

Opas muutosten ennakointiin

ServiceDigiCulture



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



ServiceDigiCulture

Opas muutosten ennakointiin – ServiceDigiCulture

Projektin nimi

Digital and Sustainable Service Innovation for the Cultural and Creative Sectors

Projektin lyhenne

Julkinen: ServiceDigiCulture
Muodollinen: ServiceDigiCult

Ohjelma

EU ERASMUS +
Innovointia ja hyvien käytäntöjen vaihtoa edistävä yhteistyö –
Aikuiskoulutus

Projektinumero

2020-1-FI01-KA227-ADU-092663

Projektin kesto

01.6.2021 – 30.06.2023

Kirjoittajat ja projektipartnerit

Club 9000 | Bulgaria
ECQ | Bulgaria
FRAME | Puola
Inova Consultancy LTD. | Englanti
Vaasan ammattikorkeakoulu | Suomi
Österbottens hantverk | Suomi

Projektin verkkosivusto

<https://www.servicedigiculture.eu/fi>



Tämä teos on lisensoitu tekijänoikeuksien Creative Commons Attribution ShareAlike CC BY-SA 4.0 International license -lisenssillä.



Euroopan komission tuki tämän julkaisun tuottamiseen ei tarkoita sitä, että sisältö, joka kuvastaa pelkästään tekijöiden näkemyksiä, saa kannatusta, eikä komissiota voida saattaa vastuuseen niiden sisältämien tietojen mahdollisesta käytöstä.



Tämä opas auttaa ymmärtämään yhteiskunnan, kulttuurialojen ja luovien alojen muutoksia sekä valmistautumaan niihin palveluinnovoinnin avulla. Se mahdollistaa strategiaan, kestävyyteen ja ennakointiin pohjautuvan tarkoituksenmukaisen palveluinnovoinnin.

Sisällysluettelo

JOHDANTO	5
ENNAKOINTI	6
MITÄ ON KESTÄVYYS?.....	8
STRATEGINEN ENNAKOINTI KÄYTÄNNÖSSÄ	21
TRENDIEN TUNNISTAMINEN, ANALYSOINTI JA ENNAKOINTI OMASSA TOIMINNASSA.....	31
ENNAKOINTITYÖKALUT.....	34
KESTÄVYYS JA ENNAKOINTI YRITTÄJYYDEN JA ITSENSÄ TYÖLLISTÄMISEN TUKENA	45

Johdanto

Strategiaa kehitettäessä kerätään usein tietoa toimintaympäristöstä ja hyödynnetään aikaisempaa kokemusta ja tietoa. Päätösten ja toiminnan perustessa menneeseen tietoon toimitaan reagoiden. Se on hyvä ratkaisu silloin, kun on reagoitava ennalta arvaamattomiin asioihin, kuten koronapandemiaan.

Aina muutokset eivät ole äkillisiä vaan hitaita ilmiön muuttuessa vähitellen. Tällöin niitä voi olla vaikea tunnistaa, ja yhtäkkiä saatammekin herätä uudenlaiseen todellisuuteen. Esimerkki tällaisesta muutoksesta on ihmisten riippuvaisuus älypuhelimista. Historian silmissä tämä muutos oli nopea (älypuhelimien yleistymisestä ei ole kulunut montakaan vuotta), mutta ympäristön havainnoinnin näkökulmasta muutos oli hidas.

Joskus on hyvä astua tarinankertojan tai tulevaisuudentutkijan saappaisiin, jotta voimme valmistautua mahdollisiin tuleviin tapahtumiin. Tässä auttaa strateginen ennakointi.

Tässä oppaassa kerrotaan muutosten ennakoinnista, ja miten sitä voidaan soveltaa käytännössä. Usein osakeyhtiöiden kaltaiset suuryritykset tai poliitikot, jotka luovat kaupunkikohtaisia tai kansallisia kehittämissuunnitelmia, ennakoivat strategisesti, ja se onkin tärkeää sijoitettaessa miljoonia euroja. Strategiaa voi kuitenkin hyödyntää myös minkä tahansa organisaation toiminnan suunnittelussa, oli kyseessä sitten suuri tai pieni, toiminnassa tai suunnitteluasteella oleva yritys.

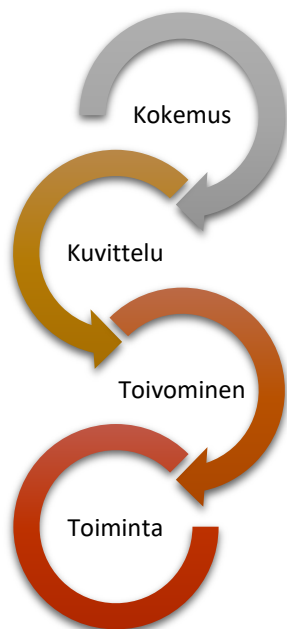


Tässä oppaassa tapaat Alexin. Hän seikkailee eri luovilla- ja kulttuurialoilla, joilla hänellä on erilaisia arkeen liittyviä haasteita. Tämä tarjoaa esimerkkejä siitä, miten kulttuurialalla ja luovilla aloilla voidaan hyödyntää strategista ennakointia. Hyppää siis Alexin mukaan ja lähde matkalle kohti tulevaisuutta.

Ennakointi

Muiden tyyppisten strategioiden lailla ennakointi perustuu kokemuksiin, mutta klassisista strategioista poiketen, se ei tarkastele mennyttä vaan tulevaisuutta. Kokemusten ja tiedon pohjalta ennakoitaan tulevaisuutta tai laaditaan suunnitelmia erilaisten tulevaisuusskenaarioiden varalle, sillä vaihtoehtoisia tulevaisuuksia voi olla useita.

Ennakointi kulttuurialojen ja luovien alojen organisaatioissa tarkoittaa suurien tietomäärien käsittelyä. Pienissä organisaatioissa ennakointi saattaa perustua ainoastaan yhden henkilön tietämykseen. Ennakoinnin periaatteet ja ennakointiprosessi ovat kuitenkin aina samat. Strategisen ennakoinnin prosessi koostuu seuraavista vaiheista:



KOKEMUS-vaiheessa on pidettävä silmät auki ja ymmärrettävä, mitä ympärillä tapahtuu. Näemme käynnissä olevat muutokset, kehityksen nykytilan sekä vallitsevat trendit. Voimme esimerkiksi todeta, että liikatuotantoa esiintyy liikaa, maapallo ei pysty käsittelemään nykyisiä jätemääriä ja kierrätyksen suosio kasvaa välttämättömyytenä, ei trendinä.

KUVITTELU-vaiheessa voimme astua tarinankertojan, eli tulevaisuudentutkijan, saappaisiin. Voimme ennakoita, mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Voimme esimerkiksi ennakoita, että tulevaisuudessa kierrätettyjä resursseja käytetään enemmän ja jätteelle etsitään uudelleenkäyttötapoja tai keksitään uusia käyttötarkoituksia.

TOIVOMINEN-vaihe viittaa omaan paikkaamme tulevaisuudessa – siihen, mitä toivomme tulevaisuudelta. Jos tunnistimme viime vaiheessa mahdollisuuksia, voimme hyödyntää niitä itse. Jos esimerkiksi tiedämme, että kierrätettyjä tavaroita tullaan käyttämään yhä enemmän, voimme pohtia, voisimmeko tuottaa jätteiksi luokitelluista tavaroista ja asioista jotakin.

TOIMINTA-vaiheessa voimme suunnitella, miten toimenpiteet toteutetaan käytännössä. Voimme esimerkiksi keskittyä tietynlaiseen jätteeseen, kuten vanhoihin vaatteisiin, ja miettiä, miten niille voisi antaa uuden elämän. Voimme tämän pohjalta suunnitella toimintaamme tunnistamalla taidot ja materiaalit, joita vision toteuttaminen edellyttää.

Alex muotimaailmassa



Alex on muotisuunnittelija, joka työskentelee freelancerina ja välttelee massamuotia. Alexin on vaikea jatkaa työtään, sillä hänen näkökulmastaan ihmiset jakautuvat kahteen luokkaan: erittäin varakkaisiin ihmisiin, jotka suosivat tunnettujen suunnittelijoiden suunnittelemia alkuperäisiä ja ainutlaatuisia vaatteita, sekä vähemmän varakkaisiin ihmisiin, jotka saattavat usein suosia vaateketjujen massatuotettuja vaatteita, koska ne ovat halvempia.

Alex huomaa, että ihmiset ovat kiinnostuneita pienistä ainutlaatuisista asioista, joihin heillä on varaa: edullisista käsityöt tuotteista, kuten pikkulaukuista ja asusteista.

Alex pohtii tulevaisuutta ja toteaa, että ekologiset seikat tulevat todennäköisesti määrittämään muotiteollisuuden kehityksen. Tuotamme liikaa, muotisyklit ovat liian lyhyitä, ja jätämme jälkeemme liikaa jätettä. Ihmiset saattavat alkaa käyttää muitakin kierrätettyjä tuotteita kuin kierrätettyä paperia ja muovia. Tuotteita, jotka edellyttävät teknologiaa ja erityistuotantolaitoksia. Alex pitää mahdollisena, että myös muodin saralla tullaan etsimään tuotteita, joilla voisi olla uusi erilainen elämä. Tästä avautuu Alexille mahdollisuus miettiä, voisiko hän valmistaa vanhoista t-paidoista tai puseroista tehtyjä pieniä asusteita, kuten laukkuja, tai...

Auta Alexia keksimään lisää ideoita.

Voit lukea strategisesta ennakkoinnista lisää seuraavista englanninkielisistä lähteistä:

- [Foresight University: The Foresight Guide](#)
- [Madeline Miles: How to use strategic foresight to stay ahead of the curve](#)
- [Iana Dreyer ja Gerald Stang yhteistyössä Carole Richardin kanssa: Foresight in governments – practices and trends around the world](#)
- [Futures thinking: Developing a Culture of Strategic Foresight at the ICRC](#)
- [Gemic: Cultural Foresight: building more attractive business futures](#)
- [Creative Industries Foresight 2030 – Sustainability & Industry 4.0](#)

Mitä on kestävyys?

Kestävä organisaatio, oli se sitten pieni tai suuri, huolehtii ympäristöön liittyvistä, yhteiskunnallista ja taloudellisista asioistaan taatakseen toimintansa kestävän, eettisen ja jatkuvan menestyksen. Toiminnan kestävyydellä tarkoitetaan toiminnan harjoittamista siten, ettei se aiheuta haittavaikutuksia ympäristöön, yhteisöön ja yhteiskuntaan. Kestävä toimintastrategia voi myös vaikuttaa yhteiskuntaan myönteisesti.

Kestävyyden kolme osa-aluetta ovat taloudellinen, ekologinen ja yhteiskunnallinen kestävyys. **Taloudellinen kestävyys** tarkoittaa organisaation kykyä ylläpitää tai tukea prosesseja pitkällä aikavälillä, kun taas **ekologinen kestävyys** havainnollistaa luonnonvarojen ja luonnon monimuotoisuuden tärkeyttä elämän jatkumiselle maapallolla sekä luonnonvarojen kestäväälle käytölle. **Yhteiskunnallisessa kestävydessä** tärkeitä ovat yhteiskuntarakenteet, hyvinvointi ja sosiaalinen oikeudenmukaisuus. Nämä kolme kestävyden osa-aluetta ovat kytköksissä toisiinsa, ja ihanteellisessa tilanteessa ne ovat keskenään tasapainossa kestävässä organisaation toiminnassa. Kulttuurialalla ja luovilla aloilla kestävyystoiminnan laajuus voi riippua organisaation koosta ja sen saatavilla olevista resursseista, mukaan lukien henkilöstöresurssit.

Miksi strateginen ennakointi on tärkeää?

Strateginen ennakointi kulttuurialan tai luovan alan organisaatioissa ja yrityksissä parantaa toiminnan sopeutumismahdollisuuksia. Kestävyys suunnittelussa on tärkeää, jotta organisaatiot ja yritykset voivat ennustaa trendejä, kartoittaa uusia ideoita, räätälöidä tarjontaansa vastaamaan asiakkaiden esiin nousevia tarpeita ja auttaa organisaatiotaan selviytymään.

Ennakointi edellyttää kiinnostusta ympäröivään maailmaan sekä uteliaisuutta sellaisia uusia ideoita kohtaan, joita voidaan mukauttaa, soveltaa ja käyttää kulttuurialojen ja luovien alojen organisaatioissa ja yrityksissä. Toisinaan ideoita täytyy skaalata organisaatioiden ja yritysten koon, tyyppin ja kapasiteetin mukaan. Ennakointi edellyttää mielikuvitusta sekä potentiaalnin ja mahdollisuuksien tutkimista suunnitelmien toteuttamiseksi.

Mitä on digitalisaatio?

Digitalisaatio tarkoittaa digitaalisen teknologian hyödyntämistä organisaation toimintaprosessien muuttamisessa, uusien toimintatapojen luomisessa organisaatioille ja yrityksille sekä tehokkuuden ja tuottavuuden parantamisessa. Digitalisaatiosta on tullut yhä tärkeämpää kestävyystavoitteiden kannalta, sillä se tarjoaa tilaisuuden tarkastella

päätöksentekotapoja uudelleen ja soveltaa teknologiaa uusin ja merkityksellisin tavoin kestävämpien ratkaisujen edistämiseksi.

Digitalisaatio voi myös osaltaan tehostaa resurssien käyttöä. Kulttuurialojen ja luovien alojen organisaatiot ja yritykset voivat esimerkiksi paperipohjaisten varausjärjestelmien sijaan käyttää digitaalisia sovelluksia, joilla asiakkaat voivat varata istumapaikkoja verkossa. Näin säästyy sekä aikaa että paperia. Liput voivat olla digitaalisessa muodossa, ja kävijät voivat tallentaa ne puhelimeensa, josta ne voidaan skannata tapahtumapaikalle saavuttaessa.

Kulttuurialan organisaatiot ja yritykset ovat perinteisesti olleet edelläkävijöitä digitaalisen teknologian (digitaaliset valokuvat, digitaaliset levyformaatit, kuten DVD, Blu-ray ja CD, digitaalinen videokuvaus, suoratoisto, virtuaalitodellisuus ja verkkoalustat) testaamisessa ja käyttöönotossa. Digitalisaatio voi olla osa palveluinnovointia, ja palvelumuotoilutoiminta voi johtaa digitalisaation hyödyntämiseen. Digitalisaatio on kytköksissä kestävyteen.

