004, 73; Hiltunen 2017, 37; Koskelo 2021, 62) kirjoitetaan niiden arvo vain yhdelle, koko taulukon levyiselle riville (Mannermaa 1999, 96).

Seuraavassa vaiheessa rakennetaan tulevaisuustaulukon avulla erilaisia mahdollisia tulevaisuuskuvia. Tulevaisuuskuvia rakennetaan valitsemalla jokaisesta rivistä yhden muutostekijän mahdollinen arvo (Talvela & Stenman 2012, 50; Heinonen ym. 2013, 333; Lätti ym. 2022, 234). Käymällä koko taulukko loppuun syntyy yksi useammasta muutostekijän arvosta koostuva tulevaisuuskuva. Tois-  
tamalla prosessia saadaan rakennettua yhden taulukon avulla erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia. (Mannermaa 1999, 94–95; Kokkonen ym. 2005, 74.). Rakennetut tulevaisuuskuvat koostuvat siis useammasta eri muuttujasta (Talvela & Stenman 2012, 51; Lätti ym. 2022, 326) ja näyttävät, miten monimuotoisia mahdolliset tulevaisuuskuvat voivat olla (Lätti ym. 2022, 324).

Lätti, Malho, Rowley ja Frilander (2022, 326) suosittelevat, että kukin arvo valitaan aina vain kerran, jotta tulevaisuuskuvat eroavat toisistaan mahdollisimman paljon. Tulevaisuudentiloja valitsemalla on huomioitava niiden yhteensopivuus (Kuusi & Kamppinen 2003, 124; Lätti ym. 2022, 327). Arvojen valitsemiselle on olemassa erilaisia valintaperusteita. Nämä voivat olla esimerkiksi loogisuus, arpa, yllättävyys tai kiinnostavuus (Lätti ym. 2022, 327). Tulevaisuuskuvat ovat staattisia (Mannermaa 1999, 96–97), sillä ne kuvaavat vain yhtä tulevaisuuden hetkeä (Lätti ym. 2022, 326). Tulevaisuuskuvesta muodostuu skenaario kun siihen liitetään nykyhetkestä tulevaisuuteen johtava kehityspolku (Laakso & Lehtinen 2014, 18).

### 2.3.5 Megatrendi

Skenaarioiden kirjoittamisessa on huomioitava myös megatrendit. Megatrendit ovat muutoksia (Koskelo 2021, 61), joiden vaikutus on suuri, (Mannermaa 2004, 44), useimmiten jopa globaali (Hiltunen 2017, 37). Mannermaa (2004, 73), Hiltunen (2017, 37) ja Koskelo (2021, 62) arvioivat megatrendien pysyvän samankaltaisina tulevaisuudessakin. Megatrendi voi koostua erilaisista ilmiöistä, jotka ovat kuitenkin koherentteja (Mannermaa 2004, 73). Toisin kuin heikoissa signaaleissa, on megatrendeillä selkeä menneisyys (Heinonen ym. 2013, 327). Megatrendeihin ei yleensä pysty vaikuttamaan (Mannermaa 2004, 46).

Megatrendeillä on siis suuri vaikutus yrityksen nykyiseen ja tulevaan toimintaympäristöön. Näin ollen megatrendien seuranta on tärkeä osa tulevaisuustyöskent-



telyä. Yritysten on kehitettävä menetelmä, jolla megatrendejä identifioidaan ja niiden vaikutusta yritykseen ja sen toimintaan arvioidaan jatkuvasti ja järjestelmällisesti (Mannermaa 2004, 46). Näin yritys pystyy ymmärtämään muutoksia sen toimintaympäristössä (Mannermaa 2004, 74).

### 2.3.6 Heikko signaali

Heikko signaali on ensimmäinen välähdys tapahtuvasta muutoksesta (Ojasalo ym. 2021, 150). Se on tuore ja kehittyvä (Mannermaa 1999, 44), mahdollisesti jopa yllättävä ilmiö yrityksen sisä- tai ulkopuolelta, jolla voi tulevaisuudessa olla vaikutus yritykseen ja sen toimintaan (Ojasalo ym. 2021, 150). Vaikutus voi olla positiivinen tai negatiivinen (Ojasalo ym. 2021, 150). Heikon signaalin toteutumismahdollisuus on yleensä pieni ja sen kehityssuuntaa haasteellista määrittää (Vuorinen 2013, 120), sen mahdollinen vaikutus on sitäkin suurempi (Mannermaa 2004, 44).

Heikkojen signaalien tunnistaminen ei ole kuitenkaan kovin helppoa. Useimmiten se on subjektiivista (Vuorinen 2013, 121) ja perustuu intuitioon tai hiljaiseen tietoon (Ojasalo ym. 2021, 150). Hiljainen signaali poikkeaa huomattavasti tai kokonaan tuntemastamme (Koskelo 2021, 67) Se voi vaikuttaa epämääräiseltä, irrelevantilta (Vuorinen 2013, 120), hauskalta, ärsyttävältä tai jopa naurettavalta (Ojasalo ym. 2021, 151).

Heikoille signaaleille tyypillistä on, että niiden menneisyys on ollut merkityksetön tai olematon, ja niiden olemassaolo on erittäin lyhyt (Mannermaa 2004, 113, 121). Lyhyen olemassaolon jälkeen heikko signaali joko voimistuu ja siitä kehittyy vahva signaali tai jopa megatrendi, tai se haihtuu (Mannermaa 2004, 121; Hiltunen 2013, 296). Kummassakin tapauksessa heikon signaalin arvo häviää (Mannermaa 2004, 121). Heikko signaali on siis vain hetken hyödyllinen (Ojasalo ym. 2021, 152).

Kuten megatrendienkin kohdalla tulisi yritysten kehittää menetelmä, jolla tunnistetaan jatkuvasti ja järjestelmällisesti heikkoja signaaleja ja arvioidaan niiden vaikutusta nyt ja tulevaisuudessa (Hiltunen 2013, 299–300). Yrityksen on mietittävä lisäksi, miten heikkoihin signaaleihin voisi vaikuttaa tai miten niitä voisi hyödyntää (Mannermaa 2004, 46). Mannermaa (2004, 114) toteaa, että yritys, joka osaa

identifioida heikkoja signaaleja, kykenee paremmin varautumaan ja mukautumaan uusiin ilmiöihin. Tulevaisuustyöskentelytaitojen kehittyessä myös heikkojen signaalien tunnistaminen karttuu (Koskelo 2021, 71).

#### 2.4 Ennakointitutkimukset kehitysyhtiössä ja tietointensiivisessä organisaatiossa

Ennakoinnista kehitysyhtiössä ei löytynyt aikaisempaa tutkimustietoa. Ennakointitutkimuksia on tehty esimerkiksi kaupan alalle (Paavola 2023), maanmittaus- ja paikkatietoalalla (Anttila 2020) ja matkailualla (Huupponen 2020). Myös tulevaisuuden elinkeinopalveluita on tutkittu (Saarela 2022). Lisäksi on tehty ennakointitutkimuksia, joissa elinkeino- ja kehitysyhtiö on toiminut toimeksiantajana. Näiden tutkimuksien aiheet ovat olleet esimerkiksi ympäristöalan tulevaisuusskenaariot (Kipinoinen 2014) tai kulttuuritarjonnan kehittäminen monipaikkaisuuden avulla (Kovács, Lovisa & Mättö 2022). Aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole tutkittu kehitysyhtiön omaa ennakointitoimintaa, ennakointiprosessia tai sen kehittämistä.

Luvuissa 2.4.1 ja 2.4.2 esitetyt ennakointitutkimukset osoittavat, että ennakointitutkimuksia voi toteuttaa monella eri alalla ja tavalla. Tutkimukset näyttävät, miten monenlaisia menetelmiä voi hyödyntää ja yhdistää ennakoinnissa. Tutkimuksien aineisto voi olla hyvinkin laaja ja monipuolinen. Esitettyjen tutkimuksien toteutusprosessit olivat useimmiten monivaiheisia ja osallistavia. Luvussa 2.4.3 esitetään ennakointikyvykkyyden maturiteettimatriisi tietointensiivisille organisaatioille, jonka Vásquez, Pazos ja Arias (2022) ovat kehittäneet tutkimuksessaan.

##### 2.4.1 Esimerkkejä ennakointitutkimuksista

Saarela (2022) selvitti tutkimuksessaan Ylivieskan kaupungin vuoden 2030 elinkeinopalveluita. Toimeksiantajana oli Ylivieskan kaupunki. Tutkimuksessa selvitettiin haastattelemalla elinkeinon asiantuntijoita, minkälaiset tulevaisuuden elinkeinopalvelut palvelisivat yrityksiä ja vastaisivat parhaiten heidän tarpeisiinsa. Kehittämistehtävän tuloksena tunnistettiin kuusi elinkeinopalveluiden tulevaisuuden pääaihetta sekä niiden alaisia kehittämiskohteita. Aiheista ja

kehittämiskohteista rakennettiin yksi elinkeinopalveluiden skenaario vuodelle 2030. (Saarela 2022, 11, 13, 16–17, 25–29.)

Paavola (2023) tutki työssään vuoteen 2035 asti tapahtuvien toimintaympäristön muutoksien tuomia kaupan alan vetovoimatekijöitä. Tutkimuksen toimeksiantajaorganisaatio oli kansainvälinen, perheomisteinen vähittäiskaupan ketju. Tässä laadullisessa tutkimuksessa tehty PESTE-analyysi toteutettiin haastattelemalla kohdeorganisaation asiantuntijoita. PESTE-analyysin tuloksien perusteella rakennetuista skenaariosta tehtiin erilliset SWOT-analyysit, joiden avulla tunnistettiin kaupan alan vetovoimatekijät. (Paavola 2023, 8, 31–32, 40–52, 55–57.)

Maanmittaus- ja paikkatietoalalla toimivalle yritykselle tehdyn tutkimuksen tavoitteena oli luoda ennakkoinnin malli. Kehittämistehtävän menetelminä toimivat teemahaastattelut, kirjallisuustutkimus sekä skenaariomenetelmä. Lisäksi analysoitiin Business Model Canvasin avulla yrityksen nykyinen liiketoimintamalli. Pohja-aineistoon pohjautuvasta neljästä vuoden 2023 skenaariosta luotiin Business Model Canvas -työkalun avulla toimeksiantajaorganisaation vaihtoehtoisia tulevaisuuden liiketoimintamalleja. (Anttila 2020, 10, 55–61, 62–84.)

Huupposen (2020) tekemässä tutkimuksessa selvitettiin Rantasalmen kunnan matkailun ja matkailuyritysten nykytilaa ja rakennettiin neljä vuoteen 2040 sijoitettavaa skenaariota alueen matkailualalle. Skenaariot esitettiin Rantasalmen kunnan strategiatyöryhmälle. Toimeksiantajaorganisaatio oli Rantasalmen kunta, joka suunnitteli käyttävänsä tutkimustuloksia matkailustrategiansa työstämiseen. Tutkimuksessa hyödynnettiin kyselytutkimusta, haastatteluja, tulevaisuustyöpajaa, SWOT- ja PESTE-analyysejä sekä tulevaisuustaulukkomenetelmää. Kohderyhminä olivat kuntalaiset ja yrittäjät. (Huupponen 2020, 6, 38–75.)

#### 2.4.2 Esimerkkejä elinkeino- ja kehitysyhtiöiden toimeksi annetuista ennakkointitutkimuksista

Kipinoisen (2014, 6) tutkimuksen toimeksiantajaorganisaatio oli Keski-Karjalan Kehitysyhtiö. Kehittämistehtävän tavoitteena oli rakentaa toimeksiantajaorganisaation alueen ympäristöalan skenaarioita sekä laatia ympäristöalan kehittämisen toimenpidesuunnitelma. Tutkimuksessa hyödynnetyt menetelmät olivat kirjallisuustutkimus, asiantuntijahaastattelu ja SWOT-analyysi. Työpajassa

analysoitiin neljää valmista ympäristöalan skenaariota ja arvioitiin niiden vaikutusta Keski-Karjalan seudulle. Työn tulos on ympäristöalan tiekartta ja visio vuodelle 2025 sekä toimenpidesuunnitelma. (Kipinoinen 2014, 6, 35–53, 59–81.)

Myös Kovácsin, Lovisan ja Mätön (2022) kehittämistehtävän toimeksiantaja oli Keski-Karjalan Kehitysyhtiö. Työn tavoitteena oli selvittää millä tavalla monipaikkaisuutta voi hyödyntää tulevaisuudessa Keski-Karjalan seudun kulttuuritarjonnan edistämisessä. Työssä hyödynnetyt menetelmät olivat skenaariotyöskentely, havainnointi, haastattelut, dokumenttianalyysi, benchmarking sekä backcasting, SWOT-analyysi, toivelistatekniikka ja Learning Café. Työn tuloksena on ohjekirja, joka sisältää konkreettisia kehittämissuunnitelmia monipaikkaisuuden hyödyntämiseen kulttuuritoiminnan kehittämiseksi. (Kovács ym. 2022, 1, 25–34, 71.)

#### 2.4.3 Ennakointikyvykkyyden maturiteettimatriisi tietointensiivisille organisaatioille

Vásquezin, Pazosin ja Ariaksen (2022) kehittämä ennakointikyvykkyyden maturiteettimatriisi tietointensiivisille organisaatioille esittää kehityspolkua, jonka puitteissa edistetään yrityksen konkreettisia toimintatapoja ja valmiuksia sen ennakointikyvykkyyden vahvistamiseksi. Yritys etenee kehityspolussa menetelmistä prosesseihin ja lopulta systeemeihin, jotka muodostavat yhdessä ennakointisyklin. (Vásquez ym. 2022, 7–8.)

Maturiteettimatriisin viiden tason kypsyysologiikka korostaa muun muassa jäseneltyjen prosessien noudattamista, organisaatorakenteen muuttamista sekä painopisteen siirtämistä ihmisiin ja osaamiseen. Ensimmäinen kypsyysoaste on epäjohtonmukaisuus, jossa henkilökohtainen motivaatio ohjaa minkä tahansa käytännön toteuttamista ilman tietoisuutta tai asiantuntemusta. Toinen taso on tunnistaminen, jolla organisaatio ymmärtää ennakointimenetelmien valinnan ja käytön tärkeyden. Kypsyysoaste kolmannella, integraatio-tasolla, yritys muodostaa ennakointitiimejä toteuttamaan laajempia ja monimutkaisempia ennakointiprojekteja, jotka on integroitu organisaation projektinhallintaan. Vakiinnuttamistasolla ennakointi on upotettu organisaatiokulttuuriin ja rakenteeseen, jossa tehokkaat tiimit toteuttavat korkean vaikutustason ennakointia. Kypsyysoaste viidessä taso on transformaatio. Transformaatio-tasolla organisaatiolla on

ennakointijärjestelmä, jossa yhdistyvät infrastruktuuri ja asiantuntijatiimejä, joiden avulla voidaan kehittää useita erittäin monimutkaisia ennakointiohjelmia. Tämä edistää ennakoinnin systemaattisuutta ja muun tiedon kehittämistä. (Vásquez ym. 2022, 10.)

Kypsyysmatriisi sisältää viisi ulottuvuutta, joissa tietointensiivinen organisaatio voi vahvistaa ennakointikäytäntöjään hallitusti kehittämällä ulottuvuuksia kypsyydestä toiselle. Ihmiset-ulottuvuus liittyy ennakointitiimin muodostamiseen. Menetelmien, alustojen ja infrastruktuurien kehittyneisyys liittyy tietojärjestelmistä ja menetelmistä koostuvaan infrastruktuuriin, jonka avulla toteutetaan ennakointiprojekteja ja -prosesseja. Sovellusalueiden monimutkaisuus -ulottuvuus käsittelee organisaation sisäisiä tai ulkopuolisia ennakointiaiheita ja toiminta-aloja. Organisaatorakenne-ulottuvuus liittyy yrityksen sääntöihin, ohjeisiin sekä vastuihin. Vaikutus ympäristöön -ulottuvuus koskee sekä välittömiä että pitkän aikavälin vaikutuksia, joita ennakointihankkeet aiheuttavat ympäristössä. (Vásquez ym. 2022, 10–11.)

Kypsyysmatriisia testattiin Foresight, Surveillance, and Organizational Intelligence System (PREVIOS) -hankkeessa kuudessa eri pilottikeskuksessa ympäri Kolumbiaa. Hankkeesta vastasi Kolumbian kansallinen julkinen koulutuspalvelutarjoaja SENA – (Servicio Nacional de Aprendizaje). Testaamisen lopputuloksena tehtiin muutoksia matriisiin esimerkiksi ulottuvuuksien ominaisuuksiin (Vásquez ym. 2022, 13–14.)

Vásquez, Pazos ja Arias (2022, 14) pitävät kehittämäänsä maturiteettimallin viisi ulottuvuutta välttämättöminä ennakoivan organisaatiokyvyn rakentamisprosessin käynnistämiseksi. Ulottuvuudet laativat tiekartan, joka mahdollistaa kehittämis-toimien ja halutun kapasiteettitason suunnittelun. Lisäksi se määrittelee uudet valmiudet ja käytännöt, joita on ylläpidettävä asteittain ennakointikyvykkyyden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Näin päätöksiä nähdään mahdollisuutena kollektiiviselle oppimiselle ja jatkuvalla valmiuksien kehittämiseksi. (Vásquez ym. 2022, 14.)

### 3 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS

#### 3.1 Laadullinen tutkimus

Kehittämistehtävä toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa otaksumana on, että ympärillä oleva maailma on seisahtumatta (Hakala 2018, 21–22). Tämä vastaa tutkijoiden käsitystä ja tulevaisuudentutkimuksen perusajatusta jatkuvasti muuttuvasta maailmasta. Näin ollen laadullinen tutkimus soveltui erittäin hyvin kehittämistehtävään.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on esimerkiksi kuvailla jotain ilmiötä tai käsittämään jotain tiettyä menetelmää tai aktiviteettia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Laadullisen tutkimuksen tavoite ei ole saavuttaa yleistävyyttä (Vilkkä 2021, 150), vaan löytää ”teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle” (Tuomi & Sarajärvi 2018, 9). Tutkija on laadullisen tutkimuksen ensisijainen tutkimusväline, joka kasvattaa kehittämistehtävän aikana tietämystään tutkittavasta ilmiöstä ja siihen liittyvistä tekijöistä. Tieto ilmiöstä ja tutkittavasta kohteesta välittyy näin tutkijan kautta. (Kiviniemi 2015, 80.)

Käytettävä aineisto kerätään yleensä kohteessa, jossa tutkittava ilmiö esiintyy (Creswell 2014, 185) ja tietoa hankitaan kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 164). Laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään yleensä empiirisiä aineistoja kuten esimerkiksi haastatteluja, kuvia, tekstejä tai keskusteluja (Juhila 2021). Aineistolla on suuri merkitys teoreettisen käsittelyn jäsentäjänä (Kiviniemi 2015, 78).

Laadullinen tutkimus on analyysivetoinen (Kiviniemi 2015, 78; Juhila 2021). Aineistoa tarkastellaan siis yksityiskohtaisesti ja monipuolisesti (Hirsjärvi ym. 2015, 164). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pidettävä huoli siitä, että aineisto on tarpeeksi laadukas ja tukee ilmiön ymmärtämistä (Vilkkä 2021, 150). Kriittisistä kohteista on tarvittaessa kerättävä lisää aineistoa (Kiviniemi 2015, 81). Aineiston laatu on kuitenkin tärkeämpi kuin määrä (Vilkkä 2021, 150).

### 3.2 Kehittämistehtävän kohderyhmä

Kehittämistehtävän kohderyhmäksi valikoitui osa toimeksiantajaorganisaation henkilöstöstä. Valinta tapahtui henkilöiden työtehtävien ja vastuualueiden perusteella. Henkilöstön hyödyntäminen asiantuntijoina on yleistä ennakkoinnissa (Ojasalo ym. 2021, 146). Koska tutkittava kohde on kehitysyritys, on kohderyhmä valikoitunut tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi ym. 2015, 164). Kohderyhmä koostui organisaation toimitusjohtajasta ja kehitysjohtajasta sekä viidestä asiantuntijasta. Sopiva työskentelyryhmän koko tarjoaa monipuolista asiantuntemusta pysymällä kuitenkin tarpeeksi ketteränä (Mannermaa 1999, 64). Yrityksen johdon osallistaminen on erittäin oleellista, jotta työskentelyn kautta saatuja tuloksia huomioidaan yrityksen päätöksenteossa (Kettunen 2008, 17).

Kohderyhmä osallistui kehittämistehtävän toteutuksen eri vaiheisiin joko yksilötehtävien tai ryhmätyöskentelyn kautta. Näin varmistettiin ennakkoinnille tyypillinen ihmiskeskeisyys ja yksilöiden osallistaminen. Lisäksi varmistettiin, että kaikilla työskentelyyn osallistuvilla oli sama ymmärrys menneisyydestä ja nykyhetkestä. Tämä on edellytys onnistuneelle skenaariotyöskentelylle (Koskelo 2021, 179).

Ryhmätyöskentely oli kaikille ennestään tuttua, sillä sitä harjoitetaan yhtiössä säännöllisesti. Kehitysyrityksen toiminnan jatkuvassa kehittämisessä hyödynnetään useimmiten ryhmätyöskentelyä. Henkilöstö on työskennellyt yhdessä jo useamman vuoden. Asiantuntijat tuntevat toisensa erittäin hyvin ja tiimissä vallitsee keskinäinen luottamus. Tiimiläiset ovat valmiita jakamaan omaa tietoaan ja osaamistaan, mutta myös kuulemaan muiden näkemyksiä ja ajatuksia. Lisäksi uskaltaaan kyseenalaistaa asioita sekä tuoda esille eroavia näkökulmia. Kehitysyrityksellä on siis hyvät edellytykset omaksua ennakointi- ja skenaariotyöskentelyä. Työskentelyssä osallistujien on astuttava tavallisten ajatusmalliensä ulkopuolelle (Nekkers 2016, 12) ja mietittävä yritystä ja sen toimintaa uusista näkökulmista (Hiltunen 2012, 195).

### 3.3 Ennakointi kehittämistehtävän lähestymistapana

Kehittämistehtäviä toteutetaan erilaisten menetelmien avulla. Ennen varsinaisten menetelmien valintaa on kuitenkin pohdittava, millä tavalla kehittämiskohdetta on tarkoitus lähestyä. Menetelmät ja lähestymistapa vaikuttavat siihen, mitä ilmiöstä tai tutkittavasta kohteesta voi oppia (Kiviniemi 2015, 82). Lähestymistavalla tarkoitetaan tutkimusstrategia, joka valitaan kehittämistehtävän tavoitteen saavuttamiseksi. Lähestymistavalla ei siis vielä tarkoiteta varsinaisten menetelmien valintaa. (Ojasalo ym. 2021, 51.)

