

NIMIÖLEHTI

Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu
Kauppatieteiden osasto
Johtaminen ja organisaatiot

Tulevaisuushallintaa: skenaarioperustainen toimintamalli
Case: Sankar Marketing Oy

Tutkielman aihe hyväksytty osastoneuvostossa: 13.11.2001

Tarkastajat: KTL Tapio Eräheimo, Prof. Jyrki Ahola

Ohjaaja: KTL Tapio Eräheimo

Savonlinnassa 14.11.2001

Kinnunen Pekka
Myllymäenkatu 11
57130 Savonlinna
Puh: 015 534637

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Kinnunen, Pekka

Tutkielman nimi: Tulevaisuushallintaa: skenaarioperustainen toimintamalli Case:
Sankar Marketing Oy

Osasto: Kauppatieteiden osasto

Vuosi: 2001

Pro gradu –tutkielma. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

85 sivua, 7 kuviota, 10 taulukkoa, 4 liitettä.

Tarkastajina KTL Tapio Eräheimo ja Prof. Jyrki Ahola

Hakusanat: tulevaisuushallintaa, skenaario, visio, rakenteellinen analyysi,
Sankar Marketing Oy

Keywords: future management, scenario, visio, structural analysis,
Sankar Marketing Oy

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa Sankar Marketing Oy:lle normatiivinen, skenaarioperustainen toimintamalli tulevaisuudenhallintaan.

Menetelmällisesti tavoitteena oli kokonaisuuden hallittavuus. Yleiset skenaariot (ongelmien kasautuminen, tietoyhteiskunta hyvinvointiyhteiskuntana ja markkinavetoinen kehitys) toimivat näkökulmien aukaisijoina. Tulevaisuustaulukkomuotoinen väljästi kohdennettu skenaario rakennettiin tulevaisuusstudion, lehti- ja kirjasurveyn avulla. Taulukosta analysoitiin rakenteellisella- ja vaikuttavuusanalyysillä tärkeimmät muuttujat esille.

Empiiriset tulokset: 1. Sankar Marketing Oy:n missio ja visiot rakennettiin tärkeimpien muuttujien, paradigman ja yrityksessä vallitsevien arvojen avulla.

2. Kasvulle, henkilöstölle ja markkinoinnille määritettiin visioita tukevat pitkän aikavälin strategiset linjaukset, jotka arvoitettiin strategiaskenaarion avulla.

3. Toimenpidesuunnitelmat muodostivat kehitysurien polun bas-menetelmällä analysoidusta nykytilasta pitkän tähtäimen visioon.

Uutuusarvoa tutkimukseen tuo toimintamallin uskottavuus, joka saatiin aikaiseksi yhdistämällä valittujen metodien rajapinnat aukottomaksi päättelyketjuksi.

ABSTRACT

Author: Kinnunen Pekka

Title: Future Management: Scenario-Based Model of Function.

Case: Sankar Marketing Oy

Department: Department of Business Administration

Year: 2001

Pro Gradu Thesis, Lappeenranta University of Technology

85 pages, 7 figures, 10 charts, 4 appendix

Supervisors: Lic.Sc.(Econ.) Tapio Eräheimo, Professor Jyrki Ahola

Key Words: future management, scenario, visio, structural analysis,

Sankar Marketing Oy

The objective of this study was to construct a normative, scenario-based future management process for Sankar Marketing Oy.

The methodological objective of the study was the manageability of the overall situation. General scenarios (the building up of problems, the information society as a welfare society and market-lead development) served to create perspectives. A tabulated, lightly focused scenario was constructed based on a survey of newspapers and periodical professional publications. The most important variables were identified by carrying out a structural and influential analysis on the scenario.

The empirical results are explained here. Firstly, Sankar Oy's mission and visions were constructed using the most important variables, the paradigm and the values prevailing in the company. Secondly, a long-term strategy, which supported the vision and which was valued using the strategy scenario, was defined for the company's growth, personnel and marketing. Finally, short- to medium-term functional plans formed the company's development path from the present state, which was obtained using bas analysis, towards its long-term vision.

The element of novelty was brought to the research by the functional model's credibility which was achieved by linking the chosen methods into a gapless logical chain.

ALKUSANAT

Innostus skenaariotekniikan yhdistämisestä yrityksen strategiseen työskentelyyn syntyi markkinoiden pitkät trendit kurssin aikana kolmantena opiskeluvuotena. Skenaariotekniikka tuntui, 15 vuotta vaatetusalan yrityksen johtotehtävissä työskennelleelle, tarjoavan konkreettisen tavan hahmottaa yrityksen tulevaisuutta. Taaksepäin katsottuna, kyseessä oli työn alkuperusta jonka ympärille kokonaisuus rakentui. Työskentely tapahtui kotona ja case yritys Sankar Marketing Oy:ssä.

Ohjaajana toimineelta Eräheimon Tapiolta sain sekä sähköpostitse että tapaamisten aikana varmistusta oikeasta etenemissuunnasta. Tärkeää oli myös tekemisen ja punaisen langan löytämisen vapaus. Loppuvaiheessa ylimääräisen aineiston karsiminen, jäljelle jääneen aineiston tiivistäminen ja tutkielman rakenteen parantaminen tehtiin yhteistyössä ohjaajan kanssa.

Sain myös kunnian tavata professori Jyrki Aholan ja professori Ahti Lehtomaan tämän työn tiimoilta, iltapäivän istunto auttoi jäsentämään työtä eteenpäin.

Lämpimät kiitokset kaikille mainituille sekä tietysti myös rakkaalle perheelle, Jaanalle, Eetulle, Eeville ja Evelle, jotka mahdollistivat tämän tiiviin mutta antoisan rupeaman.

SISÄLLYS

| | |
|---|----|
| LUETTELO KUVIOISTA | 3 |
| LUETTELO TAULUKOISTA | 3 |
| 1 JOHDANTO | 4 |
| 1.1 Tavoitteet ja tutkimuksen rakenne | 4 |
| 1.2 Mitä on tulevaisuudentutkimus | 7 |
| 1.2.1 Käsitteellinen sisältö | 7 |
| 1.2.2 Tavoitteet | 8 |
| 1.2.3 Käyttö | 8 |
| 2 SANKAR: VALMISTELEVA SKENAARIOINTI TEOREETTISIN KYTKENNÖIN | 10 |
| 2.1 Skenaariointityön viitekehys | 10 |
| 2.2 Yleiset yhteiskunnalliset perusskenaariot | 12 |
| 2.3 Väljästi kohdennettu tulevaisuustaulukko | 15 |
| 2.4 Tulevaisuustaulukon rakenteellinen analyysi | 19 |
| 2.5 Tulevaisuustaulukon vaikuttavuusanalyysi | 28 |
| 2.6 Sankarin fokusoitu XX-tulevaisuustaulukko | 30 |
| 2.7 Valmisteleavan kierroksen nivominen ryhmätyöskentelyyn | 43 |
| 3 SANKAR: SKENAARIOINTI TYÖRYHMÄNÄ TEOREETTISIN KYTKENNÖIN | 44 |
| 3.1 Fokusoitut skenaariot | 45 |
| 3.1.1 XX-tulevaisuustaulukon Peilaaminen perusskenaarioihin | 46 |
| 3.1.2 Johtopäätökset | 48 |
| 3.1.2.1 Faktat | 49 |
| 3.1.2.2 Vaihtoehtoisia etenemissuuntia omaavat muuttajat | 51 |

| | | |
|---------|---|----|
| 3.2 | Mission ja visioiden määrittäminen osana skenaariointia | 54 |
| 3.2.1 | Raynorin Vision muodostus | 54 |
| 3.2.2 | Halutun mission ja visioiden rakentaminen fokusoitujen skenaarioiden ja Raynorin visiokäsityksen avulla | 55 |
| 3.2.2.1 | Sankarin missio | 56 |
| 3.2.2.2 | Sankarin keskipitkän ja pitkän tähtäimen visiot | 57 |
| 3.3 | Strategisten linjausten rakentaminen | 59 |
| 3.3.1 | Strategiataulukko | 60 |
| 3.3.2 | Strategisten linjausten arviointi strategiaskenaariolla | 63 |
| 4 | SANKAR: NYKYTILAKUVAUS BAS-ANALYYSINÄ | 65 |
| 4.1 | Markkinointi | 66 |
| 4.2 | Voimavarat | 70 |
| 4.3 | Johtaminen | 72 |
| 5 | JOHTOPÄÄTÖKSET: TOIMENPIDESUUNNITELMAT, STRATEGISET LINJAUKSET JA KEHITYSURAT | 73 |
| 5.1 | Lyhyen tähtäimen toimenpidesuunnitelma | 73 |
| 5.2 | Keskipitkän tähtäimen toimenpidesuunnitelma | 74 |
| 5.3 | Pitkän aikavälin strategiset linjaukset | 75 |
| 5.4 | Kehitysurat | 76 |
| 6 | TOIMINTAMALLIN LAATU | 76 |
| 6.1 | Aiemman tietämyksen ja empiirisen aineiston hyödyntäminen | 76 |
| 6.2 | Toimintamallin toimivuus | 78 |
| 6.3 | Toimintamallin uutuusarvo | 79 |
| | JÄLKIKIRJOITUS | 80 |
| | LÄHTEET | 81 |
| | LIITTEET | |

LUETTELO KUVIOISTA

| | | |
|-----------|--|----|
| Kuvio 2.1 | Menetelmät aika-avaruudessa | 10 |
| Kuvio 2.2 | Skenaariointityön viitekehys | 11 |
| Kuvio 2.3 | Skenaarioiden peruslogiikka | 14 |
| Kuvio 2.4 | Vaikuttavuus-riippuvuus-taso rakenteellisessa analyysissa. Aineisto Sankar. | 23 |
| Kuvio 2.5 | Välillisten muuttujien etsiminen | 27 |
| Kuvio 3.1 | Raynorin vision muodostus | 55 |
| Kuvio 4.1 | Muuttunut markkinarakenne sankarin tuotteet asemoituna. | 67 |

LUETTELO TAULUKOISTA

| | | |
|--------------|---|-------|
| Taulukko 2.1 | Godetin skenaarioluokittelu | 12 |
| Taulukko 2.2 | XX-tulevaisuustaulukko | 16 |
| Taulukko 2.3 | Sankarin muuntujataulukko | 17-19 |
| Taulukko 2.4 | Sankarin rakenteellisen analyysin karsiman tulevaisuustaulukon vaikuttavuus analyysi | 29 |
| Taulukko 2.5 | Sankarin XX-tulevaisuustaulukko | 34-43 |
| Taulukko 3.1 | XX-tulevaisuustaulukon peilaaminen perusskenaarioihin | 46-48 |
| Taulukko 3.2 | Sankarin strategiataulukko | 61-62 |
| Taulukko 3.3 | Strategisten linjausten arviointi. | 63-64 |
| Taulukko 4.1 | Bas-analyysin prosessit | 66 |
| Taulukko 5.1 | Sankarin pitkän aikavälin strategiset linjaukset | 75 |

1 JOHDANTO

1.1 Tavoitteet ja tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen tarkoitus on rakentaa Sankar Marketing Oy:lle skenaarioperustainen toimintamalli säännöllisesti toistettavaan tulevaisuudenhallintaan. Tulevaisuudenhallinnalla tarkoitetaan pahimpien virheiden välttämistä ja parhaiden kehitysurien löytämistä.

Toimintamalli on toimiva, jos päättelyketju on aukoton skenaarioista lyhyen tähtäimen toimenpiteisiin asti. Aukottomuus asettaa tutkimukselle toisen tavoitteen, joka on valittujen metodien välisten rajapintojen uskottava yhdistäminen.

Tutkimuksen perustelu

Pk-yrityksen toimintaympäristö muuttuu nopeammin ja yllätyksellisemmin kuin aikaisemmin. Menestyäkseen tulee, sopeutumisen sijaan, varautua pitkän aikavälin tavoitteidensa toteuttamiseen erilaisissa tulevaisuuden tilanteissa. (Mannermaa 2000, 9.) Markkinoiden ripeät muutokset jatkuvat aina vaan rajummin (Kotler 1999, 10).

Tulevaisuudentutkimuksen yksi keskeisiä ongelmia on linking. Linkingillä tarkoitetaan pitkän aikavälin skenaarioiden ja lyhyen aikavälin päätöksenteon yhdistämistä. (Mannermaa 1999, 15.)

Yritys, joka tekee samoja toimintoja kuin muutkin mutta hieman paremmin, on operatiivisesti tehokas ilman strategiaa. Strategia on vasta silloin hyvä, kun se poikkeaa selkeästi kilpailijoista. (Porter 1996, 61-78.)

Rajaus

Vaatetusalan hajanaisuus ja osittainen sopeutumattomuus tiukentuneeseen kilpailuun estävät vielä alakohtaisten skenaarioiden rakentamisen klusteripohjaisesti, vaikkapa delfitekniikan avulla. Tämä olisi järkevää, mutta ei toteutettavissa tämän tutkimuksen resurssien puitteissa. Skenaariointityö on sisäinen ja edustaa vain Sankar Marketing Oy:n omaa näkemystä. Ulkopuolista, maksullista asiantuntija-apua ei käytetä, toimintamallia kehitetään yrityksen omien resurssien puitteissa.