Esimerkkejä digitalisaation käytöstä luovan alan ja kulttuurialan organisaatioissa ja yrityksissä:

- laajemman yleisön tavoittaminen tarjoamalla internetin kautta pääsy kokoelmiin, näyttelyihin ja tapahtumiin
- asiakaskokemuksen parantaminen tarjoamalla interaktiivisia ja mukaansatempaavia elämyksiä esimerkiksi virtuaalitodellisuuden ja lisätyn todellisuuden avulla
- toiminnan ja tehokkuuden parantaminen esimerkiksi varastonhallintaan, lipunmyyntiin ja markkinointiin tarkoitettujen digitaalisten työkalujen avulla
- kokoelmien ja resurssien digitointi asettamalla ne saataville verkon kautta.

Virossa ei esimerkiksi ollut ennen koronapandemiaa käytössä kansallista verkkolainausjärjestelmää, mutta Viron kansalliskirjaston otettua tällaisen järjestelmän käyttöönsä, on sen käyttö lisääntynyt merkittävästi. Monet kirjastot laajensivat myös digitaalista tarjontaansa ja digitaalisia kokoelmiaan, tarjosivat kirjastonhoitajapalveluita etänä ja ottivat käyttöön verkkolainausmalleja. Alankomaissa 75 % julkisista kirjastoista laajensi digitaalisia palveluitaan koronapandemian aikana. Tällainen digitalisaatio on kestävä, sillä se laajentaa palveluiden potentiaalista tavoitavuutta ja vähentää tuotanto- ja kierrätyskuluja; fyysisillä kirjoilla on käyttöikä, ja ne on lopulta korvattava, mistä aiheutuu hävittämiskuluja. Paperi on uusiutuva materiaali, mutta puiden kasvaminen kestää kauan, mistä syystä sähköiset kirjat ja lehdet ovat kestävä ratkaisu. Digitalisaatio voi laajentaa yleisöjä ja saattaa kulttuuriperintöä ja -toimintaa suuremman yleisön saataville.

Esimerkki digitalisoidusta palvelusta – vintage-häähattut

Carrie on muotisuunnittelija. Hän on erikoistunut vintage-hattujen ja -päähineiden valmistukseen, kunnostamiseen ja kierrätykseen. Koronapandemian aikana Carrien oli suljettava pää- ja hiuskoristeisiin sekä hattuihin erikoistunut vintage-häkäkauppansa joksikin aikaa, eikä hän pystynyt myymään varastoaan. Carrie ei jättänyt yritystään horrostilaan vaan alkoi tarjota virtuaalista sovituspalvelua, jonka kautta asiakkaat voivat sovittaa hattuja ja päähineitä virtuaalisesti lataamalla valokuvansa verkkosivuille ja sovittamalla hattua verkossa. Carrie onnistui myymään tällä keinolla jonkin verran. Palvelun käyttöönottoa edeltänyt asiakastutkimus osoitti, että hänen oli tarjottava täsmälliset kokotiedot, mittausohjeet ja selvitykset tavaroiden kunnosta myydäkseen. Yritys ei olisi selvinnyt, jos se ei olisi sopeutunut tilanteeseen digitaalisen teknologian avulla. Carrie on myös saanut lisää itsevarmuutta laajentaa digitaalisuuden hyödyntämistä kaupassaan, ja hän onkin tekemässä jatkosuunnitelmia.

Miten strateginen ennakointi, digitalisaatio ja strategia liittyvät toisiinsa?

Tulevaisuudennäkymien kartoituksessa käytettävä ennakoiva ajattelu on omiaan auttamaan sellaisten muutosten suunnittelussa, joilla organisaatiot ja yritykset pysyvät liikkeessä, sopeutuvat muutoksiin, tarjoavat uusia palveluita ja tunnistavat uusia tilaisuuksia markkinoilla. Palvelumuotoilu auttaa pohtimaan syvällisemmin asiakkaiden tarpeita, tunteita, osallisuutta ja yhteyksiä organisaatioihin ja yrityksiin, mikä puolestaan kannustaa miettimään parannuksia ja organisaation koko muotoilukielen uudistamista asiakasvuorovaikutuksen tehostamiseksi. Tartu toimeen, jos huomaat tilaisuuksia parantaa palveluita tai tuotteita tai suunnitella niitä uudelleen. Määriteltyihin tuloksiin johtavia suunnitelmia voidaan pitää strategioina, sillä niissä tunnistetaan vaiheet, joilla päästään pisteestä A pisteeseen B.

Toimintaympäristön muutoksien kartoittamisessa on kyse todennäköisten vaikuttimien ennustamisesta ja ennakoinnista. Niitä voivat olla sosiaaliset trendit, asiakastrendit, sosiaalisessa mediassa suositut asiat, muutokset asiakkaiden vaatimuksissa sekä poliittiset ja oikeudelliset muutokset. Voit käyttää analyysissä apuna SWOT- tai PESTEL-analyysin (joista löytyy lisää tietoa verkossa) kaltaisia yritystyökaluja. Voit tutkia, mitkä asiat ovat suosittuja ja trendeavat internetissä ja sosiaalisessa mediassa. Katso esimerkiksi: <https://trends.google.com/home>. Pidä silmäsi auki ja tarkkaile, miten sekä henkilöstö että asiakkaat reagoivat välittömässä organisaation tai yrityksen ympäristössä. Mitä havaintoja teet muuttuvista tarpeista, odotuksista ja vaatimuksista?

Tutki yleensä huomaamatta jääviä seikkoja CREATE-mallin eri vaiheiden työkalujen

avulla: <https://www.servicedigiculture.eu/fi/toolkit-training>.

On tärkeää ymmärtää, miten asiakkaat ja toimeksiantajat kokevat vuorovaikutuksen organisaation tai yrityksen kanssa, sillä tunteet ohjaavat usein ajattelua ja asiakkaat voivat muodostaa organisaatiosta tai yrityksestä sellaisia mielipiteitä, joista et voi tietää ellei kysy asiakkailta heidän kokemuksistaan.

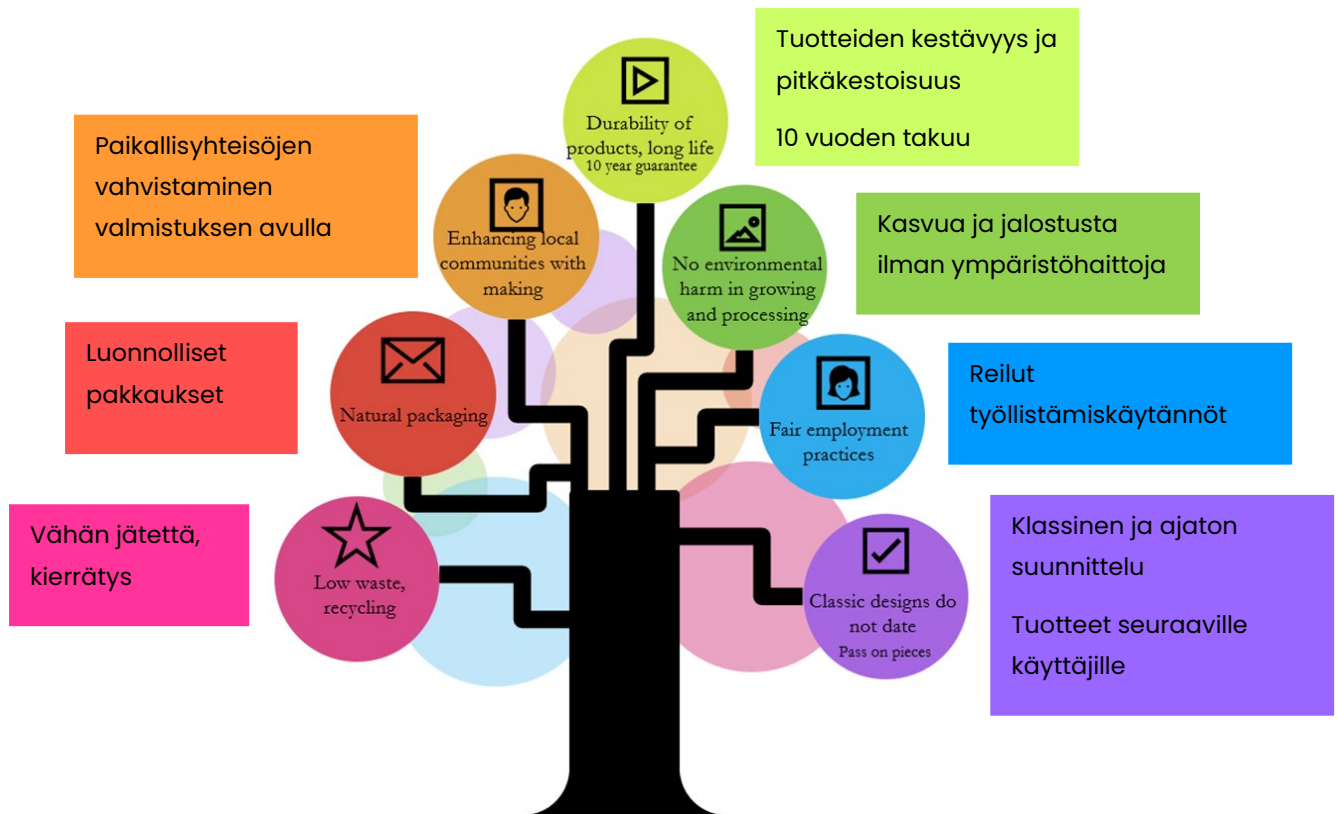
Digitalisaatiota voidaan toteuttaa osana uudistettua palvelua, ja se voi ohjata innovointia. Asiakas tai toimeksiantaja on digitalisaation keskiössä, sillä uusien muokkausten osalta on varmistettava, että palvelu on helppokäyttöisempi, tehokkaampi ja saavutettavampi, ja tarjoaa asiakkaalle tai toimeksiantajalle paremman kokemuksen.



Alexin kestävä liiketoiminta:

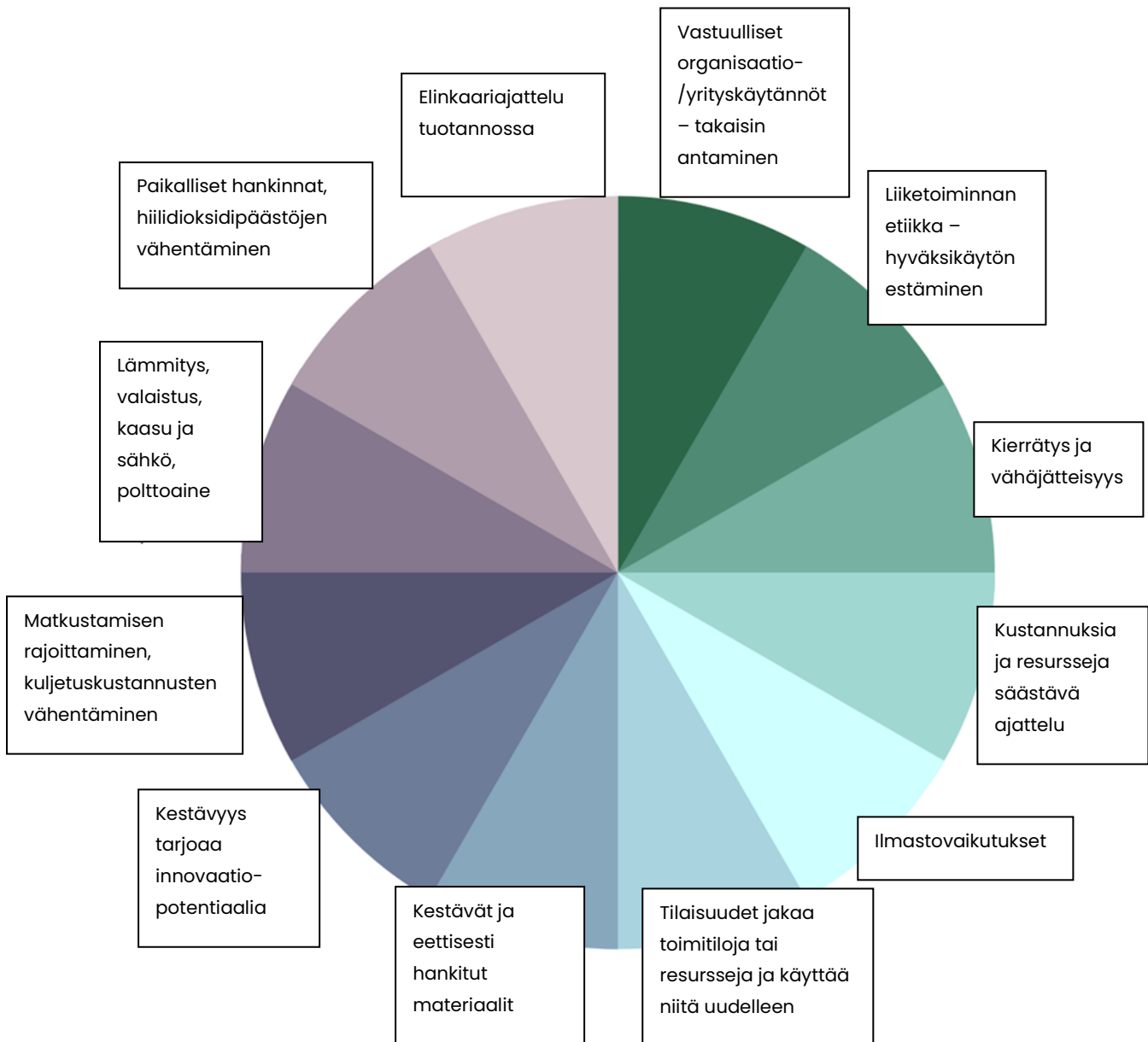
Alex on muotisuunnittelija. Alex välittelee freelancerina massamuotia ja keskittyy asiakkaisiin, joilla on maltillisempi budjetti. Tällaisia asiakkaita ovat tyypillisesti ilmastonmuutoksesta huolestuneet nuoret. Alex on huomannut, että asiakkaat suosivat pienempiä laatutuotteita, jotka on valmistettu huolella kestävästä materiaaleista. Alex on tutkinut materiaaleja laajentaakseen tuotevalikoimaansa; hän on tämän vuoden mallistoaan varten tutustunut eettisesti toimiviin reilun kaupan toimijoihin, jotka tuottavat luonnollista raffiakuitua, pajukoreja ja käsinkudottuja pellavakangaskasseja. Hänen toiveenaan on, että asiakkaat antaisivat käsintehtyjä perintötuotteita eteenpäin design-klassikkoina.

Seuraavassa kuviossa on esitetty Alexin eettiset ja kestävät tuotantoarvot.



Mitä tarkoittaa kestävyys ja sen soveltaminen kulttuurialalla ja luovilla aloilla?