Kehittämistehtävän lähestymistavaksi on valittu ennakointi. Ennakointi on yksi tulevaisuudentutkimuksen lähestymistavoista (Koskelo & Nousiainen 2017a, 21; Rubin 2023c) ja soveltuu tutkimuksiin, joiden aikajänne ei ulotu nykyhetkestä kovin pitkälle tulevaisuuteen (Rubin 2023c). Ennakoinnissa tuotetaan, hankitaan, käsitellään, muokataan, analysoidaan ja raportoidaan tulevaisuutta koskevaa tietoa. Alkuun valitaan ja rajataan kehityskohde ja asetetaan tutkimuskysymykset. (Ojasalo ym. 2021, 39, 92.) Seuraavat vaiheet ovat tiedonkeruu, tiedon muokkaaminen ja analysointi, vaihtoehtoisten tulevaisuuksien rakentaminen sekä niiden arviointi ja valinta. Viimeinen vaihe on tulevaisuuksien arviointi ja valinta, jotka liittyvät yrityksen strategiatyöskentelyyn. (Kokkonen ym. 2005, 35.) Tämä viimeinen vaihe on rajattu kehittämistehtävän ulkopuolelle, sillä aikaisemmat vaiheet auttavat pääsemään opinnäytetyön tavoitteeseen ja vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

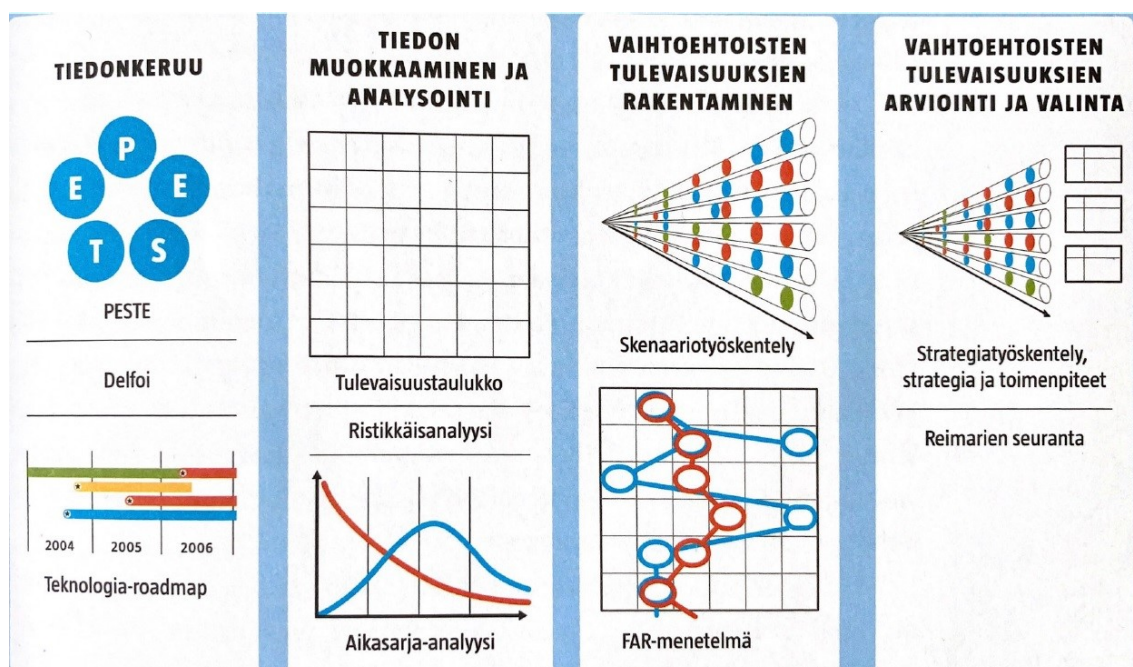
### 3.4 Kehittämistehtävän menetelmät ja prosessi

Kun lähestymistapa määritellään kokonaisvaltaisen prosessin strategiaksi, kohdentuvat menetelmät tiettyyn tehtävään prosessin sisällä. Lähestymistapa ja menetelmä voivat olla sama, mutta yleensä lähestymistapa vaatii useampia menetelmiä. Yhdistelemällä erilaisia menetelmiä varmistetaan ilmiön kokonaisvaltaisen tarkastelu (Hines & Bishop 2006, 98, 102.) Useampien menetelmien hyödyntäminen onkin yleistä ja suositeltavaa ennakoinnissa (Ojasalo ym. 2021, 92).

Kokkonen ym. (2005, 35) laatima kuvio näyttää hyvin, miten monivaiheinen ennakointiprosessi voi olla ja minkälaisia menetelmiä eri vaiheissa voi hyödyntää



(kuvio 2). Prosessi alkaa tiedonkeruulla, jota voi toteuttaa esimerkiksi PESTE-analyysin, Delfoi-menetelmän tai teknologia-roadmapin avulla. Tiedon muokkamiseen ja analysointiin voi hyödyntää tulevaisuustaulukkoa, ristikkäis- tai aikasarja-analyysiä. Prosessin kolmanteen vaiheeseen, vaihtoehtoisten tulevaisuuksien rakentamiseen, soveltuvat esimerkiksi FAR-menetelmä tai skenaariotyöskentely. Viimeinen vaihe on strategiatyöskentely, jossa arvioidaan ja valitaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Tämän vaiheen voi toteuttaa esimerkiksi Reimarien seurannalla. (Kokkonen ym. 2005, 35.) Käytetyt menetelmät määrittelevät, minkälaiseksi ennakointiprosessi loppujen lopuksi muodostuu (Ojasalo ym. 2021, 92).

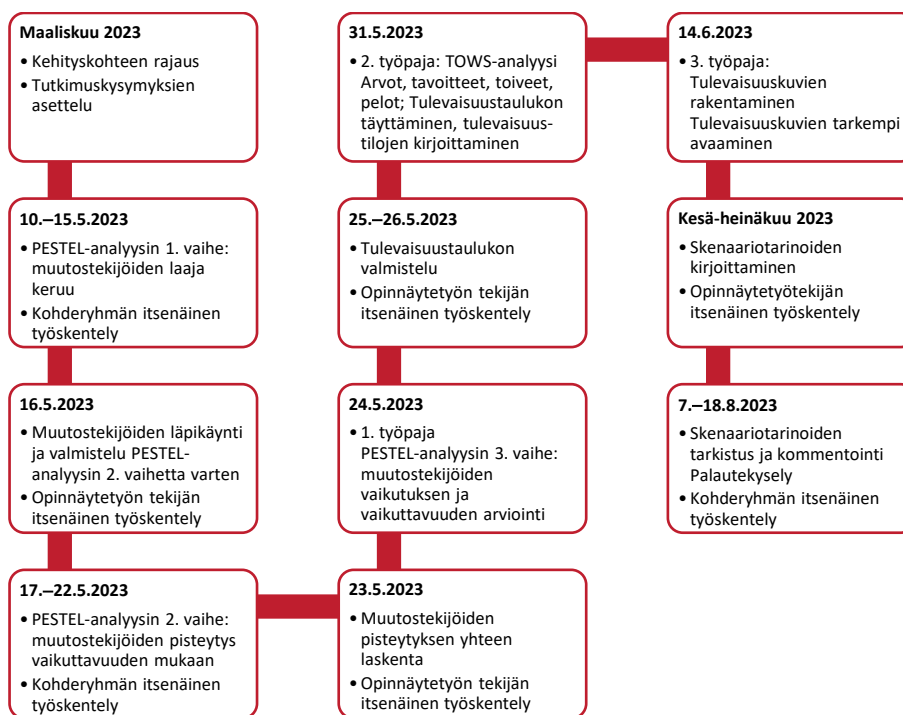


Kuvio 2. Tulevaisuudenennakointiprosessi ja esimerkkejä sen eri vaiheissa käytettävistä menetelmistä (Kokkonen ym. 2005, 35)

Kehittämistehtävän toteutusta rakennettiin vastaamaan opinnäytetyössä lähestymistapana käytettävää ennakointia. Kehittämistehtävässä hyödynnetyt menetelmät ovat PESTEL-analyysi, tulevaisuustaulukko ja skenaariot. Ennakointimenetelmien tueksi toteutettiin TOWS-analyysi ja analysoitiin toimeksiantajaorganisaation arvot, tavoitteet, toiveet ja pelot. Hyödynnetyt menetelmät muodostivat yhdessä moniosaista prosessia. Kokkonen ym. (2005, 35) esittämän ennakointiprosessin viimeinen vaihe, eli varsinainen strategiatyöskentely ja toimenpiteiden suunnittelu, on rajattu kehittämistehtävän ulkopuolelle.

Kehittämistehtävä toteutettiin touko-kesäkuussa 2023 kohderyhmän itsenäisen työskentelyn ja kolmen työpajan avulla. Toteutus sisälsi lisäksi opinnäytetyön tekijän itsenäistä työskentelyä. Työskentelyn jaksottaminen antaa tutkimuksien kohderyhmille aikaa itsenäiselle pohdinnalle (Schwartz 1998, Hiltusen 2012, 187 mukaan). Työpajoista sovittiin toukokuun alussa ja ne järjestettiin toimeksiantajaorganisaation kokoustilassa. Työpajojen vetäjänä toimi opinnäytetyön tekijä.

Kuviossa 3 esitetty kehittämistehtävän toteutus aloitettiin kohderyhmän itsenäisellä työskentelyllä 10.–15.5.2023 sekä 17.–22.5.2023. Ensimmäinen työpaja toteutettiin 24.5.2023, toinen 31.5.2023 ja kolmas 14.6.2023. Työpajat järjestettiin klo 10.00–14.30. Taukoja pidettiin kahdessa ensimmäisessä työpajassa klo 11.10–11.15 ja klo 12.00–13.00 ja kolmannessa työpajassa klo 11.10–11.30 sekä klo 12.15–13.00.



Kuvio 3. Kehittämistehtävän toteutus

Toisessa työpajassa yksi kohderyhmän asiantuntijoista oli estynyt. Toimeksiantajaorganisaation johto osallistui kaikkiin työpajoihin. Toteutusvaiheiden välissä opinnäytetyön tekijä valmisteli aineistoa seuraavaa vaihetta varten. Lopuksi tekijä kirjoitti itsenäisenä työskentelynä skenaariotarinat, jotka

pohjautuvat toteutusvaiheessa tuotettuun ja analysoituun aineistoon. Skenaariotarinoiden kirjoittaminen ajoittui kesä-heinäkuulle 2023. Elokuun 7. päivänä kohderyhmälle lähetettiin skenaariot sekä linkki lyhyeen, toteutukseen liittyvään palautekyselyyn. Palautetta ja kommentteja pyydettiin 18.8.2023 mennessä. Palautekyselyn varsinaiset tulokset on esitetty kohdassa 4.6.

Työpajojen alussa kerrattiin, mitä oli siihen mennessä työstyetty. Opinnäytetyön tekijä avasi kohderyhmälle lisäksi PowerPoint-esityksien avulla ennakointi- ja skenaariotyöskentelyn keskeisiä käsitteitä ja työskentelyn vaihteita. Vaiheiden ja keskeisten käsitteiden avaaminen on tärkeää skenaariotyöskentelyssä, sillä näin varmistetaan yhtenäinen kieli työskentelylle ja poistetaan epäselvyyksiä käsitteistä (Mannermaa 1999, 65). Opinnäytetyön tekijä kertoi kohderyhmälle mitä ovat skenaario, heikko signaali ja megatrendi. Hän avasi ryhmälle myös tulevaisuustaulukko-menetelmää ja selitti, miten taulukkoa täytetään ja mihin sitä käytetään. Teoriaosuuksien jälkeen aloitettiin työskentely Mirossa siten, että opinnäytetyön tekijä jakoi oman tietokoneensa kokoustilan näytölle ja teki itse kirjaukset Miroon.

Aineistonkeruu- ja työskentelyalustana toimi Miro. Miro on virtuaalinen valkotalu, johon voi itse luoda erilaisia työskentelypohjia ja ladata kuvia tai muita tiedostoja. Kuten fyysisessä valkotaulussa löytyy myös Mirosta erivärisiä Post-it-lappuja. Miro soveltuu erittäin hyvin työpajoihin ja ryhmätyöskentelyyn, sillä se mahdollistaa samanaikaisen työskentelyn joko etänä tai samassa tilassa. (Perminova 2023.)

Opinnäytetyön tekijä loi Miroon kehittämistehtävän toteuttamisvaihetta varten erillisen valkotaulun. Valkotalulle rakennettiin jokaiselle toteutusvaiheelle omat työskentelypohjat. Työskentelypohjien yläpuolelle kirjattiin tarkat ohjeistukset eri vaiheiden toteuttamista varten. Kehittämistehtävän kohderyhmän jäsenille jaettiin käyttöoikeus valkotaululle, ja jokaiselle jäsenelle annettiin omanvärinen Post-it-lappu. Kohderyhmän kirjoittamat Post-it-laput ovat tallentuneet Miroon alkuperäisessä muodossaan. Näin ollen valkotaululle tallentui kehittämistehtävän aineisto. Koko aineistosta laadittiin varmuuskopiot.

### 3.4.1 PESTEL-analyysin toteutus

Kehittämistehtävän toteutus aloitettiin PESTEL-analyysillä, tavoitteena selvittää elinkeino- ja kehitysyhtiöön ja sen toimintaan vaikuttavat muutostekijät, megatrendit ja heikot signaalit. Elinkeino- ja kehitysyhtiö on pieni organisaatio. Pienien yritysten kohdalla yksi, koko toimintaympäristöä koskeva PESTEL-analyysi on riittävä (Vuorinen 2013, 220).

PESTEL-analyysi toimi sekä aineistonkeruu- että analyysimenetelmänä. PESTEL-analyysin toteutuksessa seurattiin tutkijoiden suositusta jakaa analyysi eri vaiheisiin. Ensimmäinen vaihe oli muutostekijöiden laaja keruu, toinen muutostekijöiden pisteytys vaikuttavuuden mukaan ja kolmas muutostekijöiden vaikutuksen ja vaikuttavuuden arviointi.

Laaja muutostekijöiden keruu toteutettiin 10.–15.5.2023 välisenä aikana kohderyhmän itsenäisenä työskentelynä. Muutostekijät kerättiin opinnäytetyön tekijän laatimaan tiedonkeruutaulukkoon. Tiedonkeruutaulukko koostui kuudesta sarakkeesta, jotka oli otsikoitu PESTEL-analyysin ulottuvuuksien mukaan. Sarakkeet oli muuten jätetty tyhjiksi kohderyhmän Post-it-lappuja varten. Tiedonkeruutaulukon viereen oli kirjattu kuvaus PESTEL-analyysin toteutussuunnitelmasta. Toteutussuunnitelma sisälsi myös asiantuntijoiden Post-it-lappujen värit. Suunnitelman viereen oli värillisiin laatikoihin avattu lyhyesti mitä PESTEL-analyysi (sininen laatikko), muutostekijä (vihreä laatikko) ja heikko signaali tarkoittaa (punainen laatikko). (Kuvio 4.) Kohderyhmän jäsenet listasivat muutostekijät taulukkoon eri ulottuvuuksien mukaan Post-it-lappujen avulla.



nämä Post-it-lappujen määrällä. Tällä tavalla selvitettiin korkeimman pisteytyksen saaneet, eli eniten toimeksiantajaorganisaation vaikuttavat muutostekijät.

PESTEL-analyysin kolmannessa vaiheessa analysoitiin muutostekijöiden vaikutusta ja vaikuttavuutta tarkastelemalla muutostekijän aikajännettä, vaikutuksen tyyppiä, tilaa sekä tärkeyttä. Vaikuttavuusanalyysiin hyödynnettiin Lyddonin, McCombin ja Mizakin (2012, 613) PESTEL-analyysitaulukkoa mukailtuna (kuvio 5). PESTEL-analyysitaulukossa käytettiin ilmiö-sanana sijaan sanaa muutostekijä. Alkuperäiseen taulukkoon lisättiin kaksi saraketta. Aivan vasemmalle lisättiin sarake, johon kirjattiin toisen vaiheen tuloksena saatu pistemäärä. Ilmiö-sarakkeen perään lisättiin sarake, johon kirjattiin muutostekijän ulottuvuus.

Pisteet	Muutostekijä	Muutostekijän ulottuvuus	Millä tavalla muutostekijä vaikuttaa MW-Kehitykseen ja sen toimintaan?	Vaikutuksen voimakkuus (korkea, keskiverto, matala)	Vaikutuksen luonne ja laajuus			
					Muutostekijän aikajänne	Vaikutuksen tyyppi (positiivinen, neutraali, negatiivinen)	Muutostekijän tila (kiihtyvä, tasainen, taantuva)	Muutostekijän tärkeys (kriittinen, tärkeä, marginaali)
5	Strategiapolitiikan rooli, aikajännepolitiikan priorisointi, aikajännepolitiikan sisältö (päälinjat)	Poliittinen						
	Investointikustannustason muutokset, investointien volyymit	Taloudellinen						miro

Kuvio 5. PESTEL-analyysitaulukkopohja (mukaillen Lyddon ym. 2012, 613)

Opinnäytetyön tekijä kirjoitti toisessa vaiheessa pisteytetyt muutostekijät PESTEL-analyysitaulukkoon laskevasti korkeimmasta pisteytyksestä alimpaan pisteytykseen ja lisäsi kolmanteen sarakkeeseen muutostekijöiden ulottuvuudet. PESTEL-analyysin kolmas vaihe toteutettiin ryhmätyöskentelynä toteutusvaiheen ensimmäisessä työpajassa. PESTEL-analyysin varsinaiset tulokset on esitetty kohdassa 4.1.

### 3.4.2 TOWS-analyysiin toteutus

TOWS-analyysi toteutettiin ryhmätyöskentelynä toisessa työpajassa. Toimeksiantajaorganisaation vahvuudet ja heikkoudet kirjoitettiin opinnäytetyön tekijän laatiman TOWS-matriisipohjan ylärivin ruutuihin. Vasemmanpuolisen sarakkeen ruutuihin kirjoitettiin mahdollisuudet ja uhat. Tekijöiden suhteita ja vuorovaikutuksia kirjattiin ruutujen ja sarakkeiden leikkauskohtien ruutuihin. TOWS-analyysin varsinaiset tulokset on esitetty kohdassa 4.2.

### 3.4.3 Arvot, toiveet, tavoitteet ja pelot

Yrityksen tilanneanalyysin lisäksi suositellaan ennakkoinnissa yrityksen arvojen, toiveiden, tavoitteiden ja pelkojen listaamista (Ojasalo ym. 2021, 148). Yrityksen arvot luonnehtivat sen kulttuuria, luonnetta ja käyttäytymistä (Kaplan & Norton 2008, Hiltusen 2012, 220 mukaan). Yrityksen arvot vaikuttavat ennakkointityöskentelyyn ja ohjaavat tulevaisuuden valintoja (Kamppinen ym. 2003, 38; Heinonen ym. 2013, 322). Toimeksiantajaorganisaation arvojen, tavoitteiden, toiveiden ja pelkojen kirjaamiselle opinnäytetyön tekijä oli laatinut neljä eriväristä ruudukkoa. Kehitysyhtiön arvoja, tavoitteita, toiveita ja pelkoja analysoitiin ryhmätyöskentelynä kehittämistehtävän toisessa työpajassa. Tämän vaiheen varsinaiset tulokset on esitetty kohdassa 4.3.

### 3.4.4 Tulevaisuustaulukon toteutus

Kolmas kehittämistehtävässä hyödynnetty ennakkointimenetelmä oli tulevaisuustaulukko. Opinnäytetyön tekijä rakensi Miroon Mannermaan (1999, 95) XX-tulevaisuustaulukkon pohjautuvan tulevaisuustaulukon, joka koostui kuudesta sarakkeesta ja kymmenestä rivistä. Tulevaisuustaulukon oli listattu PESTEL-analyysin avulla tunnistetut viisi kehitysyhtiön eniten vaikuttavaa muutostekijää sekä neljä megatrendiä. Tarkoitus oli, että tulevaisuustaulukon voisi tarvittaessa lisätä muutostekijöitä työpajan aikana.

Tulevaisuustaulukon ensimmäinen rivi oli otsikkorivi. Ensimmäisen sarakkeen ruutuihin oli kirjoitettu lyhyt yhteenveto PESTEL-analyysissä tehdystä muutostekijöiden syvemmästä tarkastelusta. Toisessa sarakkeessa oli esitetty muutostekijät ja megatrendit ja kolmannessa lyhyt yhteenveto muutostekijöiden ja megatrendien PESTEL-analyysissä identifioiduista nykytiloista. Megatrendien kohdalla nykytilan ruudut ulottuivat kolmannesta sarakkeesta aina kuudenteen sarakkeeseen asti, sillä niiden oletetaan jatkuvan samanlaisina tulevaisuudessakin.

Muutostekijöiden vuoden 2035 mahdollisia tulevaisuustiloja työstettiin toisessa työpajassa ja ne kirjoitettiin tulevaisuustaulukon neljännen, viidennen ja kuudenteen sarakkeen tyhjiin ruutuihin. Tulevaisuustilasarakkeiden otsikot olivat ”Muutostekijän vaikutus kehittyä toivottuun suuntaan”, ”Muutostekijän vaikutus kehittyä todennäköiseen suuntaan” sekä ”Muu mahdollinen kehitys”.

Kolmannessa ja viimeisessä työpajassa rakennettiin muutostekijöiden tulevaisuustiloista koostuvia tulevaisuuskuvia, jotka otettiin lisäksi syvempään tarkasteluun. Tarkastelussa pohdittiin mitä yhtiön toiminnalle ja toimintaympäristölle tapahtuu, mikäli tulevaisuuskuvan kehitys toteutuu, minkälaisia mahdollisuuksia ja uhkia syntyy, miten yhtiö voi vaikuttaa mahdollisiin tulevaisuuskuviin, miten megatrendejä voisi hyödyntää yhtiön toiminnassa ja miten mahdollinen villi kortti voisi vaikuttaa tulevaisuuskuvaan. Villit kortit ovat yhtäkkiä ja täysin yllättäen ilmaantuvia muutostekijöitä, jotka häiritsevät tapahtumisen kehityskulkua ja joiden vaikutus voi olla suuri (Rubin 2023d). Tulevaisuustaulukon varsinaiset tulokset on esitetty kohdassa 4.4.

### 3.4.5 Skenaarioiden toteutus

Kehittämistehtävän toteuttamisprosessin viimeisessä vaiheessa opinnäytetyön tekijä kirjoitti skenaariotarinoita, joiden pohja-aineistona toimivat PESTEL-analyysi, TOWS-analyysi, arvot, toiveet, tavoitteet ja pelot sekä tulevaisuustaulukko. Skenaariotarinoiden kirjoittamiseen hyödynnettiin lisäksi tutkimuskysymys (ks. Lätti ym. 2022, 329) sekä opinnäytetyön tekijän toteutusvaiheen aikana tekemät muistiinpanot. Tekijä keräsi talteen työpajoissa käydyissä keskusteluissa esiin tulleita tärkeitä näkemyksiä ja kommentteja, joita on huomioitu tarinoiden kirjoittamisessa. Jokainen skenaariotarina nimettiin sitä kuvaavalla otsikolla. Skenaariotarinoiden kirjoittaminen ajoittui kesä-heinäkuulle 2023. Näin annettiin riittävästi aikaa pohtia olennaisimpia asioita ja skenaariotarinoiden muodostumista (ks. Schwartz 1998, Hiltusen 2012, 187 mukaan). Opinnäytetyön tekijä lähetti kirjoittamansa skenaariot kohderyhmän jäsenille tarkistettavaksi. Kommentit saatiin kohderyhmältä elokuussa 2023. Skenaariotarinat on esitetty kohdassa 4.5.

### 3.5 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Kehittämistehtävässä toteutettiin teoriaohjaava sisällönanalyysi. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin tavoitteena on löytää mahdollisia merkityskokonaisuuksia sekä suhteita eri merkityksien välillä (Vilka 2021, 163). Teoria toimii apuvälineenä analyysiä tehdessä, mutta ei sen suorana perustana (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109). Teoreettiset viitekehykset auttavat ja ohjaavat analyysiä (Tuomi & Sarajärvi



2018, 109) ja niiden osa-alueet toimivat aineiston luokittelun kehyksinä (Vilkkä 2021, 170). Tässä kehittämistehtävässä teoreettisina viitekehyksinä toimivat PESTEL-analyysi, TOWS-analyysi ja tulevaisuustaulukko, jotka antoivat valmiin teemoittelun aineistolle. Teoriaohjaavassa analyysissä teoreettista mallia uudistetaan aineistosta saatujen merkityksien avulla (Vilkkä 2021, 170).

### 3.6 Kehittämistehtävässä hyödynnetty aineisto

Kehittämistehtävän toteutettiin toimeksiantajaorganisaation sisäisesti henkilöstön tietoa ja kokemusta hyödyntäen. Ihmisten hyödyntäminen aineistonkeruun välineenä on yleistä laadullisissa tutkimuksissa (Hirsjärvi ym. 2015, 164). Aineisto koostui kohderyhmän hiljaisesta tiedosta, myös opinnäytetyön tekijän omaa hiljaista tietoa hyödyntäen. Henkilöstön hiljaisen tiedon ja intuition hyödyntäminen (Rawitzer & Hefti 2015, 363) sekä ryhmätyöskentely ovat erittäin tärkeä osa PESTEL-analyysissä (del Marmol 2018, 46), skenaariotyöskentelyssä jopa oleellisia (Ojasalo ym. 2021, 148).

Kehittämistehtävän aineistona toimi kvalitatiivinen, eli ei-numeerinen aineisto. Kvalitatiivisen aineiston hyödyntämistä on ominaista etenkin skenaariotyöskentelylle (Mannermaa 1999, 37). Empiiristä, eli kokemukseen ja havaintoihin perustuvaa aineistoa (Vuori 2021), syntyi sekä kohderyhmän itsenäisessä työskentelyssä että ryhmätyöskentelyssä keskustelujen kautta. Aineistonkeruu kohderyhmän kanssa käydystä keskustelusta on yleistä laadullisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2015, 164).

