

# Miksi ja miten ennakoititietoa tulisi hyödyntää päätöksenteossa?

Ennakointi on varautumista vaihtoehtoihin tulevaisuuksiin. Koronapandemian aikana ennakoitityö näyttää lisänneen suosiotaan ja yhä useampi organisaatio hyödyntää tulevaisuustietoa.

TEKSTI: JARI KARJALAINEN

Tulevaisuutta on ennakoitu päätöksenteossa varmaan aikojen alusta lähtien, mutta merkittävä ero on siinä, tehdäänkö ennakoitua tiettyjen menetelmien ja prosessin avulla vai muusta toiminnasta irrallisena prosessina.

## Strategiasuunnittelu ja ennakointi tulee yhdistää strategiseksi ennakkoinniksi

Timo Raikaslehdon ja Lasse Mitrosen teoksessa *Voittajan strategia* on perusväittämänä, että etenkin yritykset keskittyvät lyhytjännitteiseen tulosten parantamiseen eivätkä uudistumiseen. Painopisteet ovat lyhytjännitteisissä liiketoimintasuunnitelmissa. Yksi mahdollisuus lisätä pitkäjännitteisyyttä organisaatioiden päätöksenteossa on strateginen ennakointi.

Strategisella ennakkoinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa perinteiseen strategiseen suunnitteluun yhdistetään ennakointiprosessi ja menetelmät. Esimerkiksi omassa työssäni LähiTapiola-ryhmän strategiatoiminnossa pyrkimyksenä on ollut integroida ennakointimenetelmät ja -tieto osaksi strategian suunnittelua. Käytännössä tämä on tarkoittanut vaikkapa tulevaisuustiedon entistä vahvempaa liittämistä strategiaprosessiin ja strategian raportointiin. Tavoitteena on ollut, että kokonaisnäkemys toimintaympäristön kehityksestä perustuisi entistä vahvemmin tulevaisuuskuvaan tilannekuvan sijasta.

## Yksi mahdollisuus lisätä pitkäjännitteisyyttä organisaatioiden päätöksenteossa on strateginen ennakointi.

## Tulevaisuusajattelu ja palvelumuotoilu yhdistyvät tulevaisuusmuotoiluksi

Tulevaisuus tehdään. Tämä yksi alun perin amerikkalaisen futuristin Roy Amaran muotoilemista tulevaisuusajattelun periaatteista sisältyy Minna Koskelon kirjaan *Tehtävänä tulevaisuus – tulevaisuusmuotoilu päätöksenteossa*. Koskelo määrittelee tulevaisuusmuotoilun perustan olevan ennakkoinnissa, muotoiluajattelussa ja ihmisen mielen ymmärryksessä.

Ennakkoinnilla pyritään mm. tunnistamaan tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksia, lisäämään ymmärrystä trendeistä ja vaihtoehtoista päätöksenteossa. Tulevaisuusajattelu lähtee oletuksesta, että edessämme on monta vaihtoehtoista tulevaisuutta – ei vain yhtä määrättyä. Oikeastaan tulevaisuusajattelusta voidaan puhua tulevaisuusmielikuvituksena, jossa yhdistyvät faktat ja mielikuvitus.

Muotoiluajattelu puolestaan on tuonut asiakkaat kehittämisen keskiöön. Palvelumuotoilu keskittyy palvelun ja asiakaskokemuksen kehittämiseen. Tulevaisuusmuotoilussa palvelu- ja tulevaisuusmuotoilu täydentävät toisiaan. Yhdessä muotoilu- ja tulevaisuusajattelu tarjoavat prosessin ja viitekehyksen, jolla voi luoda asiakkaille tulevaisuuskestävää ja merkityksellistä arvoa.

## Mielen ymmärtäminen auttaa positiivisten muutosten aikaansaamisessa

Tulevaisuudenmuotoilu on siis lähtökohtaisesti ihmiskeskeistä. Tulevaisuusmuotoilun päätavoitteita on ihmisen mielen ymmärtäminen positiivisen muutoksen saavuttamiseksi. Tällöin mahdollisuus parempien päätösten tekemiseen kasvaa. Koskelo esittää, että tulevaisuusmuotoilua voi hyödyntää päätöksenteossa mm. luomalla selkeä ja asiakkaita ja työntekijöitä innostava visio. Toinen tyypillinen hyödyntämistapa on organisaatiolle merkittävimpien muutosvoimien arviointi.