Seuraava ympyräkaavio tuo esille joitakin kulttuurialojen tai luovien alojen kestävän organisaation tai yrityksen toimintaan liittyviä tekijöitä. Kyseiset tekijät voivat riippua organisaation koosta, investointikyvystä sekä yleisistä kasvusuunnitelmista. Mitkä niistä koskevat tai voisivat koskea omaa organisaatiotasi tai yritystäsi?



Elinkaariajattelu tuotannossa

Erityisesti valmistusta harjoittavien organisaatioiden ja yritysten prosessit sisältävät usein kiertokulun, joka alkaa tuotteen valmistuksesta, jatkuu sen käyttöön ja päättyy sen hävittämiseen. Kestävästi ajattelevat organisaatiot ja yritykset ajattelevat resurssien käyttöä kaikissa tuon prosessin vaiheissa. Keksitkö keinoja erityisesti hävitysvaiheessa käyttää jätetuotteitasi uudelleen, kierrättää niitä tai rikastuttaa niillä elämää?

Museokahvila voi esimerkiksi tarjota asiakkailleen ilmaiseksi käytettyjä kahvinporoja vietäväksi kotikompostiin. Näin tämä luonnonmukainen jättemateriaali ei päädy kaatopaikalle vaan kierrätetään kompostoimalla, jolloin se auttaa paikallisia puutarhureita kasvien uudessa kasvukierrossa.

Vastuulliset organisaatio-/yrityskäytännöt – takaisin antaminen

Myötävaikuttaako organisaatiosi laajemmin yhteiskuntaan tai onko sillä yhteiskunnallisia tavoitteita? Nämä arvot voivat olla toimintasi ajureita tai sitten voit antaa takaisin yhteiskunnalle esimerkiksi seuraavilla keinoilla:

- tarjoamalla harjoittelupaikkoja opintonsa päättävälle, iäkkäämmille työntekijöille tai vastavalmistuneille
- sponsoroimalla tapahtumia tai toimintaa
- tarjoamalla materiaaleja ilmaiseksi
- tarjoamalla neuvoja tai toimia veloituksetta
- kierrättämällä käyttämättömiä materiaaleja ja välittämällä niitä maksutta tahoille, jotka pystyvät niitä hyödyntämään
- käyttämällä porrastettuja maksu- tai hintarakenteita, esimerkiksi periaatteella ”maksu sen verran kuin pystyt”.

Liiketoiminnan etiikka – hyväksikäytön estäminen

Tukevatko liiketoimintaprosessisi orjuuden vastaisia, hyväksikäytön kieltäviä ja oikeudenmukaisia työsuhdekäytäntöjä riippumatta siitä, ovatko työntekijät suorassa työsuhhteessa organisaatioon vai työskentelevätkö he sille epäsuorasti toimitusketjun kautta?

Voit tukea hyviä käytäntöjä millä tahansa seuraavista tavoista:

- orjuutta ja ihmiskauppaa koskevan julkilausuman julkaisu yrityksen verkkosivuilla
- oikeudenmukainen palkkaus, vähimmäispalkkalinjaukset
- yhdenvertaisuus-, monimuotoisuus- ja osallisuuslinjaukset kaikessa liiketoiminnassa
- reilun kaupan toimitusketjut ja oikeudenmukainen palkkaus kehitysmaissa, mikäli tavaroiden tai raaka-aineiden maahantuonnissa käytetään toimittajia.

Kierrätys ja vähäätteisyys

Kierrätätkö mahdollisimman paljon kaikissa organisaation tai yrityksen toimintaprosesseissa?

Onko jätteiden vähentämisestä laadittu linjaus? Se voi liittyä materiaaleihin, energiankulutukseen tai vaikka sellaisten tuotteiden ostamiseen, joilla on vähäinen ympäristövaikutus hävittämisvaiheessa. Esimerkiksi Onion café -kahvila päätti investoida ruostumattomasta teräksestä valmistettuihin pilleihin. Vaikka paperisia pillejä pidetään hygieenisinä, niistä syntyy paljon kaatopaikkajätettä. Ruostumattomasta teräksestä valmistettuihin pilleihin siirtymisestä syntyi enemmän etukäteiskustannuksia, mutta arvioiden mukaan kukin yksittäinen pilli kestää uudelleen käyttöä 1 000 kertaa

ennen kuin se menee käyttökelvottomaksi. Astioiden pesu korkealämpöisellä pesuohjelmalla takaa turvalliset hygieniakäytännöt. Tuote on turvallinen ja kustannustehokas.

Kustannuksia ja resursseja säästävä ajattelu

Onko kaikkien kustannus- ja resurssipäätöksiesi ohjenuorana paras vastine rahalle, mukaan lukien hävittämiskulut, paperin käyttö ja mahdollisuuksien mukaan paikallinen hankinta ja tuotanto? Suoritatko suurempien hankintojen kohdalla kustannus-hyötyanalyysin kestävyden näkökulmasta?

Ilmastovaikutukset

Otetaanko ilmasto huomioon organisaation/yrityksen päätöksissä, olivat kyseessä sitten kaukomatkojen kustannukset, omat hiilidioksidipäästöt, maahantuontiin liittyvät lentomailit tai kehitysmaista peräisin olevien arvokkaiden resurssien käyttö? Pidätkö uusiutuvien energianlähteiden käytön mielessä aina mahdollisuuksien mukaan?

Chad on valokuvaaja, joka vei koronapandemian aikana liiketoimintansa verkkoon. Hän tarjoaa internetin kautta opetusta digikuvauksessa. Näin hän tavoitti laajemman maanlaajuisen asiakaskunnan aikaisemman paikallisen yleisönsä rinnalle. Hänen matkakustannuksensa ovat vähäiset, sillä hän ei aja eri kaupunkeihin ympäri Iso-Britanniaa. Hän aikoo jatkaa opetuksen tarjoamista verkossa myös koronapandemian jälkeen. Hänen kohdeyleisöään ovat nuoret hipsterit, ja hän tietää, että verkkokoulutuksen ilmastoystävällisyys on hyvä mainita tälle yleisölle suunnatussa myyntipuheessa.

Tilaisuudet jakaa toimitiloja tai resursseja ja käyttää niitä uudelleen

Oletko harkinnut, että voisit jakaa resursseja tai toimitiloja? Näin voisit vähentää kustannuksia, varmistaa toimitilojen pidempiaikaisen käytön, palvella paikallisyhteisöjä ja tukea paikallista taloutta.

Joukolla suomalaisia käsityöläisiä ei ollut varaa pitää omia henkilökohtaisia vähittäismyymälöitä tuotteidensa myymiseksi, joten he perustivat yhteisen myymälän, jossa hyödynnetään aurinkovoimaa. He työskentelevät myymälässä vuorotellen ja myyvät jokaisen käsityöläisen tuotteita. Tämä rajoittaa kullekin käsityöläiselle aiheutuvia kustannuksia, tarjoaa heille tilaisuuden myydä tuotteitaan sekä ennen kaikkea säästää resursseja ja tuottaa tarpeeksi sähköä valaistusta varten. Yhteinen kauppa oli kaikkia hyödyttävä ratkaisu, joka maksoi vain murto-osan siitä, mitä henkilökohtaiset myymälät olisivat maksaneet. Ratkaisu on myös kestävä, sillä se hyödyntää mittakaavaetuja.

Tiloja voidaan jakaa myös virtuaalisesti käyttämällä mittakaavaetuja hyödyntävää digitaalista teknologiaa. Isossa-Britanniassa perustettiin Bookshop.org-niminen verkkoalusta riippumattomien kirjakauppioiden suojelemiseksi. Riippumattomat kirjakaupat voivat perustaa alustalle oman virtuaalisen näyteikkunan, ja alusta hoitaa sekä asiakaspalvelun että toimitukset. Kirjakaupat saavat jokaisesta myynnistä voittomarginaalin täysimääräisenä (30 % myyntihinnasta).

Kestävät ja eettisesti hankitut materiaalit

Kuten aiemmin todettiin, Alex on tutkinut materiaaleja laajentaakseen tuotevalikoimaansa; hän on tämän vuoden mallistoaan varten tutustunut eettisesti toimiviin reilun kaupan toimijoihin, jotka tuottavat luonnollista raffiakuitua, pajukoreja ja käsinkudottuja pellavakangaskasseja. Uusien raaka-aineiden etsinnässä oli tärkeää tutkia niiden tuotantotapaa esimerkiksi seuraavien arvojen perusteella:

- luonnon ja ympäristön suojeleminen (väärinkäytön, maaperän ja jokien pilaantumisen sekä elinympäristöjen tuhoutumisen estäminen)
- työvoiman hyväksikäytön estäminen
- kaikkien tuotantovaiheisiin osallistuvien oikeudenmukainen kohtelu, esimerkiksi oikeudenmukainen palkkaus ja työaika, työsuhteita ja asianmukaisia työolosuhteita koskevan lainsäädännön noudattaminen
- raaka-aineiden hankkiminen mahdollisimman läheltä niiden lähdettä eli esimerkiksi suoraan viljelijöiltä eikä toimitusketjuilta, joissa useampien välikäsien palkkiot nostavat hintaa
- paikallista luontoa suojelevat tuotantoarvot eli esimerkiksi muiden lajien kannalta harmittomien kotoperäisten kasvimateriaalien kasvatusta ja käsittelyä sekä tuotantoa, jossa vältetään veden ja energian kaltaisten paikallisten luonnonvarojen liikkakäyttöä etenkin, jos paikallinen luonto on vaarassa saastua
- kaikenlaisten haittojen, väärinkäytösten ja korruption torjuminen materiaaleja tai palveluita koskevissa neuvotteluissa.

Kestävyys tarjoaa innovaatiopotentialia

Kestävyys voi luoda innovaatiopotentialia, antaa uusille tekijöille, muotoilijoille ja toimijoille tilaa ja siten luoda uusia markkinoita ja tilaisuuksia organisaatioille/yrityksille.

- Digitaalisen sisällöntuotannon mahdollisuudet – kuka tahansa voi luoda podcastin tai YouTube-videon tai saada näkyvyyttä YouTube-kanavan kautta.
- Digitalisaatio on demokratisoinut mahdollisuuksia; asiantuntijuutta ei tarvita, sillä kuka tahansa voi tuottaa sisältöä.
- Sosiaalisen median ja digitaalisten lähestymistapojen myötä on löydetty kestävämpiä tapoja mainostaa organisaatioita ja yrityksiä. Siinä missä aiemmin käytettiin fyysisiä mainoksia, kuten paperisia julisteita ja esitteitä, nykyään organisaatiot ja yritykset lähestyvät ihmisiä digitaalisen teknologian,

kuten Instagramin ja muun sosiaalisen median kautta kestävämmiin tavoin, vaikka internetin sähkökulutuksesta käydäänkin keskustelua.

Teatterit ja tapahtumapaikat ja -tilat käyttävät QR-koodeja painettujen tiedotteiden, esitteiden, jne. sijaan. Osa yleisöstä katsoo tiedot mielellään puhelimestaan tai muulta laitteelta. Niille, joilla ei ole mahdollisuutta käyttää teknologiaa, voidaan tarjota erilaisia tiedotuskanavia. Kestävyyden kannalta on hyvä asia, että esitteitä painetaan vähemmän.

Matkustamisen rajoittaminen, kuljetuskustannusten vähentäminen

Yksi tapa tukea kestävyttä on vähentää organisaation tai yrityksen hiilijalanjälkeä rajoittamalla tarpeetonta matkustamista ja kartoittamalla kestävämpiä kuljetusmenetelmiä.

Harkitse alla esitettyjä vaihtoehtoja:

- lentomatkustamisen rajoittaminen tai puiden istuttaminen hiilidioksidin vähentämiseksi lentomailien vastapainona
- paikallisen raaka-ainehankinnan lisääminen
- verkkokokousten järjestäminen eri matkustamista vaativien kasvokkaisten kokousten sijaan
- kävely, pyöräily tai sähköisten kulkumuotojen käyttö bensiini- tai dieselajoneuvojen käytön sijaan
- liikematkakilometrien vähentämistä koskevien tavoitteiden asettaminen
- pyytää (tavarantoimittajia arvioimaan kuljetusmenetelmiään ja kustannuksiaan ja pyrkimään kestävämpään ja ilmastoystävällisempään tuotantoon ja (tavarantoimituksiin
- mahdollisuuksien mukaan paikalliset liiketoimet kansainvälisten liiketoimien sijaan.

Lämmitys, valaistus, kaasu ja sähkö, polttoaine

Kulttuurialojen ja luovien alojen organisaatiot ja yritykset käyttävät energiaa liiketoimintansa tukena monin tavoin. Toimitilat tarvitsevat sähköä ja lämmitystä. Polttoainetta tarvitaan ajoneuvojen voimanlähteeksi. Vihreämpiä vaihtoehtoja on kuitenkin tarjolla.

Kestävä organisaatio tai yritys voi arvioida käyttämiään energiamääriä ja energianlähteitä. Kestäviä energianlähteitä toimitiloille ovat aurinkoenergia, ilmalämpöpumput ja maalämpöpumput. Pienyritykset voivat tarvita pidemmän aikavälin sisällyttääkseen kestävät kehityssuunnitelmat liiketoimintansa yleissuunnitteluun. Huomioon voidaan ottaa myös yrityksen suoraan ja epäsuorasti käyttämät kuljetusmuodot.

Toimittajat ja omistajat voivat etsiä pieniä kustannussäästöjä, jos investoiminen on haastavaa. Muutoksia voidaan toteuttaa vähitellen. Livemusiikkipaikan omistaja haluaisi asennuttaa aurinkopaneelit, mutta selvityksen perusteella paikan katto ei sovellu aurinkovoimalle, koska se on varjossa. Yksi pieni mahdollinen muutos voisi olla

sadeveden hyödyntäminen vessanpöntön huuhtelussa, sillä katolta valuva sadevesi on ilmainen jätetuote. Huomattavia kustannussäästöjä on jo saavutettu, eikä sadeveden käytöstä aiheudu tapahtumapaikan käyttäjille haittaa. Tämä kestävyysteko mahdollistaa ilmaisen resurssin käytön ja säästää myös energiaa, kun puhdasta juomavettä ei käytetä vessojen huuhteluun.