### 3.7 Kehittämistehtävän eettiset lähtökohdat ja luotettavuus

Elinkeino- ja kehitysyhtiö on opinnäytetyön tekijän työnantaja. Tutkijan on huolehdittava siitä, että hän pysyy itsekriittisenä (Creswell 2014, 202) ja objektiivisenä (Creswell 2014, 188; Tuomi & Sarajärvi 2018, 150). Kehittämistehtävien toteutuksessa on pidättäydyttävä tiedeyhteisön hyväksymissä käytännöissä ja noudatettava huolellisuutta sekä tutkimuseettisiä raameja (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150–151; Ojasalo ym. 2021, 48–49). Tutkijan on lisäksi huomioitava, että kohderyhmän jäsenet pysyvät anonyyminä ja että yksittäisiä vastauksia ei pysty tuloksissa kohdentamaan tiettyyn asiantuntijaan. Tekijän ja kohderyhmän

keskinäinen luottamus mahdollistaa avointa ja rehellistä keskustelua ja antaa olettaa, että kerätty aineisto on luotettava ja eheä. Keskinäinen luottamus mahdollistaa lisäksi sen, että tutkimuksen toteutuksessa voidaan mennä suoraan asiaan. (Ryen 2004, 221–222.)

Tulevaisuutta ei ole mahdollista ennustaa ja näin ollen kehittämistehtävässä rakennetut skenaariot ovat vain vaihtoehtoisia ja mahdollisia tulevaisuuksia. Toivottamilla tutkimus yhteistyössä kohdeorganisaation henkilöstön kanssa varmistetaan, että yrityksessä oleva hiljainen tieto huomioidaan kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2015, 164; Rawitzer & Hefti 2015, 363). Osallistamalla yrityksen henkilöstöä varmistetaan, että kaikki sitoutuvat tulevaisuustyöskentelyyn ja siihen liittyviin muutoksiin (Koskelo 2021, 114). Lisäksi lisätään ymmärrystä siitä, mihin päätökset perustuvat ja minkälaisia seuraamuksia päätöksillä voi olla (Hietanen ym. 2013, 408).

Skenaariotyöskentelyssä on harjoitettava erityistä huolellisuutta menetelmien implementoinnissa. Lisäksi on varmistettava, että yrityksen johto osallistuu työskentelyyn ja kaikki osallistujat ottavat työskentelyn vakavasti. Muuten työskentelystä tulee haasteellista ja se voi jäädä pintapuoliseksi. (Mannermaa 1999, 63–64.) Tutkijan on muistettava, että tutkimusmenetelmät ovat vain välineitä, joiden avulla hän pystyy tekemään johtopäätöksiä (Ojasalo ym. 2021, 144). Sisällyttämällä analyysissä on huolehdittava siitä, että se ei jää pintapuoliseksi (Mannermaa 1999, 32) ja että kaikki oleellinen tieto hyödynnetään (Ojasalo ym. 2021, 144). Ilmenneitä vastakohtia on raportoitava samalla lailla kuin yhdenmukaisuuksia (Creswell, 2014, 94, 202).

## 4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOKSET

### 4.1 Kehitysyhtiön PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysin ensimmäisessä vaiheessa kohderyhmä keräsi ison määrän kehitysyhtiöön vaikuttavia muutostekijöitä. Kohderyhmä oli kirjannut PESTEL-analyysin tiedonkeruutaulukkoon yhteensä 198 Post-it-lappua (kuvio 6).



Kuvio 6. PESTEL-analyysin tiedonkeruutaulukko

Opinnäytetyön tekijän käytyä läpi ja yhdistettyä samoja muutostekijöitä sisältäviä Post-it-lappuja, jäljelle jäi 98 muutostekijää (liite 1). PESTEL-analyysin laajassa keruussa tunnistettiin 21 poliittista, 21 taloudellista, 15 sosiaalista, 12 teknistä, 13 ympäristöllistä ja 16 laillista muutostekijää. Näistä seitsemän oli megatrendejä. Kohderyhmä ei tunnistanut heikkoja signaaleja.

Keruuvaiheessa kävi ilmi, että asiantuntijalle A ei ollut osoitettu omanväristä Post-it-lappua. Tästä ei kuitenkaan ilmoitettu opinnäytetyön tekijälle vaan asiantuntija A toteutti itsenäisen työskentelyn yhteistyössä asiantuntija B:n kanssa, asiantuntija B:n omanvärisiä Post-it-lappuja hyödyntäen.

PESTEL-analyysin toisessa vaiheessa identifioitiin pisteytyksen avulla muutostekijöiden vaikuttavuutta kehitysyhtiöön. Pisteytysvaiheessa yksi asiantuntijoista lisäsi pisteytystaulukkoon vielä yhden taloudellisen muutostekijän. Taloudellisia



- Kaupungin talousahdinko, tulevaisuuden talousnäkökulma ja yhteisöverojen kertymän ennakoimattomuus (taloudellinen)
- Julkisen sektorin hanketuet, hankerahoituksen määrä, yritystukien 35 % taso ja kaupungin rooli omarahoituksen järjestämisessä (taloudellinen)

4.0–4.9 pistettä sai 30 muutostekijää. Nämä muutostekijät, niiden ulottuvuudet ja pistemäärät on esitetty taulukossa 1 laskevassa järjestyksessä.

Taulukko 1. Kehitysyhtiöön vaikuttavat, 4.0–4.9 pistettä saaneet muutostekijät ja niiden ulottuvuudet laskevassa järjestyksessä

Pisteet	Muutostekijä / <i>Megatrendi</i>	Muutostekijän ulottuvuus
4.9	Rahaa toteuttaa asioita	ympäristöllinen
4.9	Liikennepoliittiset ratkaisut alueella, infrastruktuurin rakentaminen/puute, kaavoitus	poliittinen
4.9	Yritysten verkkoliiketoiminnan potentiaalinen hyödyntäminen, verkkokaupan alan kehitys	taloudellinen
4.7	2. asteen koulutuksen muutokset maakunnassa, oppilaitosten (SASKY ja TAMK) päätökset, investoinnit yms.	poliittinen
4.7	Aluepolitiikka, kahtiajako paikallispolitiikassa	poliittinen
4.7	Elinkeinostrategia	poliittinen
4.7	Oppilaitosten taloustilanne	taloudellinen
4.7	Oppilaitosten ja yritysten yhteistyö; oppilaitosten ja julkisen sektorin yhteistyö - oppilaitoksissa alueella olevien ulkomaisten integroiminen yhteisöön	yhteiskunnallinen
4.6	Tasa-arvo	laillinen
4.6	Kilpailulainsäädäntö / hankintalaki	laillinen
4.4	Ilmasto- ja ympäristöpolitiikka, ympäristölainsäädännön vaatimukset, viime vuoden energiakriisin ratkaisut	poliittinen
4.4	Investointipäätökset	poliittinen
4.4	Osakeyhtiölaki	laillinen
4.3	Viestinnän ja keskustelukulttuurin muutos (some, lehdistön roolin muuttuminen aggressiiviseksi, keskusteluiden siirtyminen hallitsemattomille alustoille, tiedon luotettavuuden väheneminen)	yhteiskunnallinen
4.1	Koko maan politiikka, uuden hallituksen hallitusohjelma ja päätökset	poliittinen
4.1	Liikennepoliittiset ratkaisut ja infraratkaisut valtakunnassa	poliittinen
4.0	Tampereen kaupunkiseudun asema maakunnassa	poliittinen
4.0	Julkisen sektorin hanketuet, hankerahoituksen määrä, tukipolitiikka, yritystukien 35 % taso (muiden yritysten hankkeet)	taloudellinen
4.0	Kustannustason kehitys: raaka-aineiden ja palveluiden hinta	taloudellinen
4.0	Korkea työpaikkaomavaraisuus	yhteiskunnallinen
4.0	GDPR/tietosuojalaki	laillinen
4.0	Digitaaliset saavutettavuusvaatimukset	laillinen
4.0	Lainsäädäntö kokonaisuutena	laillinen

Megatrendeistä yksi sai 5.0 pistettä. Kehitysyhtiöön eniten vaikuttavat megatrendit sai 4.7 tai enemmän pistettä. Nämä ja kolme muuta 4.0 tai enemmän pistettä saaneet megatrendit ja niiden ulottuvuudet on esitetty taulukossa 2.



PESTEL-analyysin kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa tehtiin neljä tai enemmän pisteitä saaneiden muutostekijöiden vaikuttavuusanalyysi (kuvio 9). Muutostekijät listattiin PESTEL-analyysitaulukkoon vaikuttavuusjärjestyksessä eniten pisteitä saaneista muutostekijästä vähiten pisteitä saaneeseen. Suurimman vaikuttavuuden omaavien muutostekijöiden ja megatrendien analyysit esitetään seuraavissa kappaleissa. 4.0–5.0 pistettä saaneiden muutostekijöiden vaikuttavuusanalyysi on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä 2.

The image displays a series of PESTEL analysis tables, each representing a different score. Each table is structured as follows:

- Score:** A large number (e.g., 5, 4.9, 4.7, 4.6, 4.4, 4.3, 4.1, 4) is placed in a colored box on the left side of the table.
- Table Structure:** The table is a grid with columns for various PESTEL factors and their characteristics. The columns include:
  - Pisteet:** The score for this specific factor.
  - Muutos-tekijä:** The name of the change factor.
  - Muutos-tekijän tila:** The status of the change factor (e.g., 'Poliittinen', 'Elinkeinopolitiittinen', 'Teknologinen').
  - Muutos-tekijän vaikutus:** The impact of the change factor (e.g., 'korkea', 'keskitasoa', 'matala').
  - Muutos-tekijän vaikutus ajanjakso:** The time period of the impact (e.g., '2020', '2025', '2027').
  - Muutos-tekijän vaikutus tyyppi:** The type of impact (e.g., 'positiivinen', 'negatiivinen', 'ei vaikutusta').
  - Muutos-tekijän tila (toimintatila):** The operational status (e.g., 'kiihtyvää', 'vakautuvaa', 'kriittinen').
  - Muutos-tekijän vaikutus (toimintatila):** The operational status of the impact (e.g., 'kiihtyvää', 'vakautuvaa', 'kriittinen').
- Text:** Small text boxes are scattered throughout the table, providing additional context or details for specific factors.

Kuvio 9. PESTEL-analyysitaulukko

Poliittinen muutostekijä *Elinkeinopolitiikan rooli, elinkeinopolitiikan politisoitumisen ja elinkeinokehittämisen tahtotila* vaikuttaa kehitysyrityksen rahoitukseen ja annettuihin tehtäviin. Vaikutuksen voimakkuus on erittäin korkea ja kesto on vaalikausi. Vaikutuksen tyyppi on valtuustokausisidonnainen. Muutostekijän tila on kiihtyvä ja sen tila on kriittinen.

Kohderyhmä totesi analyysivaiheessa *Konsernisäädökset ja kehitysyhtiömallin asema kuntakonsernissa* -muutostekijän kohdalla, että muutostekijää tulisi jakaa kahteen erilliseen muutostekijään. Konsernisäädös koskee kehitysyhtiön asemaa kuntaorganisaatiossa, mikä on eri asia kuin kehitysyhtiömallin asema. Kummatkin koettiin yhtä tärkeiksi ja vaikuttavaksi poliittisiksi muutostekijöiksi. Poliittisia muutostekijöitä oli siis loppujen lopuksi 22.

*Kehitysyhtiömallin asema* -muutostekijä vaikuttaa elinkeinopolitiikkaan. Vaikutuksen voimakkuus on korkea, sillä kehitysyhtiömallin asema ei ole kovin vahva. Tämän muutostekijän aikajänne ja tyyppi on valtuustokausisidonnainen. Muutostekijän tila on keskimäärin tasainen ja kriittinen.

Sen sijaan *Konsernisäädös*-muutostekijä osoittaa, että kehitysyhtiön asema kuntaorganisaatiossa on vahva. Vaikutuksen voimakkuus on korkea ja valtuustokausisidonnainen. Vaikutuksen tyyppi on neutraali. Muutostekijän tila on keskimäärin tasainen ja kriittinen.

*Investointikustannustason muutokset, investointien volyymit* on taloudellinen muutostekijä. Sen vaikutuksen voimakkuus on korkea ja sen kesto riippuvainen suhdannevaihtelusta. Vaikutus on tyypiltään negatiivinen, tilaltaan hidastuva mutta kasvava ja tärkeydeltään kriittinen.

Taloudellisella muutostekijällä *Yrityksillä ei immateriaalista pääomaa tai oikeuksia* on korkea vaikutus kehitysyhtiön toimintaan. Vaikutus on jatkuva ja kestää aina vuoteen 2035 asti. Tyypiltään se on negatiivinen. Vaikutuksen tila on tasainen ja kriittinen.

*Kaupungin talousahdinko, tulevaisuuden talousnäkyvä ja yhteisöverojen kertymän ennakoimattomuus* -muutostekijä näkyy suoraan kehitysyhtiön rahoituksessa ja budjetissa. Tämän taloudellisen muutostekijän vaikutuksen voimakkuus on korkea ja sen kesto yhteyksissä kaupungin viiden vuoden taloussopeutumissuunnitelmaan. Tyypiltään vaikutus on negatiivinen. Sen tila on tasainen mutta kriittinen.

Taloudellinen muutostekijä *Julkisen sektorin hanketuet, hankerahoituksen määrä, yritystukien 35 % taso ja kaupungin rooli omarahoituksen järjestämisessä* vaikuttaa kehitysyhtiön omiin hankkeisiin. Vaikutuksen voimakkuus on korkea ja



se on riippuvainen rakennerahastokaudesta, jonka kesto on viidestä seitsemään vuoteen. Vaikutuksen tyyppi on positiivinen, tilaltaan tasaisen kiihtyvä ja kriittinen.

Elinkeinoyhtiöön eniten vaikuttavaksi megatrendiksi tunnistettiin *Kestävän kehityksen tukeminen ja edistäminen*. Tämä megatrendi ohjaa kehitysyhtiön rahoituksen saamista. Megatrendin vaikutus on korkea ja jatkuva aina vuoteen 2035 asti. Asiana megatrendi on positiivinen mutta kasvukeskuksien reuna-alueiden, eli myös kehitysyhtiön toimintaympäristön osalta haasteellinen. Tilaltaan se on kiihtyvä ja tärkeydeltään kriittinen.

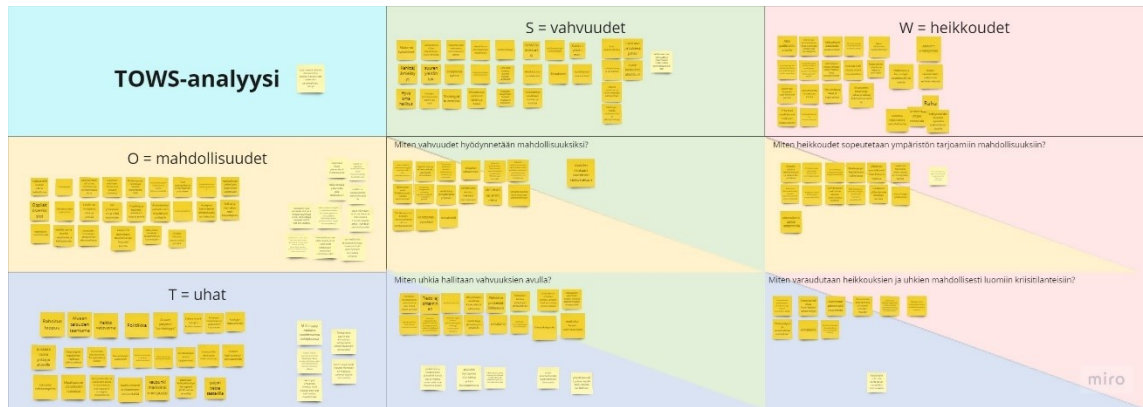
*Kasvukeskuksiin keskittyvä päätöksenteko ja palvelujen keskittyminen kaupunkikeskuksiin* -megatrendi ohjaa suoraan, mitä kehitysyhtiö pystyy tekemään. Vaikutuksen voimakkuus on korkea, jatkuva, negatiivinen, kiihtyvä ja kriittinen.

Megatrendi *Väestön väheneminen* vaikuttaa kehitysyhtiön toimintaan monilla tavoin. Alueella olevan työvoiman määrä vähenee. Verotulojen väheneminen vaikuttaa välillisesti kehitysyhtiön rahoitukseen. Vaikutuksen voimakkuus on korkea ja jatkuva. Vaikutus on negatiivinen, tasainen ja kriittinen.

*Paikkakunnalla asuvan työllisen työvoiman määrä* -megatrendi vaikuttaa alueen työllisyysasteeseen. Vaikutus on korkea ja jatkuva sekä negatiivinen, tasainen ja kriittinen.

#### 4.2 Kehitysyhtiön TOWS-analyysi

TOWS-analyysin avulla tunnistettiin kehitysyhtiön 28 vahvuutta, 23 heikkoutta, 24 mahdollisuutta sekä 24 uhkaa (kuvio 10). Kuviossa 10 näkyvät myös opinnäytetyön tekijän keltaiset muistiinpanolaput. Vahvuuksissa nousivat esille etenkin kehitysyhtiön henkilöstöresurssit, asiantuntijuus, osaaminen, kehittäjämielisyys, joustavuus, luottava ja tukeva johto sekä avoin ja luotettava organisaatiokulttuuri. Kehitysyhtiön vahvuuksiin kuuluvat myös jatkuva toiminnan ja toimintatapojen kehittäminen, ketteryys ja nopea mukautumis- ja kehittymiskyky. Asiantuntijoilla on erinomaiset verkostot ja kehitysyhtiö nauttii asiakkaiden luottamuksesta. Työtä mahdollistavat modernit työvälineet sekä digialustat.



Kuvio 10. Kehitysyhtiön TOWS-analyysi (mukaillen Weirich 1982, 60; mukaillen Paul & Wollny 2014, 89)

Kehitysyhtiön heikkous on se, että sen toiminta on riippuvainen omistajansa rahoituksesta. Kehitysmahdollisuudet ovat rajoitettuja, sillä rahaa ei ole tarpeeksi kehittämistoimille. Heikkous on myös se, että yhtiöllä ei ole maksullisia palveluita. Lisäksi konserniohje on paikoin rajoittava, kun kehittäminen vaatisi vapauksia kokeilla, testata ja tutkia. Tehtäväkuva on laaja ja hajanainen, mutta mahdollisuudet auttaa yrityksiä ovat vähentyneet vuosien varrella muun muassa lakimuutosten myötä. Toiminnan luonne on salaista, mikä ei aina saa ymmärrystä arvostelijoilta. Alueen yleinen rahatilanne heijastuu yhtiön toimintaan ja vaikeuttaa kehittämistoimintaa. Toiminta on altis poliittisille aikeille. Yhtiön hallituksen poliittinen piirre ei houkuttele yrittäjiä.

Mahdollisuuksiin lukeutuvat kaupunkimainen toimintaympäristö, liikenneyhteydet, paikkakunnan hieno tarina ja tunnettuus Taidekaupunkina, edullinen sijainti Pirkanmaan kasvavassa viitekehyksessä sekä edullinen hintataso elää ja yrittää. Projekteja ja businessaiheita on isoja ja pieniä ja isompien kehittämiskokonaisuuksien toteutus on mahdollista. Yhtiöllä on hyvät oppilaitosverkostot sekä hyviä kansainvälisiä yhteyksiä, joita myös hyödynnetään. Yhtiö voisi täydentää palveluitaan maksullisilla palveluilla.

Uhkina ovat rahoituksen loppuminen ja kehitysyhtiön lakkauttaminen. Uhkina ovat myös alueen talouden taantuma, kiinteistöjen arvon tippuminen ja palveluiden häviäminen, alueen vetovoiman hiipuminen sekä oppilaitosten lakkauttaminen. Elinvoima keskittyy Tampereelle ja etelään mikä vaikeuttaa yritysten ja hankerahoitusten saamista alueelle. Palvelutaso rapautuu kilpailun

puutteen vuoksi. Uhkana ovat alueen yritysten 'perinteisyys' sekä haaste löytää yrityksille jatkajia. Seutuyhteistyö on heikolla tasolla ja alueelta puuttuu kehitysyhtiön kumppaneita.

Vahvuuksia voi hyödyntää mahdollisuuksina esimerkiksi vahvistamalla oppilaitosten ja elinkeinoelämän yhteistyötä. Esille nousivat myös viestintä, yhteydenpito yrityksiin, verkostoituminen ja linkkinä toimiminen, sekä muiden saaminen mukaan keskusteluun. Henkilöresurssit on pidettävä optimaalisina, jolloin osaaminen pysyy mahdollisimman monipuolisena ja tasokkaana, mikä mahdollistaisi maksullisten palveluiden tarjoamisen. Yhtiön olisi hyvä jalostaa yritysten ideoita palveluiksi ja tuotteiksi ja tehdä rohkeita kehittämisavauksia myös kaupungin päätöksentekoon, jotta kehitysyhtiön toimintamallia tuettaisiin ja sille annettaisiin tilaa päätöksenteossa. Digialustojen avulla on mahdollista vahvistaa Taidekaupunkibrändiä. Brändiä olisi mahdollista laajentaa Elämiskaupungiksi. Yhtiön on jatkettava työvälaineiden, toiminnan ja toimintatapojen kehittämistä ja otettava ennakointi osaksi toimintaansa.

Heikkoudet on mahdollista sopeuttaa ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin puhumalla aidosti kehittämisasioista. Yhtiö voisi kertoa enemmän ja avoimemmin omasta toiminnastaan ja nostattaa brändiään ja imagoaan. Virastoimagoa voisi poistaa siirtymällä kaupungintalolta omiin tiloihin esimerkiksi yhdessä maaseudun kehitysyhdistys Leader PoKo:n kanssa. Tampereelle voisi perustaa edunvalvontapisteen ja yhtiön tarjontaan lisätä maksullisia palveluita. Yhtiö voisi myös toteuttaa laajempia hankkeita yhteistyössä eri toimijoiden, kuten esimerkiksi oppilaitosten kanssa.

Uhkia voisi hallita vahvuuksien avulla viestinnällä ja yhteydenpidolla yrityksiin. Yhtiön on oltava helposti lähestyttävä ja sen tulee ylläpitää asiallista keskustelukulttuuria. Kehitysyhtiö voisi järjestää erilaisia tilaisuuksia omalla rennolla otteellaan ja organisoida yrityskäyntejä yrittäjien kanssa siten, että he ovat itse mukana kertomassa toiminnastaan ja heillä olisi mahdollisuus verkostoitua. Hyvät suhteet yhteistyökumppaneihin ja verkostoihin on pidettävä yllä ja kumppaneille on tarjottava verkostoissa sitä, missä yhtiö on vahva. Oman tiimin asiantuntemuksen hyödyntäminen ja kouluttautuminen voisi auttaa hallitsemaan uhkia vahvuuksien avulla. Kehitysyhtiön on seurattava valppaana mitä ympärillä tapahtuu ja

reagoitava sen mukaisesti tehokkaasti ja ammattitaidolla. Tiedolla johtaminen ja ennakointi tulisi ottaa osaksi toimintaa. Yhteistyötä kaupunkikonsernin kanssa voisi kehittää. Uhkien hallinta vahvuuksien avulla voisi olla mahdollista vahvistamalla alueen matkailun vahvuuksia ja Elämyskaupunkibrändin luomisella.

Heikkouksien ja uhkien mahdollisesti luomiin kriisitilanteisiin voi varautua riskianalyysillä, varautumissuunnitelmalla ja ennakoinnilla. Kehitysyhtiö voisi optimoida toimintaansa ja budjettiaan tilannekohtaisesti. Yhteistyön lisääminen ja tehostaminen sidosryhmien kanssa voisi tarjota mahdollisuuksia kustannussäästöihin. Alhaiseen toimintarahaan voisi vastata asettamalla pienempiä tavoitteita tai lisäämällä maksullisia palveluita. Yhteydenpito maakunnan ja alueen välillä on oltava säännöllistä ja kaupungin tulisi laajentaa katseensa myös yli kuntarajojen.

Kohderyhmän jäsenet totesivat TOWS-analyysiä tehdessä, että analyysin yksittäisten osioiden ja niiden suhteiden ja vaikutuksien miettiminen tiimin kesken on erittäin hyvä asia. He totesivat myös, että harvoin analyysiä tulee tehtyä näin perusteellisesti. Kaikki olivat sitä mieltä, että analyysin johdosta tuli mietittyä mitä on tehtävä, jotta tietyt, etenkin toivotut asiat realisoituvat. Keskustelussa todettiin, että TOWS-analyysin Post-it-laput näyttävät, että kehitysyhtiön asiantuntijat ovat oikeita ihmisiä oikealla alalla, jotka näkevät toiminnan mahdollisuuksia. Asiantuntijat ovat tietoisia omista ja kehitysyhtiön vahvuuksistaan ja toimintasuunnitelma rakennetaan sen päälle.