Tutkimustehtävä

Tutkimuksen empiirinen kohde on Sankar Marketing Oy ja sen tulevaisuudenhallintaprosessi. Tutkimus pyrkii saamaan tulevaisuuden hallintaan Sankar Marketing Oy:n näkökulmasta, valitut menetelmät tähtäävät pitkäjänteiseen ja muokkautuvaan, ei kertaluontoiseen, tulevaisuudenhallintaan. Tällä perusteella teoreettiset kytkennät ja case-yritys esitetään pääsääntöisesti empiirisen työn rinnalla.

Tutkimuksen kuvaustehtävät

Kuvauksia tehdään kolmella erilaisella tavoitteella:

1. Sankar Marketing Oy:n nykytilakuvaus, joka toteutetaan BAS-analyysinä.
2. Taustojen, valittujen menetelmien ja teorioiden kronologisesti etenevä kuvaus. Menetelmät ja teoriat kuvataan riittävässä tarkkuudessa, jatkotyöskentelyä ajatellen.
3. Johtopäätöksenä syntyneiden visioiden, strategisten linjausten ja toimenpiteiden kuvaus. Kuvauksessa keskitytään selkeyteen, ja asiat koetetaan esittää helppotajuisesti.

Nykytilankuvaus kuvataan näistä viimeisimpänä luvussa 4. Koska tutkimustyö on luonteeltaan normatiivinen, tulevaisuutta halutaan skenaarioida mahdollisimman vapaana nykytilan rajoitteista.

Tutkimuksen rakenne

Luvussa 1 kuvataan tutkimuksen tavoite ja rakenne. Tulevaisuudentutkimuksen taustoja ja nykytilaa kuvataan lyhyesti.

Luvussa 2 kuvataan tutkimuksen, täysin kirjoituspöytätyönä tehtyä, valmistelevaa osuutta. Tutkimuksen toteutustapa ja metodologiset valinnat kuvataan työn etenemisjärjestyksessä. Tulevaisuudenhallintaa ratkotaan väljästä tulevaisuustaulukosta rakenteellisella- ja vaikuttavuusanalyysillä aina fokuoituihin tulevaisuustaulukkoihin asti.

Luvussa 3 kuvataan tutkimuksen ryhmätyönä tehtävä osuus. Tutkimuksen toteutustapa ja metodologiset valinnat kuvataan työn etenemisjärjestyksessä. Työryhmän työ jakautuu kolmeen osioon: 1) fokuoitujen skenaarioiden rakentamiseen, 2) mission ja visioiden määrittämiseen, 3) pitkän aikavälin strategisten linjausten rakentamiseen. Lisäksi käsitellään työtappaa.

Luvussa 4 kuvataan Sankar Marketing Oy:n nykytilaa arvoketjuanalyysinä. Teoreettinen perustyökalu on Bas-analyysi.

Luvussa 5 esitetään työn konkreettisia tuloksia. Luku jakautuu lyhyen ja keskipitkän tähtäimen toimenpiteisiin sekä pitkän tähtäimen strategiaan linjauksiin.

Luvussa 6 arvioidaan tutkimuksessa esitetyn toimintamallin laatua, tutkimukseen lisäarvoa antavana elementtinä.

Tutkimuksen uutuusarvo

Uutuusarvoa tutkimukseen pyritään saamaan kahdella tavalla.

1. Case-luontoisen kokonaisuuden rakentaminen, ajatellen helppoa toistettavuutta raskaammin toteutetun kertaluontoisuuden sijaan.

2. Mission ja visioiden rakentaminen skenaariointityön ja Raynorin vision muodostuksen kautta, tiivistämällä skenaariotyön muuttujat avainfaktioihin ja nopeammin tai hitaammin vaikuttaviin ulkoisiin muuttujiin, näin myös visio saa kunnollista tulevaisuuslisää. Tämä voisi olla yksi osa ns. linking-ongelman ratkaisua.

1.2 Mitä on tulevaisuudentutkimus

1.2.1 Käsitteellinen sisältö

Mannermaan mukaan perinteinen tulevaisuudentutkimus mielletään deskriptiiviseksi, eli kuvailevaksi ja ennustavaksi, menneisyyden kehityslinjoja jatkavaksi tutkimukseksi. Aikasarjoja mallinnetaan ja extrapoloidaan, hyvä esimerkki perinteisestä tulevaisuudentutkimuksesta on väestöennusteet. Tulevaisuuden tutkimus ei nykyään kuitenkaan enää ole pelkästään deskriptiivistä ennustamista, vaan se voi myös olla evolutionaarista. Evolutionaarinen tutkimus etsii vakaata kehitystä ja murrosvaiheita, se huomioi arvot ja tosiasiat vertaillen erilaisia tulevaisuudenkehitysmahdollisuuksia. Tulevaisuudentutkimus voi olla myös skenaarioparadigman muotoista, tehden laaja-alaisia tulevaisuuden käsikirjoituksia joissa kiinnitetään huomiota tapahtumakulkujen arvostukseen. Tulevaisuutta ei nähdä yhtenä tulevaisuutena, vaan joukkona vaihtoehtoja joista johonkin omin toimin voi ohjautua. (Mannermaa 1999, 26.) Nykyisen tulevaisuudentutkimuksen keskeiset käsitteet ovat skenaario, visio, strategia ja megatrendi, näiden menetelmälliset kuvaukset löytyvät empiirisen osion yhteydestä. Tulevaisuusbarometri ja delfitekniikka ovat myös keskeisiä käsitteitä, mutta koska ne eivät soveltuneet tämän tutkimuksen menetelmiksi, ne kuvataan lyhyesti liitteessä III.

1.2.2 Tavoitteet

Tulevaisuudentutkimuksella on kolme keskeistä tavoitetta, jotka ovat uskottavuus, vaikuttavuus ja ns. linking-ongelman poistaminen (Mannermaa 1999, 27-41).

Uskottava on toteutettu tieteellisesti uskottavalla ja loogisella tavalla. Tulevaisuuden tutkimus pyrkii tähän soveltamalla muilta tieteen aloilta lainattuja metodeja, tämän lisäksi mm. delfiteknikka on synnytetty tulevaisuudentutkimuksen piirissä. Uskottavuutta saadaan lisää kun tutkimus toteutetaan ilman ristiriitaisuuksia, monialaisesti, analyyttisesti ja pyrkien käsittelemään vain olennaista.

Vaikuttavuus saavutetaan uskottavuuden kautta vaikuttamalla mielipiteisiin, keskusteluihin ja aina päätöksentekoihin asti.

Linking ongelmalla tarkoitetaan jatkumon puutetta tulevaisuudentutkimuksen ja strategisen suunnittelun välillä. Oikein toteutettuna tulevaisuudentutkimus vaikuttaa aina operatiiviseen toimintaan asti. Kun aikajänne on parhaimmillaan todella pitkä (25 vuotta) ja tulevaisuudentutkimus on vakavasti otettavana tieteenalana nuori, näiden tavoitteiden saavuttaminen on vielä kovan työn takana. Tämän tutkielman yksi keskeisistä tavoitteista on tapauskohtaisen (Sankar) jatkumon rakentaminen.

1.2.3 Käyttö

Skenaariotyöskentely on yleistynyt yrityksen johtamisessa aina 1970-luvulta alkaen. Nopeasti muuttuva ympäristö aiheuttaa sen, että kaikkia resursseja ei voi sitoa yhteen päämäärään. Skenaariotyöskentely näyttää uhkat ja mahdollisuudet, mihin pitää varautua. (Meristö 1991, ii.) Meristön kirjasta jäi kuitenkin se yleisvaikutelma, että eurooppalaisissa yrityksissä skenaariotyöskentely yhdistettiin strategiatyöskentelyyn, vielä 1990-luvun alussa, ennemminkin

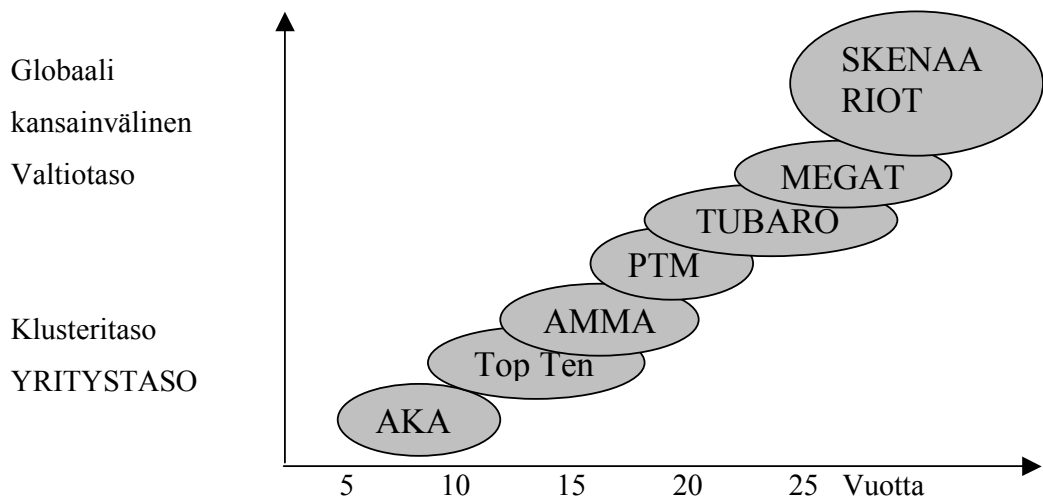
näppituntumalla kuin jonkun systemaattisen järjestelmän kautta. Mannermaan mukaan amerikkalaisissa yrityksissä, eurooppalaisista poiketen, on tulevaisuudentutkimus ollut osa strategista suunnittelua jo pitkään. Suomessa asiasta on innostuttu, vasta 1990-luvulla, pääasiallisesti yhteiskunnan virallisten tahojen toimesta. (Mannermaa 1999, 35.) Tämä innostus näkyy lukemattomina ESR-tuella tehdyistä julkisista tulevaisuudenhallintahankkeista, ongelmana on näiden hankkeiden harvinaisuus yritystasolla.

Yritystason tulevaisuutta arvioidaan lyhyellä jännteellä, esim. swot- tai portfolioanalyysien kautta, yhteen tulevaisuuteen uskoen. Tekniikat ovat helppoja ja kansantajuisia verrattuna skenaariointiin. Yrity maailmassa kiinnostus tulevaisuudentutkimuksen hyödyntämiseen on vasta viime vuosina herännyt, tämä on oraalla oleva potentiaali tulevaisuuden tutkimukselle. Lisääntynyt epävarmuus, muutosnopeuden kasvaminen ja ihmisen kyky hahmottaa aikavälejä tulevat lisäämään kiinnostusta tulevaisuudentutkimukseen. Mannermaan kokoaman kirjan mukaan aikaa, resursseja ja panoksia on aina rajallinen määrä. Pitää yksinkertaisesti parantaa sitä todennäköisyyttä, jolla pk-yrityksen kehitys saadaan pysymään halutulla uralla tai kääntymään kohti haluttua kehitysuraa. Ennusteet antavat tyhjää paremmat puitteet päätöksenteolle, niiden arviointi johtaa väkisinkin ajatteluun ja johtopäätöksiin loogisin päättelyketjuin. (Mannermaa 2000, 13.) Ihminen on myös huomannut mahdollisuutensa vaikuttaa tulevaisuuteen, ja useassa tapauksessa kokee sen myös velvollisuudekseen, esim. ympäristöasiat. Vaikutusmahdollisuudet paranevat tarkemman tulevaisuudentutkimuksen ja erilaisten tulevaisuuskuvien myötä.

2 SANKAR: VALMISTELEVA SKENAARIOINTI TEOREETTISIN KYTKENNÖIN

2.1 Skenaariointityön viitekehys

Menetelmien asemoiminen ajallisesti ja tasollisesti on kohtuullisen vaikeaa. Menetelmät voidaan karkealla tasolla asemoida seuraavan kuvan avulla. (Mannermaa 1999, 45.) Jako on karkea, koska menetelmiä voidaan muokata soveltuviksi myös eri jänzteille ja tasoille.