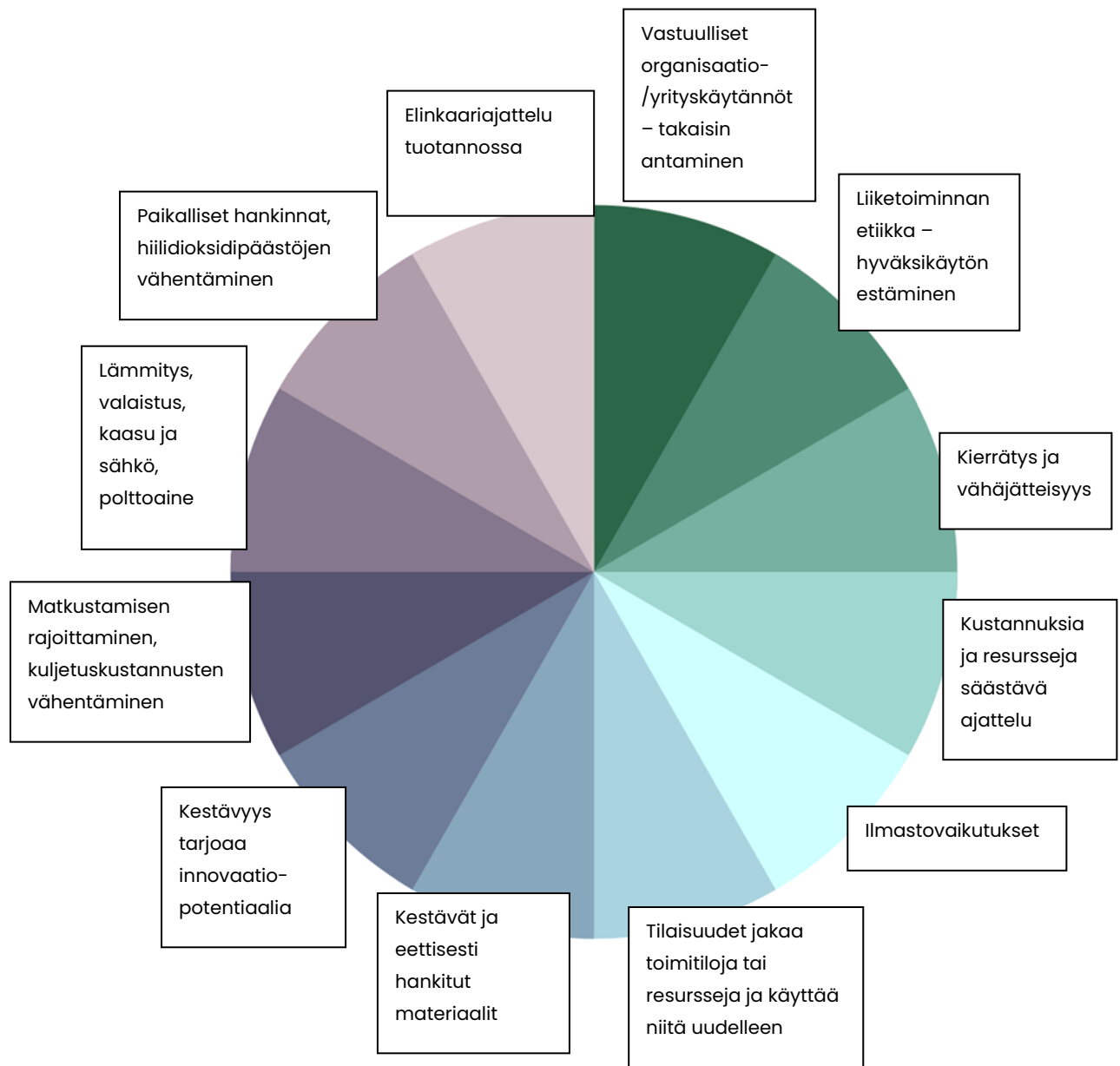
Paikalliset hankinnat, hiilidioksidipäästöjen vähentäminen

Oletko tutkinut tavarantoimittajia ja pyrkinyt mahdollisuuksien mukaan löytämään paikallisia vaihtoehtoja? Voit näin vähentää kuljetuskustannuksia ja hiilidioksidipäästöjä, rajoittaa ilmastohaittoja ja suojella ympäristöä. Jos tuot tavaraa maahan, oletko varma, että toimittajasi toimivat eettisesti? Jos ostat paikallisia tuotteita, kustannukset voivat nousta; oletko arvioinut niiden vaikutuksen organisaatioosi tai yritykseesi? Mitä asiakkaasi haluavat? Jotkut eettisesti ajattelevat asiakkaat olisivat valmiita maksamaan enemmän tuotteista, joiden alkuperän eettisyys on taattu.

Min-hee pyörittää ruokakärryä ja on erikoistunut ruokatarjoiluun musiikkitapahtumissa, näyttelyissä ja ulkoilmamessuilla. Hän teki markkinatutkimuksen ja havaitsi, että asiakkaat halusivat syödä paikallisia kausituotteita, ja jopa vaikeassa taloustilanteessa olivat valmiita maksamaan 20 % enemmän ruoasta, joka on varmasti paikallista. Min-hee on laatinut kirjoituksia paikallisista maataloustuotteista ruokakärryinsä mainostamiseksi sosiaalisessa mediassa ja tuonut viestinnässään esille paikallisia maanviljelijöitä ja tuottajia. Myös tämä tukee kestävyttä, sillä se huomioi ruoan toimitusketjuun osallistuvien tahojen väliset yhteydet ja keskinäiset riippuvuudet.

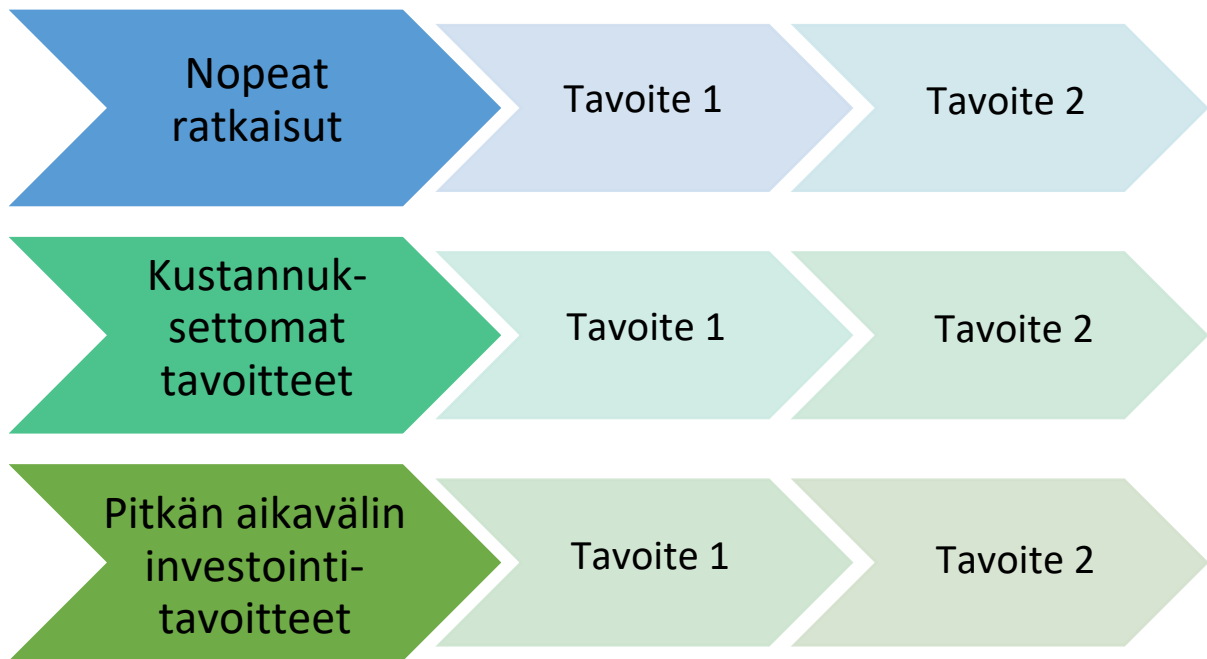
Kestävät ennakointisuunnitelmat – ennakkoinnin soveltaminen organisaatiossasi tai yrityksessäsi

Tarkastele lopuksi kestävyysympyrää ja pohdi edellä esitettyjä kestäviä käytäntöjä. Voisiko jollain toimenpiteellä saada aikaan nopeita tuloksia?



Mitkä ovat tavoitteesi tälle vuodelle ja seuraavalle 3–5 vuoden ajanjaksolle?

Keksi nopeasti tuloksiin johtavia ratkaisuja ja tavoitteita, joista ei aiheudu kustannuksia. Uloita suunnitelma investointitavoitteisiin (3–5 vuoden ajanjaksolla), jotka edellyttävät muutosten rahoittamista. Pidä mielessä toimeksiantajan ja asiakkaan kestävyysnäkökulma. Mitkä asiakasmielipiteet vaikuttavat palveluinnovointisuunnitelmiisi? Millaisia kestävyteen liittyviä seikkoja ennakoit asiakkaiden haluavan nähdä tarjonnassasi ja arvoissasi?



Tarkista kestävyys suunnitelmiasi jatkuvasti, ole avoin uusille vaikutteille ja etsi jatkuvasti vaikutteita, jotka kannustavat sinua sopeuttamaan suunnitelmiasi ketterästi. Näin et koskaan ole ajasta jäljessä, poissa muodista tai epäolennainen, ja organisaatio pysyy pystyssä ja askeleen edellä, ja sen on mahdollista pysyä toiminnassa pitkään.



Strateginen ennakointi käytännössä

Sanonnan mukaan hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Sama pätee toiminnan suunnitteluun kulttuuri- ja luovilla aloilla. Strateginen ennakointi kuulostaa kaukaiselta, tulevaisuuteen suuntautuneelta ja joltain, mikä koskee vain suuria organisaatioita ja yrityksiä. Se on kuitenkin päivittäistä arkeamme työ- ja yksityiselämässämme. Ennakoimme esimerkiksi talven tuloa valmistaessamme kesämökkiä talven varalle, tai sääolosuhteissa pärjäämistä valitessamme säähän sopivia vaatteita. Tämä osa opasta tarjoaa käytännön tietoa ja työkaluja päivittäiseen ja resurssiystävälliseen strategiseen ennakointiin yksin ja yhdessä muiden kanssa. Valmistaudu tähän osioon katsomalla video palvelumuotoilusta ja palveluinnovoinnista: <https://www.youtube.com/watch?v=GohkDftZUhs> ,sillä ennakoinnin tuloksena voi myös olla palvelumuotoilua hyödyntävä palveluinnovaatio, ja yksi käytetyistä ennakointityökaluista on CREATE-palvelumuotoilumalli työkaluineen.

Strateginen ennakointi on:

- Valmistautumista tulevaan ja toimintojen jatkuvaa seuraamista.
- Päivittäinen tapa ja jatkuva prosessi, minkä avulla voidaan arvioida, missä ollaan tällä hetkellä, sekä pohtia tulevaisuutta, mahdollisia haasteita ja kriisejä, arvioida mitä saattaa tapahtua tai mitä tulee olemaan, ja suunnitella, kuinka valmistautua tuleviin tilanteisiin.
- Palveluiden, tuotteiden ja toiminnan kehittämistä ohjaava tekijä ja ideoiden lähde.
- Luonnollinen ja normaali osa työprosessia.
- Yllättävän yksinkertaista ja helppoa.
- Käytännöllistä, loogista, maanläheistä ja tervettä järkeä.
- Myös pientä; usein pienet muutokset ovat merkittävimpiä.

Ennakointi tarkastelee menneisyyden ja tämän päivän ilmiöitä sekä trendejä tunnistaakseen niistä sellaisia, joista voi tulevaisuudessa tulla tärkeitä. Epävarmuus on tyypillistä ennakoinnissa, koska tulevaisuus ja nykyisyys muuttuvat jatkuvasti. **Strategiaan** perustuen valitaan ne ilmiöt, jotka voivat olla omalle toiminnalle tärkeitä, ja pohditaan, miten ne voivat vaikuttaa siihen, ja miten ja milloin niitä voidaan käyttää omassa toiminnassa.

Mitä strategiseen ennakkointiin tarvitaan?

Strategisessa ennakkoinnissa on kolme toisiinsa liittyvää aluetta, joista jokaisella on omat työkalunsa ja menetelmänsä. Nämä ovat:

STRATEGIA

Organisaation sisäisiä tekijöitä, kuten tavoitteita, henkilöstöä, tarjontaa ja toiminnan ydinajatus verrataan ennakkoinnin tuloksiin. Tämän pohjalta luodaan, arvioidaan ja valitaan skenaarioita toteutettaviksi.

ENNAKOINTI

Mitä tulee ja voi tapahtua tai tulla olemaan. Ennakkoinnissa keskitytään enimmäkseen ympäristön ja yhteiskunnan ilmiöihin.

ASENNE ja TAPA AJATELLA

Silmien ja mielen pitäminen avoinna, joustavuus, epävarmuuden sietäminen, ja ennakoiva asenne. Eri vaihtoehtojen tarkkaileminen ja pohtiminen, periksiantamattomuus, ja päätösten tekeminen epävarmuudesta huolimatta.

Esimerkki digitalisaatiosta ilmiönä ja trendinä:

1. Ennakkoinnin tulos: Digitalisaation lisääntyminen kulttuuri- ja luovilla aloilla.
2. Strategia: Strateginen päätös aloittaa omien tuotteiden tarjoaminen digitaalisessa muodossa, esimerkiksi maailmanlaajuisesti saavutettavat virtuaaliset museokierrokset tai verkkokoulutus omasta aiheesta, ja kaikki päätökset sekä toimet mitä tämän toteuttamiseen tarvitaan, esimerkiksi tarvittavien taitojen ja ihmisten hankkiminen, alihankinta, resurssit, viestintä, sisäinen koulutus, riskienhallinta ja seuranta. Strategia määrittelee myös missä tahdissa ja paikassa päätetty toimenpide toteutetaan.

Ennakkoinnin tulee olla päivittäistä ja jatkuvaa toimintaa. Strategiatyötä voidaan ajoittaa eri ajankohtiin, mutta sen toteutumista ja tuloksia tulee seurata jatkuvasti.

Päästäksesi alkuun

Viisi kysymystä auttaa pääsemään alkuun strategisessa ennakkoinnissa:

MIKSI ennakoida

Syitä strategiseen ennakkointiin voivat olla esimerkiksi kilpailukyvyyn ylläpitäminen tai lisääminen, oman toiminnan kehittäminen, markkinoiden muutoksiin reagoiminen ajoissa, uusien materiaalien etsiminen, tuote- ja palvelukehityksen edelläkävijänä oleminen, tai tulevista kuluttajatrendeistä, käyttäytymisestä ja mieltymyksistä oppiminen.