Analyysin lopuksi kohderyhmä totesi, että Mänttä-Vilppulan on haasteellista pysyä mukana vaadittavassa kehityksessä. Kehittyvä ympäristö investoi, mikä houkuttelee lisää kehitystä ja investointeja. Tampere on tästä hyvä esimerkki. Tampereella suurin osa elinvoiman kehityksestä lähtee kaupungin panoksesta.

#### 4.3 Kehitysyhtiön arvot, tavoitteet, toiveet ja pelot

Kuvio 11 näyttää kohderyhmän tekemät kirjaukset Mirossa toimeksiantajaorganisaation arvoista, tavoitteista, toiveista ja peloista. MW-Kehityksen arvot ovat uudistuva ja utelias, asiakaslähtöinen, menestyvä ja luotettava. Kehitysyhtiö asettaa tavoitteet ja saavuttaa ne. Yhtiö on aktiivinen, kehittää toimintaansa ja etsii uusia ja luovia ratkaisuja. Kehitysyhtiö ansaitsee asiakkaidensa ja yhteistyö-



Taulukkoon lisättiin työskentelyn aikana kaksi muutostekijää. Yksi niistä oli *Työvoiman saatavuus*. Kyseinen yhteiskunnallinen muutostekijä oli saanut PESTEL-analyysin pisteytyksessä 3.3 ja siitä ei ollut näin ollen tehty vaikuttavuusanalyysiä. Kohderyhmän jäsenet totesivat kuitenkin, että muutostekijä liittyy tulevaisuustaulukon muihin tekijöihin, jonka vuoksi se lisättiin taulukkoon. Toinen tässä vaiheessa lisätty muutostekijä oli *Kiinteistöjen vakuusarvot*, jota ei ollut aiemmin tunnistettu ollenkaan. Tätä taloudellista muutostekijää koettiin kuitenkin tärkeäksi ja muihin taulukossa oleviin muutostekijöihin liittyväksi. Tulevaisuustaulukossa oli näin ollen yhteensä seitsemän muutostekijää sekä neljä eniten vaikuttavaa megatrendiä.

*Elinkeinopolitiikan rooli, politisoituminen ja elinvoimakehittämisen tahtotila* -muutostekijän toivottu tulevaisuustila on, että yritykset, kaupunki, kehitysyritys, oppilaitokset ja mahdolliset muut tahot toteuttavat yhteistä ja yhdessä mietittyä elinkeinopolitiikkaa. Muutostekijän todennäköinen tulevaisuustila on, että elinkeinopolitiikan rooli on epävakaata ja epätasaista. Voittojen määrä vähennee, jolloin kyky hoitaa elinkeinoasioita heikkenee. Muu mahdollinen kehityssuunta on, että elinkeinopolitiikalle asetetaan selkeät tavoitteet ja sitä toteutetaan läpileikkaavasti yhteistyössä kaupunkikonsernin eri osastojen kesken.

*Kehitysyritysmallin asema* -muutostekijän toivottu tulevaisuustila on, että sen asema on vankka ja vahva. Todennäköinen tulevaisuustila on, että kehitysyrityksen resurssipuute estää luottamuksen ja hyväksynnän rakentamista ja näin ollen tavoitteiden saavuttamista. Muu mahdollinen kehityssuunta voi olla, että luodaan ylikunnallinen kehitysyritysmalli ja kehitysyritys liitetään seutuyhdistykseen tai Business Tampereeseen. Neljäs mahdollinen tulevaisuustila on, että elinkeinoasioita hoitaa kunnallinen elinkeinoasiahenkilö.

*Konsernisäädös*-muutostekijän toivottu tulevaisuustila on, että säädösmaailma on kevyt ja ketterä ja sopii hyvin kehitysyrityksen toimintamalliin. Muutostekijän todennäköinen suunta on, että kehitysyrityksen asema on selkeä mutta sisältää paljon hallinnollisia tehtäviä. Muu mahdollinen tulevaisuustila on, että elinkeinotehtävät muuttuvat paljon sekä laadullisesti että määrällisesti elinkeinoasiahenkilön myötä. Neljäs mahdollinen tulevaisuustila on, että [kaupungin] elinvoimajaoksen ja kehitysyrityksen työnjako määrittävät tehtävät

osittain uudestaan ja kaupungille annetaan enemmän kehitystehtäviä hoidettavaksi, joita aiemmin oli kehitysyhtiöllä.

*Investointikustannustason muutokset, investointien volyymit* -muutostekijän toivottu tulevaisuustila on, että isot hankkeet nostavat investointivolyyymiä huomattavasti ja houkuttelevat investointeja laajalla skaalalla. Todennäköinen tulevaisuustila on, että investointitahti ja investoinnit säilyvät vähäisinä. Muu mahdollinen tulevaisuustila on, että kannattavat investoinnit vahvistavat investointien volyyymiä ja houkuttelevat niitä alueelle.

*Yrityksillä ei immateriaalista pääomaa tai oikeuksia* -muutostekijän toivottu tulevaisuustila on, että yrityskanta perustuu yrityksistä, joiden tuotemyynti toteutetaan globaalilla tasolla. Todennäköinen tulevaisuustila on, että yritykset vähentävät kulujaan selvittääkseen. Muu mahdollinen tulevaisuustila on, että yritykset ovat kehittäneet omia tuotteitaan ja kasvattaneet immateriaalista pääomaa. Neljäs mahdollinen tulevaisuustila on perusyrittäjäyys, joka pystyy tarjoamaan palveluita investointeihin ja lisääntyneeseen palvelukysyntään.

Tulevaisuustaulukon työstämisympäristössä esille nousseen *Kiinteistöjen vakuusarvot* -muutostekijän toivottu tulevaisuustila on, että vakuusarvot ovat korkeat. Todennäköinen tulevaisuustila on kiinteistöjen vakuusarvojen lasku. Muu mahdollinen tulevaisuustila on, että ne pysyvät ennallaan. Neljäs mahdollinen tulevaisuustila ovat kasvavat vakuusarvot.

*Työvoiman saatavuuden* toivottu tulevaisuustila on, että kaupungissa asuvan työllisen työvoiman määrä ylittää työpaikkojen määrän ja yritysten työvoimatarpeet on täytetty. Todennäköinen tulevaisuustila on, että työvoimaa ei ole riittävästi saatavilla. Muut mahdolliset tulevaisuustilat ovat, että työvoiman riittävyys on joko korjautunut työpaikkojen vähenemisellä tai ulkomaisella työvoimalla.

#### 4.4.2 Tulevaisuuskuvien rakentaminen

Seuraavassa vaiheessa rakennettiin tulevaisuustaulukon avulla neljä mahdollista tulevaisuuskuvaa (kuvio 12). Jokaiselle tulevaisuuskuvulle oli osoitettu oma väri. Jokainen tulevaisuuskuva koostuu seitsemän muutostekijän tulevaisuudentilasta sekä kaikista taulukkoon kirjatusta megatrendeistä. Valitut tilat merkattiin

taulukossa omanvärisillä palluroilla. Tulevaisuudentilat valikoituivat loogisuuden, yllättävyyden ja kiinnostavuuden mukaan. Kuviossa 12 näkyvät myös opinnäytetyön tekijän tekemät muistiinpanolaput.

		Tulevaisuuteen vaikuttavan muutostekijän tila 2035						
Yhteenveto PESTEL-analyysin syvemmästä tarkastelusta		Muutostekijä	Nykytila	Muutostekijän vaikutus kehitty toivottuun suuntaan	Muutostekijän vaikutus kehitty todennäköiseen suuntaan	Muu mahdollinen kehitysuenta		
ULKOISET MUUTOSTEKIJÄT	Valtaliittola suoran median valokuvan sille poliittisella kritiikillä onkin on entistä korkeaa ja kiihtyvää vaikutusta mediaanin toimintaan ja koko yhteiskuntaan. Vaikutuksen tila riippuu vaalikaudelta, sillä mediaanin toiminta on voimakkain vaiheenaan ja se vaikuttaa lidämääräisiin, tyypillään se on neutraali. (2025)	Elinkeinopolitiikan rooli, elinkeinopolitiikan poliittisointinen, elinkeinopolitiikan poliittisointinen	Elinkeinopolitiikan rooli ja elinkeinopolitiikan poliittisointinen ovat epävakaita ja epätasaisia.	iki toteutuvat yhteistä ja yhdessä mietittyä Elinkeinopolitiikka (Yritykset, kaupunki, MW, koulut, kaupunki yms.)	kyky hoitaa asiasta vähenee, rahoituksen määrä vähenee, isompi muutos (2025) toimpa muutossta vaalien kautta	Elinkeinopolitiikka on selvästi tavoitteet ja sitä toteuttavat yritykset ja yritykset kaupunkeihin eri osien kesken	sohivat toiveita muuta mahdollista toteutumaa; kehitysolemalla joku, yhtiön; Yritykset toteavat omaa työtänsä	
	Ihmistä (politiikasta) riippuvainen kehityksen asema kutsuolennosta on kriittinen, luokkainen tasainen poliittinen tekijä korkealla vaikutusasteella, sillä mediaanin toiminta on voimakkain vaiheenaan ja se vaikuttaa lidämääräisiin, tyypillään se on neutraali. (2025)	Kehitysolemalla asema	Kehitysolemalla asema ei ole kovin vahva	kehitysolemalla vahva ja vakaa asema	Kehitysolemalla asema on selkeä mutta sisältää paljon hallinnollisia tehtäviä	Kehitysolemalla liittymisen seurauksena on Business Tampereen, yksittäinen kehitysolemalla	Elinkeinosaatit hoitaa kunnallinen elinkeinosaatit	
	Kehitysolemalla asema organisaatioelämänsä on investitio riippuvainen kriittinen, keskimääräisesti tasainen ja neutraali tekijä. Oyj-laki menee etoällä ja voimakkain vaiheenaan matala. (2025)	Kansainvälliset	Kehitysolemalla asema kutsuolennosta on vahva	Säädosmaailma on kevyt ja ketterä ja sopii hyvin kehitysolemalla toimintamallin.	Kehitysolemalla asema on selkeä mutta sisältää paljon hallinnollisia tehtäviä	Elinkeinosaatit muuttavat paljon laatuun ja määrään elinkeinosaatit myötä	eliväimäisyyden ja kehitysolemalla asema on selkeä mutta sisältää paljon hallinnollisia tehtäviä	
	Kustannustason nousu vaikuttaa negatiivisesti investointeihin, jotka ovat erityisen tärkeitä kehitysolemalla toiminnassa. Hidastuva, mutta kasvava investointien volyyymi on kriittinen taloudellinen tekijä, jonka vaikutus on korkeaa. (2030)	Investointikustannustason muutokset, investointien volyyymi	Ku... sson no... ittaa... "negatiivisuus... itä... keskin investointeihin	Investointikustannustason muutokset, investointien volyyymi	Investointikustannustason muutokset, investointien volyyymi	Investointikustannustason muutokset, investointien volyyymi	Kannattavat investoinnit valit... t volyyymi ja houkuttelevat investoinnit	
	Yrityksiä puuttuu jätösäilytys siirtyä alhaisen jätösäilytys teollisuuden lopputuotteen tuotanto eiivät kasvata immateriaalista pääomaa	Yrityksiä ei immateriaalista pääomaa tai oikeuksia	Yritysten alhaisen jätösäilytys teollisuuden lopputuotteen tuotanto eiivät kasvata immateriaalista pääomaa	Yrityskanta perustuu yrityksiin, joiden tuotemyynti toteutetaan globaalisti tasolla	Yritykset vähentävät kulujaan selvittääkseen	Yritykset ovat kehittäneet omia tuotantoaan ja kasvattaneet immateriaalista pääomaa	perusturittävyyttä, jotka pystyvät tarjoamaan palveluita investointeihin, lisääntyneet palvelukykyä	
		Kiinteistöjen vakuusarvot	Kiinteistöjen vakuusarvot ovat alhaisella tasolla.	Kiinteistöjen vakuusarvot ovat korkeat.	Kiinteistöjen vakuusarvot ovat laskeneet.	Kiinteistöjen vakuusarvot ovat ennallaan.	kiinteistöjen vakuusarvot ovat kasvavat	
	Työvoiman saatavuus	Työvoimaa ei ole saatavilla riittävästi.	Työvoimaa ei ole saatavilla riittävästi.	Työvoimaa ei ole saatavilla riittävästi.	Työvoiman riittävyys on korjautunut työpaikkojen vähenemisellä.	Työvoiman riittävyys on korjautunut ulkomaisella työvoimalla.		
MEGATRENDIT	Kesäviin kehityksen tekeminen ja edistämisen on kriittinen megatrendi, joka alkaa vaikuttamaan voimaksi. Tämä kehitysolemalla asema on positiivinen mutta huomattavasti on korkeaa. (2035)	Kesäviin kehityksen tekeminen ja edistämisen	Kesäviin kehityksen tuet keskittyvät kasvualueisiin					
	Kansainvällisen kehityksen poliittisointinen ja kriittinen, kiihtyvää poliittisointinen megatrendi, joka alkaa vaikuttamaan voimaksi. Tämä kehitysolemalla asema on positiivinen mutta huomattavasti on korkeaa. (2035)	Kansainvällisen kehityksen poliittisointinen ja kriittinen, kiihtyvää poliittisointinen megatrendi, joka alkaa vaikuttamaan voimaksi. Tämä kehitysolemalla asema on positiivinen mutta huomattavasti on korkeaa. (2035)	Palvelut ja päätöksenteko keskittyy kasvusektoreihin ja kaupunkikeskuksiin					
	Väestön väheneminen on kriittinen, negatiivinen megatrendi, joka vaikuttaa tasaisesti korkealla voimakkuudella elinkeinopolitiikan poliittisointinen, elinkeinopolitiikan poliittisointinen vähentämisen, yritysten perustamisen väheneminen. Yritysten perustamisen väheneminen on kriittinen, negatiivinen megatrendi, joka alkaa vaikuttamaan voimaksi. Tämä kehitysolemalla asema on positiivinen mutta huomattavasti on korkeaa. (2035)	Väestön väheneminen	Väestön määrä on tasaisessa laskussa					
	Paikkakunnilla asuvan työllisen työvoiman määrä on kriittinen taloudellinen megatrendi, joka alkaa vaikuttamaan voimaksi. Tämä kehitysolemalla asema on positiivinen mutta huomattavasti on korkeaa. (2035)	Paikkakunnilla asuvan työllisen työvoiman määrä	Paikkakunnilla asuvan työllisen määrän laskussa (nousu 2021)					

Kuvio 12. Tulevaisuustaulukkoon rakennetut tulevaisuuskuvat (mukailien Mannermaa 1999, 95)

Ensimmäinen tulevaisuuskuva, tulevaisuuskuva A, merkattiin sinisillä palluroilla. Tässä tulevaisuuskuva elinkeinopolitiikan rooli on epävakaa ja epätasainen. Voittojen määrä vähenee, jolloin kyky hoitaa elinkeinoasioita heikkenee. Kehitysolemalla asema on selkeä mutta sisältää paljon hallinnollisia tehtäviä. Iso hanke nostaa investointivolyymiä huomattavasti ja houkuttelee investointeja laajalla skaalalla. Ison hankkeen esiintyminen nähtiin villinä korttina, joka tulee yllättävästi ja täysin ulkopuolelta. Tulevaisuuskuvaan sisältyy



perusyrittäjäjys, joka pystyy tarjoamaan palveluita investointeihin ja lisääntyneeseen palvelukysyntään. Kiinteistöjen vakuusarvot kasvavat ja kaupungissa asuvan työllisen työvoiman ylittää työpaikkojen määrän ja yritysten työvoimatarpeet on täytetty.

Tulevaisuuskuva B:n rakentamiseen hyödynnettiin liilan värisiä palluroita. Tässä tulevaisuuskuvasssa elinkeinopolitiikalla on selkeät tavoitteet ja sitä toteutetaan läpileikkaavasti yhteistyössä kaupunkikonsernin eri osastojen kanssa. Kehitysyhtiömallilla on vahva ja vakaa asema. Säädosmaailma on ketterä ja kevyt ja sopii hyvin kehitysyhtiön toimintamalliin. Yritykset ovat kehittäneet omia tuotteitaan ja kasvattaneet immateriaalista pääomaa. Kiinteistöjen vakuusarvot ovat ennallaan. Kaupungissa asuvan työllisen työvoiman määrä ylittää työpaikkojen määrän ja yritysten työvoimatarpeet on täytetty. Investointitahti ja investoinnit säilyvät vähäisinä.

Tulevaisuuskuva C merkattiin keltaisilla palluroilla. Tulevaisuuskuvasssa C kaikki, eli yritykset, kaupunki, kehitysyhtiö ja oppilaitokset toteuttavat yhteistä ja yhdessä mietittyä elinkeinopolitiikkaa. Kehitysyhtiön resurssipuute estää luottamuksen ja hyväksynnän rakentamista ja näin tavoitteiden saavuttamista. Elinvoimajaoksen ja kehitysyhtiön työnjako määrittävät toimeksiantajaorganisaation tehtävät osittain uudestaan ja kaupungille annetaan enemmän kehitystehtäviä hoidettavaksi (esimerkiksi saavutettavuus), joista vastasi aiemmin kehitysyhtiö. Kannattavat investoinnit vahvistavat investointien volyyymiä ja houkuttelevat niitä alueelle. Yritykset ovat kehittäneet omia tuotteitaan ja kasvattaneet immateriaalista pääomaa. Kiinteistöjen vakuusarvot ovat ennallaan. Työvoimaa ei ole riittävästi saatavilla.

Vihreällä palluroilla merkatussa tulevaisuuskuvasssa D elinkeinopolitiikan rooli on epävakaa ja epätasaista. Rahoituksen määrä vähenee ja kyky hoitaa asioita heikkenee. Kehitysyhtiö on lakkautettu ja elinkeinoasioita hoitaa kunnallinen elinkeinoasiahenkilö. Elinkeinoitehtävät ovat muuttuneet paljon laadullisesti ja määrällisesti elinkeinoasiahenkilön myötä. Investointitahti ja investoinnit säilyvät vähäisinä ja kiinteistöjen vakuusarvot ovat ennallaan. Yritykset ovat kehittäneet omia tuotteitaan ja kasvattaneet immateriaalista pääomaa. Työvoimaa ei ole saatavilla riittävästi.

#### 4.5 Skenaariotarinat 2023-2035

Skenaariotarinoita rakennettiin yhteensä neljä. Jokaiselle skenaariotarinalle annettiin sitä kuvaava otsikko. Skenaariotarina A on ”Villi kortti kasvattaa elinvoimaa”. Tarina B nimettiin ”Positiivisten asioiden ja kehittymisen kierre”. Kolmas skenaariotarina, skenaario C on ”Turvallinen näivettyminen”. Skenaariotarina D on ”Elinkeinotoiminta supistuu olemattomaan”.

##### 4.5.1 Skenaariotarina A – Villi kortti kasvattaa elinvoimaa

Vuonna 2023 elinkeinopolitiikan rooli ja elinvoimakehittämisen tahtotila ovat epävakaita ja epätasaisia. Kehitysyhtiömallin asema ei ole kovin vahva. Kehitysyhtiön asema kuntaorganisaatiossa on kuitenkin vankka. Kustannustason nousu vaikuttaa negatiivisesti kehittämistoiminnassa elintärkeisiin investointeihin. Yritysten alhaisen jalostusasteen teollisuus ja vähäinen lopputuotteen tuotanto eivät kasvata immateriaalista pääomaa. Kiinteistöjen vakuusarvot ovat alhaisella tasolla. Työvoimaa ei ole saatavilla riittävästi.

Paikalliseen politiikkarakenteeseen ei tule suuria muutoksia vuoden 2025 kuntavaaleissa. Mänttä-Vilppulan kaupunkikonsernin taloustilanne on vuonna 2027 viisi vuotta kestäneestä talouden tasapainotusohjelmasta huolimatta edelleen haasteellinen. Kehitysyhtiön tukia leikataan vuoden 2028 alusta. Seuraavan vuonna saapuu alueelle ja kehitysyhtiön asiakkaaksi täysin ulkopuolelta ja villinä korttina tuleva hanke. Tämän on mahdollistanut pitkäjänteinen työ, jonka kehitysyhtiö on tehnyt luodakseen pohjan isoille hankkeille ja investoinneille.

Hanke nostaa investointivolyymiä huomattavasti ja houkuttelee alueelle investointeja laajalla skaalalla. Lisääntyneisiin investointeihin vaikuttaa myös, että Euroopan rakennerahaston yritystuki pysyy vuoden 2028 jälkeenkin 35 prosentissa. Lisääntynyt palvelukysyntä kehittää alueen perusyrittäjyyttä. Kehitysyhtiö on auttanut yrityksiä jalostamaan ideoitaan palveluiksi ja tuotteiksi. Näin yritykset pystyvät tarjoamaan palveluitaan investointeihin ja saavat itse lisättyä investointejaan. Kiinteistöjen vakuusarvot kasvavat. Kaupungissa asuvan työllisen työvoiman määrä ylittää työpaikkojen määrän ja yrityksien työvoimatarpeet on täytetty. Toisen asteen koulutuspaikkoja lisätään. Lisääntyneiden investointien myötä myös kaupunkikonsernin taloustilanne paranee, mikä johtaa

alueen infrastruktuurin kehittämiseen ja saavutettavuuden parantumiseen. Alue kehittyi monipuolisesti.

Kehitysyhtiön resurssipuute ratkeaa uusilla asiakkaila, joiden myötä palvelukysyntä lisääntyy. Kehitysyhtiö ei ole enää riippuvainen omistajansa rahoituksesta ja kasvattaa resurssiaan. Henkilöresurssien määrää ja osaamista on pystytty kehittämään vielä monipuolisemmaksi mikä on mahdollistanut maksullisten palveluiden lisäämistä yhtiön palvelutarjontaan. Tiedolla johtaminen ja ennakointi on otettu osaksi yhtiön toimintaa.

Täysin ulkopuolelta ja ilman kehitysyhtiön vaikutusta tuleva iso investointi ei ole kuitenkaan vaikuttanut kehitysyhtiömallin asemaan. Asema on selkeä mutta sisältää paljon hallinnollisia tehtäviä ja yhtiömallin rooli kaupunkikonsernissa on edelleen epävakaa. Myös elinkeinopolitiikan rooli on epävakaa ja epätasainen.

#### 4.5.2 Skenaariotarina B – Positiivisten asioiden ja kehittymisen kierre

Vuonna 2023 elinkeinopolitiikan rooli ja elinvoimakehittämisen tahtotila ovat epävakaita ja epätasaisia. Kehitysyhtiömallin asema ei ole kovin vahva. Kehitysyhtiön asema kuntaorganisaatiossa on kuitenkin vankka. Kustannustason nousu vaikuttaa negatiivisesti kehittämistoiminnassa elintärkeisiin investointeihin. Yritysten alhaisen jalostusasteen teollisuus ja vähäinen lopputuotteen tuotanto eivät kasvata immateriaalista pääomaa. Kiinteistöjen vakuusarvot ovat alhaisella tasolla. Työvoimaa ei ole saatavilla riittävästi.

Donald Trump voittaa marraskuussa 2024 USA:n presidentinvaalit. Tämä tuo epävakautta maailmantilanteeseen. Kiina hyökkää vain reilun vuoden myöhemmin Taiwaniin, jonka seurauksena Euroopan maiden on katkaistava suhteensa Kiinan. Paikalliset yritykset ymmärtävät tämän mahdollisuuden ja aloittavat tekemään korkeamman jalostusasteen toimintaa. Yritykset kehittävät kehitysyhtiön tuella omia tuotteitaan eivätkä tee enää pelkkää alihankintaa muille. Paikallinen teollisuus muuttuu alhaisen jalostusasteen teollisuudesta lopputuotteen tuotantoon. Yritykset eivät ole enää kolmansien osapuolten tai hintakilpailun armoilla.