Tulevaisuusmuotoilun tuottamaa tulevaisuustietoa voi siis hyödyntää päätöksenteossa monesta eri näkökulmasta, kuten strategian, osaamistarpeiden tunnistamisen, viestinnän tai vaikkapa tuotteiden ja palvelujen kehittämisen näkökulmasta. Minna Koskelon sanoin: ”Yrityksiä ei johdeta periskoopin avulla, vaan taivaanrantaa tähyillen, mahdollisuuksia havaiten ja karikoita väistellen.”

## Ennakointitieto kuuluu johdon agendalle

Boardmanin laatimassa *Ennakointi päätöksentekoketjussa* -julkaisussa muistutetaan, että tulevaisuustieto kuuluu ylimmän johdon agendalle. Merkittävässä asemassa on ajankäyttö. Jos strateginen ennakointi tai tulevaisuusmuotoilu ei näy organisaation johdon agendalla ja ajankäytössä, lienee aika luonnollista, ettei tulevaisuustiedon hyödyntämiselle päätöksenteossa ole käytännössä edellytyksiä.

Johdon tehtävänä on myös varmistaa päätöksenteossa mahdollisimman monipuoliset näkökulmat. Yrityskontekstissa tämä tarkoittaa henkilöstön, asiakkaiden sekä kumppanien tulevaisuuteen liittyvien näkemysten huomiointamista. Ennakointi, joka tehdään pelkästään oman organisaation voimin, ei ole riittävällä tasolla.

Ennakointitiedon hyödyntämisessä on ytimeltään kyse systemaattisesta toimintatavasta ja pitkäjänteisestä työstä. Keskeistä on selkeät menetelmät, prosessi ja yhdessä tekeminen. Systemaattinen toimintatapa mahdollistaa laadukkaalla pohjalla olevan päätöksenteon. ■

*Kirjoittaja Jari Karjalainen toimii tietoasiiantuntijana LähiTapiola-ryhmän strategiatoiminnossa vastuualueenaan toimintaympäristön ennakointi ja markkinatieto.*

### ARTIKKELISSA KÄYTETYJÄ LÄHTEITÄ

*Tehtävänä tulevaisuusmuotoilu – tulevaisuusmuotoilu päätöksenteossa,*

*Minna Koskelo, AlmaTalent 2021*

*Voittajan strategia, Timo Raikaslehto & Lasse Mitronen, AlmaTalent, 2019*

*Ennakointi päätöksentekoketjussa, Boardman Oy, 2021*

## Ennakoinnin kypsyystasot

**4. Systemaattinen ennakointi osana strategiatyötä:** Ennakointitoiminta tarkastelee syvällisesti ja tasapainoisesti sekä uusien mahdollisuuksien hyödyntämistä että riskienhallintaa, on oleellinen strategian suunnittelua, toteutusta ja seurantaa sekä systemaattisesti osana johtoryhmän ja hallituksen työskentelyä.

**3. Ennakointi yhtenä näkökulmana strategiatyöskentelyssä:** Ennakointia tehdään huolellisesti ja ennakointitoiminnan tuotokset kytetään osaksi strategiaprosessia.

**2. Trendien tunnistaminen ja havainnointi:** Ennakoinnissa tunnistetaan kehitys- ja muutostrendit ja kytetään arvioimaan näiden merkitystä liiketoiminnalle.

**1. Ennakointi satunnaisesti osana liiketoimintapäätöksiä (ad hoc):** Toimintaympäristön nähtävillä olevat muutokset pakottavat yrityksen reagoimaan ja tekemään päätöksiä.

*Kaavio: Boardman Oy / Julia Ruotsi, Esa Matikainen, Mirel Leino-Haltia, Taru Lindeman.*