MITÄ ennakoida

Kilpailijoita, kuluttajia, trendejä (musiikki, kulttuuri, jne.), raaka-aineita ja materiaaleja, palveluja, tuotteita tai yritysten imagoja, palveluiden, tuotteiden ja ympäristön kehitystä ja elinkaaria, ideoita, ideologioita, markkinoita ja sosiaalista mediaa, käyttötapoja, tekniikoita, maksutapoja, asiakkaiden käyttäytymistä, sanomisia, tapoja ja arvoja, yhteistyökumppaneita ja sidosryhmiä, lainsäädäntöä, työllisyyttä, talouskehitystä, ilmiöitä, kuten digitalisaatio ja kestävä kehitys, sodat, pandemiat....

Muutokset ja trendit voivat olla erilaisia ja ilmentyä eri tavoin eri kulttuureissa.

MITEN ennakoida

- **Vapaamuotoisesti:** esimerkiksi keskustelemalla asiakkaiden kanssa, lukemalla uutisia tai tekemällä muistiinpanoja.
- **Muodollisesti:** esimerkiksi tekemällä trendianalyysin tai järjestämällä työpaja, jossa käytetään Delphi¹-menetelmää.

MILLOIN ennakoida: jatkuvasti ja joka päivä, arjessa, tapahtumissa, tilaisuuksissa, jne. Muista myös tulosten ja toimintojen jatkuva seuranta.

KUKA ennakoi: ennakoida voi yksin, muiden kanssa, tai ennakkointi voidaan tilata ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Tutki mitä on jo ennakoitu, esimerkiksi teollisuus- ja trendiraportteja, tarkkaile trenditoimistojen uutisia ja tarjontaa (mukaan lukien Pantone-väritrendit), ja ota mukaan työkaverit, henkilökunta, asiakkaat, asiakkaat ja palvelun käyttäjät.

Strateginen ennakkointi palvelumuotoilun työkaluja käyttäen

Palvelumuotoilu tarjoaa runsaasti käytännön työkaluja strategiseen ennakkointiin, sillä ne ovat molemmat käytännöllisiä, työskentelevät epävarmuuden, ihmisten ja jatkuvasti kehittyvän prosessin kanssa, ja molemmissa käytetään skenaarioita. Lisäksi palvelumuotoilun keinoin voidaan saada käyttäjät mukaan ennakkointiprosessiin ja säästää resursseja sekä ennakkointiprosessin aikana että vietäessä ennakkoinnin tulokset strategiaan

¹ Lue lisää Delphi-menetelmästä: https://www.rand.org/pardee/pubs/futures_method/delphi.html

ja käytäntöön. Palvelumuotoilun avulla voidaan visualisoida ennakointiprosessi ja sen aikana tehtävät havainnot, jolloin ennakoitavaa ilmiötä on helppo ymmärtää, ja prosessi vaatii vähemmän resursseja.

Alla esitellään palvelumuotoilun vaiheita ja työkaluja hyödyntävä ennakointiprosessi, jota kulttuuri- ja luovien alojen yksilöt ja organisaatiot voivat käyttää strategiseen ennakointiin. Käytetty palvelumuotoilumalli on CREATE-malli työkaluineen. Työkaluja voidaan mukauttaa käsiteltävän tapauksen ja sen parissa työskentelevien henkilöiden mukaan.

VAIHE 1 Määrittele kuka olet ja mitä teet

Aloita tarkastelemalla itseäsi tai organisaatiotasi, sillä kulttuuri- ja luovan alan edustajana, se minkä valitset strategisesti, tulisi olla sopusoinnussa sinun, organisaatiosi, taitojesi ja resurssiesi kanssa. Strategia toimii paremmin, kun 'Tekijä' otetaan huomioon ja pysytään uskollisena omalle tai organisaation tai yrityksen identiteetille.

1. Määrittele ensin, kuka olet tällä hetkellä:
 - a. **Luo miellekartta tämänhetkisestä itsestäsi.** Aseta itsesi miellekartan keskelle ja lisää tämän ympärille, kuka olet, mitä teet, mitä osaat tehdä, keitä ovat asiakkaasi, jne.
 - b. **Tee SWOT-analyysi tämänhetkisestä itsestäsi.** Mitkä ovat vahvuutesi ja heikkoutesi (sisäiset tekijät), entä mahdollisuutesi ja uhkasi (ulkoiset tekijät)?
 - c. **Tunnelmataulu:** Voit luoda itsestäsi myös tunnelmataulun keräämällä paperille, taululle tai digitaaliseen tiedostoon identiteettiäsi kuvaavia värejä, kuvia, sanoja, lauseita, esineitä ja muita elementtejä.
2. Määrittele seuraavaksi samoja työkaluja käyttäen, mikä on tulevaisuuden tavoitteesi, mitä haluat, minne haluat ja mitä haluat olla:
 - a. **Luo miellekartta tulevaisuuden itsestäsi.** Tee siitä samanlainen kuin tämänhetkisestä itsestäsi, mutta tulevaisuuden versiona, mitä haluat olla ja minne haluat mennä?
 - b. **Tee SWOT-analyysi tulevaisuuden itsestäsi** sen perusteella, mitä haluat olla ja minne haluat mennä.
 - c. **Tee visiotaulu itsestäsi.** Tee siitä vastaavanlainen kuin aikaisemmin tekemäsi tunnelmataulu, mutta tee se tulevaisuuden näkökulmasta, mikä on tulevaisuuden tavoitteesi, missä ja mitä haluat olla tulevaisuudessa.

VAIHE 2. Kartoitus

Aloita ennakointiprosessi kartoittamalla, tunnistamalla ja analysoimalla nykyisiä ja tulevia ilmiöitä ja haasteita. Pidä tässä vaiheessa vielä näkökulmasi avoimena ja laajana, sillä usein tärkeät löydökset löytyvät ydinalueen ulkopuolelta. Esimerkiksi koronaviruspandemian sivuilmiö taudin ydinilmiöiden, kuten liikkumisen voimakas

rajoittaminen, lisäksi oli palvelujen tarjonnan huomattava lisääntyminen pandemiaa edeltävään aikaan verrattuna. Kartoitus voi olla:

- a) Jatkuva prosessi, joka säännöllisesti tarkkailee ilmiötä yleisellä tasolla tai se voi keskittyä määrättyyn aiheeseen, kuten asiakaspalautteeseen tai palvelun kehittämiseen.
- b) Määrättyyn tarkoitukseen keskittyvä. Tällöin jotain on jo päätetty kehittää, ja kartoitus voidaan kohdentaa esimerkiksi kohderyhmän tutkimiseen uutta palvelua kehitettäessä.

Molemmissa vaihtoehdoissa havaitaan ja analysoidaan sekä nykyiset että tulevat haasteet.

Kartoitusprosessi pähkinänkuoressa:

- 1) Määrittele kartoituksen tarkoitus. Onko kyseessä esimerkiksi yleinen vai määrättyä tarkoitusta varten tehtävä trendikartoitus? Trendien kartoitus voi olla yksinkertaisimmillaan asiakaspalautteen keräämistä.
- 2) Valitse mistä ja keneltä tarvitset tietoa. Tarvitsetko tietoa asiakkailta, kilpailevista palveluista, materiaaleista vai jostain muusta?
- 3) Valitse työkalut kartoitusta ja tiedon keräämistä varten, sekä mitä resursseja sinulla on käytössä. Näitä voivat olla esimerkiksi sosiaalinen media, keskustelut asiakkaiden kanssa, tai post-it -laput, tussit ja valkotaulu, joilla visualisoidaan tietoa.
- 4) Kerää ja analysoi tieto. Tämän ei tarvitse olla pitkä tai akateeminen prosessi. Riittää kun keräät tietoa päivittäin, esimerkiksi kirjaat päivittäin mielenkiintoiset löydöt mediasta post-it -lapuille.

Ideoiden ja ilmiöiden kehittyminen

Yksi keino tunnistaa miten ideat, prosessit, kulutustottumukset ja muut ilmiöt kehittyvät, on dokumentoida niitä säännöllisesti. Tämä luo elinkaaren ilmiölle ja osoittaa millainen se oli aikaisemmin, millainen nyt ja millainen tulevaisuudessa. Tämä auttaa oman toiminnan ennakoimisessa.

Tämä kartoitusvaihe vastaa CREATE-mallin vaiheita **1 – Ongelman kartoittaminen, ja 2 – Tutkimus**, mutta myös vaiheen **6 – Viimeistely** työkalut **Palautekartta** ja **Kontaktipisteiden seuranta** ovat tässä vaiheessa hyödyllisiä. Alla on esimerkkejä, miten näitä työkaluja voi käyttää ennakointiin:

Vaihe 1: Ongelman kartoittaminen

- o Media-, trendi- ja kirjallisuuskartoitus, ja Asiakaspalautteen kerääminen ja analysointi: Näitä työkaluja voi käyttää ennakoinnissa sellaisenaan.
- o Tavoitteen asettaminen: Ennakoinnin tavoitteen sekä vaiheiden asettaminen ja suunnittelu.

- Palvelusafari: Havainnoi eri palvelujen kehitystä ja niihin liittyviä ilmiöitä menemällä palvelusafarille.
- Palvelupolku: Visualisoi eri palvelupolkuja ja analysoi visuaalisesti niiden kehitystä ja trendejä.
- Miellekartta mahdollisuuksista: Voit tehdä miellekartan ennakoitavaan asiaan liittyvistä aiheista.
- Toimintasuunnitelma: Analysoituasi kartoituksen tulokset, voit tehdä toimintasuunnitelman ennakointiprosessista, esimerkiksi skenaarioiden kehittämisestä.

Vaihe 2 - Tutkimus

- Voit käyttää Empatiahaastatteluja, Kuvahaastatteluja ja Havainnointia ennakointiin sellaisenaan.
- 6 kysymystä -työkalua voi käyttää ilmiöiden kartoitukseen ja analysointiin sellaisenaan.
- Luotainpäiväkirjaa voi käyttää ilmiön ja sen muutosten dokumentointiin, esimerkiksi pidemmällä aikavälillä.
- Sidosryhmäkarttaa voidaan hyödyntää havainnoissa, miten ne ja niiden roolit muuttuvat ajan kuluessa, ja mitä muutoksen suunta on, päivittämällä ja ottamalla kuva päivitetystä versioista säännöllisesti.
- Service blueprint kartoitusta voidaan käyttää eri palveluiden ja niiden kehityksen ja kehitystrendien havainnointiin.
- Empatiakarttaa voi hyödyntää asiakaspalautteen analysointiin.

Vaihe 6 - Viimeistely

- Palautekartta: kerää palautetta palvelusta tai tuotteesta säännöllisesti havaitaksesi mitä siinä kannattaa muuttaa ja milloin. Tätä työkalua voi käyttää palvelun elinkaaren hahmottamiseen.
- Kontaktipisteiden seuranta: Käytä tätä sanoin kuin Palautekarttaa. Ota tästä kuvia säännöllisesti huomataksesi mikä on muuttumassa ja miten.

Voit soveltaa muiden CREATE-vaiheiden palvelumuotoilutyökaluja samalla tavalla ennakointiin, tai voit kehittää omia ennakointityökaluja.

VAIHE 3. Tulevaisuuden skenaarioiden luominen

Ota analysoidut kartoituksen tulokset ja valitse niistä mielestäsi tärkeimmät löydökset ja havainnot, joiden pohjalta ideoida ja luoda tulevaisuuden skenaarioita. Luo kuillekin valitsemallesi löydökselle esimerkiksi 3–5 valinnaista skenaariota. Pidä ne vielä yleisellä ideatasolla menemättä syvälle yksityiskohtiin. Eri skenaariot auttavat näkemään,

mitä erilaisia mahdollisuuksia tulevaisuudessa voi olla sekä luomaan niille kullekin erilaisia suunnitelmia. Tämä auttaa reagoimaan ajoissa erilaisiin muutoksiin ja onkin olennainen osa strategiatyötä. Muista, että muutokset ja strategiat voivat olla myös pieniä. Pidä mielesi prosessin aikana avoimena ja objektiivisena, ja mieti myös epätavallisia mahdollisuuksia.

Tämä vaihe vastaa CREATE-prosessin vaiheita **3 – Ideointi**, ja **4 – Vaihtoehtoiset prototyypit**. Koska skenaarioiden kehittäminen sisältää sekä (kartoitukseen perustuvan) ideoinnin että skenaarioiden luomisen, voit käyttää CREATE-vaiheiden 3 ja 4 työkaluja sellaisenaan ennakoitiskenaarioiden luomiseen. Kiinnitä huomiota, miten esität ideat ja skenaariot selkeästi.

VAIHE 4. Ennakoinnista strategiaan

Kerättyäsi tietoa mahdollisista tulevaisuuden tapahtumista, ilmiöistä ja trendeistä sekä skenaarioista, on aika miettiä, mitkä näistä voisivat olla tärkeitä oman toiminnan kannalta ja miten reagoida niihin.

1. Tunnista ilmiöt ja trendit, jotka voivat vaikuttaa toimintaasi, ja miten ne voivat vaikuttaa siihen.
2. Suunnittele skenaarioiden ja muun tiedon avulla toimet, joilla vastata valitsemiisi tulevaisuuden haasteisiin. Toimet voivat olla esimerkiksi palveluja, tuotteita tai vaikka tapoja organisoida omaa toimintaa kestäväen kehityksen näkökulmasta. Ne voivat myös muuttaa strategiaasi.
3. Luo kaiken varalta varasuunnitelmat kehittämillesi toimille.
4. Luo aikataulu toimille, ja mieti, mitä tarvitset toteuttaaksesi ne.
5. Arvioi vielä suunnittelemissi toimia. Ovatko ne linjassa toimintasi ja ydinajatuksesi kanssa? Ovatko ne toteuttamiskelpoisia, järkeviä ja kestäväen kehityksen mukaisia?

Voit hyödyntää alla olevia kysymyksiä suunnitellessasi ja ennakoidessasi toimia, palveluita ja tuotteita:

- Missä vaiheessa elinkaartaan palvelu ja/tai tuote on, ja mikä on sen kehityssuunta?
- Palvelu/tuotekehitys: Mikä olisi hyvä palveluna, mikä tuotteena, mitä tuotteesta voidaan muuttaa palveluksi tai päinvastoin palvelusta tuotteeksi, entä pitäisikö olla lisäpalveluita ja/tai tuotteita, jne.?
- Tulisiko muutoksen olla asteittainen ja hidask vai nopea ja jyrkkä?
- Onko muutos pieni vai suuri?
- Mikä on kulttuurin rooli ja vaikutus?
- Mikä on hyödyllistä nyt ja mikä voisi olla hyödyllistä tulevaisuudessa, ja mihin tarkoitukseen?
- Mikä on digitalisaation ja mikä kestäväen kehityksen rooli?