Kaupunkikonsernin strategiassa ja toiminnassa toteutetaan kehittämistä pitkällä aikajänteellä. Yhteistyötä omistajan ja kehitysyhtiön välillä on tiivistetty ja

kehitystoimintaa tehdään läpileikkaavasti yhteistyössä kaupunkikonsernin eri osastojen kanssa ja yli puoluerajojen. Kehitysyhtiömallilla on vahva ja vakaa asema. MW-Kehityksellä on vahvat suhteet sidosryhmiinsä. Kehitysyhtiö järjestää säännöllisesti yritystilaisuuksia ja yrityskäyntejä yhteistyössä yrittäjien, yrittäjäjärjestön ja muiden sidosryhmin kanssa. Yritykset ovat viestineet arvosta, jonka kehitysyhtiö ja sen toiminta tuo heille. Yrittäjät ovat selkeästi tuoneet esille tarpeensa, jonka yhtiö täyttää.

Elinkeinostrategia päivitetään vuonna 2027. Kaupunkikonsernin talouden tasa-painotusohjelma on tuottanut toivottua tulosta ja taloustilanteen helpotettua vuonna 2028 kehitysyhtiön tukirahoja nostetaan. Euroopan rakennerahaston yritystuki pysyy 35 prosentissa. Elinkeinoelämän ja oppilaitosten yhteistyötä on tiivistetty. Vuonna 2030 oppilaitokset lisäävät toisen asteen koulutuspaikkoja alueella.

Vuoden 2029 ja 2033 kuntavaalit eivät tuo muutosta paikallispolitiikan rakentamiseen. Koko kaupunki on yhtenäistynyt ulkopuolisia uhkia vastaan. Yhteisö on ymmärtävämpi ja keskustelu avoimempaa. Viestinnän kulttuurista on tullut asiallisempi. Kehitysyhtiö on keskittynyt viestinnässään kehittämisasioihin.

Paikkakunnalla asuvan työllisen työvoiman määrä on kasvussa ja työpaikkaomavaraisuus on tippunut 80 prosenttiin. Kasvu vaikuttaa kaikkiin muihin asioihin kuten esimerkiksi osaamispääomaan sekä asumisen ja palveluiden tarpeeseen ja kehittymiseen. Kehitys mahdollistaa uusien työpaikkojen syntyä. Näin ollen vallitsevat megatrendit on pystytty kääntämään kaupungin eduksi.

Vuonna 2035 kehittäminen on moni- ja tasapuolista ja meneillään on mielekkäitä hankkeita. Säädösmaailma on kevyt ja ketterä. Kehitysyhtiö toteuttaa yrityksiensä kanssa sellaisia hankkeita, joita ei aiemmin ole pystytty toteuttamaan. Omarahoitus on turvattu ja kehitysyhtiö on pystynyt edistämään ja tukemaan kestävä kehitystä, mikä on mahdollistanut hankerahoituksen hakemista. Kehitysyhtiö on päässyt hyötymään kestävä kehityksen tukemisen ja edistämisen megatrendistä ja osallistuu kuntarajoja ylittävään toimintaan.

#### 4.5.3 Skenaariotarina C – Turvallinen näivettyminen

Vuonna 2023 elinkeinopolitiikan rooli ja elinvoimakehittämisen tahtotila ovat epävakaita ja epätasaisia. Kehitysyhtiömallin asema ei ole kovin vahva. Kehitysyhtiön asema kuntaorganisaatiossa on kuitenkin vankka. Kustannustason nousu vaikuttaa negatiivisesti kehittämistoiminnassa elintärkeisiin investointeihin. Yritysten alhaisen jalostusasteen teollisuus ja vähäinen lopputuotteen tuotanto eivät kasvata immateriaalista pääomaa. Kiinteistöjen vakuusarvot ovat alhaisella tasolla. Työvoimaa ei ole saatavilla riittävästi.

Vuoden 2025 kuntavaalit eivät tuo muutosta paikallispolitiikkaan. Kaupunkikonsernin vuonna 2022 aloitettu talouden tasapainotusohjelma ei ole vuoteen 2027 mennessä tuottanut toivottua tulosta. Kaupungin taloudellinen tilanne on edelleen heikko ja konsernin on aloitettava YT-neuvottelut. Samana vuonna toteutetussa elinkeinostrategian päivittämisessä päätetään rajoittaa elinkeinopalvelut perustason palveluihin. Kehitysyhtiön tukirahoja leikataan jälleen vuodesta 2028 alkaen ja elinkeinotoiminnan tavoitteita on supistettava. Kaupunki leikkaa myös Leader PoKo:n kuntarahaa. Euroopan rakennerahaston yritystuki pysyy 35 prosentissa. Kannattavat investoinnit vahvistavat investointien volyyymiä ja houkuttelevat niitä alueelle. Yritykset ovat kehittäneet omia tuotteitaan ja kasvattaneet immateriaalista pääomaansa. Yrityksien tekemät investoinnit ovat kuitenkin pienet ja satunnaiset eivätkä näy ulospäin.

Kehitysyhtiön alhainen tuki ja päätös elinkeinopalveluiden leikkaamisesta vaikuttavat kehitysyhtiön toimintaan ja rajoittavat myös hankkeiden toteuttamista. Hankerahoituksen saaminen ei ole mahdollista omarahoituksen puuttuessa ja kehitysyhtiön viimeinen oma hanke päättyy vuonna 2029. Myös kestävän kehityksen tukeminen ja edistäminen on mahdotonta ja megatrendi alkaa vaikuttamaan alueeseen negatiivisesti. Vaikka kehitysyhtiön tukea leikataan jälleen vuonna 2030, on yhtiön perussuoritusaste kuitenkin kunnossa ja perustehtäviä hoidetaan. Yhtiössä autetaan pieniä yrityksiä eteenpäin, mutta suuret kehitystoimet eivät ole mahdollisia. Elinkeinoitoiminta on turvallista ja riskitöntä.

Kaupunki ei ole pystynyt järjestämään itselleen kasvua ja kurjistamista hidasteaan säästämällä. Mänttä-Vilppula ei pysy mukana vaaditussa kehityksessä.

Kiinteistöjen vakuusarvot ovat ennallaan eikä työvoimaa ole riittävästi saatavilla. Yritykset, kaupunki, kehitysyhtiö ja oppilaitokset toteuttavat yhteistä ja yhdessä mietittyä elinkeinopolitiikkaa. Yhteistyötä kuitenkin hankaloittaa toimijoiden selkeän roolituksen ja tarvittavan rahoituksen puute, jota kaupunki ei ole pystynyt heikosta taloustilanteesta johtuen turvaamaan.

Elinkeinoyhtiömalli ja rooli on selkeä, sillä elinvoimajaos on täsmentänyt elinkeinotoiminnan työnjakoa. Voittojen määrä kuitenkin vähenee, jolloin kyky hoitaa elinkeinoasioita heikkenee. Kehitysyhtiön työ painottuu politiikkaan ja hallinnollisiin tehtäviin. Resurssipuute estää luottamuksen ja hyväksynnän rakentamista ja näin ollen tavoitteiden saavuttamista. Skenaarion uhkana on lakata olemasta, ei pelkästään yhtiön vaan koko kaupungin osalta. Mahdollisuutena on säilyttää perusrakenne, jonka päälle olisi mahdollista rakentaa.

#### 4.5.4 Skenaariotarina D – Elinkeinotoiminta supistuu olemattomaan

Vuonna 2023 elinkeinopolitiikan rooli ja elinvoimakehittämisen tahtotila ovat epävakaita ja epätasaisia. Kehitysyhtiömallin asema ei ole kovin vahva. Kehitysyhtiön asema kuntaorganisaatiossa on kuitenkin vankka. Kustannustason nousu vaikuttaa negatiivisesti kehittämistoiminnassa elintärkeisiin investointeihin. Yritysten alhaisen jalostusasteen teollisuus ja vähäinen lopputuotteen tuotanto eivät kasvata immateriaalista pääomaa. Kiinteistöjen vakuusarvot ovat alhaisella tasolla. Työvoimaa ei ole saatavilla riittävästi.

Vuoden 2025 kuntavaalit eivät tuo muutosta paikallispolitiikkaan. Kaupungin taloustilanne on vuonna 2027 edelleen erittäin haasteellinen viiden vuoden tasapainotusohjelmasta huolimatta. Kaupunkikonsernissa aloitetaan YT-neuvottelut. Vuonna 2027 uusittavaan elinkeinostrategiaan kirjataan elinkeinopalveluiden rajoittaminen minimiin. Kehitysyhtiön tukiraha pienenee jälleen vuoden 2028 alusta alkaen. Tiukan talouden vuoksi kaupunkikonserni ei pysty enää vastaamaan ilmasto- ja kiertotalouden vaatimuksiin. Euroopan rakennerahaston yritystuki tippuu 25 prosenttiin. Kaupunki joutuu leikkaamaan Leader PoKo:lle maksettavaa kuntarahaa. Yrityksien pienet ja satunnaiset investoinnit eivät näy ulospäin.

Myös vuoden 2029 kuntavaalit eivät tuo muutoksia paikallispolitiikkaan. Vielä samana vuonna kehitysyhtiön omistaja päättää lakkauttaa kehitysyhtiön ja siirtää

elinkeinotoiminta kaupunkikonsernin omaksi toiminnaksi ja elinkeinoasiahenkilön hoidettavaksi. Kehitysyhtiö lopettaa toimintansa seuraavan vuoden lopussa ja tammikuussa 2031 elinkeinoasiahenkilö aloittaa työnsä. Vain vuotta myöhemmin oppilaitokset päättävät siirtää kaikki jäljellä olevat koulutuspaikat pois alueelta.

Yritykset huomaavat eron kaupungin elinkeinotoiminnassa. Kuntalaki ei mahdollista elinkeinokehittämiselle tarpeellista luottamuksellisuutta. Kuntatoiminnan avoimuus ja päätöksiin pätevä valitusoikeus estää yrityksiä tuomaan sisäisiä asioitaan julkiseen käsittelyyn. Kaupunkikonsernin taloudellisesta tilanteesta ja resurssipuutteesta johtuen monipuolisten ja laajojen elinkeinotehtävien hoitaminen ei ole mahdollista. Elinkeinoasiahenkilö joutuu rajoittamaan toimintaansa markkinointiin ja tapahtumien järjestämiseen. Kilpailutuksissa on seurattava hankintalakia. Elinkeinoasioiden suorituskyky supistuu yksinkertaisten asioiden ratkaisemiseen ja kunnan kyky tehdä elinkeinon aloitteita poistuu.

#### 4.6 Kohderyhmän palautekysely

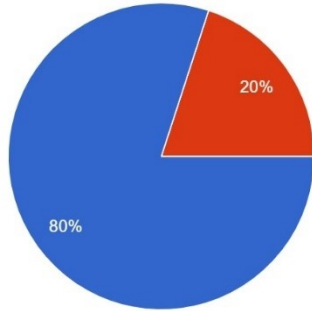
Kohderyhmältä kerättiin 7.–18.8.2023 välisenä aikana palautetta kehittämistehtävän toteutusvaiheesta. Lyhyt palautekysely toteutettiin nimettömänä Google Formsillä avulla. Kysely koostui viidestä suljetusta monivalinta- ja kolmesta avoimesta kysymyksestä. Monivalintaisissa väittämäkysymyksissä käytetty arviointiasteikko oli ”täysin samaa mieltä”, ”osin samaa mieltä”, ”osin eri mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Palautekyselyyn vastasi viisi seitsemästä kohderyhmän jäsenestä (71,43 %). Kyselyyn osallistuneet vastasivat kaikkiin kysymyksiin.

Palautekyselyn ensimmäisen avoimen kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään tarkemmin vastaajien mielipidettä työpajoista. Asiantuntijat olivat sitä mieltä, että työskentely oli mielenkiintoista. Työskentely herätti uusia ajatuksia, sai ajattelemaan ”outside the box” ja herätti keskustelua. Oman toiminnan analysointi nähtiin hyödyllisenä.

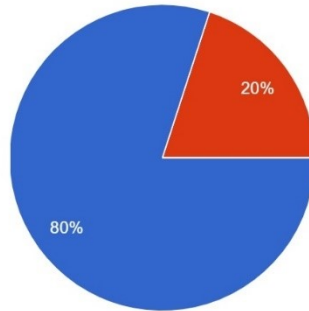
Ensimmäinen väittämä oli, että Miroon rakennetut työskentelypohjat olivat selkeät. Neljä asiantuntijaa vastasi olevansa täysin samaa mieltä. Yksi asiantuntija oli osin samaa mieltä. Toinen väittämä oli, että työskentelyohjeistukset olivat

selkeät. Neljä asiantuntijaa oli täysin samaa mieltä ja yksi osin samaa mieltä väittämän kanssa. (Kuvio 13.)

Miron työskentelypohjat olivat selkeät.  
5 vastausta



Työskentelyohjeistukset olivat selkeät.  
5 vastausta

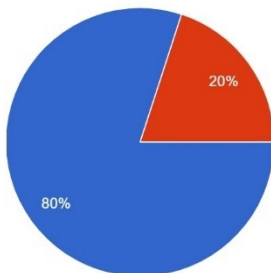


- Täysin samaa mieltä
- Osin samaa mieltä
- Osin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

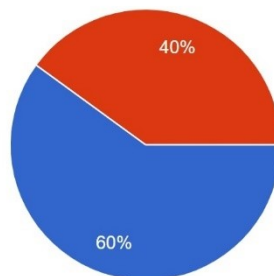
Kuvio 13. Kyselyyn osallistuneiden käsitys työskentelypohjien sekä työskentelyohjeiden selkeydestä.

Neljä kyselyyn vastanneista asiantuntijasta koki, että työpajojen teoriaa oli avattu tarpeeksi. Yksi vastanneista oli osin samaa mieltä. Kuvio 14 keskimääräinen ympyräkaavio näyttää, että 60 % vastanneista sai työskentelystä käsityksen ennakoitutyöskentelystä. Muut 40 % vastanneista olivat osin samaa mieltä tämän väittämän kanssa. Neljä vastanneista koki työskentelyn ja työpajat hyödyllisinä. Yksi asiantuntija oli osin samaa mieltä. (Kuvio 14.)

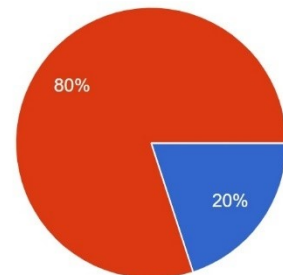
Työpajojen teoriaa oli avattu tarpeeksi.  
5 vastausta



Sain työskentelystä ja työpajoista käsityksen ennakoitutyöskentelystä.  
5 vastausta



Koin työskentelyä ja työpajoja hyödylliseksi.  
5 vastausta



Kuvio 14. Kyselyyn osallistuneiden käsitys työpajojen teorian selkeydestä, ennakoitutyöskentelystä ymmärrettävyydestä sekä työpajojen hyödyllisyydestä.

Palautekyselyn toisessa avoimessa kysymyksessä pyydettiin vastaajia kertomaan, mikä oli heidän mielestään työpajojen paras anti. Vastaajat kokivat työskentelyn parhaimpana antina uudet näkökulmat ja tiimityöskentelyn. Keskustelu oli mielenkiintoista ja hyödyllistä. Asioita mietittiin yhdessä ja eri näkökulmista,



erilaiset mielipiteet puntaroiden. Pysähtyminen ja nykyhetken sekä tulevan miettimistä koettiin hyvin antoisana.

Lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus kertoa kolmannessa avoimessa ja palautekyselyn viimeisessä kysymyksessä, mitä he jäivät kaipaamaan. Asiantuntijat vastasivat, että he olisivat toivoneet työskentelyn sisältävän havaittuihin asioihin syventymistä. Kehittämiskohteenä mainittiin lisäksi, että prosessiin tulisi käyttää reilusti aikaa. Työskentely voisi vastaajien mielestä sisältää myös keskustelua tuloksista ja johtopäätöksistä.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 5.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tunnistaa toimintaympäristön muutostekijät, jotka kohdistuvat elinkeino- ja kehitysyhtiöön vuosina 2023–2035 ja arvioida mitä nämä merkitsevät kehitysyhtiölle ja sen toiminnalle. Opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa kehitysyhtiölle ennakointiprosessi, joka auttaa kehitysyhtiötä kehittämään ennakointikyvykkyyttään ja vastaamaan toimintaympäristön tulevaisuuden muutosvoimiin.

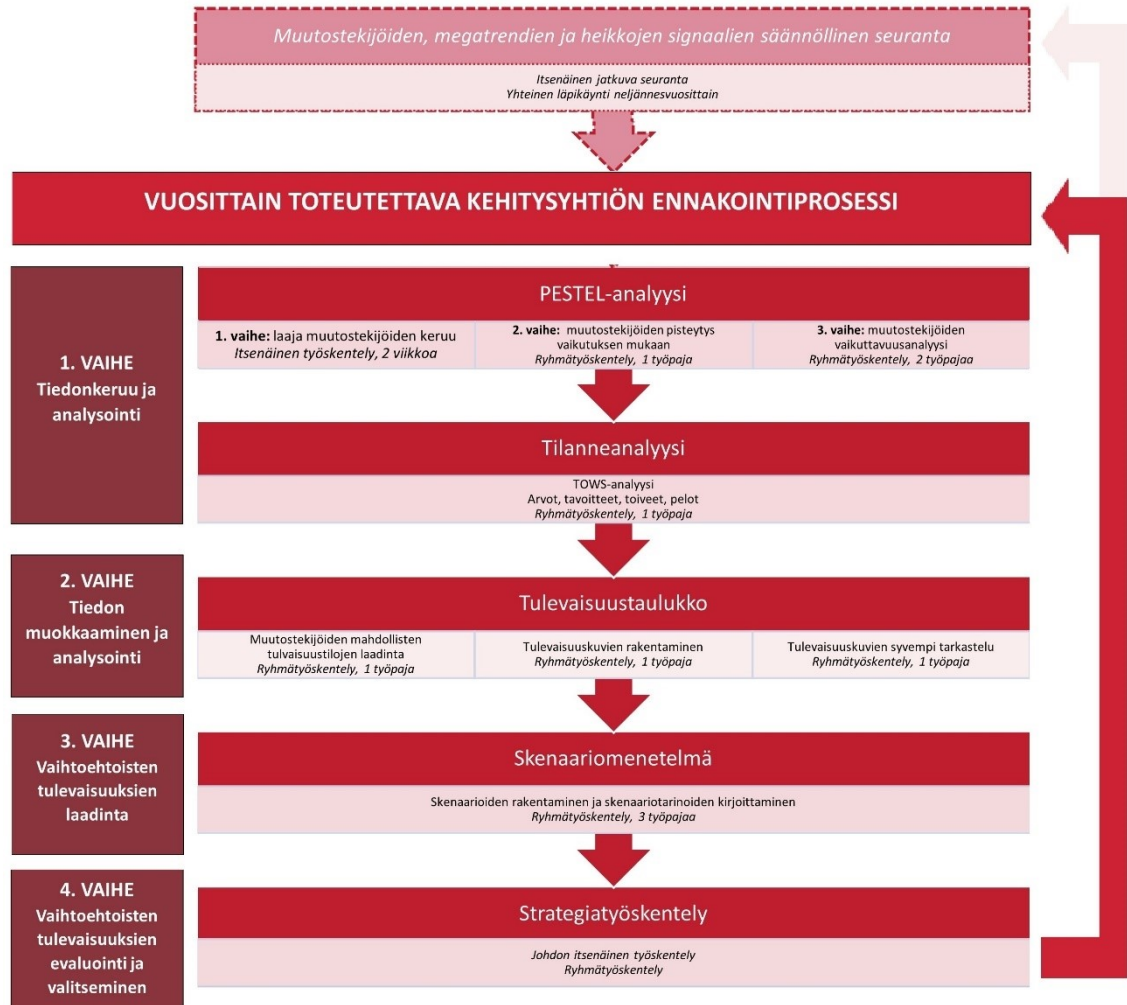
Kehittämistehtävässä tunnistettiin kehitysyhtiön liiketoimintaympäristössä ilmenevät muutostekijät ja niiden vaikutukset. Lisäksi kehittämistehtävässä rakentui ennakointiprosessi, joka auttaa kehitysyhtiötä varautumaan toimintaympäristön mahdollisiin tulevaisuuden muutosvoimiin. Opinnäytetyössä löydettiin siis niitä kehittämiskäytäntöjä, joita toimeksiantajaorganisaatio oli toivonut.

#### 5.1.1 Kehitysyhtiön ennakointiprosessi

Toimeksiantajaorganisaation ennakointikyvykkyyttä kehittävä ennakointiprosessi rakentui kehittämistehtävän toteutusvaiheen myötä. Rakennettu prosessi on ennakkoinnille tyypillisesti monivaiheinen, osallistava ja sosiaalinen ja se sisältää erilaisen tiedon synteisiä. Ennakointiprosessin toteutustapa on kuten kehittämistehtävässä mutta siihen on lisätty parannuksia työskentelytavan ja aikataulun suhteen. Prosessiin on lisätty myös varsinainen strategia-työskentelyosio, joka oli rajattu kehittämistehtävän ulkopuolelle. Kehittämistehtävän toteutuksen aikaikkuna oli rajallinen. Ennakointiprosessiin ja sen eri vaiheisiin käytetään tulevaisuudessa enemmän aikaa, jolloin asioihin voi syventyä tarkemmin. Työpajojen määrää on lisätty. Lisäaikaa saadaan myös työn jaksottamisella pidemmälle aikavälille. Näin annetaan asiantuntijoilla tarpeeksi aikaa miettiä ja sisäistää asioita. Ennakointiprosessiin sisältyy keskustelu tuloksista ja johtopäätöksistä, joita asiantutijat olisivat toivoneet jo kehittämistehtävän toteutuksessa.

Kuviossa 15 esitetty kehitysyhtiön ennakointiprosessi näyttää sen neljä eri vaiheetta, käytetyt menetelmät sekä työskentelytavat ja -ajat.

Ennakointiprosessin vaiheet ovat tiedonkeruu ja analysointi, tiedon muokkaaminen ja analysointi, vaihtoehtoisten tulevaisuuksien laadinta sekä vaihtoehtoisten tulevaisuuksien evaluointi ja valitseminen. Prosessin läpiviennissä voi hyödyntää opinnäytetyön tekijän laatimat työskentelypohjat Mirossa. Prosessin vaiheiden välissä aineistoa valmistetaan seuraavaa vaihetta varten.



Kuvio 15. Kehitysyhtiön ennakointiprosessi

Ryhmätyöskentely aloitetaan jo PESTEL-analyysin pisteytysvaiheessa. Tällöin käynnistetään jo aikaisemmin asiantuntijoiden keskustelua ja mahdollistetaan heti syvällisempää ajatustenvaihtoa. Myös virheiden mahdollisuus pienenee. Kehittämistehtävän työpajoissa oli havaittavissa loppua kohden kohderyhmän keskityksen herpaantumista ja väsymystä. Siksi tulevaisuudessa ennakointiprosessin työpajat toteutetaan puolen päivän pituisina työpajoina.

Ennakointiprosessin ensimmäinen vaihe, tiedonkeruu ja analysointi, aloitetaan PESTEL-analyysillä. PESTEL-analyysi on jaettu kolmeen vaiheeseen. Analyysi aloitetaan laajalla muutostekijöiden keruulla. Tämä on ainoa vaihe ennakointiprosessia, joka toteutetaan itsenäisenä työskentelynä. Kohderyhmälle annetaan kaksi viikkoa aikaa listata muutostekijöitä, joita he ovat havainneet ja keränneet jokapäiväisessä toiminnassaan. Laajan muutostekijöiden keruun jälkeen pisteytetään muutostekijät niiden vaikutuksen mukaan. Pisteytykselle varataan yksi työpaja. PESTEL-analyysin viimeisessä vaiheessa tehdään tärkeimpien muutostekijöiden vaikuttavuusanalyysi. Tämä vaihe toteutetaan kahdessa työpajassa.

Ennakointiprosessin ensimmäistä vaihetta jatketaan analysoimalla yrityksen nykytilaa. Tilanneanalyysi tehdään TOWS-analyysin avulla sekä arvioimalla yrityksen arvoja, toiveita, tavoitteita ja pelkoja. Tilanneanalyysille varataan yksi työpaja.

Seuraavaksi alkaa ennakointiprosessin toinen, eli tiedon muokkaamisen ja analysoinnin vaihe, joka toteutetaan kolmessa työpajassa. Hyödynnetty menetelmä on tulevaisuustaulukko. Tulevaisuustaulukoon luodaan ensimmäisessä työpajassa tärkeimpien muutostekijöiden mahdollisia tulevaisuustiloja. Toisessa työpajassa tulevaisuustiloista rakennetaan erilaisia tulevaisuuskuvia. Kolmannessa työpajassa tulevaisuuskuvat otetaan syvempään tarkasteluun.