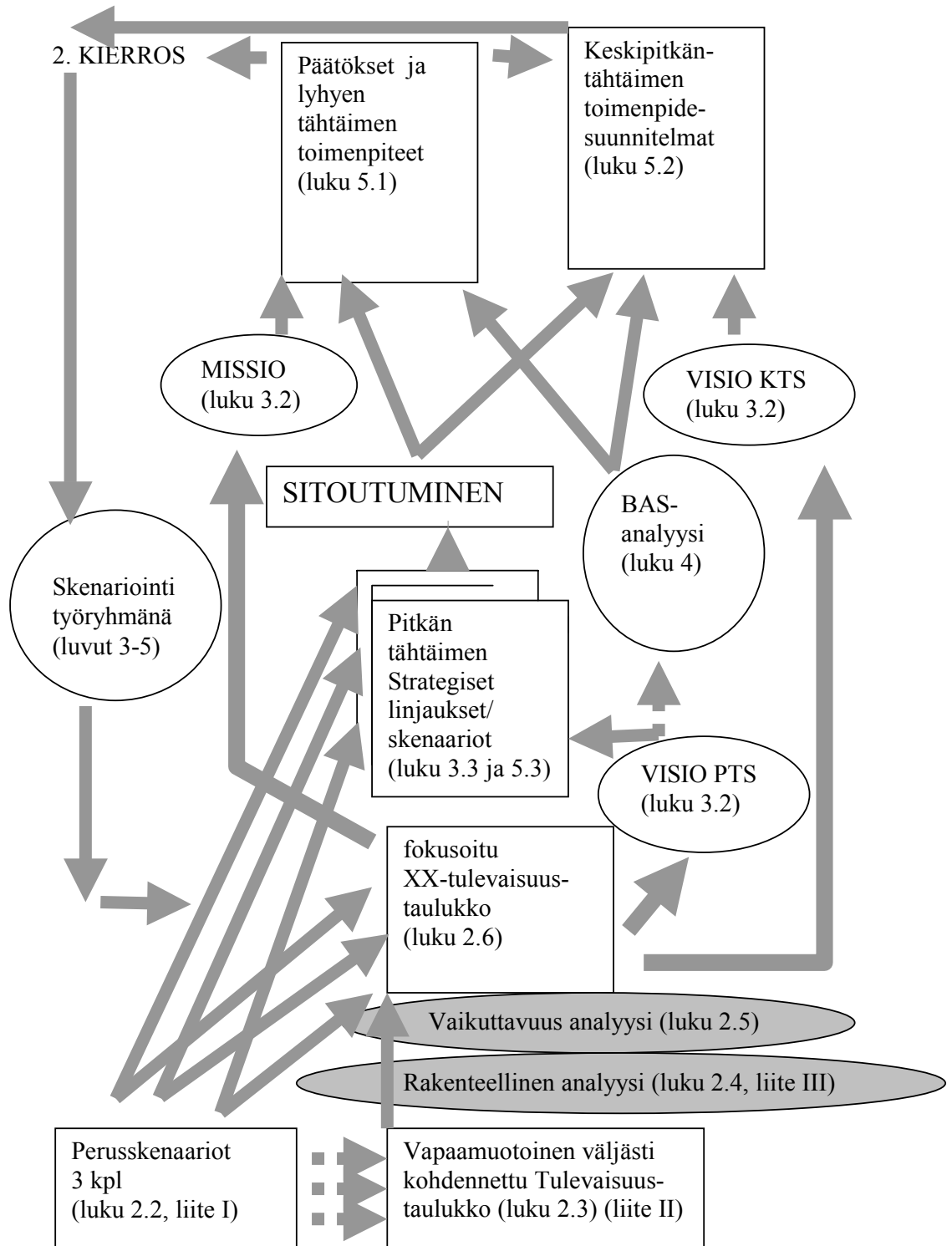
AKA = arvoketjuanalyysi TUBARO = tulevaisuusbarometri

Top Ten = Top Ten listat AMMA = ammattianalyysi

Kuvio 2.1 Menetelmät aika-avaruudessa (Mannermaa 1999, 45)

Sankarin tapauksessa kantavaksi menetelmäksi on valittu skenaariointi, jonka aikajänneominaisuudet ovat pitkät. Megatrendejä hyödynnetään skenaarioiden yhteydessä, ja lopulliset toimenpiteet rakennetaan arvoketjuanalyysin avulla.

Skenaariointityön viitekehys on seuraava:



Kuvio 2.2

Skenaariointityön viitekehys

2.2 Yleiset yhteiskunnalliset perusskenaariot

Meristön (1991, 45) mukaan skenaario on hypoteettinen tulevaisuudenkuva, joka riittävän kokonaisvaltaisesti ja moniulotteisesti luonnostelee yrityksen tulevaisuuden toimintaympäristön sekä kuvaa kehityspolun nykyisyydestä tulevaisuuteen. Skenaarioasiantuntija Michel Godet määrittelee skenaarion seuraavasti: ”Skenaario on kokonaisuus, jonka muodostavat tulevan tilanteen kuvaus sekä niiden tapahtumien sarja, jotka mahdollistavat siirtymisen alkuperäisestä tilanteesta tulevaan tilanteeseen”. Mannermaa itse määrittää skenaarion: “skenaariomenetelmällä luotavaksi loogisesti eteneväksi tapahtumasarjaksi, jonka tarkoituksena on näyttää miten mahdollinen, joko todennäköinen tai ei, tavoiteltava tai uhkaava tulevaisuudentila kehittyy askel askeleelta nykytilasta“. Skenaarioiden tulisi siis sisältää nyky- ja tulevaisuudentilan kuvaukset, sekä kuvaus prosessista, joka liittää nämä toisiinsa. (Mannermaa 1999, 57.)

Godet jakaa skenaariot todennäköisyyden ja kokonaisnäkemyksen kautta:

| Näkemys / Visio | Skenaarion todennäköisyys | |
|---|---|--|
| | Todennäköinen | Ei todennäköinen |
| Exploratiivinen, nykyhetkestä tulevaisuuteen | Faktojen perusteella eteen päin arvioiva (extrapo- loiva) referenssiskenaario | Faktojen perusteella eteen päin arvioiva (extrapo- loiva) kontrastiskenaario |
| Etukäteen tietävä, kuvitteellinen, normatiivinen, (tulevaisuudesta nykyhetkeen) | Etukäteen tietävä referenssi skenaario | Etukäteen tietävä kontrastiskenaario |

Taulukko 2.1 Godetin skenaarioluokittelu (Godet 1994, 61)

Skenaariot voivat olla joko eksploratiivisia eli tutkivia, jotka etenevät menneisyydestä nykyhetken kautta tulevaisuuteen, tai normatiivisia eli tavoitteellisia, jotka etenevät tulevaisuudesta nykyhetken. Skenaariot voidaan myös lajitella laaja-alaisuuden mukaan mono- tai multisektorikaaliseksi. Monosektorikaalinen skenaario keskittyy joko yhteen tieteenalaan tai tarkempaan esim. yhteen teollisuuden sektoriin. Multisektorikaalinen on työläämpi, koska se pyrkii laaja-alaisemmaksi ylittämällä sektorirajoja. Skenaariot jakautuvat koon mukaan makro-, meso- tai mikroskenaarioiksi. (Mannermaa 1999, 57-61.) Mannermaan näkemys on siis yhtenevä Godetin näkemyksen kanssa, lisäarvona on sektorikaalinen- ja kokojako.

Yleisten, yhteiskunnallisten ja taloudellisten perusskenaarioiden rakentaminen tai valitseminen on skenaariopohjaisen strategiatyöskentelyn aloitusvaiheita. Perusskenaarioiden rakentaminen on pk-yrityksien resurssien ulkopuolella, järkevintä on hyödyntää jo olemassa olevia, tulevaisuuden tutkimuksen piirissä laadittuja, skenaarioita. Skenaarioiden optimi määrä on kolmen ja viiden välissä, näin saadaan hallittavissa oleva, riittävän monireunainen ja hyvä-paha asetelman välttävä, tulevaisuusavaruus, jonka rajoissa erilaiset tulevaisuusvaihtoehdot etenevät pitkällä aikavälillä. (Mannermaa 1999, 66-68.)

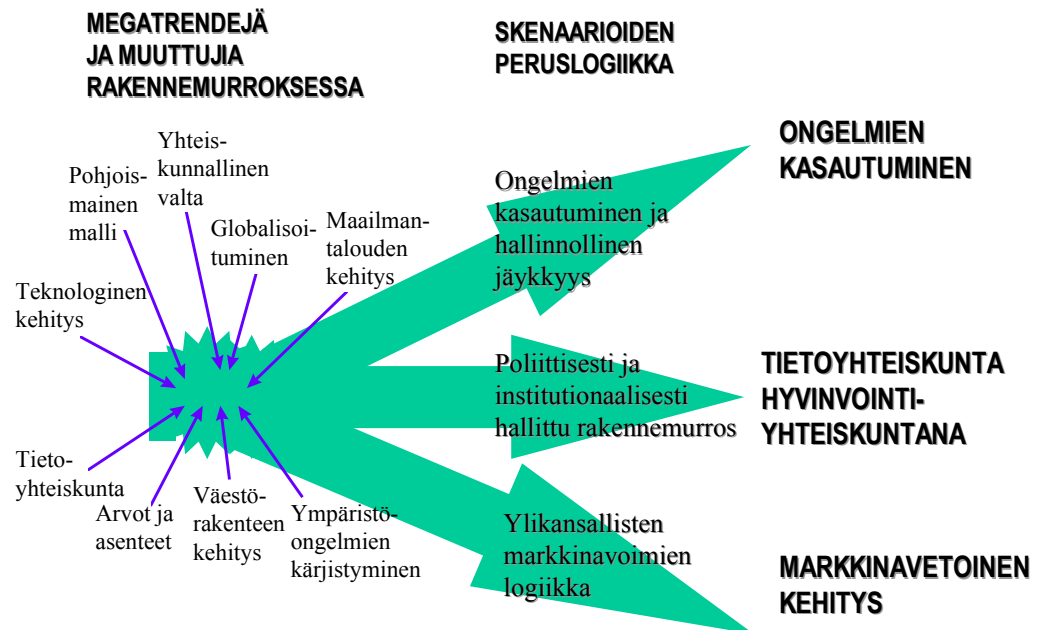
Sankarin tapauksessa resurssien rajoite on konkreettinen, sekä henkilöstö että talous ovat nykytilanteessa tiukalla, voimavarat kannattaa siis ohjata perusskenaarioita eteenpäin jalostavaan toimintaan.

Soveltuvimmat perusskenaariot

Sankarille soveltuvimmat perusskenaariot löytyivät, internetistä, Toolbox nimisen ennakoinnin työkalupakin perusskenaariot osiosta. Toolbox on vapaasti käytettävissä oleva ennakoinnin työkalupakki skenaariotyöskentelyyn, se sisältää perusskenaarioiden lisäksi laskentamalleja, arvioita megatrendeistä ja ohjeita tulevaisuusbarometrien tekoon. Toolbox löytyy internet osoitteesta

<http://www.mol.fi/esf/ennakointi>. Toolboxin perusskenaarioiden valintaa sankarin yleisiksi skenaarioiksi tukee sopiva aluerajoite ja niiden yrityslähtöinen näkökulma. Saman oloisia perusskenaarioita esiintyi, sekä Stenlundin (1998, 41-59) toimittamasta julkaisussa Työn tulevaisuus–työskenaariohankkeen loppuraportti että alan kirjallisuudessa. Valintaperusteeksi muodostui tuoreus. Valittuja perusskenaarioita on kolme ja ne esitetään täydellisinä liitteessä I.

Perusskenaariot ovat jalostuneet nykyiseen muotoonsa useiden tutkimusprojektien kautta, Poliisien strategiat-1996, Työskenaariot-1997 ja tietoyhteiskuntastrategian uudistamisprosessi-1998 ovat kaikki vaikuttaneet perusskenaarioiden muotoon. Perusskenaarioita käytetään ikään kuin silmälaseina, joita vaihtamalla saadaan erilaisia näkökulmia tutkittavissa olevaan asiaan. (Perusskenaariot 1999, 1-4.)



kuvio 2.3 Skenaarioiden peruslogiikka (Perusskenaariot 1999, 4)

Perusskenaariot on synnytetty yhdistämällä useita eri muuttujia ja antamalla niille eri pääsuuntia. Pääsuunniksi on jalostunut ongelmien kasautuminen, tietoyhteiskunta hyvinvointiyhteiskuntana ja markkinavetoinen kehitys.

Vaikkakin skenaariot on ajateltu pitkällä aikajänteellä, on niihin helppo löytää orastavia yhtymäkohtia nykypäivästä. On epätodennäköistä, että nämä valitut päälinjat toteutuvat sellaisenaan, ne määrittävät kuitenkin potentiaalisia tulevaisuuden suuntia ja ovat aina mahdollisia.

Ongelmien kasautuminen

Kestääkö ympäristö nykyisellä kuormitusvauhdilla elinkunnossa?, kasvaako väestö yli maapallon kestokyvyn?, rapautuuko hyvinvointivaltio?, entäpä terrorismi?, nämä kysymykset askarruttavat kansakuntia jo nyt.

Tietoyhteiskunta hyvinvointiyhteiskuntana

Tämä on tietoyhteiskunnan kehittyneempi versio, joka huomioi ihmisen paremmin. Megatrendien luoja John Naisbitt arvioi korkean teknologian seuraavien menestystarinoiden perustuvan korkean teknologian hyödyntämiseen ihmisläheisellä, herkällä otteella (Jabe 1998).

Markkinavetoinen kehitys

Tulee mieleen helposti vaikkapa Sammon nykyisen pääjohtajan Björn Wahlroosin kannanotoista, joissa peräänkuulutetaan jäykkien rakenteiden purkamista markkinavoimien tieltä.