Tämä vaihe vastaa CREATE-prosessin vaiheita **4 – Vaihtoehtoiset prototyypit**, **5 – Testaus** ja **6 – Viimeistely**.

Tapausesimerkki: Näyttelyjen vieminen verkkoon

Koronaviruspandemian ja koronasulun aikana paikallisen käsityöjärjestön haasteena oli, miten järjestää normaalisti järjestön tiloissa pidettyjä kursseja ja näyttelyitä jäsenilleen.

Postmodernin kauden ja sukupolven aikaisen ensimmäisen pandemian iskiessä yllättäen, oli uusia haasteita ja tilanteita vaikea ennakoida. Löytäkseen ratkaisuja ja ideoita toiminnan uudelleen suuntaamiseksi, järjestö tutki eri mediakanavia tunnistaakseen, mitä trendejä pandemia oli synnyttänyt löytäkseen ideoita ja mahdollisuuksia trendaavista toimintatavoista. He havaitsivat, että Internetistä oli tullut tärkeä kohtaamispaikka, ja että keskusteluista, luennoista, videoista ja podcasteista oli tullut suosittuja.

Järjestö tutki, mitä he voisivat tehdä omilla resursseillaan, ja keksivät idean esitellä käsityötaiteilijoiden muotokuvia verkkosivuillaan. Pienen rahoituksen turvin järjestö onnistui pilotoimaan ideaansa sellaisten käsityöläisten kanssa, joilla oli ollut tai oli tulossa näyttely järjestön tiloissa.

Muotokuvista tehtiin reportaaseja käsityöläisten työpajoissa, jotta käsityöläinen tulisi tunnetuksi. Reportaasit sisälsivät tekstiä, valokuvia sekä tallennetun haastattelun, ja ne ladattiin esiteltäviksi käsityöjärjestön verkkosivuille. Näin näyttelyt ja käsityöläisten muotokuvat heräsivät eloon. Samalla muotokuvat toimivat käsityöläisten arkistona, jossa tulevaisuudessa esitellään reportaaseja yhä useammasta käsityöläisestä.

Esimerkki: ennakointia Alexin kanssa



Alex työskentelee paikallisessa kirjastossa, joka on yhteisön sydän ja sielu ja paikka rentoutumiselle ja tiedolle. Ihmiset tulevat sinne esimerkiksi kuuntelemaan musiikkia (LP- ja CD-levyjä) sekä lukemaan lehtiä ja kirjoja.

MIKSI ennakoida:

Trendit ennakoivat digitaalisten kirjojen ja musiikin kulutuksen kasvavan entisestään. Tämä saattaa kyseenalaistaa kirjaston tarpeen sekä toiminnan, ja vaikuttaa samalla negatiivisesti yhteisöllisyyteen. Mistä esimerkiksi vähävaraisemmat saisivat vastaavia palveluja kuin kirjastosta, mikäli se suljettaisiin?

MITÄ ennakoida

Digitaalisuuden tuoma haaste mielessään kirjastotyöntekijät alkoivat ennakoimaan erilaisia yleisiä trendejä, kuten ihmisten tulotaso vs. kustannukset, miten kestävä kehitys vaikuttaa ihmisten kulutustottumuksiin, harrastuksiin ja tapaan viettää aikaa, sekä nuorten hyvinvointia. Ennen varsinaista ennakointikartoitusta he loivat tunnelmataulun ja miellekartan kirjastosta tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa.

MITÄ, MITEN ja **KUKA** ennakoivat

Ennakoinnissa käytettiin sekä muodollisia että vapaamuotoisia menetelmiä. Muodollisessa osuudessa tutkittiin tietoa kulutustottumuksista ja muista haasteeseen liittyvistä aiheista. Vapaamuotoiseen ennakointiin kuului muun muassa asiakaspalautteen ja asiakastarinoiden kerääminen. Lisäksi joukkoistamista käytettiin tulevaisuuden kirjaston ideoinnissa. Kirjaston aulaan laitettiin tauluja, joille asiakkaat saivat vapaasti lisätä palautetta sekä ideoitaan tulevaisuuden kirjastosta.

Ryhmä yliopisto-opiskelijoita auttoi kirjastoa ennakointiprosessissa.

IDEAT ja **KONSEPTIT** sekä **STRATEGIAN VIEMINEN KÄYTÄNTÖÖN**

Ennakoinnin tulosten läpikäynti tuotti suuren määrän ideoita ja konsepteja. Niitä arvioitiin vertaamalla niitä kirjaston ydinideaan, sieluun, osaamiseen ja strategiaan, sekä yleisiin trendeihin.

Kirjasto päätti lisätä uusia tuotteita, liikunta- ja muita vapaa-ajan välineitä, mukaan kirjastokortilla ilmaiseksi lainattaviin tuotteisiin. Ajatuksena oli tarjota kaikille mahdollisuus kokeilla jotain uutta ilman tarvetta ostaa välineitä tähän, ja näin edistää kestävästä kehityksestä sekä auttaa vähempivaraista.

Lisäksi kirjasto loi lapsille ja nuorille turvallisen nurkkauksen lukemista, tietokoneella työskentelyä ja kirjoittamista varten. Tässä nurkassa he saavat esimerkiksi kirjata elämänsä tuntemuksia päiväkirjaan ja tehdä niistä tarinoita koulutetun kirjastotyöntekijän avulla. Sama työntekijä kertoo heille myös tarinoita uusista maailmoista ja asioista.



Trendien tunnistaminen, analysointi ja ennakointi omassa toiminnassa

Oppaan tässä osassa käydään vaiheittain läpi, miten trendejä voi tunnistaa. Voit käyttää osaa yhdessä osion ”Strateginen ennakointi käytännössä” ja etenkin osioiden ”Strateginen ennakointi palvelumuotoilun työkalujen avulla” ja ”Ennakointityökalut” kanssa. Viimeksi mainituissa kuvaillaan ennakointityökaluja tarkemmin.

Tarvittavat materiaalit:

- ennakointityökalut ja CREATE-työkalut, joita voidaan käyttää trendien tutkimiseen ja analysointiin, sekä työkaluissa mainitut materiaalit
- suuria paperiarkkeja, valkotaulu tai fläppitaulu
- erivärisiä kyniä ja tusseja
- erivärisiä post-it -lappuja
- teippiä ja sinitarraa
- tietokone, internet, tiedostoja, lehtiä, eri medioita trendien tunnistamista varten.

Tulevien trendien havaitsemisen, analysoinnin ja ennakoimisen 5 päivävaihetta:

1 **ILMIÖN TUNNISTAMINEN**

Trendit ovat ilmiöiden kehityssuuntia. Siksi trendien tunnistamisen lähtökohtana on erilaisten, myös vastakkaisten, ilmiöiden havaitseminen. Voit tunnistaa näitä missä tahansa, esimerkiksi uutisista.

Päätä, miten haluat kerätä ja dokumentoida ilmiöitä. Voit esimerkiksi kirjata niitä päiväkirjaan tai tietokoneelle, tai lisätä niitä post-it -lapuilla toimistossa olevalle tätä tarkoitusta varten varatulle taululle. Voit otsikoida esiin tulevat ilmiöt, esimerkiksi ”mikromuovin lisääntyminen meressä”, ”öljyn hinnan ja elinkustannuksien nousu”, ”luonnonvarat kulutettu aiemmin tänä vuonna”. Ilmiöitä on hyvä kerätä kolmella tasolla: yhteiskunta-, asiakaskäyttäytymis- ja palvelutuotetasoilla.

2 **TIEDON LUOKITTELEMINEN TRENDIEKSI – TRENDIEN TUNNISTAMINEN**

Aloita ilmiöistä tekemiesi muistiinpanojen järjestäminen samankaltaisiin ryhmiin, jotka muodostavat päätrendejä ja niiden alatrenejä/ilmiöitä. Päätrendi voi olla esimerkiksi muovisaaste, ja sen alatrenejä voivat olla esimerkiksi

muovipullojen kierrätys kuiduiksi ja muovin korvaavat materiaalit.

Lisää päätrendin alle myös niiden vastakkaisia ilmiöitä, jotka voivat vaikuttaa näihin. Esimerkiksi päätrendin ollessa lisääntynyt virtuaalitodellisuus, sen vastatrendi on irrottautuminen sosiaalisesta mediasta ja paluu luontoon.

Otsikoi päätrendit. Voit myös käyttää värejä trenditaulussasi helpottaaksesi trendien kehittymisen seuraamista. Ota kuva trenditaulustasi säännöllisesti, esimerkiksi kerran kuukaudessa. Tämä auttaa sinua hahmottamaan trendien kehittymistä visuaalisesti.

3

TRENDIEN ANALYSOINTI

Trendien analysoinnissa tulee huomioida kaksi asiaa:

1. Trendin luonne ja kesto. Onko kyseessä megatrendi, joka kestää vuosia, villitys, joka on nopea kausitrendi, vai jotain näiden kahden väliltä? Esimerkiksi muotivärit, suosittu kausilelu tai uusi TikTok-tanssi ovat lyhytkestoisia, paljon suosiota saavia ja nopeita trendejä, villityksiä. Megatrendit ovat pitkäkestoisia päätrendejä (kesto esimerkiksi 5–15 vuotta), ja ne sisältävät lyhytkestoisempia trendejä. Muut trendit kuuluvat kestoaltaan ja luonteeltaan näiden kahden väliin. Villit kortit ovat odottamattomia ilmiöitä, ja niistä voi tulla mitä tahansa odottamattomia trendejä. Tällainen oli esimerkiksi koronaviruspandemia. Lisäksi orastavat trendit voivat joko muuttua trendeiksi, jopa megatrendeiksi, tai ne hiipua pois.

2. Trendin suunta ja kesto. Kuinka kauan trendi on ollut olemassa? Mikä on sen kehityssuunta, onko se kasvamassa vai hiipumassa? Onko se sulautumassa toiseen ilmiöön tai trendiin? Kuinka kauan arvioit trendin olevan olemassa? Voit seurata trendien kehitystä ottamalla säännöllisesti kuvia trenditaulustasi samalla tavalla kuin edellisessä kohdassa.

Muista kulttuurin vaikutus ja ole objektiivinen, kun analysoit trendejä. Epämukavat, arvojesi vastaiset ilmiöt voivat jopa olla paras inspiraation lähde.

4

ANALYSOI TRENDIEN TÄRKEYTTÄ OMALLE TOIMINNALLESI

Analysoi niiden trendien tärkeyttä, merkitystä ja vaikutusta, mitkä vaikuttavat omaan toimintaasi. Tunnista trendit, jotka voivat vaikuttaa toimintaasi, ja jaa ne kolmeen luokkaan:

1. Trendit, jotka vaikuttavat toimintaasi todennäköisimmin ja nopeimmin, ja joilla on sinuun suurin vaikutus.

2. Trendit, joiden vaikutus toimintaasi on keskimääräinen tai sitä suurempi, mutta joihin sinulla on mahdollisuus valmistautua.

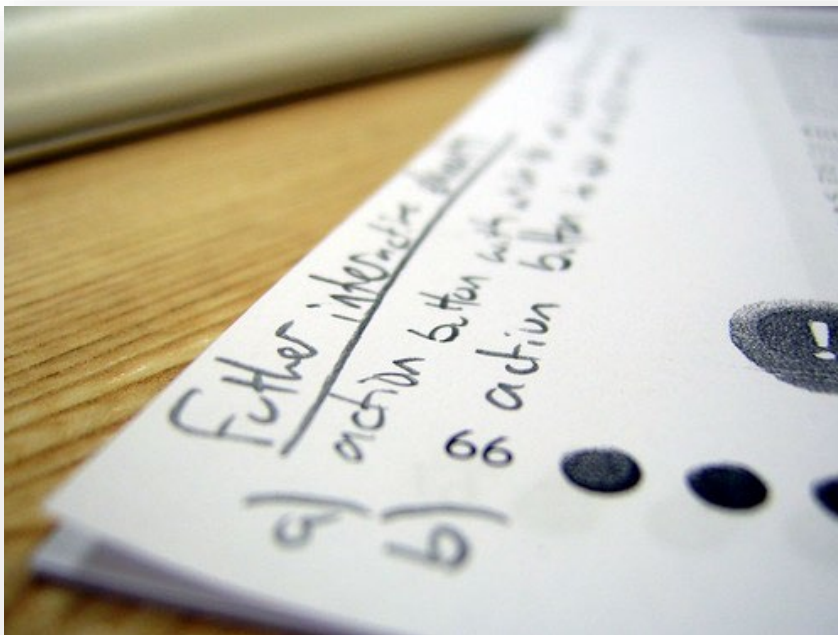
3. Trendit, joilla on sinuun pieni vaikutus ja joihin sinulla on runsaasti aikaa reagoida.

Voit käyttää luokittelussa värejä, symboleja tai erillisiä tauluja. Pohdi myös, mitkä ovat megatrendejä, muita trendejä, nopeita villityksiä, orastavia trendejä ja villedä kortteja, ja mitkä näistä vaikuttavat sinuun, milloin ja miten.

5

OMAAN TOIMINTAAN SOPEUTTAMINEN

Viimeinen vaihe on oman toiminnan strateginen ennakointi ja suunnittelu trendikartoituksen tuloksia käyttäen. Miten trendit voisivat vaikuttaa toimintaasi ja liiketoimintaasi, sijaintiisi, palveluihisi ja tuotteisiisi? Miten tähän tulisi valmistautua? Voitko yhdistää hidaskestoisempia nopeisiin villitystrendeihin? Voidaanko villitystrendejä käyttää markkinointiin? Käytä mielikuvitustasi, kun alat mukauttaa trendejä omaan toimintaasi ja suunnitelmiisi.



Ennakointityökalut

Ennakointi on tulevaisuuden ennakoimista ja siihen varautumista. Sen apuna voidaan käyttää useita työkaluja. Kaikkia CREATE-palvelumuotoiluprosessimallin työkaluja voidaan myös soveltaa ennakointiin. Seuraavassa taulukossa on esitetty esimerkkejä auttamaan sinua pääsemään alkuun.