Ennakointiprosessin kolmannessa vaiheessa laaditaan kahden ensimmäisen vaiheen aikana tuotetun ja analysoidun aineiston perusteella vaihtoehtoiset tulevaisuudet. Tähän hyödynnetään skenaariomenetelmää. Skenaarioiden laaditaan ja tarinoiden kirjoittamiseen varataan kolme työpajaa.

Prosessin viimeinen vaihe on vaihtoehtoisten tulevaisuuksien evaluointi ja valitseminen, eli varsinainen strategiatyöskentely. Strategiatyöskentely toteutetaan kehitysytiossä sekä johdon itsenäisenä että koko tiimin keskeisenä työskentelynä.

Vuosien 2027–2036 elinkeinostrategian työstämistä aloitetaan lähivuosina. Muutos ja muutostekijät eivät kuitenkaan katso elinkeinostrategian valmistelua ja

voimassaoloa. Muutostekijät voivat muuttua milloin vaan (Rubin 2023a). Kehitysyhtiön onkin seurattava Koskelon (2021, 32–33) suositusta ja tehtävä muutostekijöiden seuraamisesta vakiintunut osa kehitysyhtiön jokapäiväistä toimintaa. Myös megatrendejä (Mannermaa 2004, 46) ja heikkoja signaaleja on seurattava systemaattisesti (Hiltunen 2013, 300). Koska ennakoiti on toimeksiantajaorganisaatiolle vielä melko uutta, voisivat asiantuntijat käydä yhdessä joka neljännesvuosi heidän havaitsemiaan muutostekijöitä ja megatrendejä läpi. Näin kehitetään myös heikkojen signaalien tunnistamista. Varsinaista ennakoitiprosessia suositellaan toteutettavaksi kerran vuodessa toimintasuunnitelman laadinnan yhteydessä, johon liittyy aina myös elinkeinostrategian tarkastaminen. Toistamalla prosessia opitaan omista kokemuksista ja päivitetään sekä lisätään asiantuntijoiden tietoa ja tietämystä. Näin kehitetään kehitysyhtiön valmiuksia ja yhtiöstä kehittyä aina ennakoitivyökkäämpi.

#### 5.1.2 Kehitysyhtiöön eniten vaikuttavat muutostekijät ja megatrendit

Kehitysyhtiöön eniten vaikuttavat muutostekijät sekä megatrendit tunnistettiin PESTEL-analyysin avulla. Kehitysyhtiöön eniten vaikuttavat muutostekijät on kerrottu kohdassa 4.1. Tulevaisuustaulukkoa täyttäessä tunnistettiin vielä kaksi muutostekijää, joilla on merkittävä vaikutus kehitysyhtiöön. Nämä muutostekijät ovat taloudellinen muutostekijä *Kiinteistöjen vakuusarvot* sekä yhteiskunnallinen muutostekijä *Työvoiman saatavuus*. Kehitysyhtiöön eniten vaikuttavat megatrendit on listattu kohdassa 4.1.

Kaikki nämä muutostekijät ovat tärkeydeltään kriittisiä, ja niillä on korkea vaikutus kehitysyhtiön toimintaan. Muutostekijöiden varsinainen vaikutus kehitysyhtiöön kuitenkin vaihtelee. *Elinkeinopolitiikan rooli, elinkeinopolitiikan politisoitumisen ja elinkeinokehittämisen tahtotila* -muutostekijä vaikuttaa kehitysyhtiön rahoitukseen ja annettuihin tehtäviin. Rahoitukseen ja budjettiin vaikuttaa myös *Kaupungin talousahdinko, tulevaisuuden talousnäkyt ja yhteisöverojen kertymän ennakoimattomuus* -muutostekijä. Nämä kaksi muutostekijää vaikuttavat siis koko yhtiön toimintaan, sillä toiminta ei ole mahdollista ilman riittävää rahoitusta. *Investointikustannustason muutokset, investointien volyymit* -muutostekijä on erityisen tärkeä kehittämistoiminnassa, sillä ilman investointeja ei tapahdu

kehitystä. *Yrityksillä ei immateriaalista pääomaa tai oikeuksia* -muutostekijällä on vaikutusta investointeihin ja niiden määrään, ja näin ollen koko kehittämistoimintaan. *Julkisen sektorin hanketuet, hankerahoituksen määrä, yritystukien 35 % taso ja kaupungin rooli omarahoituksen järjestämisessä* -muutostekijä vaikuttaa kehitysyhtiön hankkeisiin ja hankehakuihin. Hankkeilla on yhtiön kannalta iso rahoituksen merkitys ja mahdollisuus. Ilman hankkeita olisi erittäin haasteellista tehdä kehitystyötä. *Kiinteistöjen vakuusarvot* vaikuttavat yritysten mahdollisuuksiin saada rahoitusta tai lainaa. Puuttuvat taloudelliset resurssit eivät mahdollista yritysten investointeja ja elinkeinoelämä ei kehity. *Työvoiman saatavuus* vaikuttaa yritysten resursseihin. Liian alhaiset resurssit laskevat yritysten tuotettavuutta. Tämän seurauksena hiipuu myös alueen elinvoima.

Muutostekijöiden vaikutuksissa on eroavaisuuksia myös aikajänteiden osalta. Poliittisten muutostekijöiden aikajänne on valtuustokausi. Taloudellisten muutostekijöiden aikajänneet vaihtelevat ja ovat riippuvaisia suhdannepolitiikasta (*Investointikustannustason muutokset, investointien volyymit*), kaupungin viiden vuoden taloussopeutussuunnitelmasta (*Kaupungin talousahdinko, tulevaisuuden talousnäköy ja yhteisöverojen kertymän ennakoimattomuus*) tai rakennerahas- tokaudesta (*Julkisen sektorin hanketuet, hankerahoituksen määrä, yritystukien 35 % taso ja kaupungin rooli omarahoituksen järjestämisessä*). *Yrityksillä ei immateriaalista pääomaa tai oikeuksia* -muutostekijän aikajänne on arvioitu kestävän aina vuoteen 2035 asti.

Vain yksi muutostekijöiden vaikutus oli positiivinen (*Julkisen sektorin hanketuet, hankerahoituksen määrä, yritystukien 35 % taso ja kaupungin rooli omarahoituksen järjestämisessä*) ja yksi neutraali (*Konsernisäädös*). Hankkeet ovat iso rahoituksen mahdollisuus ja hankehakuja avautuu säännöllisesti. *Investointikustannustason muutokset, investointien volyymit, Yrityksillä ei immateriaalista pääomaa tai oikeuksia ja Kaupungin talousahdinko, tulevaisuuden talousnäköy ja yhteisöverojen kertymän ennakoimattomuus* -muutostekijöiden vaikutus on negatiivinen. *Elinkeinopolitiikan rooli, elinkeinopolitiikan politisoitumisen ja elinkeinokehittämisen tahtotila sekä Kehitysyhtiömallin asema kuntakonsernissa* -muutostekijöiden vaikutus on valtuustokausisidonnainen.

Suurin osa muutostekijöistä ovat tasaisessa tilassa (*Kehitysyhtiömallin asema kuntakonsernissa; Konsernisäädös; Yrityksillä ei immateriaalista pääomaa tai oikeuksia; Kaupungin talousahdinko, tulevaisuuden talousnäkyvä ja yhteisöverojen kertymän ennakoimattomuus; Julkisen sektorin hanketuet, hankerahoituksen määrä, yritystukien 35 % taso ja kaupungin rooli omarahoituksen järjestämisessä*). *Investointikustannustason muutokset, investointien volyymit -muutostekijän tila on taantuva ja Elinkeinopolitiikan rooli, elinkeinopolitiikan politisoitumisen ja elinkeinokehittämisen tahtotila -muutostekijän kiihtyvä.*

Kehitysyhtiöön eniten vaikuttavat megatrendit olivat yhtiössä jo yleisesti tiedossa ja niistä on käyty keskustelua jo ennen kehittämistehtävää. Megatrendien vaikutus kehitysyhtiöön on suuri, negatiivinen ja kriittinen, ja se jatkuu aina vuoteen 2035 asti. Kahden megatrendin tila on kiihtyvä (*Kestävän kehityksen tukeminen ja edistäminen, Kasvukeskuksiin keskittyvä päätöksenteko ja palvelujen keskittyminen kaupunkikeskuksiin*) ja kahden tasainen (*Väestön väheneminen, Paikkakunnalla asuvan työllisen työvoiman määrä*).

*Kasvukeskuksiin keskittyvä päätöksenteko ja palvelujen keskittyminen kaupunkikeskuksiin* johtaa muun muassa siihen, että isoja hankkeita ohjataan kasvukeskuksiin. Isoja yrityshankkeita esimerkiksi toteutetaan suoraan Tampereella. Palveluita siirretään pois, mikä vaikuttaa alueen mahdollisuuksiin ja elinvoimaan. *Väestön väheneminen* johtaa alueella olevan työvoiman määrän vähenemiseen, jolloin elinkeinotoiminnan volyymi pienenee kokonaisuudessaan. Verotulojen vähenemisellä on välillistä vaikutusta kehitysyhtiön rahoitukseen, mikä taas vaikuttaa koko kehitysyhtiön toimintaan. *Paikkakunnalla asuvan työllisen työvoiman määrä* vaikuttaa alueen työllisyysasteeseen ja näin ollen koko elinkeinotoimintaan.

Kehitysyhtiöön eniten vaikuttavat muutostekijät ovat ulottuvuudeltaan poliittisia, taloudellisia tai yhteiskunnallisia. Tuloksista käy ilmi, että kehitysyhtiö on hyvin riippuvainen poliittisesta päätöksenteosta sekä omistajansa rahoituksesta. Kehitysyhtiöllä ei ole omia tuotteita tai maksullisia palveluita, joilla se voisi tuottaa tuottoa. Tästä syystä kehittämishankkeet ovat erittäin tärkeitä yhtiölle, sillä ne mahdollistavat suurempien kehittämistoimintojen toteuttamista ja edistämistä. Hankkeet vaativat kuitenkin aina myös omarahoitusta. Taloudellinen riippuvuus

ja sen tuoma uhka kävi ilmi myös TOWS-analyysissä. Uhkaa on kuitenkin mahdollista hallita esimerkiksi yhtiön viestinnän kehittämällä ja ylläpitämällä sekä kehittämällä hyviä yhteyksiä alueen yrityksiin ja oppilaitoksiin. Myös toiminnan ja asiantuntijuuden jatkuva kehittäminen ovat oleellisia asioita.

Muutostekijöiden vaikuttavuusanalyysi nosti selkeästi esille muutostekijöiden eroavaisuuksia esimerkiksi aikajänteessä, voimakkuudessa ja tärkeydessä. Yksityiskohtaisen analyysin kautta edistettiin kohderyhmän syvällisempää ymmärrystä erilaisten muutostekijöiden dynamiikasta sekä potentiaalisista tulevaisuuden kehityssuunnista. Tämä on edellytys ennakoinnissa (Hines ja Bishop 2006, 87). Muutostekijöiden syvälinen tutkiminen auttoi asiantuntijoita ymmärtämään, mihin ja milloin on mahdollista vaikuttaa ja mihin ei. Kehitysyhtiöllä ei ole esimerkiksi mahdollisuutta vaikuttaa lainsäädännön muutostekijöihin ja myös joihinkin taloudellisiin muutostekijöihin kuten esimerkiksi investointikustannustason nousuun on mahdotonta vaikuttaa.

PESTEL-analyysin tarkoitus oli tunnistaa muutostekijöiden ja megatrendien lisäksi myös heikkoja signaaleja. Heikkoja signaaleja ei kuitenkaan löytynyt. Tämä voi johtua siitä, että heikkojen signaalien tunnistaminen on haasteellista (Vuorinen 2013, 120–121; Koskelo 2021, 67; Ojasalo ym. 2021, 150–151). Tunnistamattomat heikot signaalit voivat heikentää yrityksen varautumista ja mukautumista uusiin ilmiöihin (Mannermaa 2004, 114). Heikkojen signaalien havaitsemista voi kuitenkin harjoittaa (Koskelo 2021, 71). Kehittämällä ennakointiosaamistaan kehitysyhtiön asiantuntijoilla on mahdollisuus kehittää myös heikkojen signaalien havaitsemistaitojaan.

### 5.1.3 Kehittämistehtävän tärkein anti

Toteutusvaiheen aikana tuotettiin, käsiteltiin, muokattiin, analysoitiin, yhdistettiin, tulkittiin ja raportoitin tulevaisuutta koskevaa tietoa. Analyysivaiheissa yhdistettiin kohteessa kokonaisvaltaisesti kerättyä tietoa ja tulkittiin tätä nykyhetken ja ennakkoinnin kontekstissa. Kohderyhmä pohti, mitä sekä yksittäinen tieto että tieto yhdistettynä merkitsee kehitysyhtiölle. Keskustelussa pohdittiin myös kehitysyhtiön vaikutusmahdollisuuksia. Asiantuntijat miettivät, miten kehitysyhtiön on mahdollista varautua erilaisiin tulevaisuuksiin ja minkälaisilla toimenpiteillä kehitysyhtiö



pystyisi hallitsemaan liiketoimintaympäristöään. Keskustelu- ja analyysivaiheessa yhdistyivät kohderyhmän jäsenien tieto ja mielikuvitus. Kohderyhmän keskustelu, pohdinta ja analysointi olivatkin kehittämistehtävän paras ja tärkein anti.

Tätä mieltä olivat myös asiantuntijat, jotka kokivat työskentelyssä tärkeimmäksi luovan ajattelun, uusien ajatuksien ja näkökulmien syntyä sekä tulevaisuuden miettimistä. Ennakointi ja mahdollisten tulevaisuuksien hahmottaminen on oppimista sekä oman ajattelun ja suhtautumisen tulevaisuuteen kehittämistä (Hiltunen 2012, 195; Nekkera 2016, 12). Mahdollisuus toivottujen tulevaisuuksien tekemiseen paranee kun tunnustetaan tulevaisuuksien tuomia mahdollisuuksia ja mahdollisia muutoksia (Puru ym. 2019, 84). Kohderyhmä ymmärsi, että tulevaisuuteen on mahdollista vaikuttaa omilla päätöksillään ja teoillaan. Työskentely käynnisti kohderyhmässä tulevaisuusorientoituneen ajattelutavan ja kehitti näin asiantuntijoiden tulevaisuustyöskentelytaitoja. Tämän vahvistaa myös palautekysely. Kyselyyn osallistuneet kokivat saaneensa joko hyvän tai jonkinlaisen käsityksen ennakointityöskentelystä. Yksilöiden tulevaisuustyöskentelytaitojen kehittäminen on ennakointiprosessin tavoite (Koskelo & Nousiainen 2017b, 25). Vahvistamalla asiantuntijoiden tulevaisuustyöskentelytaitoja vahvistettiin myös koko kehitysyhtiön ennakointikyvykkyyttä ja kehitettiin sen resilienssiä tulevaisuutta kohtaan.

Työskentelyn aikana kohderyhmän rakentamista mahdollisista tulevaisuuskuvista syntyi neljä erilaista skenaariota, jotka näyttävät miten erilaisia tulevaisuudennäkymät voivat olla. Skenaariotyöskentelyn tavoitteena ei ole kuitenkaan varsinaisten skenaarioiden rakentaminen vaan auttaa yrityksiä tunnistamaan tulevaisuuden mahdollisia kehityssuuntia ja näin varautumaan tulevaisuuteen liittyvään päätöksentekoon (Aaltonen & Wilenius 2002, 74; Koskelo 2021, 32–33).

Ennakointitiedon lähtötaso toimeksiantajaorganisaatiossa oli ollut alhainen ja yhtiön käytössä ei ollut ennakointimenetelmiä, joilla systemaattisesti kerättiin ja analysoitiin tietoa. Kehittämistehtävässä hyödynnettiin olemassa olevaa ja luotiin sekä jaettiin uutta tietoa, jota tarkasteltiin monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti. Tietoa on mahdollista käyttää toimeksiantajaorganisaation päätöksenteon

tukena. Kehittämistehtävän toteutus synnytti kehitysyhtiölle uudenlaista tietoperustaista arvonluontia. Tietoperustainen arvonluonti on keskeinen osa tiedolla johtamista (Laihonen ym. 2013, 24).

## 5.2 Luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelu

Tulevaisuutta tai muutostekijöiden kehityskulkua ei ole mahdollista ennustaa. Näin ollen on mahdotonta sanoa varmaksi, millä tavalla kehittämistehtävässä tunnistetut muutostekijät tulevat kehittymään ja vaikuttamaan kehitysyhtiöön ja sen toimintaan. Yhdistämällä erilaisia ennakointimenetelmiä varmistettiin kuitenkin ilmiön holistinen tarkastelu. Lisäksi mahdollistettiin muutostekijöiden potentiaalisten kehityssuuntien ja tulevaisuustilojen arviointi ja monipuolinen tutkiminen.

Kehittämistehtävän toteuttaminen ja aineistonkeruu toimeksiantajaorganisaation sisäisesti vastaa laadullisen tutkimuksen toteutumistapaa (ks. Creswell 2014, 85). Opinnäytetyön tekijällä oli keskeinen rooli kehittämistehtävän suunnittelussa ja toteutuksessa sekä prosessin kehittämisessä ja tiedon jakajana. Hän kehitti kehittämistehtävän myötä omaa osaamistaan ja asiantuntijuuttaan tutkittavasta aiheesta ja välitti tätä kohderyhmälle ja omalle työpaikalleen. Tämä vastaa Kiviniemien (2015, 80) näkemystä tutkijan roolista tutkimusvälineenä ja tiedonvälittäjänä.

Ennakointi ei ollut opinnäytetyön tekijälle ennen kehittämistehtävää ennestään tuttua. Tekijä oli tästä hyvinkin tietoinen ja pysyi itsekriittisenä. Itsekriittisyys on tutkimuksen luotettavuutta vahvistava asia (Creswell 2014, 202). Ennakointimenetelmiä on tosi monenlaisia, ja ennakointityötä aloitellessa on haasteellista tietää, mitkä ovat sopivat menetelmät. Opinnäytetyön tekijä oli erityisen huolellinen menetelmien ja kehittämistehtävän implementoinnissa. Ennakointi, sen menetelmät ja käsitteet eivät olleet kohderyhmällekään ennestään tuttuja, ja kehittämistehtävän myötä ennakointia harjoitettiin toimeksiantajaorganisaatiossa ensimmäistä kertaa. Miroon kirjatulla ohjeistuksilla ja työpajoissa pidetyillä teoriaosuuksille varmistettiin yhtenäinen kieli työskentelylle ja poistettiin mahdollisia epäselvyyksiä käsitteistä. Tämä on oleellista skenaariotyöskentelyssä (Mannermaa 1999, 65). Raportoinnissa opinnäytetyön tekijä kirjoitti avoimesti ja läpinäkyvästi työskentelyn tuloksista ja johtopäätöksistä. Rehellisyys on

laadullisen tutkimuksen eettisyyden lähtökohta (Creswell 2014, 94, 202). Tekijä pidättäytyi tiedeyhteisön hyväksymissä käytännöissä ja noudatti huolellisuutta sekä tutkimuseettistä kehystä.

Miro on sopiva työkalu ryhmätyöskentelylle. Järjestelmää käytettäessä on kuitenkin oltava tarkka, ja vaikka opinnäytetyön tekijä oli lukinnut kaikki työskentelypohjat ja tehnyt taulukoista sekä Post-it-lapuista varmuuskopiot, olivat PESTEL-analyysin pisteytysvaiheessa joidenkin asiantuntijoiden laput hävinneet. Mikäli kaikki pisteet olisivat olleet saatavilla, olisi pisteytyksen tulos voinut olla erilainen. Tässä nousi esille kehittämistehtävän toteutuksen heikko kohta, josta olisi voinut välttyä esimerkiksi kohderyhmän kanssa yhdessä tehdyllä pisteytyksellä.

Opinnäytetyön tekijä ei näe asiantuntija A:n omanvärisen lapun puuttumisen vaikuttavan kehittämistehtävän tuloksiin. Asiantuntija A suoritti PESTEL-analyysin ensimmäiset kaksi vaihetta yhteistyössä asiantuntija B:n kanssa, jolloin kummankin asiantuntijan tieto yhdistyi kirjauksissa.

Toimeksiantajaorganisaation asiantuntijoista ja johdosta koostuva kohderyhmä oli kehittämistehtävään sopivin aineistonkeruuväline, sillä asiantuntijoilla on paras tieto yhtiön toimintaympäristöstä. Kokonaisvaltaisesti hankittu aineisto koostui kohderyhmän asiantuntemuksesta ja hiljaisesta tiedosta. Kohderyhmän hiljaisen tiedon ja intuition hyödyntäminen (Rawitzer & Hefti 2015, 363) toteutuksen eri vaiheissa sekä ryhmätyöskentely ovat edellytys etenkin skenaariotyöskentelylle (Ojasalo ym. 2021, 148). Siitä huolimatta kehittämistehtävän tuloksia on tarkasteltava kriittisesti, sillä ne perustuvat yksilöllisiin kokemuksiin ja havaintoihin.

Aineistoa tarkasteltiin ja analysoitiin yksityiskohtaisesti ja monipuolisesti erilaisia menetelmiä hyödyntäen. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla havaittiin eri muutostekijöiden ja osa-alueiden suhteita ja merkityskokonaisuuksia. Suhteiden ja kokonaismerkityksen löytäminen on teoriaohjaavan sisällönanalyysin tavoite (Vilkkä 2021, 163) ja tyypillistä ennakoinnille (Koskelo 2021, 35). Havaitsemalla suhteita ja merkityskokonaisuuksia saatiin tutkittua aineistoa nykyhetken ja ennakoinnin kontekstissa ja ymmärrettyä sitä kokonaisvaltaisesti.

Kohderyhmällä ja opinnäytetyön tekijällä on keskinäinen luottamus, jolloin voidaan olettaa, että kohderyhmän kaikki aiheeseen liittyvä hiljainen tieto ja asiantuntemus tuotiin totuudenmukaisesti ja kokonaisvaltaisesti esille. Muuttamalla asiantuntijoiden käyttämät omaväriset Post-it-laput tulososion kuvioita (kuviot 6–11) varten yksivärisiksi ja toteuttamalla palautekysely nimettömänä varmistettiin kohderyhmän jäsenien anonymiteetti.

### 5.3 Tulosten hyödynnettävyys

Opinnäytetyön tuloksia tullaan hyödyntämään ensisijaisesti toimeksiantajaorganisaatiossa. Kehittämistehtävän tuloksia voi hyödyntää kehitysyhtiön nykyisessä päätöksenteossa. Rakennetun ennakointiprosessin avulla kehitysyhtiö pystyy harjoittamaan systemaattista ennakointia, joka tukee yrityksen päätöksentekoa ja strategiatyöskentelyä. Lisäksi kehitysyhtiö voi hyödyntää ennakointia omien palveluidensa kehittämisessä ja hankkeiden suunnittelussa. Kehittämistehtävä ja siinä rakennettu prosessi auttaa kehitysyhtiötä jatkamaan tulevaisuustyöskentelyä ja vakiinnuttamaan sitä osaksi omaa toimintaansa. Yrityskulttuurinsa ja toimintatapojensa vuoksi kehitysyhtiöllä on erittäin hyvät edellytykset harjoittaa systemaattista ennakointia ja jatkaa ennakointikyvykkyyttänsä kehittämistä.

Opinnäytetyössä rakennettua ennakointiprosessia on mahdollista hyödyntää myös muissa samankokoisissa kehitysyhtiöissä tai tietointensiivisissä organisaatioissa. Tämä edellyttää kuitenkin tiettyjen asioiden huomioimista.

Ennakointiprosessin toteuttamisessa on muistettava ihmiskeskeisyys ja osallistaminen. Prosessi on toteutettava organisaation sisäisesti (Kettunen 2008, 10) tiimityöskentelyn avulla ja oman organisaation asiantuntijoiden hiljaista tietoa hyödyntäen (del Marmol 2018, 46). Asiantuntijoista koostuva kohderyhmä (Rawitzer & Hefti 2015, 363) on pidettävä sopivan kokoisena (Mannermaa 1999, 63–64). Yrityksen johdon osallistuminen työskentelyyn on oleellista. Lisäksi on varmistettava, että kaikki ennakointityöskentelyyn osallistuvat ottavat työskentelyn vakavasti. Ennakointimenetelmien implementoinnissa on harjoitettava erityistä huolellisuutta ja työskentelyn vaiheita ja keskeisiä käsitteitä on käytävä työskentelyn alussa koko työryhmän kanssa läpi. (Mannermaa 1999, 63–65.)