2.3 Väljästi kohdennettu tulevaisuustaulukko

Tulevaisuustaulukko on tehokas tapa strukturoida yrityksen toimintaympäristöä ja sen sisäisiä muutoksia. Taulukko on staattinen, ja sen keskeinen sisältö koostuu muuttujista ja niiden mahdollisista toteutumavaihtoehtoista määritetyssä tulevaisuuden ajankohdassa. Muuttujilla tarkoitetaan sellaisia kehitystekijöitä joiden kehityssuuntaa ei varmuudella tunnisteta, kehityssuunnat on parempi tällöin tuoda esiin erilaisina vaihtoehtoina. Tulevaisuustaulukkoanalyysissa

muuttujiksi valitaan yrityksen näkökulmasta nk. toimintaympäristömuuttujia. Yrityksen toimintaympäristöön vaikuttavat muutokset mm. talouden, teknologian ja yhteiskunnan reunaehdoissa. XX-tulevaisuustaulukko muodostuu liittämällä tulevaisuustaulukkoon megatrendit ja heikot signaalit, tämä on helppo esittää taulukon 3.1 avulla. Heikot signaalit lisäävät tarkasteluun ulottuvuuksia, ja megatrendien kautta tutkimusongelman hallinta säilyy. Taulukkoja juoksutetaan ajassa eteenpäin.(Mannermaa 1999, 93-95.)

Sankarin väljä skenaario on muodoltaan tulevaisuustaulukko, fokusoitu on tarkempi XX-tulevaisuustaulukko. Skenaarion aihioita on mahdollista tehdä myös kirjallisessa, vähemmän jäsentyneessä, muodossa kuten perusskenaariot on tehty. Tarkentava analyysityö on kuitenkin helpompi tehdä tulevaisuustaulukon pohjalta.

| | A | B | C |
|-----------------|-----------|-------------|---------|
| BKT | + 5 % | 0 % | - 2% |
| Markkinat | Stabiilit | taantumisen | kasvu |
| Kilpailutilanne | kireä | Oligopoli | monopol |
| . | | | |
| Wild Cards | | | |
| MEGAT | | | |

Taulukko 2.2 XX-tulevaisuustaulukko (Mannermaa 1999, 95).

Sankarin väljä tulevaisuustaulukko

Sankarin väljästi kohdennettu tulevaisuustaulukko (Liite II) on rakennettu kirjoituspöytätyönä vapaamuotoisesti, virikkeitä on saatu valikoidusta kirjallisuudesta ja paljosta tulevaisuuspohdintaan liittyvästä alan artikkeliaineistosta. Samaa tekniikkaa on käyttänyt mm. John Naisbitt (1999, 234) rakentaessaan kuuluisat megatrendinsä, jotka perustuivat laajaan lehtien ja artikkelien monitorointiin. Mannermaan (1999, 93) mukaisesti muuttajat rajattiin käsittelemään toimintaympäristömuuttujia. Muuttajat jaoteltiin pääsääntöisesti ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön ympärille. Myös Godet (1994, 65) suosii muuttujien jaottelua sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön välillä. Tuloksena syntyi 72 muuttujan tulevaisuustaulukko, josta jäljempänä esitettävä Godetin rakenteellinen analyysi karsi päällekkäiset neljä muuttujaa pois.

Sankarin muuttujataulukko:

MUUTTUJAT

1. Maapallon keskilämpö tila lämpenee
2. Globalisoituminen
3. Infrastruktuurin ylläpito ja kehitys
4. Verotus hallinnon näkö kulmasta
5. Lain säädäntö
6. Brutto kansan tuotteen kehitys
7. Työvoiman järjestäytyminen
8. Liiketoiminta ympäristön olosuhteiden ennakoitavuus
9. Liike toiminta ympäristön ominaisuuksien ymmärrettävyys
10. Kuluttajan osto käyttäytyminen
11. Tuotteiden markkinointi
12. Alan tuotanto tilanne
13. Jakelu kanavat kuluttajan luo
14. Ulkomaan kauppa
15. Kilpailijat

16. Riski
17. Tuotot
18. Yleinen selviytymisstrategia
19. Kilpailu tilanne
20. Vallitseva kilpailu jo olemassa olevien kesken
21. Kilpailu potentiaalisia alalle tulijoita vastaan
22. Kilpailu korvaavia tuotteita vastaan
23. Kilpailu vertikaalisen ketjun sisällä
24. Kilpailu kauppa ryhmittymien ja ketjujen kesken
25. Tavarantoimittajan neuvotteluvoima
26. Ostajan neuvotteluvoima
27. Tapa sisään ostaa
28. Toiminnan malleja
29. Innovatiivisuus
30. Yksilöllisempi kuluttajaa palveleva kaupan käynti kehittyä
31. Sähköisen kaupankäynnin kehitys
32. Verkostoistuminen
33. Kotimainen teollisuus on purkanut jäykät rakenteet
34. Raaka-aineiden kehitys
35. Logistiikan kehittymisen vaikutus
36. Suomen mielikuva kylmänä ja eksoottisena maana
37. Venäjän vaate teollisuus tulee suomen markkinoille
38. Viro kehittyä alihankinnan kautta merkittäväksi kilpailu tekijäksi
39. Ruotsin ja tanskan vaatetuksen osaajien vaikutus suomeen
40. Logistiset välimatkat ulkomaiseen kilpailuun pienenevät
41. Ulkomaisten erikoiskauppatuotteiden määrä suomessa lisääntyy
42. Suomen luonto
43. Suomen teknologiaosaaminen
44. Suomalainen brandiosaaminen ja sen merkitys kuluttajan ostokäyttäytymiseen
45. Suomen kieli ja sijainti
46. Kuluttajan ostovoima
47. Tuotteen merkitys ostovoiman ohjaajana loppukuluttajalle
48. Tuotteen hinta ostovoiman ohjaajana loppukuluttajalle
49. Promootion ja mainonnan työkalut loppu kuluttajaan

50. Yrityksen koko
51. Arvo johtaminen
52. Tuotantokeskeisyys vai asiakaskeskeisyys
53. Organisaation kehitys
54. Muodollisuus
55. Organisaation päätöksen teko
56. Työ tyytyväisyys
57. Stressi
58. Työntekijöiden tuottavuus
59. Poissaolot
60. Vaihtuvuus
61. Kannuste palkkaus
62. Myyjä asiakas suhde
63. Passiivinen vai aktiivinen myynti
64. Tulevaisuuden suunnittelu
65. Asiakkaiden tuntemus
66. Toimitus aika
67. Yritykseen sijoitettu pääoma
68. Asenne yrittämiseen

Taulukko 2.3 Sankarin muuntujataulukko

Godetin (1994, 89) mukaan kunnollista rakenteellista pohjatyötä seuraa noin 70 muuttujan kokonaisuus. Kun jokaisella muuttujalla oli keskimäärin 4 eri olotilaa, lopputuloksena oli noin 280 erilaista olotilaa, jotka eri tavalla yhdistettynä mahdollistaisivat todella suuren joukon potentiaalisia tulevaisuuden kuvia. Ilman jatkojalostamista tulevaisuustaulukon hyödyntäminen tuntui ylivoimaiselta tehtävältä.

2.4 Tulevaisuustaulukon rakenteellinen analyysi

Käytännössä jatkojalostamiseen oli kaksi vaihtoehtoa, joko rakenteellinen tai vaikuttavuusanalyysi. Rakenteellinen oli selkeästi parempi suoritettavaksi ensin,

koska välillisten suhteiden tarkastelu antoi tarkemmat edellytykset muuttujien karsinoimiselle. Godetin rakenteellista analyysiä käytetään skenaariotyöskentelyn alkuvaiheessa tunnistamaan systeemi ja sen toimintaympäristö. Rakenteellisessa analyysissä listataan keskeiset muuttujat, tunnistetaan niiden väliset suorat ja välilliset vuorovaikutukset sekä potentiaaliset vaikutukset. Rakenteellisessa analyysissä on myös tärkeää selvittää, kumpi muuttuja on vaikuttava eli panosmuuttuja ja kumpi riippuva eli tulosmuuttuja (Mannermaa 1999, 107-111.) Godetin (1987, 36) mukaan arviointi voidaan suorittaa riveittäin tai palstoittain.

Sankarin tapauksessa arviointi suoritettiin riveittäin. Hankalimmissa tapauksissa hallintaan saanti edellytti, Godetin (1987, 36) ohjeen mukaista, pareittain, samalla kertaa molempiin suuntiin, tapahtuvaa arviointia.

Vaikutuksen tai riippuvuuden suunta

Aika ajoin joutui kuitenkin pohtimaan ”oliko kana ennen munaa vai päinvastoin” asetelmaa, koska vaikuttavuutta tai riippuvuutta tuntui olevan kumpaankin suuntaan. Ajatellaanpa vaikkapa muokkautuvatko ostotottumukset mainonnalla vai mainonta ostotottumuksilla, järjellä ajatellen kumpikin omaa vaikuttavuutta toiseensa. Mainonta muokkaa ostotottumuksia, ja sitä suunnitellessa täytyy vallitsevat ostotottumukset huomioida lähtökohdaksi. Ehkä mainonta vaikuttaa hiveneren voimakkaammin, tätä voimasuhdetta voitaneen kuvata eri vaikuttavuuden tai riippuvuuden arvoilla. Godetin (1987, 35) mukaan tämä vaikutuksen suunnan kohdentaminen on yksi rakenteellisen analyysin vaikeita kohtia, jota tulee harkita tarkemmin. Kahden muuttujan molemmansuuntaista vaikutusta ei kuitenkaan suoranaisesti kielletty.

Välillisuus

Toinen Godetin (1987, 35) esiin tuoma vaikeus on välillisyyden havaitseminen, usein voi olla joku kolmas muuttuja aiheuttamassa vaikuttavuutta tai riippuvuutta tarkasteltavien muuttujien välillä.

Negatiivinen / positiivinen vaikutus

Vaikeaa oli myös pitää mielessä, että vaikuttavuus tai riippuvuus voi olla positiivista tai negatiivista. Ajatellaanpa vaikkapa tuotteen hintaa ostovoiman ohjaajana loppukuluttajalle, innovatiivisuus vähentää sitä ja kilpailu kaupparyhmittymien kesken selkeästi lisää sitä. Kumpikin muuttuja siis omaa vaikuttavuutta, mutta eri suuntaan. Godetin (1987, 36) mukaan rakenteellista analyysiä voitaisiin jalostaa eteenpäin, huomioidaan vaikutuksen suunta antamalla positiivisia tai negatiivisia arvoja muuttujien suorille vaikutuksille, tapa on kuitenkin työläs yli 15 muuttujan matriiseille.

Yrityksen näkökulma

Rakenteellisella analyysillä pyritään puristamaan, tarkasteltavan yrityksen suhteen, olennaiset muuttujat esille isosta joukosta muuttujia. Arvosanoja antaessa tulee siis tarkasteltavan yrityksen näkökulma olla vallitseva. Usein on tilanteita jolloin muuttuja vaikuttaa toiseen voimakkaasti, mutta sillä ei ole yrityksen kannalta samaa vaikutusta. Otetaanpa esimerkiksi globaalisoitumisen vaikuttavuus lainsäädäntöön, yleisesti ottaen vaikutus on potentiaalinen mutta sankarin kannalta ajateltuna vain vähäinen.

Arvosteluasteikko

Mannermaan mukaan muuttujien välistä vuorovaikutusta arvioidaan muuttujien määrä x muuttujien määrä matriisilla. Jokaista muuttujaa peilataan jokaiseen muuhun muuttujaan kysymällä, ” Vaikuttaako muuttuja toiseen ja miten voimakkaasti”.

Arvosteluasteikko on:

- 0 Ei riippuvuutta tai vaikutusta
- 1 Vähäinen vaikutus
- 2 Keskimääräinen vaikutus
- 3 Suuri vaikutus
- 4 Potentiaalinen vaikutus

Mannermaan mukaan rakenteellisen analyysin taulukkoa ei täytetä kokonaan, jopa puolet saattaa jäädä täyttämättä, kantaa otetaan vain kun arvio on selkeästi tehtävissä. (Mannermaa 1999, 107-111.)

Sankarin tulevaisuustaulukon rakenteellista analyysiä tehdessä tosin melkein kaikki ruudut täyttyivät. Mannermaa on terävöittänyt Godetin asteikkoa. Eroavaisuutena Mannermaan (1999, 108) asteikko alkaa 0 arvosanasta = Ei riippuvuutta tai vaikutusta ja Godetin (1987, 36) arvoasteikko alkaa vähäisestä vaikutuksesta. Godetin asteikolla jää siis tyhjiä ruutuja helpommin. Sankarin tulevaisuustaulukossa on 68 muuttujaa. Koska mannermaan (1999, 111) mukaan rakenteellisen analyysin suurin hyöty on sen skenaarioryhmää stimuloivassa ja kannustavassa vaikutuksessa, rakenteellinen analyysi päätettiin tehdä 75x75 matriisiin, jolloin on varaa lisätä tarpeen tullen muuttujia. Tilan jättäminen matriisiin edesauttaa myös tulevaisuudenhallintatyön toistettavuutta. Rakenteellisen analyysin matriisitaulukko on nähtävissä kokonaisuutena liitteessä III.

Vaikuttavuus-riippuvuus-taso

Godetin (1994, 99) mukaan analyysin jälkeen muuttujat luokitellaan kaksiulotteiseen tasoon kuviosta 2.4 näkyvällä tavalla.