Työkalu	Keskeiset kysymykset	Vinkkejä ennakointiin	Toimenpiteet
Ongelman kartoittaminen			
Palvelupolku	<p>Mitä trendejä tunnistat asiakaskäyttäjien ymmärryksessä?</p> <p>Miten tulevaisuusskenaariot voivat vaikuttaa asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin?</p>	<p>Kiinnitä huomiota kipukohtiin ja kehityskohteisiin, kuten missä asiakkailta on vaikeuksia, tai joilla palvelukokemusta voitaisiin parantaa tuottamalla lisäarvoa.</p> <p>Tutki asiakaskäyttäjien ja etsi trendejä ja asenteita, jotka voivat auttaa ennakoimaan tulevia tarpeita ja mieltymyksiä.</p>	<p>Yritä ennakoita analyysin pohjalta tulevaisuusskenaarioita, jotka saattavat vaikuttaa palvelupolkuun.</p> <p>Kehitä palvelupolun ja ennakointianalyysin avulla strategioita, jotta voit parantaa asiakaskokemusta ja pysyä nousevien trendien edellä.</p>
Media-, trendi- ja kirjallisuuskartoitus	<p>Mitä haluat tietää toimialastasi tai mitä siihen liittyvää haluat ennakoita?</p>	<p>Seuraa sosiaalisen median kanavia, blogeja, foorumeita tai uutisia. Siitä voi olla apua alaasi liittyvien nousevien aiheiden ja ilmiöiden tunnistamisessa.</p> <p>Tee kirjallisuuskartoitusta tutkimalla selvityksiä, tutkimuksia ja valkoisia kirjoja. Tästä voi olla apua laajempien trendien ja asiakaskäyttäjien muutosten tunnistamisessa.</p>	<p>Tunnista keräämästäsi tiedosta toistuvia kaavoja ja teemoja.</p> <p>Keskity trendeihin, jotka voivat merkitä uusia mahdollisuuksia tai uhkia toiminnallesi.</p> <p>Kehitä analyysin pohjalta näkemyksiä ja suosituksia yrityksesi tulevaisuutta varten.</p>

Työkalu	Keskeiset kysymykset	Vinkkejä ennakointiin	Toimenpiteet
Miellekartta mahdollisuuksista	<p>Mikä on miellekarttasi keskeinen idea tai teema?</p> <p>Mitä teemoja tai painopisteitä kartasta nousee esiin?</p>	<p>Käytä keskeistä aihetta lähtökohtana ja keksi siihen liittyviä mahdollisuuksia. Lisää jokainen idea miellekarttaan erillisenä haarana tai ala-aiheena. Yritä etsiä trendejä ja toistuvia kaavoja tunnistamistasi mahdollisuuksista.</p>	<p>Arvioi kunkin mahdollisuuden toteuttamiskelpoisuutta tavoitteidesi, resurssiesi ja valmiuksiesi pohjalta. Tämä voi auttaa mahdollisuuksien asettamista tärkeysjärjestykseen. Kirjaa kullekin olennaisimmalle mahdollisuudelle sen toteutusvaiheet. Vaiheita voivat olla esimerkiksi markkinatutkimus, liiketoimintasuunnitelman laatiminen tai prototyypin luominen.</p> <p>Tutki tulosten perusteella liiketoiminnallesi tarjoutuvia mahdollisuuksia ja kasvualueita.</p>
Tutkimus			
Sidosryhmäkartta	<p>Mitä haluat tietää sidosryhmiesi näkökulmista ja prioriteeteista tai mitä niihin liittyvää haluat ennakoida?</p>	<p>Varmista, että tarkastelet jokaisen sidosryhmän näkökulmaa ja prioriteetteja. Sidosryhmien organisaatioosi/toimialaa si liittyvät tavoitteet, huolenaiheet ja odotukset voivat auttaa sinua ennakoimaan tärkeitä muutoksia.</p> <p>Etsi alueita, joilla sidosryhmillä voi olla yhteisiä intressejä tai eriäviä näkökulmia.</p>	<p>Tunnista sidosryhmät, jotka ovat tärkeimmät tavoitteesi kannalta. Näitä voivat olla esimerkiksi asiakkaat, toimittajat, yhteistyökumppanit, työntekijät ja yhteisön jäsenet.</p> <p>Kartoita sidosryhmien väliset suhteet ja ota huomioon vuorovaikutus niiden kesken sekä organisaatiosi kanssa.</p> <p>Kehitä tekemiesi oivallusten pohjalta strategioita, joissa otat huomioon sidosryhmien näkökulmat ja prioriteetit.</p>

Työkalu	Keskeiset kysymykset	Vinkkejä ennakointiin	Toimenpiteet
Empatiakartta	Mitä haluat tietää asiakkaiden tarpeista ja haluista tai mitä niihin liittyvää haluat ennakoida?	Etsi täyttämättömiä tarpeita tai mahdollisuuksia innovointiin.	<p>Tunnista tutkimuksesi kannalta olennaisimmat asiakkaat tai kohderyhmät. Voit tarkastella olemassa olevia tai potentiaalisia asiakkaita. Laadi empatiakartta. Se on visuaalinen työkalu, joka auttaa ymmärtämään paremmin asiakkaiden näkökulmaa. Lisää kartan osiin "Sanoo", "Ajattelee", "Tekee" ja "Tuntee" tietoa olemassa olevista tai potentiaalisista asiakkaistasi.</p> <p>Analysoi empatiakartan pohjalta tekemiäsi oivalluksia ja tunnista nousevia trendejä ja muutoksia asiakkaiden tarpeissa ja haluissa.</p> <p>Kehitä tekemiesi oivallusten pohjalta strategioita vastataksesi asiakkaiden tarpeisiin ja haluihin.</p>
Ideointi			
Kilpailukartta	Mitä haluat tietää alasi tai markkinoiden kilpailutilanteesta, tai mitä siihen liittyvää haluat ennakoida?	<p>Keskity tutkimuksesi kannalta olennaisimpiin kilpailijoihin, joita voivat olla suorat ja epäsuorat tai mahdolliset kilpailijat.</p> <p>Etsi kilpailukentältä nousevia trendejä ja mahdollisuuksia, kuten muutoksia kuluttajien mieltymyksissä tai tulevia trendejä, jotka voivat tuoda muutoksia alalle.</p>	<p>Kartoita kilpailijoidesi välisiä suhteita ja vuorovaikutusta toistensa sekä organisaatiosi kanssa. Analysoi kunkin kilpailijan vahvuudet ja heikkoudet, sekä niiden tarjoamat tuotteet/palvelut, markkina-asema ja kilpailuetu.</p> <p>Kehitä kilpailukartasta tekemiesi oivallusten pohjalta strategioita vastataksesi kilpailuun.</p>

Työkalu	Keskeiset kysymykset	Vinkkejä ennakointiin	Toimenpiteet
Inspiraatiotaulu	Mitä haluat tietää toimialaasi tai organisaatioosi liittyvistä nousevista trendeistä, ideoista tai inspiraation lähteistä tai mitä niihin liittyvää haluat ennakoida?	Voit tarkentaa tutkimuskysymystäsi inspiraatiotaulusta tekemiesi oivallusten pohjalta. Siitä voi olla apua sellaisten mahdollisuuksien tai haasteiden tunnistamisessa, joita et ole aikaisemmin miettinyt.	Näitä voivat olla esimerkiksi sosiaalisen median alustat, teematapahtumat ja muotoilun trendit. Kerää inspiraatiota valitsemistasi lähteistä visuaalisessa muodossa ja järjestä ne inspiraatiotaululle. Voit käyttää kuvia, värejä, kuvioita, valokuvia ja muita visuaalisia elementtejä. Analysoi inspiraatiotaulua ja tunnista siitä nousevia trendejä ja ideoita.
Vaihtoehtoiset prototyypit			
Visuaalinen äänestys	Mitä haluat tietää toimialaasi tai organisaatioosi liittyvistä nousevista trendeistä, ideoista tai prioriteeteista tai mitä niihin liittyvää haluat ennakoida?	Keskity tutkimukseesi kannalta olennaisimpiin kohderyhmiin: asiakkaisiin, työntekijöihin, yhteistyökumppaneihin, alan asiantuntijoihin tai yleisesti ihmisiin.	Laadi lista tutkimukseesi liittyvistä vaihtoehtoista, kuten mahdollisista tuotteista tai palveluista, markkinointistrategioista tai muista painopisteistä. Laadi jokaiselle näistä äänestysjärjestelmä, jossa voi äänestää esimerkiksi värillisillä tarroilla tai merkitsemällä äänet värillisillä tusseilla. Kukin osallistuja voi antaa tietyn määrän ääniä. Määrä voidaan määrittää joko ennalta tai sen mukaan, kuinka paljon vaihtoehtoja on tarjolla. Kerää ja analysoi äänestyksen tulokset. Tunnista tulosten pohjalta nousevia trendejä, ideoita ja prioriteetteja.
Testaus			

Työkalu	Keskeiset kysymykset	Vinkkejä ennakointiin	Toimenpiteet
Arviointimatriisi	Mitä haluat tietää toimialaasi liittyvistä nousevista trendeistä?	Etsi alueita, joilla tietyt vaihtoehdot saavat muita enemmän tai vähemmän pisteitä, ja mieti syitä tälle.	Määrittele arviointikriteerit, kuten kustannukset, toteuttamiskelpoisuus, vaikutukset tai riskit. Laadi seuraavaksi lista tutkimukseen liittyvistä vaihtoehdoista, kuten mahdollisista tuotteista tai palveluista, markkinointistrategioista tai muista painopisteistä. Arvioi kutakin vaihtoehtoa edellisessä vaiheessa tunnistamiesi arviointikriteerien perusteella. Voit käyttää tässä pisteytysjärjestelmää, kuten numeroita tai luokitusjärjestelmää. Analysoi tulokset ja tunnista niiden pohjalta nousevia trendejä, ideoita ja mahdollisuuksia.
Viimeistely			
Toteutus suunnitelma	Mitä haluat tietää yritykseesi tai organisaatioosi liittyvän strategian, hankkeen tai aloitteen toteuttamisesta tai mitä siihen liittyvää haluat ennakoida?	Laadi toteutus suunnitelmaa varten aikajana. Siitä voi olla apua tehtävien ja virstanpylväiden järjestyksen hahmottamisessa sekä sen varmistamisessa, että kunkin vaiheen suorittamiseen on varattu riittävästi aikaa ja resursseja.	Tunnista keskeiset elementit, kuten tehtävät, virstanpylväät, resurssit ja riippuvuudet. Anna kukin tehtävä tai virstanpylväs tiettyjen henkilöiden tai tiimien vastuulle.

Muita ennakointityökaluja ServiceDigiCulture-valmennuksessa tarjottavien työkalujen lisäksi:

Skenaariosuunnittelun avulla kehitetään useampia realistisia tulevaisuusskenaarioita ja tutkitaan niiden mahdollisia vaikutuksia.

Trendianalyysi: Tällä työkalulla analysoidaan trendejä ja toistuvia kaavoja tulevaisuuden mahdollisten kehityssuuntien tunnistamiseksi.

Delfoi-menetelmä: Tällä työkalulla kerätään ja koostetaan asiantuntijamielipiteitä, jotta tulevaisuudesta voidaan tehdä tietoon pohjautuvia ennusteita.

SWOT-analyysin avulla tunnistetaan tiettyyn asiaan tai trendiin liittyvät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, mistä voi olla apua tulevien strategioiden kehittämisessä.

Toimintaympäristön muutosten tarkastelu: Tällä työkalulla kerätään ja analysoidaan eri lähteistä peräisin olevaa tietoa nousevien trendien, ongelmien ja mahdollisuuksien tunnistamiseksi.

Tulevaisuuspyörät: Tällä työkalulla kartoitetaan tietyn trendin tai tapahtuman mahdollisia seurauksia ja vaikutuksia.

Backcasting – takaisin tulevaisuudesta: Tämä työkalu lähtee liikkeelle tavoiteltavasta tulevaisuudesta ja tunnistaa sitten sen saavuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet edeten ajassa taaksepäin kohti nykytilannetta.

Villien korttien analysointi: Tällä työkalulla tunnistetaan mahdolliset häiriötekijät tai odottamattomat tapahtumat, joilla voi olla merkittävä vaikutus tulevaisuuteen.

Näitä työkaluja voidaan käyttää erikseen tai yhdessä, jotta voidaan luoda kattavampi tulevaisuudenkuva ja varautua siihen asianmukaisesti.



Alex ja ennakointi

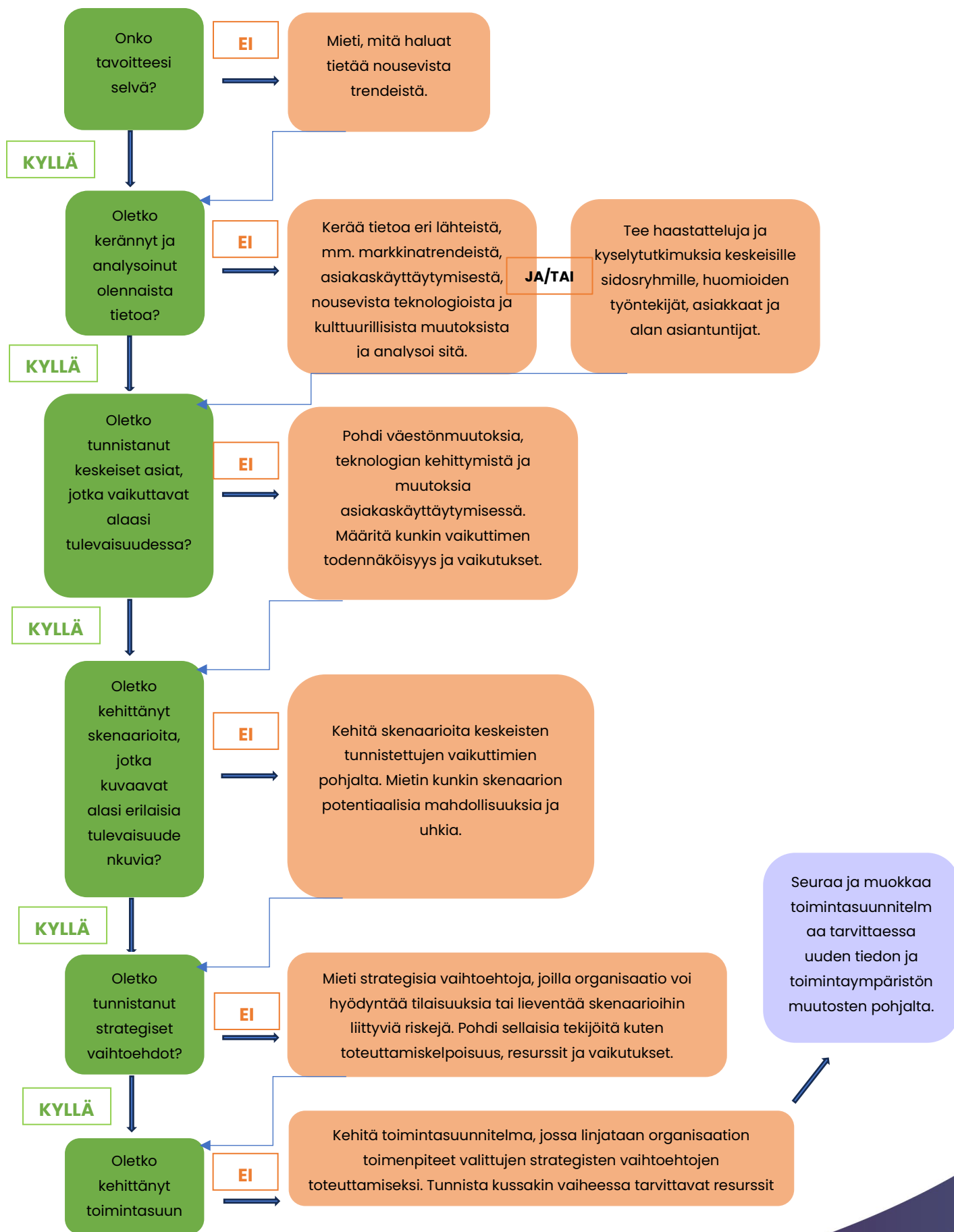
Alex on pienen elokuvateatterin johtaja. Teatterin asiakkaat ovat pääosin olleet perheitä paikallisesta yhteisöstä. Kävijämäärät ovat viime vuosien aikana vähentyneet lähinnä koronapandemiaan liittyvien rajoitusten seurauksena. Vaikka ihmiset ovat pandemian päättymisen jälkeen alkaneet palata elokuvateatteriin, Alex haluaa olla ennakoiva ja tutkia mahdollisia tulevia trendejä, jotka voivat vaikuttaa hänen liiketoimintaansa. Alex turvautui skenaariosuunnitteluun ja kehitti useamman realistisen skenaarion elokuvateatterialan tulevaisuudesta. Yhdessä Alexin tutkimista skenarioista elokuvateatterit muuttuisivat luksuselämäyksi ensiluokkaisine istuimineen ja ruokavaihtoehtoineen, kun taas toisessa skenaariossa virtuaalitodellisuusteknologia korvaisi tarpeen perinteisille elokuvateattereille. Alex hyödynsi myös trendianalyysiä. Alex analysoi elokuvateatterialan ajankohtaisia trendejä, kuten suoratoistopalveluiden lisääntyvää suosiota ja elokuvateatterien vähentyviä kävijämääriä, ja tutki sitten, mihin suuntaan nämä trendit mahdollisesti kehittyvät tulevaisuudessa, ja miten ne saattavat vaikuttaa Alexin liiketoimintaan. Alex täydensi trendianalyysiä toimintaympäristön muutosten tarkastelulla, jossa hän keräsi