Ennakointiprosessin vaiheet ja menetelmät on toteutettava aina yritys- ja tapauskohtaisesti. Yritysten on tehtävä oma PESTEL-analyysi, sillä toimintaympäristö-analysissa on oleellisinta tunnistaa erityisesti omaan yritykseen vaikuttavat muutostekijät (Vuorinen 2013, 221) ja analysoida niiden vaikutusta ja vaikuttavuutta (Oxford College of Marketing 2023b). Myös tilanneanalyysi on tehtävä yritys­kohtaisesti. Ennakointiprosessin tiedonkeruu- ja analyysivaiheen myötä syntyy tarvittava ja yritys­kohtainen tieto prosessin seuraavia vaiheita ja loppujen lopuksi päätöksentekoa varten. Tämän jälkeen ennakointia on harjoitettava jatkuvasti ja systemaattisesti.

#### 5.4 Jatkokehittämisaiheet

Tämä kehittämistehtävä tarjoaa erilaisia jatkokehittämismahdollisuuksia. Kun kehitysyhtiö on saanut ennakkoinnin vakiintuneeksi osaksi omaa toimintaansa, ennakointityöskentelyssä voisi kokeilla muita menetelmiä ja aineistomuotoja. MW-Kehitys voisi myös kehittää tarjoamiansa tulevaisuuden elinkeinopalveluita yhdessä yrityksiensä kanssa. Tässä voisi ottaa esimerkkiä Huupposen (2020) ja Saarelan (2022) tutkimuksista. Kehitysyhtiö voisi haastatella paikallisia yrittäjiä ja kutsua heidät mukaan tulevaisuustyöpajoihin, joissa kehitettäisiin yhdessä tulevaisuuden elinkeinopalveluita. Näin kehitysyhtiö pystyisi varmistamaan, että se vastaa palveluillaan paikallisten yritysten tulevaisuuden tarpeisiin. Kohderyhmää voisi laajentaa myös muiden sidosryhmien, esimerkiksi oppilaitosten, edustajiin. Opinnäytetyön tekijän ja muiden asiantuntijoiden ennakointiosaamisen karttuessa kehitysyhtiö voisi tarjota ennakointikoulutuksia paikallisille yrityksille.

Kehitysyhtiö voisi testata Vásquezin, Pazosin ja Ariaksen (2022) kehittämää ennakointikyvykkyyden maturiteettimallia tietointensiivisille organisaatioille. Maturiteettimallitutkimusta voisi toteuttaa vielä tämän vuoden aikana ja uudestaan muutamien vuodien päästä. Sillä tavalla voisi selvittää, onko ennakkoinnista tullut vakiintunut osa kehitysyhtiön toimintaa ja onko kehitysyhtiön ennakointikyvykkyys kehittynyt vielä kehittämistehtävän jälkeenkin.

## LÄHTEET

Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi – Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy ja Helsingin Kamari Oy.

Ahlqvist, T. & Kohl, J. 2016. Constructing and mobilising futures knowledge in an organisation: foresight as a catalyst of dynamic strategic practice. *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol 28 Nro 10 (2016), 1138-1151. Viitattu 17.5.2023 <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1182148>.

Akbalik, M. & Çitilci, T. 2019. The-Importance-of-PESTEL-Analysis-for-Environmental-Scanning-Process. Teoksessa H. Dinçer & S. Yüksel (toim.) *Handbook of Research on Decision-Making Techniques in Financial Marketing*. Hershey: IGI Global, 336–357. Viitattu 15.4.2023 <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-2559-3.ch016>.

Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos*. Tampere: Vastapaino.

Anttila, T. 2020. Skenaarioprosessi uusien liiketoimintamallien kehittämisen lähtökohdana Case: maanmittaus- ja paikkatietoala. Opinnäytetyö YAMK, Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.8.2023 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020090820242>.

Creswell, J. W. 2014. *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. 4., uudistettu painos. Thousand Oakes: SAGE Publications, Inc.

del Marmol, T. 2018. *Die Pestel-Analyse: Bessere Prognosen durch Umfeldanalysen*. Brussels: Plurilingua Publishing.

Dufva, M. 2018. Mikä on heikko signaali? Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra 23.11.2018. Viitattu 25.4.2023 <https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-heikko-signaali/>.

European Foresight Platform 2012. What is Foresight? Viitattu 17.5.2023 <http://foresight-platform.eu/community/forlearn/what-is-foresight/>.

Hakala, J. 2018. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 14–26.

Hautala, K. & Hilska-Keinänen, K. 2022. Mitä on tietojohdaminen muuttuvassa maailmassa? *Tietoasiantuntija*, Vol 5 (2022), 28–29. Viitattu 27.3.2023 [https://www.tietojohdaminen.com/sites/default/files/s28-29-hautala\\_ja\\_hilskakeinanen.pdf](https://www.tietojohdaminen.com/sites/default/files/s28-29-hautala_ja_hilskakeinanen.pdf).

Heinonen, S., Kurki, S., Kuusi, O., Ruotsalainen, J., Salminen, H. & Viherä, M.-L. 2013. Tulevaisuudentutkimuksen käsitteitä. Teoksessa O. Kuusi, T. Bergman & H. Salminen (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia. 3., uudistettu painos. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry, 321–334.

Hietanen, O., Heinonen, S., Kahilainen, J., Kiiskilä, K., Tapio, P. & Wilenius, M. 2013. Tulevaisuusajattelun haasteita: tietoyhteiskunta ja kestävä kehitys. Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovelluksia. 2., korjattu painos. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 407–459.

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hiltunen, E. 2013. Heikot signaalit. Teoksessa O. Kuusi, T. Bergman & H. Salminen (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia. 3., uudistettu painos. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry, 296–303.

Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa. Trendit ja ilmiöt. Jyväskylä: Docendo Oy.

Hines, A. & Bishop, P. 2006. Thinking about the Future. Guidelines for Strategic Foresight. Washington: Social Technologies, LLC.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huupponen, M. 2020. Matkailun nykytila ja tulevaisuuskuvat Rantasalmella. Opinnäytetyö YAMK, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.8.2023 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020071819575>.

Juhila, K. 2021. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 21.4.2022 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>.

Kamppinen, M., Malaska, P. & Kuusi, O. 2003. Tulevaisuudentutkimuksen peruskäsitteet. Teoksessa M. Kamppinen, O. Kuusi & S. Söderlund (toim.) Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovelluksia. 2., korjattu painos. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 19–53.

Kettunen, J. 2008. Uudistu ketterästi. Kehitä, osta ja varasta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kipinoinen, P. 2014. Tulevaisuuden tiekartta Keski-Karjalan seudun ympäristötoimialalle. Opinnäytetyö, Karelia ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.8.2023 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201405147823>.

Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökotiin ja analyysimenetelmiin. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 74–88.

Kokkonen, V., Kuuva, M., Leppimäki, S., Lähteinen, V., Meristö, T., Piira, S. & Sääskilahti, M. 2005. Visioiva tuotekonseptointi. Työkalu tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjaamiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Koskelo, M. 2021. Tehtävänä tulevaisuus. Tulevaisuusmuotoilu päätöksenteossa. Helsinki: Alma Talent Oy.

Koskelo, M. & Nousiainen, A. K. 2017a. Ennakointiajattelun kehittäminen. Teoksessa H. Jalonen, M. Lehti, A. Tonteri, M. Koskelo, A. K. Nousiainen & T. Jäppinen (toim.) Signaaleista tulevaisuustarinoihin. Ennakoinnin lyhyt käsikirja. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 109, 20–23. Viitattu 15.5.2023 <https://www.turkuamk.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/julkaisuhaku/30/>.

Koskelo, M. & Nousiainen, A. K. 2017b. Ennakointiprosessi. Teoksessa H. Jalonen, M. Lehti, A. Tonteri, M. Koskelo, A. K. Nousiainen & T. Jäppinen (toim.) Signaaleista tulevaisuustarinoihin. Ennakoinnin lyhyt käsikirja. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 109, 24–35. Viitattu 15.5.2023 <https://www.turkuamk.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/julkaisuhaku/30/>.

Kovács, A., Lovisa, A. & Mättö, J. 2022. Monipaikkaisuuden hyödyntäminen Keski-Karjalan kulttuuritoimen kehittämisessä ja elinvoimaisuuden moottorina. Opinnäytetyö, Metropolia ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.8.2023 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202202212693>.

Kuusi, O. & Kamppinen, M. 2003. Tulevaisuuden tekeminen. M. Kamppinen, O. Kuusi & S. Söderlund (toim.) Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovelluksia. 2., korjattu painos. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 117–170.

Laakso, A. 2016. Tulevaisuutta tekemään. Keskeisiä käsitteitä. Metodeja tulevaisuustyöpajoihin. Viitattu 23.03.2023 <https://www.hamk.fi/wp-content/uploads/2018/07/N%C3%84KY-k%C3%A4sitteit%C3%A4-ja-metodeja.pdf>.

Laakso, A. & Lehtinen, R. 2014. Tulevaisuutta tekemään – työpajatyöskentelyn metodiopas. HAMKin e-julkaisu 25/2014. Viitattu 11.6.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-784-681-3>.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi. Tampere 2013. Viitattu 26.3.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>.

Lyddon, J. W., McComb, B. E. & Mizak, J. P. 2012. TOOLS FOR SETTING STRATEGIE. Teoksessa R. D. Howard, G. W. McLaughlin, W. E. Knight and Associates (toim.) The Handbook of Institutional Research. First Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 611–624.



Lätti, R., Malho, M., Rowley, C. & Frilander, O. 2022. Skenaarioiden rakentaminen tulevaisuustaulukkomenetelmällä. Teoksessa H.-K. Aalto, K. Heikkilä, P. Keski-Pukkila, M. Mäki & M. Pöllänen (toim.) Tulevaisuuden tutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto, 313–336. Viitattu 11.6.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>.

Lönnqvist, A. & Laihonen, H. 2017. Management of knowledge-intensive organizations: what do we know after twenty years of research? *International journal of knowledge-based development*, 8(2), 2017, 154–167. Viitattu 26.3.2023 <http://doi.org/10.1504/IJKBD.2017.10006153>.

Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta – skenaariot strategiatyöskentelyssä. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Mazorodze, A. H. & Buckley, S., 2020. A review of knowledge transfer tools in knowledge-intensive organisations. *South African Journal of Information Management*, Vol 22 Nro 1 (2020), 1–6. Viitattu 26.3.2023 <https://doi.org/10.4102/sajim.v22i1.1135>.

Meristö, T. 2013. Skenaariotyöskentely strategisessa johtamisessa – Miksi skenaarioita? Teoksessa O. Kuusi, T. Bergman & H. Salminen (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia. 3., uudistettu painos. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry, 179–187.

Merriam-Webster Online Dictionary 2023. Process. Viitattu 11.6.2023 <https://www.merriam-webster.com/dictionary/process>.

Minkkinen, M., Auffermann, B. & Ahokas, I. 2019. Six foresight frames: Classifying policy foresight processes in foresight systems according to perceived unpredictability and pursued change. *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 149, December 2019, 119753. Viitattu 17.5.2023 <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119753>.

MW-Kehitys Oy 2016. Elinkeinostrategia 2017–2026 Taidekaupunki Mänttä-Vilppula. Viitattu 1.8.2023 [https://www.manttavilppula.fi/site/assets/files/14387/mw-kehitys\\_oy\\_elinkeinostrategia\\_2017-2026.pdf](https://www.manttavilppula.fi/site/assets/files/14387/mw-kehitys_oy_elinkeinostrategia_2017-2026.pdf).

MW-Kehitys Oy 2022a. 15 suurinta työnantajaa Mänttä-Vilppulassa 2021. Viitattu 1.5.2023 <https://www.manttavilppula.fi/elinkeinoelama/elinkeinon-avainluvut/15-suurinta-tyonantajaa-mantta-vilppulassa-2019/>.

MW-Kehitys Oy 2022b. Yhteisöveroä eniten maksaneet yritykset Mänttä-Vilppulassa 2021. Viitattu 1.5.2023 <https://www.manttavilppula.fi/elinkeinoelama/elinkeinon-avainluvut/yhteisoveroa-eniten-maksaneet-yritykset-2019/>.

- MW-Kehitys Oy 2023. MW-Kehitys Oy. Viitattu 23.4.2023  
<https://www.manttavilppula.fi/elinkeinoelama/taidekapungin-kehittamisyhtiot/mw-kehityksen-organisaatio-ja-paatoksenteko/>.
- Mänttä-Vilppulan kaupunki 2022. Mänttä-Vilppulan kaupungin konserniohje. Viitattu 10.6.2023  
[https://www.manttavilppula.fi/site/assets/files/8320/konserniohje\\_2022\\_1.pdf](https://www.manttavilppula.fi/site/assets/files/8320/konserniohje_2022_1.pdf).
- Nekkers, J. 2016. Developing Scenarios. Teoksessa P. van der Duin (toim.) Foresight in Organizations: methods and tools. New York: Routledge, 11–39.
- Nylander, O. & Kononen, L. 2022. Tietojohtamisen menetelmien työkalupakki on runsas. Tietoasiantuntija, Vol 5 (2022), 13–15. Viitattu 27.3.2023  
[https://www.tietojohtaminen.com/sites/default/files/s13-15-nylaner\\_ja\\_kononen.pdf](https://www.tietojohtaminen.com/sites/default/files/s13-15-nylaner_ja_kononen.pdf).
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2021. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–7. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oxford College of Marketing 2023a. TOWS Analysis: A Step by Step Guide. Viitattu 20.5.2023 <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/07/tows-analysis-guide/>.
- Oxford College of Marketing 2023b. What is a PESTEL Analysis? Viitattu 8.5.2023 <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>.
- Paavola, T. 2023. Kaupan alan vetovoimatekijät 2035 kohdeorganisaatioissa. Opinnäytetyö YAMK, Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.8.2023  
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023061624100>.
- Paul, H. & Wollny, V. 2014. Instrumente des strategischen Managements. Grundlagen und Anwendungen. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. München: De Gruyter Oldenbourg.
- Pellikka, R. 2023. Megatrendit vaikuttavat sosiaali- ja terveystieteisiin. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 20.4.2023 <https://stm.fi/megatrendit>.
- Perminova, M. 2023. Miro for workshops & meetings. Miro Help Center. Viitattu 17.6.2023 <https://help.miro.com/hc/en-us/articles/360012753200-Miro-for-workshops-meetings>.
- Piirainen, K. A. & Gonzalez, R. A. 2015. Theory of and within foresight – "What does a theory of foresight even mean?". Technological Forecasting and Social Change, Vol 96, July 2015, 191–201. Viitattu 17.5.2023  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.03.003>.
- Pouru, L., Dufva, M. & Niinisalo, T. 2019. Creating organisational futures knowledge in Finnish companies. Technological Forecasting and Social Change, Volume 140, March 2019, 84–91. Viitattu 11.4.2023  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.06.048>.

Rawitzer, H. & Hefti, J. 2015. Trend- und Umfeldanalyse als Grundlage strategischer Entscheidungen. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 84(5), 2015, 361–365. Viitattu 7.5.2023 <https://www.proquest.com/trade-journals/trend-und-umfeldanalyse-als-grundlage/docview/1725194102/se-2>.

Riikonen, J. 2022. Mäntän salaisuus. *Helsingin Sanomat* 13.8.2022. Viitattu 1.5.2023 <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000008951720.html>.

Rohrbeck, R. & Kumin, M. E. 2018. Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 129, April 2018, 105–116. Viitattu 13.4.2023 <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013>.

Rubin, A. 2023a. Driving Forces – muutosvoimat. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto. Viitattu 26.4.2023 <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/driving-forces-muutosvoimat/>.

Rubin, A. 2023b. Käsitteitä I-R. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu. Viitattu 23.03.2023 <https://tulevaisuus.fi/kasitteet/kasitteita-i-r/>.

Rubin, A. 2023c. Lähestymistavat. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto. Topi – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Viitattu 21.4.2023 <https://tulevaisuus.fi/perusteet/tulevaisuudentutkimus-tiedonalana/lahestymistavat/>.

Rubin, A. 2023d. Villit kortit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto. Topi – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Viitattu 25.5.2023 <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/villit-kortit/>.

Ryen, A. 2004. Ethical Issues. Teoksessa C. Seale, G. Gobo, J. F. Gubrium & D. Silverman (toim.) *Qualitative Research Practice*. London: SAGE Publications, Inc., 219–235.

Saarela, J. 2022. Elinkeinopalvelut 2030. Kunnalliset elinkeinopalvelut tulevaisuudessa. Opinnäytetyö YAMK, Centria-ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.8.2023 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022052311242>.

Sanastokeskus ry 2023. Prosessi. TEPA-termipankki. Erikoisalojen sanastojen ja sanakirjojen kokoelma. Viitattu 11.6.2023 <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/prosessi>.

SASKY koulutuskuntayhtymä 2023. Mäntän seudun koulutuskeskus. Viitattu 3.5.2023 <https://sasky.fi/oppilaitokset/mantan-seudun-koulutuskeskus/>.

Saukkonen, J. & Kreuz, P. 2021. On Relationship of Futures Foresight and Knowledge Management. European Conference on Knowledge Management, September 2021. Viitattu 26.3.2023 <https://doi.org/10.34190/EKM.21.015>.

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2023a. Kuntien avainluvut 2021 aluejaolla. Kuntien avainluvut 1987–2021. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 9.5.2023 [https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/Kuntien\\_avainluvut/Kuntien\\_avainluvut\\_\\_2021/kuntien\\_avainluvut\\_2021\\_aikasarja.px/table/tableViewLayout1/](https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/Kuntien_avainluvut/Kuntien_avainluvut__2021/kuntien_avainluvut_2021_aikasarja.px/table/tableViewLayout1/).

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2023b. Työpaikkaomavaraisuus. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 9.5.2023 [https://www.stat.fi/meta/kas/tyopaik\\_omavara.html](https://www.stat.fi/meta/kas/tyopaik_omavara.html).

Talvela, J. & Stenman, K. 2012. Tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Nro 35. Viitattu 11.6.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5963-37-3>.

Tampereen Ammattikorkeakoulu 2023. Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Mänttä-Vilppula. Viitattu 3.5.2023 <https://www.tuni.fi/fi/tule-opiskelemaan/liiketalouden-tutkinto-ohjelma-mantta-vilppula>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2023. Alueelliset kehitysnäkymät keväällä 2023. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:28. Viitattu 29.6.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-830-1>.

Valtiovarainministeriö 2015. Kuntien itsehallinnolliset tehtävät ja niiden laajuus. Valtiovarainministeriön julkaisu – 40/2015. Viitattu 10.6.2023 [https://vm.fi/documents/10623/1083563/Kuntien+itsehallinnolliset+teht%C3%A4v%C3%A4t+ja+niiden+laajuus+\(raportti\)/faede779-17c3-4971-8feb-629f70545c2c/Kuntien+itsehallinnolliset+teht%C3%A4v%C3%A4t+ja+niiden+laajuus+\(raportti\).pdf?t=1446620191000](https://vm.fi/documents/10623/1083563/Kuntien+itsehallinnolliset+teht%C3%A4v%C3%A4t+ja+niiden+laajuus+(raportti)/faede779-17c3-4971-8feb-629f70545c2c/Kuntien+itsehallinnolliset+teht%C3%A4v%C3%A4t+ja+niiden+laajuus+(raportti).pdf?t=1446620191000).

van der Heijden, K. 2005. Scenarios. The Art of Strategic Conversation. 2nd Edition. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Vásquez, J. E. M., Pazos, L. S. & Arias, L. F. S. 2022. FORESIGHT CAPABILITY AND MATURITY FOR KNOWLEDGE-INTENSIVE ORGANIZATIONS. Revista De Administração De Empresas, Vol 62 Nro 4 (2022), 1–19. Viitattu 15.7.2023 <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220411x>.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuori, J. 2021. Aineiston tuottaminen. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 25.6.2022 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/aineiston-tuottaminen/>.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy.

Wehrich, H. 1982. The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis. Long Range Planning, Vol 15 Nro 2 (1982), 54–66. Viitattu 15.5.2023  
[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0).

## LIITTEET

- Liite 1. Kehitysyhtiöön vaikuttavat muutostekijät ulottuvuuksien mukaan
- Liite 2. 4.0–5.0 pistettä saaneiden muutostekijöiden vaikuttavuusanalyysi

## Liite 1 1(4). Kehitysyhtiön vaikuttavat muutostekijät ulottuvuuksien mukaan

<b>Poliittiset muutostekijät</b>	<b>Taloudelliset muutostekijät</b>	<b>Yhteiskunnalliset muutostekijät</b>	<b>Tekniset muutostekijät</b>	<b>Ympäristölliset muutostekijät</b>	<b>Lailliset muutostekijät</b>
Maailmanpoliittinen tilanne	Valuuttojen tulevaisuus (esim. kryptovaluutta)	Korkea työpaikkaomavaraisuus	Tekoäly, IoT, Industrial Internet, analytiikka	Pitkät logistiset ketjut	Lainsäädäntö kokonaisuutena
Liikennepoliittiset ratkaisut ja infraratkaisut valtakunnassa	Maailmantilanteen kriisien heijastukset, maailman yleinen taloustilanne	Kaupungistuminen, muuttoliike, asukasluvun lasku, eriarvoistuminen	Etiikka, yksityisyys, kyberturvallisuus ja tietoturva (digitalisaatio ja digialustat)	Uusiutuva energia, fossiilisten raaka-aineiden korvaaminen biopohjaisiin	Työlainsäädäntö, yritysten henkilöstöhallinnon haasteet
Koko maan politiikka, uuden hallituksen hallitusohjelma ja päätökset	Julkisen talouden kehitys, inflaatio, veroprosentti	Väestörakenteen muutos, ikärakenne/ ikääntyminen	Etiikka, yksityisyys, kyberturvallisuus ja tietoturva (IoT ja tekoäly)	Kansallinen ilmasto- ja ympäristöpolitiikka	EU-lainsäädäntö, EU-hallinto vs. kansallinen
Kestävän kehityksen tukeminen ja edistäminen	Investointikustannustason muutokset, investointien volyyymi	Työvoiman rakenne ja soveltuvuus alueen työtehtäviin	Työn automatisointi ja robotiikka	Lisääntyvä tietoisuus ympäristöasioista, vastuullisuus	Digitaaliset saavutettavuus-vaatimukset
Ilmasto- ja ympäristöpolitiikka, ympäristölainsäädännön vaatimukset, viime vuoden energiakriisin ratkaisut	Kustannustason kehitys: kulutustottumusten muutos, kivijalkakaupan hiipuminen edelleen	Arvojen muutos (työn roolin väheneminen elämässä, downshiftaus, yksilöllisyyden merkitys, sitoutumattomuus)	Digitalisaatio ja digialustat (verkkokauppa, työ digitaalisilla alustoilla, etätö ja etätövälineet)	EU:n säännökset ja päätökset, päästökauppa, kansainväliset sopimukset ympäristöasioissa	Tekijänoikeudet, EU:n päätökset/muu maailma näissä asioissa
Muiden julkisten yrityspalvelujen roolien muutos	Edullisen elämisen hintatason luoma kilpailuetu	Työvoiman saatavuus, TE-palveluiden uudistus	Energian hinta ja riittävyys, energiatuotanto ja -varastointi	Ympäristöä huomioivat energiatuotantotavat, kestävä kehitys yritysten kilpailutekijänä	Kilpailulainsäädäntö
Kasvukeskuksiin keskittyvä päätöksenteko, palvelujen keskittyminen kaupunkikeskuksiin	Yritysten verkkoliiketoiminnan potentiaalinen hyödyntäminen, verkkokaupan alan kehitys	Koulutustason muutokset, oppilaitosten ja koulutuksen tilanne, koulutuspalvelut	Datan siirto ja varastointi, tiedon siirron ja käsittelyn tulevaisuus (esim. Big Data)	Kiertotalousverkostot/ materiaalien kierto, yritysten kiertotalouskyvykyys	Pienillä yrityksillä haaste noudattaa monimutkaista lainsäädäntöä