Sankarin vaikuttavuus-riippuvuus-tason mediaanit, ala- ja yläkvartiilit on määritetty asettamalla muuttujat suuruusjärjestykseen. Muuttujien karsinointia tiukennettiin, valitsemalla raja-arvoksi korkeampi arvo kahdesta mahdollisesta. Alakvartiilien, järjestyksessään 18. arvo, alapuolella on 25 %:a arvoista. Mediaanien, järjestyksessään 35. arvo, alapuolella on 50 %:a arvoista. Yläkvartiilien, järjestyksessään 52. arvo, yläpuolella on 25 %:a arvoista. Alakvartiilien sisäpuolen muodostama neliö sisältää poissuljetut muuttujat, kvartiilien väliin jää keskiklusteri ja ulkopuolelle jää vahvat muuttujat. Koska Mannermaan (1999, 111) mukaan rakenteellinen analyysi edustaa skenaarioryhmän tulkintaa todellisuudesta eikä sisällä varsinaisesti tieteellistä

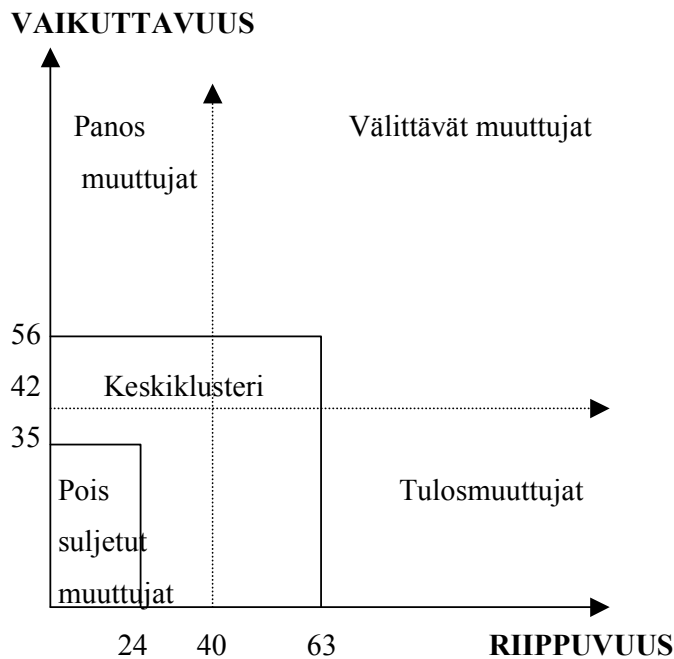
aineistoa, valittu mediaanien ja kvartiilien asetusmenetelmä on sopiva tähän analyysiin.

Vaikuttavuusarvot liitteessä III suuruusjärjestyksessä, valitut arvot alleviivattu:

3,5,15,16,16,18,18,20,22,22,26,26,29,31,31,32,32,33,35,35,36,36,37,37,37,38,38,
39,40,40,40,41,41,41,42,42,43,43,43,46,46,47,47,47,48,50,51,51,52,52,53,56,57,
58,60,61,61,65,65,70,71,73,75,80,88,94,98,120.

Riippuvuusarvot liitteessä III suuruusjärjestyksessä, valitut alleviivattu:

4,7,9,13,16,16,16,17,19,20,20,21,22,23,23,23,24,24,24,25,25,26,26,27,27,27,30,
32,35,35,36,38,39,39,40,42,44,44,50,51,51,53,53,54,55,56,56,56,59,59,60,63,63,
64,64,65,65,67,68,71,79,85,86,87,100,103,114,126.



Kuvio 2.4 Vaikuttavuus-riippuvuus-taso rakenteellisessa analyysissä (Godet 1994, 99 & Mannermaa 1999, 111). Aineisto Sankar.

Tuloksista vedettävät johtopäätökset

Muuttujista karsitaan pois vaikuttavuus-riippuvuustason kautta poissuljetut ja keskiklusteriin jäävät muuttujat.

Jäljelle jää niin sanotut kiinnostavat muuttujat:

Mannermaan mukaan kiinnostavia muuttujia ovat vahvat panosmuuttujat, vahvat tulosmuuttujat sekä vahvasti kumpaakin tekevät eli välittävät muuttujat.. Suoria vaikutuksia voidaan myös pitää lyhyen ja keskipitkän aikavälin vaikutuksina.(Mannermaa 1999, 110.) Vaikuttavuus-riippuvuus-tason ja liitteen III avulla on pääteltävissä:

Sankarin vahvat panosmuuttujat, jotka ohjaavat muita tulevaisuudessa, omaavat riippuvuusarvon < 40 ja vaikuttavuusarvon > 56:

- 2. Globaalisoituminen (22,120)
- 41. Ulkomaisten erikoiskaupparakettien määrä suomessa lisääntyy (26,88)
- 33. Kotimainen teollisuus on purkanut jäykät rakenteet (13,80)
- 44. Suomalainen brandiosaaminen ja sen merkitys (25,61)
- 51. Arvojohtaminen (16,61)
- 61. Kannustepalkkaus (23,60)
- 40. Logistiset välimatkat ulkomaiseen kilpailuun pienenevät (27,58)

Sankarin vahvat välittävät muuttujat, jotka ohjautuvat ja ohjaavat tulevaisuudessa, omaavat riippuvuusarvon > 63 ja vaikuttavuusarvon > 42 tai riippuvuusarvon > 40 ja vaikuttavuusarvon > 56:

- 64. Tulevaisuuden suunnittelu (126,94)
- 31. Sähköisen kaupankäynnin kehitys (65,98)
- 30. Yksilöllisempi kuluttajaa palveleva kaupan käynti kehittyy (67,75)
- 32. Verkostoistuminen (86,65)
- 17. tuotot (114,47)
- 21. Kilpailu potentiaalisia alalle tulijoita vastaan (103,46)

- 16. Riski (87,47)
- 48. Tuotteen hinta ostovoiman ohjaajana loppukuluttajalle (54,73)
- 47. Tuotteen merkitys ostovoiman ohjaajana loppukuluttajalle (60,71)
- 52. tuotantokeskeisyys vai asiakaskeskeisyys (51,70)
- 29. Innovatiivisuus (63,65)
- 53. Organisaation kehitys (64,56)
- 10. kuluttajan ostokäyttäytyminen (56,57)
- 9. liiketoimintaympäristön ominaisuuksien ymmärrettävyys (67,52)
- 63. Passiivinen vai aktiivinen myynti (64,46)
- 8. Liiketoimintaympäristön olosuhteiden ennakoitavuus (65,43)

Sankarin vahvat tulosmuuttajat, joita panos ja välittävät muuttajat ohjaavat, tulevaisuudessa omaavat riippuvuusarvon > 63 ja vaikuttavuusarvon > 42:

- 11. Tuotteiden markkinointi (100,31)
- 25. Tavarantoimittajan neuvotteluvoima (85,37)
- 13. Jakelukanavat kuluttajan luo (79,38)
- 20. Vallitseva kilpailu jo olemassa olevien kesken (71,35)
- 49. Promootion ja mainonnan työkalut loppukuluttajaan (63,32)

Potentiaalisuus

Mannermaan (1999, 108) mukaan arvosteluasteikon arvolla 4 pyritään kuvaamaan muuttujan pitkän aikavälin potentiaalia, pitkän aikavälin potentiaalia voi myös käsitellä heikkona signaalina.

Panosmuuttajat saivat vaikuttavuuden ja riippuvuuden osalta muuttujan 4 arvoa, suuruusjärjestyksessä, liitteessä III seuraavasti:

- 2. Globaalisoituminen (22,120) $11+2=13$ kpl
- 33. Kotimainen teollisuus on purkanut jäykät rakenteet (13,80) $8+0=8$ kpl
- 44. Suomalainen brandiosaaminen ja sen merkitys (25,61) $6+1=7$ kpl
- 51. Arvojohtaminen (16,61) $6+1=7$ kpl

41. Ulkomaisten erikoiskauppakettujen määrä suomessa lisääntyy(26,88)5+0=5 kpl
 40. Logistiset välimatkat ulkomaiseen kilpailuun pienenevät (27,58) 1+2=3 kpl
 61. Kannustepalkkaus (23,60) 2+0=2 kpl

Välittävät muuttajat saivat vaikuttavuuden ja riippuvuuden osalta muuttujan 4 arvoa, suuruusjärjestyksessä, liitteessä III seuraavasti:

64. Tulevaisuuden suunnittelu (126,94) 8+14=22 kpl
 31.Sähköisen kaupankäynnin kehitys (65,98) 13+5=18 kpl
 47. Tuotteen merkitys ostovoiman ohjaajana loppukuluttajalle(60,71)10+4=14 kpl
 30. Yksilöllisempi kuluttajaa palveleva kaupan käynti kehittyy (67,75)8+4=12 kpl
 32. Verkostoistuminen (86,65) 2+7=9 kpl
 17. tuotot (114,47) 1+9=10 kpl
 10. kuluttajan ostokäyttäytyminen (56,57) 4+4=8 kpl
 16. Riski (87,47) 3+5=8 kpl
 8. Liiketoimintaympäristön olosuhteiden ennakoitavuus (65,43) 3+5=8 kpl
 29. Innovatiivisuus (63,65) 4+3=7 kpl
 52. tuotantokeskeisyys vai asiakaskeskeisyys (51,70) 3+3=6 kpl
 48. Tuotteen hinta ostovoiman ohjaajana loppukuluttajalle (54,73) 5+1=6
 53. Organisaation kehitys (64,56) 3+2=5 kpl
 9. liiketoimintaympäristön ominaisuuksien ymmärrettävyys (67,52) 2+3=5 kpl
 21. Kilpailu potentiaalisia alalle tulijoita vastaan (103,46) 0+5=5 kpl
 63. Passiivinen vai aktiivinen myynti (64,46) 1+3=4 kpl

Tulosmuuttajat saivat vaikuttavuuden ja riippuvuuden osalta muuttujan 4 arvoa, suuruusjärjestyksessä, liitteessä III seuraavasti:

11. Tuotteiden markkinointi (100,31) 1+13=14 kpl
 13. Jakelukanavat kuluttajan luo (79,38) 1+6=7 kpl
 25. Tavarantoimittajan neuvotteluvoima (85,37) 0+4=4 kpl
 49. Promootion ja mainonnan työkalut loppukuluttajaan (63,32) 1+2=3 kpl
 20. Vallitseva kilpailu jo olemassa olevien kesken (71,35) 0+2=2 kpl

Rakenteellisen analyysin poimimat muuttujat pitivät hyvin sisällään myös vaikuttavuuden ja riippuvuuden osalta potentiaaliarvoja omaavat. Potentiaaliarvonsa puolesta keskiklusterista nostetaan 56 Työtyytyväisyys ((39,40) 6+0=6 kpl) ja 60. vaihtuvuus ((38,16) 5+0=5 kpl) takaisin mukaan jatkotyöhön.

Välillinen vaikutus

Godet (1994, 96) käyttää riippuvuusmatriisiin potenssiin korottamista välillisten keskipitkän ja pitkän aikavälin vaikuttavuuksien ja riippuvuuksien löytämiseksi. Godetin (1987, 39-40) mukaan matriisin potenssiin korottaminen ns. Micmac menetelmällä on valmis, kun rivisummista luettavissa oleva tärkeysjärjestys on stabiloitunut. Normaalisti stabiloituminen saattaa vaatia korottamisen jopa seitsemänteen potenssiin. Pääasiallinen tarkoitus on löytää tärkeät välilliset muuttujat, jotka eivät ole nousseet esiin muuttujien suorassa tarkastelussa.

Potenssiin korottaminen (Liite III) antoi seuraavat tulokset:

| Vaikuttavuus : | | Riippuvuus: | |
|----------------|------------|-------------|------------|
| SUORA | VÄLILLINEN | SUORA | VÄLILLINEN |
| 1. 2 | 2 | 1. 64 | 64 |
| 2. 31 | 31 | 2. 17 | 17 |
| 3. 64 | 30 | 3. 21 | 11 |
| 4. 41 | 64 | 4. 11 | 21 |
| 5. 33 | 33 | 5. 16 | 13 |
| 6. 30 | 41 | 6. 32 | 16 |
| 7. 48 | 48 | 7. 25 | 25 |
| 8. 47 | 44 | 8. 13 | 32 |
| 9. 52 | 32 | 9. 20 | 20 |
| 10. 32 | 47 | 10. 30 | 30 |
| 11. 29 | | 11. 9 | |
| 12. 44 | | 12. 8 | |

Kuvio 2.5 Välillisten muuttujien etsiminen (Godet 1994, 98)

Liitteestä III poimitaan voimakkaimmin välillisesti vaikuttavat tai riippuvat. Vaikuttavuuksien rivisummien järjestys stabiloitui seitsemänteen (7) potenssiin korottamisen jälkeen, vaikuttavuuden osalta jotkut muuttujat vaikuttivat välillisesti siis jopa seitsemän muuttujan ketjun kautta. Riippuvuudet stabiloituivat, kun matriisi oli korotettu viidenteen potenssiin, välillistä riippuvuutta löytyi siis joidenkin muuttujien osalta ainakin viiden (5) muuttujan ketjun kautta. Kymmenen vaikuttavimman ja riippuvimman muuttujan joukkoon ei rakenteellisen analyysin kautta noussut uusia muuttujia esiin, vaikkakin arvojärjestykset hivenen muuttuivat. Muuttujat 30, 44, 13 nostivat merkitystään Micmac- analyysin kautta.