ja analysoi tietoa eri lähteistä, kuten markkinatutkimusraporteista, alan julkaisuista ja sosiaalisesta mediasta, ja tunnisti sen pohjalta nousevia trendejä ja ongelmia elokuvateatterialalla. Alex suoritti kaiken keräämänsä tiedon pohjalta SWOT-analyysin, jonka avulla hän tunnisti elokuvateatterialan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Hänen tavoitteenaan oli selvittää, miten nämä tekijät voivat vaikuttaa hänen liiketoimintaansa tulevaisuudessa ja millaisilla strategioilla hän voisi madaltaa riskejä tai tarttua tilaisuuksiin.

Ennakointityökalut antoivat Alexille kokonaisvaltaisemman käsityksen elokuvateatterialan tulevaisuudesta, ja hän kehitti niiden avulla sopeutumisstrategioita muuttuvien trendien ja olosuhteiden varalle.

Miten tehdä päätöksiä strategisessa ennakkoinnissa toimien toteuttamiseksi ja uusien (palvelujen jne.) luomiseksi? (Seuraavalla sivulla kaavio)





Ennakointivaihtoehtoja erikokoisille ja -tyyppisille organisaatiolle ja yrityksille

Jotkut ennakointityökalut saattavat sopia paremmin pienille organisaatioille, kun taas toiset toimivat loistavasti suuremmissa yrityksissä.

Organisaatiotyyppi	Vinkkejä ennakointiin
<p>Yksin tai pienessä piirissä toimivat pienyritykset</p>	<p>Yleisvinkki: valitse ennakointityökaluja, jotka eivät edellytä paljoa resursseja.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pysy media-, trendi- ja kirjallisuuskartoituksen avulla ajan tasalla nousevista trendeistä ja mahdollisuuksista kulttuurialoilla ja luovilla aloilla. ✓ Laadi mielekartta mahdollisuuksista, jotta voit tutkia mahdollisia kasvu- ja innovaatioalueita. ✓ Tee empatiakarttarajoituksia ja syvennä sitä kautta ymmärrystäsi kohdeyleisöstä sekä sen tarpeista ja mieltymyksistä. ✓ Kerää visuaalisen äänestyksen tai muiden joukkoistamistyökalujen avulla ajatuksia ja ideoita laajemmalta yleisöltä. ✓ Laadi sidosryhmäkartta, jotta voit tunnistaa mahdolliset yhteistyökumppanit alalla. ✓ Laadi toteutussuunnitelma, jotta sinulla on selkeä suunnitelma strategioiden ja aloitteiden toteuttamista varten.
<p>Keskisuuret yritykset ja organisaatiot</p>	<p>Yleisvinkki: voit käyttää kaikkia pienille yrityksille soveltuvia työkaluja ja hyödyntää niiden lisäksi muita työkaluja, joiden toteuttaminen voi edellyttää pientä tiimiä.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ennakoi skenaariosuunnittelun kaltaisten ennakointityökalujen avulla tulevia trendejä ja muutoksia kulttuurialalla ja luovilla aloilla. ✓ Muodosta palvelupolkuharjoitusten avulla parempi käsitys asiakkaiden kokemuksista ja tunnista kehittämiskohteita. ✓ Laadi inspiraatiotaulu, jotta voit päästää luovuutesi valloilleen ja keksiä uusia ideoita. ✓ Arvioi arviointimatriisin avulla eri vaihtoehtoja ja aseta painopisteet tärkeysjärjestykseen. ✓ Hyödynnä avointa innovointia ja osallistu uusiin hankkeisiin tai aloitteisiin yhteistyössä muiden yritysten, tutkimuslaitosten tai startup-yritysten kanssa. ✓ Muodosta kilpailukartta ja analysoi sen avulla kilpailukenttää sekä tunnista alueita, joilla voit erottua.
<p>Suuryritykset ja suuret organisaatiot</p>	<p>Yleisvinkki: suuremmalla yrityksellä saattaa olla enemmän resursseja käytettävissä ennakointiin. Varmista, että hyödynnät kaikkia saatavilla olevia resursseja.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Muodosta erillinen ennakointitiimi tai palkkaa ulkoinen konsultti suorittamaan perusteellista ennakointitutkimusta ja analyysiä. ✓ Hyödynnä erilaisia ennakointityökaluja, kuten tulevaisuudennäkymien kartoitusta tai trendianalyysiä, nousevien trendien ja mahdollisuuksien ennakoinniseksi. ✓ Tunnista sidosryhmäkarttatarjoitusten avulla mahdollisia yhteistyökumppaneita alalla ja rakenna kattava ekosysteemi innovaatiolle ja kasvulle. ✓ Kokeile uusia ideoita ja teknologioita innovaatiolaboratorioiden tai muiden innovaatorakenteiden avulla. ✓ Laadi kattava toteutussuunnitelma sekä siihen selkeät aikajajat, virstanpylväät ja tulosindikaattorit, jotta voit varmistaa aloitteiden ja hankkeiden onnistuneen toteutuksen. ✓ Arvioi arviointimatriisien avulla eri aloitteiden onnistumista ja tee tietopohjaisia päätöksiä tulevista investoinneista ja strategioista.
--	--

Erikokoisilla organisaatioilla on erilaiset mahdollisuudet aika- ja henkilöstöresursseista sekä taloudellisista resursseista riippuen. Se ei kuitenkaan tarkoita, että ennakointivaihtoehtoja olisi saatavilla vain, jos organisaatiolla on erillinen ennakointitiimi ja sille oma budjettinsa. Alla on vinkkejä, joista voi olla apua ennakointityössä:

- **Aseta etusijalle organisaatiosi tavoitteisiin nähden olennaisimmat ennakointityökalut ja menetelmät**, ja varaa aika- ja henkilöstöresursseja sekä taloudellisia resursseja niiden mukaan. Jos esimerkiksi taloudelliset resurssit ovat rajalliset, keskity edullisiin tai ilmaisiin työkaluihin, kuten kirjallisuuskartoitukseen, empatiakartoitukseen tai visuaaliseen äänestykseen.
- **Optimoi ajankäyttö** asettamalla ennakointitoiminnalle selkeät tavoitteet, käyttämällä tehokkaan työskentelyn mahdollistavia työkaluja ja menetelmiä sekä käyttämällä digitaalista teknologiaa mahdollisuuksien mukaan. Käytä esimerkiksi digitaalisia työkaluja datan keräämiseen tai tiedon analysoimiseen (sosiaalinen media voisi olla yksi hyödyllinen ja edullinen digitaalinen työkalu) tai helpota etäyhteistyötä virtuaalisten yhteistyövälineiden avulla.
- Keski- tai suuren yrityksen tai organisaation tapauksessa **hyödynnä talon sisäistä osaamista** osallistamalla eri osastojen työntekijöitä ennakointityöhön. Tästä voi olla apua erilaisten näkökulmien esiin tuomisessa ja varmistamisessa, että yrityksen tuleva menestys on kaikille tärkeää. Pyydä esimerkiksi

markkinoinnin, muotoilun tai tuotekehityksen työntekijöitä osallistumaan palvelupolun kartoittamisharjoituksiin, jotta saat kattavamman käsityksen asiakkaiden kokemuksista.

- Pienen organisaation, yrityksen tai itsenäisen ammatinharjoittajan tapauksessa **hanki ulkoista tukea**. Ulkoinen tuki voi tarkoittaa muun muassa tutkimustyötä, tiedon analysointia tai valmennuksen järjestämistä yhteistyössä konsulttien, toimialaliittojen tai akateemisten instituuttien kanssa. Ulkoinen tuki voi myös tarkoittaa avun pyytämistä ennakointityöhön asiakkailta, toimittajilta ja/tai yhteisöltä. Näin voit saada käyttöösi erityisosaamista tai resursseja, joita yrityksen sisältä ei välttämättä löydy.
- **Laadi budjetti ennakointityötä varten** ja varaa siihen taloudellisia resursseja yrityksen prioriteettien ja käytettävissä olevien resurssien mukaan. Tästä voi olla apua ennakointitavoitteiden saavuttamisessa organisaation tai yrityksen taloudellisissa rajoissa.

Ennakointityökalut voivat organisaation tai yrityksen koosta riippumatta auttaa kulttuurialojen ja luovien alojen organisaatioita ennakoimaan trendejä, tunnistamaan tilaisuuksia ja mahdollisia uhkia sekä pysymään edellä kilpailussa. Tarkoituksenmukaisten ennakointityökalujen valinta organisaation koon ja resurssien mukaan auttaa kehittämään selkeän tulevaisuusvision, selviytymään paremmin kriiseistä ja tukemaan menestystä pitkällä tähtäimellä.



Kestävyys ja ennakointi yrittäjyyden ja itsensä työllistämisen tukena

Ennakointistrategiaa voidaan käyttää apuna oman yrittäjyyden ja itsensä työllistämisen suunnittelussa ja järjestämisessä kulttuurialalla ja luovilla aloilla. CREATE-palvelumuotoiluprosessia ja sen työkalupakkia (<https://www.servicedigiculture.eu/fi/toolkit-training>) voidaan käyttää apuna tähän tarkoitukseen, sillä ne tukevat strategista ennakointia ja tulevaisuuteen valmistautumista esimerkiksi seuraavin tavoin:

C	Ongelman kartoitus Tunnista ensin kiinnostuksen kohteet, mahdollisuudet, tilaisuudet, vahvuudet, kehittämiskohteet sekä nykyinen ja haluttu maantieteellinen sijainti. Kirjoita nämä asiat ylös lyhyesti esimerkiksi post-it -lapuille. Näin pystyt rajoittamaan tarkastelualueetta, mistä on hyötyä seuraavassa vaiheessa.
R	Tutkimus Tutki seuraavaksi ulkoisia elementtejä, jotka liittyvät Ongelman kartoitus -vaiheessa tunnistettuihin asioihin. Selvitä, mitä on jo olemassa, ja mistä on puutetta, sekä miten ala ja yhteiskunta ovat kehittymässä. Tutki myös yhteiskunnan, alan, ammattien, palveluiden ja tuotteiden kehitystä ja kehityssuuntia.
E	Ideointi Kehitä erilaisia ideoita urapolkuasi varten – työllistyminen, haluttu ammatti sekä mahdollisesti yrittäjyys ja opiskeluvaihtoehdot. Pidä ideointi yleisellä tasolla miettiäksesi mitkä niistä voisivat sopia sinulle. Voit keskustella vaihtoehdoista tuttujesi kanssa. Valitse mieluisimmat ideat.
A	Vaihtoehtoiset prototyypit Kehitä valitsemasi ideat pidemmälle yksityiskohtaisemmiksi ja tulevaisuusskenaarioiksi. Mieti, miten ne sopivat elämänsuunnitelmiisi. Luo yksityiskohtaisia skenaariosuunnitelmia. Voit soveltaa tähän esimerkiksi palvelupolun tai palvelumallin kuvauksen työkaluja.
T	Testaus Testaa luomiasi skenaarioita ja pohdi, mitkä niistä ovat realistisimmat tulevaisuuden työllistymisvaihtoehdot. Voit keskustella niistä perheesi ja ystäväsi kanssa.

E**Viimeistely**

Laadi konkreettinen suunnitelma valitsemastasi työllistymis-/ura-/opiskelu-/yrittäjyysvaihtoehdosta. Pidä tallessa myös valitsematta jääneet vaihtoehdot, sillä voit tarvita niitä myöhemmin.



Innovatiiviset palvelut

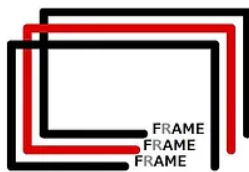
kulttuurialalla ja luovilla aloilla

kulttuurialalla ja luovilla aloilla

Seuraa meitä!



YouTube



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

ServiceDigiCulture

Digital and Sustainable Service Innovation
for the Cultural and Creative Sectors
2020-1-FI01-KA227-ADU-092663

@All rights reserved, ServiceDigiCulture, 2021

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

This work is licenced under Copyright Creative Commons Attribution ShareAlike CC BY-SA 4.0 International license.