## Liite 1 2(4). Kehitysyhtiöön vaikuttavat muutostekijät ulottuvuuksien mukaan

<b>Poliittiset muutostekijät</b>	<b>Taloudelliset muutostekijät</b>	<b>Sosiaaliset muutostekijät</b>	<b>Tekniset muutostekijät</b>	<b>Ympäristölliset muutostekijät</b>	<b>Lailliset muutostekijät</b>
Investointipäätökset	Väestön väheneminen	Työllisyysaste ja huoltosuhde	Virtualisointi	Ilmastonmuutos	Osakeyhtiölaki
Liikennepoliittiset ratkaisut alueella, infrastruktuurin rakentaminen/puute, kaavoitus	Yritysten maksuvalmius ja suoriutuminen vuokrasta, yrityksillä ei immateriaalista pääomaa tai oikeuksia	Uusien asukkaiden saaminen ja pitovoima; nuorten käsityksiin vaikuttaminen Mänttä-Vilppulasta	Liikenteen ja logistiikan kehitys (sähköautot yms.), yhteiskunnan sähköistyminen	Ympäristö kilpailutekijänä, kaupunkien läheinen maaseutu vetää	Ympäristölainsäädäntö
Pirkanmaan liiton edunvalvonta	Kustannustason kehitys: raaka-aineiden ja palveluiden hinta	Ulkomaisten työntekijöiden saaminen alueelle	Internet, some, innovaatioiden muuttuminen yhteisöllisiksi	Kysynnän kehittyminen uusille tuotteille (investoinnit ja sijoittajien muutos)	Energiamarkkinlaki
Hyvinvointialueiden päätöksenteko	Pankeille ja rahoittajille asetetut säädökset	Julkiset palvelut (esim. terveydenhuolto), palvelut perheille	Investoinnit moderneihin tuotantolaitteisiin	Liikenteen ja logistiikan kehitys (esim. sähköautot)	GDPR/tietosuojalaki
2. asteen koulutuksen muutokset maakunnassa, oppilaitosten (SASKY ja TAMK) päätökset, investoinnit yms.	Kaupungin talousahdinko, tulevaisuuden talousnäkyvät, yhteisöverojen kertymän ennakoimattomuus (kehitysyhtiön rahoitus)	Oppilaitosten ja yritysten yhteistyö; oppilaitoksien ja julkisen sektorin yhteistyö - oppilaitoksissa alueella olevien ulkomaisten integroiminen yhteisöön	Osaamisvaje ja kehittämistarve - uudet teknologiat haasteellisia, haaste saada osaajia teknisille laitteille, yhteiskehittämisen vaatimukset	Etätö sekä työn automatisointi/digitalisointi	Kuntalain vaikutukset toimintamahdollisuuksiin
Elinkeinopoliittikan rooli, elinkeinopoliittikan politisoituminen, elinvoimakehittämisen tahtotila	Julkisten palveluiden tilanne (esim. terveydenhuolto), sosiaaliset tuet (esim. Kela) ja niiden leikkaaminen/lisääminen	Toimialamurros, kolmannen sektorin 'ammattimaistuminen'		Rahaa toteuttaa asioita	Kuntien vastuulle lisää tehtäviä



## Liite 1 3(4). Kehitysyhtiöön vaikuttavat muutostekijät ulottuvuuksien mukaan

<b>Poliittiset muutostekijät</b>	<b>Taloudelliset muutostekijät</b>	<b>Sosiaaliset muutostekijät</b>	<b>Tekniset muutostekijät</b>	<b>Ympäristölliset muutostekijät</b>	<b>Lailliset muutostekijät</b>
Lähikuntien kanssa tehtävä yhteistyö ja edunvalvonnan onnistuminen	Julkisen sektorin hanketuet, hankerahoituksen määrä, tukipolitiikka, yritystukien 35 % taso, kaupungin rooli omarahoituksen järjestämisessä (omat hankkeet)	Viestinnän ja keskustelukulttuurin muutos (some, lehdistön roolin muuttuminen aggressiiviseksi, keskusteluiden siirtyminen hallitsemattomille alustoille, tiedon luotettavuuden väheneminen)			Sopimustekniikan vaatimukset
Konsernisäädökset, kehitysyhtiömallin asema kuntakonsernissa	Julkisen sektorin hanketuet, hankerahoituksen määrä, tukipolitiikka, yritystukien 35 % taso (muiden yritysten hankkeet)	Työn ja oppimisen murros (sirpaleista koostuva ansiotulos, projektityö, mikroyrittäjät, ajan ja paikan merkitys työlle vähenee, etätyö, eläkeläisten työnteon lisääntyminen, osaamisen muutostarpeet - erikoisosaaminen sekä monitaitoisuus)			Oppivelvollisuuslaki
Ulkomaisen työvoiman tarve vs. hyväksyttävyyys	Paikkakunnalla asuvan työllisen työvoiman määrä				Tasa-arvo
Kaupunkistrategia	Oppilaitosten taloustilanne				

## Liite 1 4(4). Kehitysyhtiön vaikuttavat muutostekijät ulottuvuuksien mukaan

<b>Poliittiset muutostekijät</b>	<b>Taloudelliset muutostekijät</b>	<b>Sosiaaliset muutostekijät</b>	<b>Tekniset muutostekijät</b>	<b>Ympäristölliset muutostekijät</b>	<b>Lailliset muutostekijät</b>
Tampereen kaupunkiseudun asema maakunnassa	Vuokratason kehitys alueellisesti; kiinteistöjen arvonkehitys				
Aluepolitiikka, kahtiajako paikallispolitiikassa	Syrjäalueiden omaisuusmassan vakuusarvojen väheneminen				
Yleinen kehitysyhtiön hyväksyttävyyden	Alihankintaverkoston toiminta alueella				
Elinkeinostrategia	Rahoitusjärjestelmän kestävyys, rahoituksen saatavuus ja korkotaso				

## Liite 2 1(9). 4.0–5.0 pistettä saaneiden muutostekijöiden vaikuttavuusanalyysi

Pisteet	Muutostekijä ( <i>M = megatrendi</i> )	Muutostekijän ulottuvuus	Millä tavalla muutostekijä vaikuttaa kehitysyhtiöön ja sen toimintaan?	Vaikutuksen voimakkuus (korkea, keskiverto, matala)	Vaikutuksen luonne ja laajuus			
					Muutostekijän aikajänne	Vaikutuksen tyyppi (positiivinen, neutraali, negatiivinen)	Muutostekijän tila (kiihtyvä, tasainen, taantuva)	Muutostekijän tärkeys (kriittinen, tärkeä, marginaali)
5.0	Elinkeinopolitiikan rooli, elinkeinopolitiikan politisoituminen, elinvoimakehittämisen tahtotila (paikallispolitiikka)	poliittinen	rahoitukseen, yhtiölle annettuihin tehtäviin, koko toimintaan	korkea	vaalikausi	valtuustokausisidonnainen	kiihtyvä	kriittinen
5.0	Kehitysyhtiömallin asema kuntakonsernissa	poliittinen	elinkeinopolitiikka, kehitysyhtiömallin asema ei ole kovin vahva	korkea	valtuustokausi	valtuustokausisidonnainen	tasainen	kriittinen
5.0	Investointikustannustason muutokset, investointien volyyymi	taloudellinen	investoinnit kehittämissuunnitelmassa erityisen tärkeitä; kustannustason nousu vaikuttanut negatiivisesti	korkea	suhdannekysymys	negatiivinen	taantuva mutta kasvava	kriittinen
5.0	Yrityksillä ei immateriaalista pääomaa tai oikeuksia	taloudellinen	alhaisen jalostusasteen teollisuutta, vähän lopputuotteen tuotantoa yritykset muiden sekä hintakilpailun armoilla	korkea	jatkuva (2035)	negatiivinen	tasainen	kriittinen
5.0	Kaupungin talousahdinko, tulevaisuuden talousnäkymät, yhteisöverojen kertymän ennakoimattomuus (kehitysyhtiön rahoitus)	taloudellinen	näkyvää suoraan kehitysyhtiön budjetissa; säästämällä voidaan hidasta kurjistusta mutta ei kääntää kehitystä; kunta ei pysty välttämättä järjestämään itselleen kasvua	korkea	5 vuoden taloussopeutus-suunnitelma	negatiivinen	tasainen	kriittinen

## Liite 2 2(9). 4.0–5.0 pistettä saaneiden muutostekijöiden vaikuttavuusanalyysi

Pisteet	Muutostekijä (M = megatrendi)	Muutostekijän ulottuvuus	Millä tavalla muutostekijä vaikuttaa kehitysyhtiöön ja sen toimintaan?	Vaikutuksen voimakkuus (korkea, keskiverto, matala)	Vaikutuksen luonne ja laajuus			
					Muutostekijän aikajänne	Vaikutuksen tyyppi (positiivinen, neutraali, negatiivinen)	Muutostekijän tila (kiihtyvä, tasainen, taantuva)	Muutostekijän tärkeys (kriittinen, tärkeä, marginaali)
5.0	Julkisen sektorin hanketuet, hankerahoituksen määrä, tukipolitiikka, yritystuki 35 % taso, kaupungin rooli omarahoituksen järjestämisessä (omat hankkeet)	taloudellinen	hankkeet iso rahoituksen mahdollisuus, ilman niitä olisi tosi vaikea tehdä kehitystyötä; hankehakuja avautumassa	korkea	5–7 vuotta (rakennera-hastokausi)	positiivinen	tasainen - kiihtyvä	kriittinen
5.0	<b>Kestävän kehityksen tukeminen ja edistäminen (M)</b>	poliittinen	ohjaa rahoituksen saamista; reuna-alueiden osalta haasteellista	korkea	jatkuva (2035)	positiivinen	kiihtyvä	kriittinen
4.9	Liikennepoliittiset ratkaisut alueella, infrastruktuurin rakentaminen/puute, kaavoitus	poliittinen	vaikuttaa isosti edunvalvontaan ja elinvoimaan, kuitenkin monipuolisen liikenneinfran (juna, bussi, auto, lentokone) mahdollisuudet näytetty positiivisina	korkea	jatkuva (2035)	positiivinen	taantuva	tärkeä
4.9	Yritysten verkkoliiketoiminnan potentiaalinen hyödyntäminen, verkkokaupan alan kehitys	taloudellinen	vaikuttaa monella tavalla, helpompaa ja riskittömämpi yrittäjille, toisaalta kivijalkakaupat vähenee; yritysten toiminta muuttuu ajasta ja paikasta riippumattommaksi, muuttaa yrityskenttää	korkea	jatkuva (2035)	positiivinen; tosin liiketiloja ajatellen negatiivinen	kiihtyvä	tärkeä

## Liite 2 3(9). 4.0–5.0 pistettä saaneiden muutostekijöiden vaikuttavuusanalyysi

Pisteet	Muutostekijä (M = megatrendi)	Muutostekijän ulottuvuus	Millä tavalla muutostekijä vaikuttaa kehitysyhtiöön ja sen toimintaan?	Vaikutuksen voimakkuus (korkea, keskiverto, matala)	Vaikutuksen luonne ja laajuus			
					Muutostekijän aikajänne	Vaikutuksen tyyppi (positiivinen, neutraali, negatiivinen)	Muutostekijän tila (kiihtyvä, tasainen, taantuva)	Muutostekijän tärkeys (kriittinen, tärkeä, marginaali)
4.9	Rahaa toteuttaa asioita	ympäristöllinen	rahoitusinstrumentit säädetty toteuttamaan kestävän kehityksen asioita, vaikuttaa mm. hankehakuun yms.	korkea	jatkuva (2035)	positiivinen	tasainen	tärkeä
4.9	<b><i>Kasvukeskuksiin keskittyvä päätöksenteko, palvelujen keskittyminen kaupunkikeskuksiin (M)</i></b>	poliittinen	ohjaa suoraan, mitä pystytään tekemään; antaa työkakoon liittyvät rajat; isoja hankkeita ohjataan kasvukeskuksiin, isot yrityshankkeet esim. suoraan Tampereella; puitteita viedään pois (varuskunnat, sairaala, koulut), sitä kautta mahdollisuudet ja elinvoima vähenevät	korkea	jatkuva (2035)	negatiivinen	kiihtyvä	kriittinen
4.7	2. asteen koulutuksen muutokset maakunnassa, oppilaitosten (SASKY ja TAMK) päätökset, investoinnit yms.	poliittinen	keskeinen elinvoimantekijä, yhteistyökumppani, vaikuttaa paljon yhtiön toimintaan, alueellisen osaamistason varmistamisen voimavara (verrattava niihin kuntiin, joissa 2. asteen koulutusta ei ole)	korkea	2035	positiivinen	tasainen	kriittinen

## Liite 2 4(9). 4.0–5.0 pistettä saaneiden muutostekijöiden vaikuttavuusanalyysi

Pisteet	Muutostekijä (M = megatrendi)	Muutos-tekijän ulottuvuus	Millä tavalla muutostekijä vaikuttaa kehitysyhtiöön ja sen toimintaan?	Vaikutuksen voimakkuus (korkea, keskiverto, matala)	Vaikutuksen luonne ja laajuus			
					Muutos-tekijän aikajänne	Vaikutuksen tyyppi (positiivinen, neutraali, negatiivinen)	Muutos-tekijän tila (kiihtyvä, tasainen, taantuva)	Muutos-tekijän tärkeys (kriittinen, tärkeä, marginaali)
4.7	Aluepolitiikka, kahtiajako paikallispolitiikassa	poliittinen	<i>kts. Elinkeinopolitiikan rooli, elinkeinopolitiikan politisoitumisen ja elinkeinokehittämisen tahtotila</i>					
4.7	Elinkeinostrategia	poliittinen	ohjaa yhtiön toimintaa kokonaisvaltaisesti, toimintasuunnitelmat tehdään strategian pohjalta	korkea	2027	positiivinen	tasainen	kriittinen
4.7	Oppilaitosten taloustilanne	taloudellinen	<i>kts. 2. asteen koulutuksen muutokset maakunnassa, oppilaitosten (SASKY ja TAMK) päätökset, investoinnit yms.</i>					
4.7	Oppilaitosten ja yritysten yhteistyö; oppilaitoksien ja julkisen sektorin yhteistyö - oppilaitoksissa alueella olevien ulkomaisten integroiminen yhteisöön	yhteiskunnallinen	yhteistyön mahdollistaminen ja verkottaminen; yksi osa työvoiman saamista alueelle	keskiverto	2035	positiivinen	tasainen	tärkeä
4.7	<b>Paikkakunnalla asuvan työllisen työvoiman määrä (M)</b>	taloudellinen	liittyy myös työttömyysasteeseen; nostaa työllisyyden hoidon toimenpiteiden keskiöön	korkea	2035	negatiivinen	tasainen	kriittinen

## Liite 2 5(9). 4.0–5.0 pistettä saaneiden muutostekijöiden vaikuttavuusanalyysi

Pisteet	Muutostekijä (M = megatrendi)	Muutostekijän ulottuvuus	Millä tavalla muutostekijä vaikuttaa kehitysyhtiöön ja sen toimintaan?	Vaikutuksen voimakkuus (korkea, keskiverto, matala)	Vaikutuksen luonne ja laajuus			
					Muutostekijän aikajänne	Vaikutuksen tyyppi (positiivinen, neutraali, negatiivinen)	Muutostekijän tila (kiihtyvä, tasainen, taantuva)	Muutostekijän tärkeys (kriittinen, tärkeä, marginaali)
4.7	<i>Väestön väheneminen (M)</i>	taloudellinen	alueella olevan työvoiman määrä vähenee, volyyymi vähenee kaikessa (elinkeinotoiminnassa), verotulojen vähyys vaikuttaa välillisesti yhtiön rahoitukseen	korkea	2035	negatiivinen	tasainen	kriittinen
4.6	Tasa-arvo	laillinen	perusperiaate; liittyy mm. siihen, miten asiakkaita kohdataan ja kohdellaan; kaikilla tasapuolinen mahdollisuus osallistua esim. hankintoihin (kts. alla)	korkea	2035	positiivinen	tasainen	tärkeä
4.6	Kilpailulainsäädäntö / hankintalaki	laillinen	vaihtelevasti, mm. sopimuksiin kaupungin kanssa, liittyy myös tasa-arvokysymykseen; paikallisten palveluiden tukeminen	korkea	2035	positiivinen	tasainen	tärkeä
4.4	Investointipäätökset	poliittinen	yrittäjävaikutusten arviointi ja niistä muistuttaminen, kaupungin tehtävä päätöksissään yritysvaikutusarviointia; elinkeinovaikutuksien arviointi	keskiverto	2035	positiivinen	tasainen	tärkeää

## Liite 2 6(9). 4.0–5.0 pistettä saaneiden muutostekijöiden vaikuttavuusanalyysi

Pisteet	Muutostekijä (M = megatrendi)	Muutos-tekijän ulottuvuus	Millä tavalla muutostekijä vaikuttaa kehitysyhtiöön ja sen toimintaan?	Vaikutuksen voimakkuus (korkea, keskiverto, matala)	Vaikutuksen luonne ja laajuus			
					Muutos-tekijän aikajänne	Vaikutuksen tyyppi (positiivinen, neutraali, negatiivinen)	Muutos-tekijän tila (kiihtyvä, tasainen, taantuva)	Muutos-tekijän tärkeys (kriittinen, tärkeä, marginaali)
4.4	Ilmasto- ja ympäristöpolitiikka, ympäristölainsäädännön vaatimukset, viime vuoden energiakriisin ratkaisut	poliittinen	yhtiö on itse asiakkaana; yhtiön asiakkaat kokevat, että kunnassa pitäisi olla ratkaisuja; hanketuet	korkea	2035	negatiivinen (vaikeuttavat tekijät)	tasainen	tärkeä
4.4	Osakeyhtiölaki	laillinen	vaikka osa kuntakonsernia, Oy-laki menee konserniohjeiden ohi (esim. salassapitovelvollisuus yms.)	korkea	2035	neutraali	tasainen	kriittinen
4.3	Viestinnän ja keskustelukulttuurin muutos (some, lehdistön roolin muuttuminen aggressiiviseksi, keskusteluiden siirtyminen hallitsemattomille alustoille, tiedon luotettavuuden väheneminen)	yhteiskunnallinen	luovat negatiivista kuvaa yhtiöstä ja yhtiön toiminnasta, omat viestinnänväylät ja -tavat mietittävä tarkasti	korkea	2035	negatiivinen	tasainen	tärkeä
4.3	<b>Digitalisaatio ja digialustat (verkko-kauppa, työ digitaalisilla alustoilla, etätyö ja etätyövälineet) (M)</b>	tekninen	työntekemisen tavat muuttuneet, paikkariippumattomampia, välineiden hankinta, kouluttaminen	korkea	2035	positiivinen	tasainen	kriittinen



## Liite 2 7(9). 4.0–5.0 pistettä saaneiden muutostekijöiden vaikuttavuusanalyysi

Pisteet	Muutostekijä (M = megatrendi)	Muutos-tekijän ulottuvuus	Millä tavalla muutostekijä vaikuttaa kehitysyhtiöön ja sen toimintaan?	Vaikutuksen voimakkuus (korkea, keskiverto, matala)	Vaikutuksen luonne ja laajuus			
					Muutos-tekijän aikajänne	Vaikutuksen tyyppi (positiivinen, neutraali, negatiivinen)	Muutos-tekijän tila (kiihtyvä, tasainen, taantuva)	Muutos-tekijän tärkeys (kriittinen, tärkeä, marginaali)
4.1	Koko maan politiikka, uuden hallituksen hallitusohjelma ja päätökset	poliittinen	siellä luodaan kehittämisen ison avaukset 4:lle vuodelle, joihin sitoudutaan; koulutus, työvoima, aluetuet yms.; suuri vaikutus toimintaympäristöön	korkea	2027	ei tiedä tässä vaiheessa; sekä että	toivotaan tasaista	tärkeä
4.1	Liikennepoliittiset ratkaisut ja infraratkaisut valtakunnassa	poliittinen	yhtiö osallistuu edunvalvontaan laatimalla erilaisia lausuntoja (esim. ELY-investoinnit tiet ja rautatiet Väylän kautta), merkitys paikakunnan houkuttelevuudelle	korkea	rautatieliikenteen ostopalvelut 2030; pysyvä edunvalvonta 2035	positiivinen	tasainen	kriittinen
4.0	Tampereen kaupunkiseudun asema maakunnassa	poliittinen	yhtiön toiminnassa otettava huomioon, miten toimitaan yhteistyössä Tampereen kanssa, moni asia menee vain sitä kautta eteenpäin; hyvä yhteistyö, pystyttävä ylläpitämään	keskiverto	2035	positiivinen mahdollisuus	tasainen	tärkeä
4.0	Kustannustason kehitys: raaka-aineiden ja palveluiden hinta	taloudellinen	projektien lopullinen toteutus tai hidastus; työllistää yhtiötä	korkea	2035	negatiivinen	tasainen	tärkeä

## Liite 2 8(9). 4.0–5.0 pistettä saaneiden muutostekijöiden vaikuttavuusanalyysi

Pisteet	Muutostekijä (M = megatrendi)	Muutostekijän ulottuvuus	Millä tavalla muutostekijä vaikuttaa kehitysyhtiöön ja sen toimintaan?	Vaikutuksen voimakkuus (korkea, keskiverto, matala)	Vaikutuksen luonne ja laajuus			
					Muutostekijän aikajänne	Vaikutuksen tyyppi (positiivinen, neutraali, negatiivinen)	Muutostekijän tila (kiihtyvä, tasainen, taantuva)	Muutostekijän tärkeys (kriittinen, tärkeä, marginaali)
4.0	Julkisen sektorin hanketuet, hankerahoituksen määrä, tukipolitiikka, yritystuki 35 % taso (muiden yritysten hankkeet)	taloudellinen	keskeinen elinvoimantekijä, yhtiön toiminnan yksi perustetehtävistä välittää tietoa rahoituksesta ja saada muiden hankkeita syttymään; tavoitteet täyttyvät	korkea	2035	positiivinen	tasainen	tärkeä
4.0	Korkea työpaikkomavaraisuus	yhteiskunnallinen	yhtiön työtä osattava kohdentaa oikeisiin toimenpiteisiin; saatava lisää työvoimaa; tärkeä indikaattori yhtiön strategian tekemisessä ja toimenpiteiden suunnittelussa	korkea	2035	negatiivinen	tasainen	kriittinen
4.0	GDPR/tietosuojalaki	laillinen	rajoittaa toimintaa, jouduttu rajoittamaan tiedon jakamista (esim. työnhakijoiden tietojen jakaminen yrityksille),	keskiverto	2035	neutraali	tasainen	tärkeä
4.0	Digitaaliset saavutettavuusvaatimukset	laillinen	hankaloittaa toimintaa, vaikuttaa sivustojen ulkonäköihin ja toimintoihin	korkea	2035	neutraali	tasainen	tärkeä
4.0	Lainsäädäntö kokonaisuutena	laillinen	asettavat toiminnalle rajat	korkea	2035	positiivinen	tasainen	tärkeä

## Liite 2 9(9). 4.0–5.0 pistettä saaneiden muutostekijöiden vaikuttavuusanalyysi

Pisteet	Muutostekijä (M = megatrendi)	Muutos-tekijän ulottuvuus	Millä tavalla muutostekijä vaikuttaa kehitysyhtiöön ja sen toimintaan?	Vaikutuksen voimakkuus (korkea, keskiverto, matala)	Vaikutuksen luonne ja laajuus			
					Muutos-tekijän aikajänne	Vaikutuksen tyyppi (positiivinen, neutraali, negatiivinen)	Muutos-tekijän tila (kiihtyvä, tasainen, taantuva)	Muutos-tekijän tärkeys (kriittinen, tärkeä, marginaali)
4.0	<i>Kiertotalousverkot/ materiaalien kierto, yritysten kiertotalouskyvykyys (M)</i>	ympäristöllinen	kehityksen suunta ja trendi, tavoitteita ei olla pystytty toteuttamaan, kehittäjänä pyritään kehittämään yrityksiä, yritysten ja yhteistyötahojen valmius alhaisella tasolla	korkea	2035	positiivinen	kiihtyvä	kriittinen
4.0	<i>Tekoäly, IoT, Industrial Internet, analytiikka (M)</i>	tekninen	yhtiön pitäisi pystyä hyödyntämään näitä; alueen yritykset eivät tee korkean jalostusasteen toimintaa, pitäisi saada yrityksiä kehittämään liiketoimintaansa siten, että jalostusaste tulisi korkeammaksi; pitäisi tunnistaa mahdollisuuksia, joita voisi hyödyntää	keskiverto	2035	positiivinen	kiihtyvä	tärkeä