Muuttujien joukko on nyt saatu pienennetyksi rakenteellisen analyysin avulla 72 muuttujasta noin 30 tärkeimpään muuttujaan. Rakenteellinen analyysi poisti joukosta laaja-alaisia ulkoisia muuttujia, kuten maapallon keskilämpötila, infrastruktuuri, verotus, lainsäädäntö, bruttokansatuotteen kehitys, työvoiman järjestäytyminen. Alan yleisemmin asetetut muuttujat kuten tuotantotilanne, ulkomaankauppa, kilpailijat, yleinen selviytymisstrategia ja kilpailutilanne poistuivat myös. Tarkemmista muuttujista valikoitui osa-alueita mukaan, poisjääneet tuntuivat silmämääräisessä tarkastelussa olevan vähemmän merkityksellisiä. Yllätys oli ehkä kannustepalkkauksen nouseminen henkilöstöön liittyvistä muuttujista tärkeimmäksi.

2.5 Tulevaisuustaulukon vaikuttavuusanalyysi

Vaikuttavuusanalyysi on tehokas tapa arvioida erilaisia ilmiöitä, kun yleisistä skenaarioista puristetaan esiin keskeiset tekijät tarkennetun yrityskohtaisen skenaarion rakentamiseksi. Vaikuttavuusanalyysissä verrataan vaikutuksen nopeutta, laajuutta, systeemin haavoittuvuutta ja yrityksen selviytymistä tukevia tai vastustavia prosesseja ilmiön suhteen. Pisteytyksen jälkeen lasketaan kumulatiivinen vaikuttavuusindeksi, joka asettaa ilmiöt tärkeysjärjestykseen. Vaikutuksen nopeus pisteytetään hitaasta nopeaan, laajuus rajatusta laajaan, haavoittuvuus ja reagoitukyky hyvästä reagoitukyvästä haavoittuvaan, kaikki

asteikolla 1-5. Selviytyminen pisteystetään välillä +3 ja -3, tukevasta prosessista vastustavaan. (Mannermaa 1999, 105-107.)

| Muuttuja | Vaikutuk- sen nopeus | Vaikutuk- sen laajuus | Haavoit- tuvuus ja reagointi- kyky | Selviytymis- tä tukevat vs. vastusta- vat prosessit | Vaikutta- vuus indeksi |
|--|-------------------------|--------------------------|---|--|------------------------------|
| Panosmuuttujat potentiaalisuus kasvaa välillä 61 – 2 | | | | | |
| 61. | 3 | 2 | 3 | 0 | 8 |
| 40. | 2 | 2 | 4 | 1 | 9 |
| 41. | 5 | 3 | 3 | 1 | 12 |
| 51. | 2 | 3 | 2 | -1 | 6 |
| 44. | 3 | 2 | 4 | 3 | 12 |
| 33. | 1 | 1 | 1 | -3 | 0 |
| 2. | 3 | 2 | 3 | 1 | 9 |
| Välittävät muuttujat potentiaalisuus kasvaa välillä 63 – 64. | | | | | |
| 63. | 5 | 5 | 2 | 1 | 13 |
| 21. | 2 | 2 | 3 | 0 | 7 |
| 9. | 3 | 3 | 4 | 1 | 11 |
| 53. | 3 | 4 | 3 | 0 | 10 |
| 48. | 5 | 3 | 4 | 1 | 13 |
| 52. | 4 | 4 | 3 | 1 | 12 |
| 29. | 1 | 2 | 3 | 0 | 6 |
| 8. | 3 | 2 | 3 | 0 | 8 |
| 16. | 2 | 4 | 3 | 1 | 10 |
| 10. | 1 | 3 | 3 | 0 | 7 |
| 17. | 4 | 5 | 4 | 1 | 14 |
| 32. | 3 | 2 | 3 | 0 | 8 |
| 30. | 2 | 2 | 3 | 0 | 7 |
| 47. | 3 | 4 | 4 | 1 | 12 |
| 31. | 3 | 3 | 4 | 0 | 10 |
| 64. | 2 | 4 | 3 | -1 | 8 |
| Tulosmuuttujat, potentiaalisuus kasvaa välillä 20 – 11. | | | | | |
| 20. | 5 | 3 | 2 | 0 | 10 |
| 49. | 3 | 2 | 4 | 1 | 10 |
| 25. | 5 | 5 | 4 | 3 | 17 |
| 13. | 2 | 4 | 3 | 1 | 10 |
| 11. | 3 | 4 | 3 | 1 | 11 |
| Muut potentiaaliset | | | | | |
| 56. | 1 | 3 | 1 | -1 | 4 |
| 60. | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 |

Taulukko 2.4 Sankarin rakenteellisen analyysin karsiman tulevaisuustaulukon vaikuttavuus analyysi

Vaikuttavuusanalyysin tulokset

Mitä korkeampi vaikuttavuusindeksi on, sitä tärkeämpi on muuttujan pitäminen mukana jatkotyössä. Huomiota tulee kiinnittää myös osa-alueiden arvoihin, etenkin haavoittuvuuteen. (Mannermaa 1999, 107.) Vaikuttavuus analyysin kriteereitä tarkastellessa näyttäisi, että se suosii lyhyemmän jänteen ilmiötä, tämä tulee ottaa huomioon.

Sankarin tulevaisuustaulukosta karsitaan pois muuttajat 61, 40, 51, 33, 21, 8, 29, 10, 30, 56, 60. Jäljelle jääneistä muuttujista voitaneen myös poistaa muuttuja 64. tulevaisuuden suunnittelu, joka on tämän työn kokonaisuutta sankarille ilman erillistä kannanottoa.

2.6 Sankarin fokusoitu XX-tulevaisuustaulukko

Sankarin Fokusoitu XX-tulevaisuustaulukko aihio tiivistyy väljästä tulevaisuustaulukosta rakenteellisen- ja vaikuttavuusanalyysin kautta. Mukaan liitetään megatrendit ja heikot signaalit.

Ajallinen dynaamisuus

Tulevaisuustaulukkomuotoisten skenaarioiden tulee sisältää aikajännettä. Tulevaisuuskuva juoksutetaan ajassa nykytilasta eteenpäin. Jos resurssit ovat niukat, päädytään yhteen tulevaisuustaulukkoon, jonka puitteissa kuvataan ajallista dynaamisuutta. (Mannermaa 1999, 96-97.) Saman asian Mannermaa (2000, 89-90) toistaa Tulevaisuuden haltuunotto-PK-yrityksen ennakkoinnin käsikirjassaan, joka vahvistanee sen, että menetelmä soveltuu pk- yritykselle jollainen Sankar on.

Godetin (1994, 96) mukaan ajallista jännettä on mahdollista rakentaa hyödyntämällä rakenteellisen analyysin tuloksia. Rakenteellisen analyysin

mukana seurasi paljon muuttujiin kohdistuvaa ajallista tietoa, jotka on hyvä tässä kohtaa yhteen vetää:

- Suorat, eli panos-, tulos- ja välittävät muuttujat, ovat pääsääntöisesti lyhyen ja keskipitkän aikavälin muuttujia, potentiaalisuuden ja muiden arvojen kautta voidaan vaikuttavuuden aikajännettä peilata. Voidaan varmaankin ajatella, että jos voimakasta vaikuttavuutta (arvoa 3) on paljon, vaikuttavuus on lyhyen aikajänteen vaikutusta, jos taasen vaikuttavuus painottuu vähäiseen voisi jänne olla pidempi.
- Välilliset muuttujat ovat pääsääntöisesti keskipitkän ja pitkän aikavälin muuttujia. Ajallista vaikuttavuutta tai riippuvuutta voidaan peilata Micmac menetelmän kautta, mitä enemmän välillisyyttä sitä pitempi aikajänne. Sankarin tapauksessa suorien muuttujien arvojärjestys ei kuitenkaan radikaalisti muuttunut.
- Potentiaalisuus (arvo 4) on merkki pitkästä aikavälistä.

Nämä ominaisuudet yhdistämällä, voidaan valitut muuttujat järjestää ajalliseen jatkumoon.

Sankarin tapauksessa ajallinen dynaamisuus koetettiin ensisijaisesti järjestää potentiaalisuuden kautta, tarkistaen rajatapauksissa välillinen vaikutus. Fokusoituun tulevaisuustaulukkoon on muuntujat asetettu näillä perusteilla ajalliseen jatkumoon.

Megatrendit

Tärkeä osa XX-tulevaisuustaulukkoa ovat megatrendit. Megatrendiksi voidaan kutsua riittävän koherenttia ja suurta kehitysaaltoa. Megatrendi itsessään, voi sisältää erilaisia suuntautumia tai vaihtoehtoja, kunhan riittävä samansuuntaisuus säilyy. Megatrendillä täytyy myös olla tunnistettava suunta. Megatrendiä käytetään sekä pohjana että tausta-aineistona skenaariotyössä ja tulevaisuusarvioissa. Megatrendit on myös mahdollista yhdistää tulevaisuustaulukkoanalyysiin.(Mannermaa 1999, 84-85.) Megatrendit tulisi kyetä

määrittelemään sillä konkreettisuuden tasolla, että johtopäätösten tekeminen kehityksen suhteen on mahdollista (Mannermaa 2000, 100).

Sankarin tulevaisuustaulukosta (Liite II) on nähtävissä, että globaalisoituminen ja verkostoistuminen täyttävät megatrendin edellytykset vaatetusteollisuuden näkökulmasta. Täyttyvät edellytykset ovat vaikuttavuus ja selkeä peruuttamaton suunta, vivahde eroja on mutta niin megatrendissä saa ollakin. Megatrendi voi olla, niin haluttaessa, muuttuja taulussa mukana. Muuttujat 2. globaalisoituminen ja muuttuja 32. verkostoistuminen voidaan siis muuttaa megatrendeiksi, näin niiden vaikutus tulee oikeammin esiin.

Globaalisoituminen Sankarin megatrendinä voidaan kiteyttää seuraaviin osa-alueisiin:

- Kansallisten talouksien merkitys vähenee
- Logistinen osaaminen kehittyy
- Kilpailu monipuolistuu

Verkostoistuminen Sankarin megatrendinä voidaan kiteyttää seuraaviin osa-alueisiin:

- ydinsaaminen korostuu
- Elektronisen tiedonsiirron merkitys kasvaa
- Avoimemmat tietojärjestelmät

Wild Cards–heikot signaalit

Heikot signaalit käsitteellä tarkoitetaan ilmiöitä, joilla ei ole tunnistettavaa menneisyyttä, mutta jotka voivat olla tulevaisuuden keskeisiä tekijöitä. Heikoilta signaaleilta puuttuu historialliset aikasarjat, tästä johtuen tulevaisuuden mallintaminen on vaikeaa. Ne ovat myös luonteeltaan ainutkertaisia, ei toistuvia. Heikkojen signaalien tuntomerkkejä ovat: 1) alhainen tapahtuma todennäköisyys, 2) toteutuessaan seurausvaikutukset dramaattisia, 3) saattavat näyttää naurettavilta, 4) kummajainen, outo ilmiö.

Hyvä esimerkki heikosta signaalista on internet, jo 1960-luvulla kehitettiin verkostomaisia maailmankylämalleja, mutta kukaan ei pystynyt tuolloin ennustamaan internetin yleistymistä 1990-luvun loppupuolella. Heikkoja signaaleja pyritään tunnistamaan ilmassa olevien ilmiöiden hahmottamisella ja monitoroimalla toimintaympäristöä. Parhaassa tapauksessa heikkojen signaalien tunnistamisesta muodostuu eräänlainen myönteinen kaikkea kyseenalaistava häiriögeneraattori, minkä helmet poimimalla säilytetään ja parannetaan kilpailuetua muihin.(Mannermaa 1999, 87-92.)

Yksittäiselle pk-yritykselle heikko signaali voi olla hyvinkin merkittävä, vaikka oivallus ei olisikaan laajemmassa käytössä. Heikon signaalin käytäntöön soveltaja on alansa tienraivaaja, joka ottaa huomattavia riskejä. (Mannermaa 2000, 101.)

Heikkojen signaalien hyödyntäminen saattaa siis, jatkuvan toimintaympäristön muutoksen aikakaudella, olla yksi kilpailuetua antava metodi pk-sektorin yrityksille kilpailussa isompiaan vastaan. Parempi muutosvalmius ja reagointinopeus antavat hyvät valmiudet, eikä heikkojen signaalien seuraaminen vaadi välttämättä suuria pääomasijoituksia.

Sankarin skenaariotyöryhmän heikot signaalit ovat:

- Kenkien mittatilausmyynti pienissä myyntipisteissä skanneroinnin kautta on toteuttamista vaille valmis. Pomarfinn on hakemassa systeemilleen patenttia, pilottimyymälä aukeaa todennäköisesti vuoden sisään. Onko sama toteutettavissa vaatteeseen jollakin ajanjälteellä.
- Robottitekniikka tulee vaateteollisuuteen, työvoimakustannus ei ole enää ratkaiseva tekijä.

Sankarin fokusoitu XX-tulevaisuustaulukko

| PANOSMUUTTUJAT AIKAJÄNNE LYHYESTÄ PITKÄÄN | | | | |
|--|---|---|--|---|
| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
| 41. Ulkomais- ten erikois- kauppa- ketjujen määrä suomessa lisääntyy. | A. Osto- voimaisissa kaupungeis- sa markkinoille tulee lisää erikois- kauppa- ketjuja, jotka eivät käytä suomalaista tuotetta. Suomalais- ten markkina- osuus pienenee. (1; 2; 3.) | B. Kaupan ja teollisuuden on opittava elämään nollakasvun ympäris- tössä. (1.) | C. Kotimaisuus- den merkitys kasvaa, suomalaiset valmistajat verkostois- tuvat puolusta- maan suomalai- suutta, alalle tulon kynnyks nousee. | D. Kokonais- valtaisesti ulkomais- ten ketjujen osuus vaate- kaupasta lisääntyy. (4.) |
| 41. Ulkomaiste n erikois- kauppa- ketjujen määrä suomessa lisääntyy. | E. Suomen markkinat osoittautuvat liian pieneksi, määrä vähenee. | F. Kaupan konsepti osaamisen kautta suomalaiset vastaavat haasteeseen. (5.) | G. | |
| <p>1 Virtanen, K. 2000. 2 Hagelin 2000. 3 Santasalo 2000. 4 Salonen 2000. 5 Salminen 2000.</p> | | | | |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|---|--|--|--|--|
| 44. Suomalainen brandi osaaminen ja sen merkitys kuluttajan osto käyttäytymiseen. | A. Suomalainen brandi-osaaminen ei kehity sellaiselle tasolle, että globaalit markkinat avautuvat, muutamaa poikkeusta lukuunottamatta. (1.) | B. Brandi-osaaminen kehittyy ja suomalainen teollisuus rupeaa nousemaan. (1; 2.) | C. Brandi-osaaminen saadaan vain liittymällä ulkomaiseen sen osaavaan organisaatioon. | D. Suomalaisen teollisuus on niin pientä, että voimavarat ei riitä skandinavian rajat ylittävän brandin luomiseen. |
| 44. Suomalainen brandi osaaminen ja sen merkitys kuluttajan osto käyttäytymiseen. | E. Brandien merkitys tulee kasvamaan, koska kohde-ryhmiin vetoamisen ja tunnesiteiden merkitys kasvaa. (3; 4.) | F. Pitkäikäisten Brandien luominen on vaikeampaa, koska pyrkimys erottautumiseen korkea ja kyllästymisen helppoa. (1; 3; 4.) | G. Kuluttajien brandi-uskollisuus vaihtuu trendi uskollisuudeksi, jotta brandi menestyisi, sen tulisi seurata trendejä. (5.) | H. Brändin pitää olla niin haluttua, että markkinat kysyvät sitä. (3.) |
| <p>1 Salminen 2000. 2 Virtanen, A. 2000b. 3 Temisevä 2000. 4 Koivunen 2000. 5 Eskelinen 2000.</p> | | | | |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|---|---|--|--|---|
| VÄLITTÄVÄT MUUTTUJAT AIKAJÄNNE PITENEE LYHYESTÄ PITKÄÄN | | | | |
| 63. Passiivinen vai aktiivinen myynti | A. Ostajat ovat kiireisiä, paras lopputulos saavutetaan pitämällä palveluvalmiudet ja tietoisuus niistä yllä. Kun asiakas haluaa jotakin, hän ottaa yhteyttä. | B. Pelkkä tietoisuus ja kohteliaisuus ei riitä, ostopäätöstä täytyy aktiivisesti ja päättäväisesti hakea. | C. Yhdellä myyntistrategialla ei pärjää, jokaiselle asiakkaalle tulee laatia profiili, jonka mukaan myyntitapa valitaan. | D. Myyntitoiminnot ulkoistetaan, myynti on aktiivista, mutta kontaktipinta asiakkaaseen ei ole enää niin suora. |
| 15. Liike toiminta ympäristön ominaisuuksien ymmärtävyys. | A. Ympäristön ominaisuuksia ei kyetä täydellisesti ymmärtämään, vaikka kuinka yritetään. | B. Ymmärrettävyys saavutetaan vähäisellä perehtymisellä. | C. Ymmärrettävyyden saavuttaminen vaikeutuu, se sitoo lisää resursseja. | D. Muutos vauhti tasaantuu ja ymmärrettävyys helpottuu. |
| 53. Organisaation kehitys | A. Organisaatiot ovat jatkuvasti kehittyviä tiimejä, jotka kokevat jatkuvan muutoksen haasteena, tilanteet pyritään ennakoimaan. (1; 2.) | B. Jotta uudistuminen olisi mahdollisimman oikeasuuntaista ja riskitöntä, turvallisista ja hyväksi koetuista rakenteista pidetään kiinni, niin pitkään kuin voidaan. | C. Ammattiyhdistysliike on vahva, organisaatioitten kehittäminen kaatuu usein jäykkään työvoimapolitiikkaan. | D. Organisaatioitten oppiminen tapahtuu kantapään kautta, Tj on palopäällikkö. |
| 1 Virtanen, A. 2000b. 2 Vision only works if communicated, 1995. | | | | |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|--|--|--|---|--|
| 48. Tuotteen hinta ostovoiman ohjaajana loppu kuluttajalle. | A. Hinta menettää asemansa merkittävänä erottautumis tekijänä, järjen sijaan ostetaan tunteella. (1; 2.) | B. Hinnan merkitys korostuu luokkajaon voimistumisen myötä alemmissa yhteiskuntaluokissa. (3.) | C. Hinta säilyttää merkityksen ostovoimaa ohjaavana tekijänä hyvin. (4.) | D. Rationaalisuus ja hintatietoisuus korostuu läpi yhteiskunta luokkien. |
| 52. Tuotanto keskeisyys vai asiakas keskeisyys. | A. Yrityksen operatiiviset päätökset tehdään viikoittaisissa tuotantopalaverissa. | B. Markkinoiden sykettä seurataan kokoamalla asiakkaat ja koko henkilöstö yhteistyöhön | C. Asiakkaiden moninaisten toivomusten sovittaminen tehokkaiseen teolliseen tuotantoon koetaan vaikeaksi. | D. Asiakas ja kuluttaja on tiedonlähde jonka kanssa etsitään oikea tapa tehdä asioita, tärkeät päätökset tehdään myynti ja asiakaspalaverissa. |
| 16. Riski | A. Riskit ovat korkeita. | B. Riskejä uskalletaan, koska kasvunäkymät ovat hyvät. | C. Riskinotto ei tunnu hyvältä ajatukselta, tulosta tehdään minimoimalla. kulut. (5.) | D. Jakelu kanavien hallinnassa korostuvat riskit, on onnistujia ja häviäjiä. (6; 7.) |
| <p>1 koivunen 2000. 2 Temisevä 2000. 3 Mattila 1999, 56. 4 Virtanen, A. 2000b. 5 Virtanen, K. 2000. 6 Bask ym. 1999, 6. 7 Mattila 1999, 5.</p> | | | | |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|---|---|---|--|--|
| 16. Riski | E. Riski on korkea, jos olet uudistuja ja alan edelläkävijä. (1.) | F. Riski on korkea, jos et uudistu vaan annat muiden ottaa riskejä. | G. Voit hyvin epäonnistua kuudessa tapauksessa kymmenestä ja olla voittaja. | H. Oikein valittujen kumppaneiden kanssa palveluja ulkoistamalla, yritys vähentää investointeja ja riskejä. (2.) |
| 17. Tuotot | A. Tuotot voivat olla korkeita tai matalia, jakelu kanavien niukkuuden vuoksi ei hinnoittelujoustovaroja ole. | B. Yritykset tekevät parhaita tulosta, voimakkaan kasvun avulla, ei kuitenkaan parhailla hinnoilla, ilmapiiri otollinen yrityksen myyntiin. | C. Hinnoittelua joudutaan tarkistamaan alaspäin, voitot pienenevät sekä yrityksillä että jakelukanavilla. Markkinaosuus tuntuu kuitenkin vielä vakaalta. | D. Hinnat ja voitto marginaalit pienenevät, alalta poistuu ylikapasiteettia, sen jälkeen helpottaa. |
| 47. Tuotteen merkitys ostovoiman ohjaajana loppu kuluttajalle. | A. Paremmat ja kokonaisvaltaiset tuotteet menestyvät. (3; 4.) | B. Pitkälle erikoistuneet tuotteet menestyvät. (5.) | C. Laadun ja kestävyuden merkitys korostuu, kuluttajien tietoisuuden paranemisen kautta.(5.) | D. Kyllästyminen tuotteisiin on nopeampaa kuin aikaisemmin (4;6.) |
| <p>1 Virtanen, A. 2000a. 2 Bask.Ym. 1999, 262 3 Eskelinen 2000. 4 Salminen 2000 5 Mattila 1999, 56. 6 Koivunen 2000.</p> | | | | |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|---|---|--|--|---|
| 31. Sähköisen kaupan käynnin kehitys | A. Tekniset ja muodolliset esteet poistuvat, sähköisen kaupan osuus lisääntyy, massaräätälöinti kasvaa.(1.) | B. Sähköisen kaupan myötä kuvasto ja postimyynti kasvattavat markkinaosuuttaan. Perinteinen kauppa on häviäjä. | C. Vaatteen myynti verkossa tulee kuvaan mukaan, mutta ei ole vielä pitkään aikaan merkittävä tekijä. (2.) | D. Perinteisen tavan kauppiat ovat lähteneet mukaan, varmistaen omaa markkinaosuuttaan. |
| 31. Sähköisen kaupan käynnin kehitys | E. Bisnestä tehdään virtuaali-avaruudessa, ei enää pelloilla tai tehtaissa. (4.) | F. Asiakas kehittyy tilausten ja toimitusten järjestelijäksi, palvelujen räätälöijäksi ja jopa tuotekehittäjäksi. (3.) | G. Tulevaisuus on niiden jotka osaavat taitavasti yhdistää huippu tekniikan ihmisarvoiseen elämään. (5.) | H. |
| TULOSMUUTTUJAT AIKAJÄNNE PITENEE LYHYESTÄ PITKÄÄN | | | | |
| 20. Vallitseva kilpailu jo olemassa olevien kesken. | A. Hinnan merkitys lisääntyy globaalien kilpailun myötä. | B. Isot tekevät massa tuotteet, pienet pärjäävät erikoistumalla. (6.) | C. Verkostoistuminen vähentää radikaalisti vertikaalista kilpailua. | D. Markkinoiden rakenne on lopettanut perinteisen kilpailun. |
| <p>1 Mattila 1999, 56. 2 Virtanen, K. 2000 3 Bask ym. 1999, 6. 4 Sonera Date 2000 – onnistuneet treffit kahdeksalla paikkakunnalla, 2000 5 Jabe 1998. 6 Nousiainen 1999.</p> | | | | |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|--|--|---|---|---|
| 20. Vallitseva kilpailu jo olemassa olevien kesken. | E. Yksittäiset villit valmistajat väistämättä vähenevät. (1.) | F. Alalta luopumisen kynnys korkea. | G. Alalta luopumisen kynnys on matala. | H. Murroskohdat lisääntyvät ja avaavat uusia mahdollisuuksia menettää ja voittaa. (2.) |
| 49. Promootion ja mainonnan työkalut loppu kuluttajaan. | A. Mainontakonseptit muuttuvat massasta 1-to-1, minulta sinulle mainonnanaksi. (3; 4; 5.) | B. Internetin promotio-naalinen merkitys avaa uuden mainonnallisen kilpailukentän. | C. Mainonta kohdistuu entistä enemmän mielikuva, tunnetasomainonnanaksi. (3.) | D. Massa ja hintamainonta toimivat edelleen, mutta kapenevaan sektoriin. |
| 49. Promootion ja mainonnan työkalut loppu kuluttajaan. | E. Kuluttajat eivät alistu enää alitajuiseen ja ohjaavan mainonnan uhreiksi, mainoksien läpi nähdään paremmin. | F. Tuotteiden työntäminen markkinoille, yhteistyössä jällemyyjien kanssa, on toimiva yhteistyön konsepti. | G. Mainonta täytyy kohdistaa lopulliseen kuluttajaan, jotta tuotteelle saadaan imua markkinoilta päin, työntö ei riitä. | H. Asiakas kehittyy omaehtoiseksi tilausten ja toimitusten järjestelijäksi, palvelujen räätälöijäksi ja jopa itsenäiseksi tuotekehittäjäksi. (6.) |
| <p>1 Virtanen, K. 2000. 2 Törnroos 1999. 3 Temisevä 2000. 4 Koivunen 2000. 5 Jabe 1998. 6 Bask ym. 1999, 6.</p> | | | | |

| MUUTTUUJAT | A | B | C | D |
|--|--|---|--|---|
| 49. Promootion ja mainonnan työkalut loppukuluttajaan. | I. Jokaista asiakasta palvelee, henkilö ja tietoyhteyksien lisäksi, koko arverkosto. (1.) | J. Tuotteet ja palvelut saadaan huomatuiksi, niiden sisältämän tunnelatauksen kautta. (2.) | K. | L. |
| 25. Tavarantoimittajan neuvotteluvoima | A. Tavarantoimittajan neuvotteluvoima on kiinni kokonaisuuden ylivoimasta kilpailijoihin nähden. | B. Ylivoimaa tehdään kitkattomilla rajapinnoilla, kun on kyse muuten tasapaisista tuotteista. | C. Verkostoistuminen lisää vaihtokynnystä, toimittajaa vaihdetaan harkitusti. | D. Kitkattomat rajapinnat ovat arkipäivää, kehitys takaa sen kaikille, hinta muodostuu merkittäväksi tekijäksi. |
| 25. Tavarantoimittajan neuvotteluvoima | E. Laatu, toimitusaika ja palvelukyky ovat neuvotteluvoimaa. | F. Ostajien aika on kortilla, nopeaa ja varmaa työskentelyä arvostetaan. | G. Liiallisen kilpailuttamisen seurauksena alueelliset näkymättömät rajat syntyvät, katteet paranevat. | H. Mitä erikoisempi tuote sitä vähemmän toimittajia, keskittymisellä haetaan neuvotteluasemia. |
| <p>1 Bask ym. 1999, 6. 2 Jabe 1998.</p> | | | | |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|---|---|--|--|---|
| 13. Jakelu kanavat kuluttajan luo | A. Tavaraa jaellaan harkitusti erikoiskanavien kautta. Perinteiset kanavat eivät riitä, on oltava asiakkaan saatavilla, asiakkaan ehdoilla ja asiakkaan aikaan. (1; 2; 3; 4.) | B. Tavaraa jaellaan useampien kanavien kautta, marketit syventävät tuotevalikoimaa ja haluavat myydä tavaraasi. Kilpailu monipuolista. | C. Massajakelu kanavat käytössä, voitto marginaalit pienenevät. Yksittäiset villit vähittäiskaupat väistämättä vähenevät. (6.) | D. Pärjätäkseen on jatkuvasti etsittävä tuotteille sopivia ja asiakkaan helposti saavutettavia uusia jakelukanavia. Selkeä erikoiskauppajako puuttuu (1; 2; 5.) |
| 11. Tuotteiden markkinointi | A. alalla on korkeat mainonta ja markkinointikulut, tuotteesta saa kuitenkin vastineeksi kunnan hintaa. (1.) | B. alalla on korkeat mainontakulut, vastineeksi saadaan tasaista kasvua. | C. Pärjätäkseen täytyy keskittyä kohderyhmään, palveluun ja kokonaisuuteen. Lisäsyvyyttä tuotevalikoimaan harkitaan. (2.) | D. Minkäänlaiset markkinointi ja mainontatoimenpiteet eivät tepsy. myynti pyrkii laskemaan. |
| 1 Holtari 2000. 2 Sahiluoma 2000. 3 Temisevä 2000 4 Lahtonen 2000 5 Bask ym. 1999, 6, 258 & 150. 6 Virtanen, K. 2000 | | | | |

MEGATRENDIT:

Gloabalisoituminen, Sankarin megatrendinä voidaan kiteyttää seuraaviin osa-alueisiin:

- Kansallisten talouksien merkitys vähenee
- Logistinen osaaminen kehittyi
- Kilpailu monipuolistuu

Verkostoistuminen, Sankarin megatrendinä voidaan kiteyttää seuraaviin osa-alueisiin:

- ydinsaaminen korostuu
- Elektronisen tiedonsiirron merkitys kasvaa
- Avoimemmat tietojärjestelmät

HEIKOT SIGNAALIT:

- Kenkien mittatilausmyynti pienissä myyntipisteissä skannerioinnin kautta on toteuttamista vaille valmis. Pomarfinn on hakemassa systeemilleen patenttia, pilottimyymlä aukeaa todennäköisesti vuoden sisään. Onko sama toteutettavissa vaatteeseen jollakin ajanjäteellä?
- Robottitekniikka tulee vaateteollisuuteen, työvoimakustannus ei ole enää ratkaiseva tekijä.

Taulukko 2.5 Sankarin XX-tulevaisuustaulukko

2.7 Valmisteleavan kierroksen nivominen ryhmätyöskentelyyn

Olellaista työn onnistumiselle on, että vähintään joku ryhmästä hallitsee tulevaisuudentutkimuksen menetelmät ja työmetodit kunnolla. Näin työ etenee oikeaan suuntaan, riittävän tarkoin menetelmin. (Mannermaa 1999, 63-64.)

Sankarin tapauksessa tulevaisuudentutkimuksen menetelmien ja työmetodien hallinta, vähintään yhdelle, saavutetaan tekemällä työn ensimmäinen kierros yksilöllisenä kirjoituspöytätyönä alusta loppuun saakka. Kirjoituspöytätyön avulla

kokonaisprosessi hahmottuu ja valitut menetelmät testataan. Kirjoituspöytätyön tekijän tulee, jatkotyöskentelyssä ryhmän kanssa, välttää liiallista oman näkemyksen vaikutusta.

Sankarin tulevaisuudenhallinta työskentely aloitetaan kirjoituspöytätyön tekijän alustuksella. Työvaiheet, joiden avulla on päästy fokusoituun XX-tulevaisuustaulukkoon, kuvataan mahdollisimman yksinkertaisesti. Työn raskaimmat vaiheet analyyseineen ovat ennen fokusoitua XX-tulevaisuustaulukkoa. Tämän alustavan työn tekeminen, koko ryhmän voimin, vaarantaa sekä sitoutumisen että innostumisen. Tähän asti työn täytyy siis edetä täysin kirjoituspöytätyönä, ilman että sitoutumista tai innostumista vaarannetaan.

3 SANKAR: SKENAARIOINTI TYÖRYHMÄNÄ TEOREETTISIN KYTKENNÖIN

Skenaariotyöskentelyn toteuttaa skenaarioryhmä. Skenaarioryhmän tulisi koostua, visionaarien lisäksi, vahvasta johdon edustuksesta. Sopiva ryhmän koko liikkuu 5-10 hengen välissä. Tarvitaan riittävän monipuolista asiantuntemusta ilman kömpelyyttä. Skenaarioryhmässä voi vieraila ryhmän ulkopuolisia asiantuntijoita yrityksen sisältä ja ulkopuolelta, sitoutumisen tulisi kuitenkin olla vahvaa.(Mannermaa 1999, 63-64.) Sankarin skenaariotyöskentelyyn osallistuu omistajajohto ja myynnin henkilöstö voimakkaasti, myös muu henkilöstö pyritään, omien osaamisalueittensa jalostamisen kautta, osallistuttamaan työhön.

Skenaarioperustainen strategiatyöskentely ryhmänä käynnistetään aloitusseminaarilla, johon osallistuvat vähintäänkin kaikki skenaarioryhmään nimetyt. Pääasiallinen tarkoitus on motivointi, ja ymmärtämyksen tason nostaminen. Aloitusseminaarin jälkeen skenaarioryhmän jäsenien tulisi hahmottaa skenaariotyöskentelyn yhteys strategiatyöskentelyyn kaikilla jänteillä. Tulevaisuuden avoimuus ja vaihtoehtojen paljous tulisi nähdä ennemmin

haasteena kuin uhkana. Tulevaisuusstudio on yksi parhaita tapoja toteuttaa aloitusseminaari.(Mannermaa 1999, 64-65.)

Tulevaisuusstudio on ideariihimäinen ja työseminaarimainen työskentelytapa, jonka tavoitteena on tunnistaa ongelma-alueen tulevaisuuden megatrendit, keskeiset ilmiöt, uhkat ja mahdollisuudet. Näiden perusteella hahmotetaan kehittämisen painopisteet jatkotyöskentelyä varten. Tulevaisuusstudiossa vahvistetaan omaa näkemystä ulkopuolisin asiantuntija alustuksin, näkökulman laajentamiseksi ja ammattimaisen otteen takaamiseksi. Oikein toteutettuna, tulevaisuusstudio on sellaisenaan hyvää tulevaisuuteen varautumista, se voi myös toimia oivana käynnistystilaisuutena laajemmalle tulevaisuuden hallinta projektille.(Mannermaa 1999, 47-50.)

Sankarin aloitusseminaari

Skenaarioryhmä aloittaa varsinaisen työskentelynsä alustuksen jälkeen, lukemalla perusskenaariot. Fokusoitua XX-tulevaisuustaulukkoa ryhdytään muokkaamaan, kirjoituspöytätyön rungon mukaisesti, eteenpäin aina visioihin ja toimenpiteisiin saakka. Fokusoitu XX-tulevaisuustaulukko on vielä niin avoin kannanotto, että elintärkeä sitoutuminen on saavutettavissa. Seminaariin koetetaan saada myös tulevaisuusstudio henkeä mukaan, vaikkakin valmisteleva työ on perusteellisempaa kuin tulevaisuusstudiossa normaalisti.

3.1 Fokusoitut skenaariot

Mannermaan (1999, 67) mukaan fokusoitujen skenaarioiden tulee tarkentua keskeisimpiin kysymyksiin ja oman yrityksen näkökulmaan.

Sankarin fokusoitu skenaario, resurssit huomioiden, on luonteeltaan Mannermaan asteikolla normatiivinen monosektorikaalinen mikroskenaario tai Godetin asteikolla etukäteen tietävä referenssiskenaario. Tulevaisuudessa voi olla piirteitä

| | | | | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 20E | | | | | | | X | X | | |
| 20F | | | | | X | X | X | X | | |
| 20G | | X | X | | X | | | | | |
| 20H | | X | X | X | X | X | X | | | |
| 49A | | X | X | | X | | | | | |
| 49B | | | | | X | X | | X | X | |
| 49C | | X | X | | X | X | | X | X | |
| 49D | | | X | X | X | X | | X | X | |
| 49E | | X | X | | X | | | | | |
| 49F | | | | | | | X | X | X | X |
| 49G | | X | X | | X | X | | | | |
| 49H | | X | X | | | X | | | | |
| 49I | | X | X | | | | | | | |
| 49J | | X | X | | X | X | | | | |
| 25A | | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 25B | | | | | X | | | X | X | |
| 25C | | | | | | | | X | X | |
| 25D | | | X | | | X | | | | |
| 25E | | | | X | X | X | X | X | X | X |
| 25F | | | | X | | X | | X | X | X |
| 25G | | | | | X | X | | | | |
| 25H | | X | X | X | X | X | | | | |
| 13A | | X | X | | X | X | | | | |
| 13B | | | | X | | X | X | X | X | X |
| 13C | | | | X | | | X | X | X | X |
| 13D | | X | X | | | | | | | |
| 11A | | X | | | X | | | | | |
| 11B | | | X | X | X | X | | | | |
| 11C | | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 11D | | | | X | | | | | | |

Taulukko 3.1 XX-tulevaisuustaulukon peilaaminen perusskenaarioihin

3.1.2 Johtopäätökset

Godetin (1987, 33) mukaan johtopäätökset tulee tehdä siinä muodossa, että ne ovat tarvittaessa päivitettävissä. Päivitettävyys takaa helpon toistettavuuden, mikä on yksi tämän työn tavoitteista. Tavoite saavutetaan säilyttämällä tuntuma muuttujajakoon läpi analyysin.

3.1.2.1 Faktat

Analysoinnin voi aloittaa määrittämällä Sankarin tulevaisuuden faktaksi ne muuttujat, jotka toteutuivat samana kaikissa tulevaisuusskenaarioissa. Lisäarvoa tarkasteluun saadaan huomioimalla myös ne muuttujat, jotka eivät toteutuneet missään skenaariossa. Jatkuvuuden kannalta muuttujakohtainen jako säilytetään läpi analyysin.

Muuttujat jotka eivät toteutuneet missään skenaariossa

Välittäviä muuttujia:

63A: ” Ostajat ovat kiireisiä, paras lopputulos saavutetaan pitämällä palveluvalmiudet ja tietoisuus niistä yllä. Kun asiakas haluaa jotakin hän ottaa yhteyttä.” Tämä kohtelias tapa ei yksinkertaisesti riitä takaamaan kaupan kehitystä, aktiivisuutta täytyy lisätä. Tukee 63 B: tä.

48A: ” Hinta menettää asemansa merkittävänä erottautumistekijänä, järjen sijaan ostetaan tunteella.” Ei päde, tukee 48C :n merkitystä.

17B: ” Yritykset tekevät parhainta tulosta voimakkaan kasvun avulla, ei kuitenkaan parhailla hinnoilla, ilmapiiri otollinen yrityksen myyntiin.” Mikä on se arvo jota tulevaisuudessa haetaan, pienikin voi pärjätä jos tuloksena haetaan rahan sijaan elämän laatua.

31E: ”Bisnestä tehdään virtuaaliavaruudessa ei enää pelloilla tai tehtaissa.” Ei näin vaan jonkinlaista aineellistumista ja sen tekijöitä on aina.

Tulosmuuttujia:

20D: ” Markkinoiden rakenne on lopettanut perinteisen kilpailun”, tuntuisi että kilpailuasetelmia on aina, mittakaava ehkä muuttuu.

Muuttujien olotilat jotka toteutuvat kaikissa aikajänteissä ja perusskenaarioissa:

Panosmuuttujia:

44 H: ”Brandin pitää olla niin haluttua, että markkinat kysyvät sitä.”

Välittäviä muuttujia:

63 B: ”Pelkkä tietoisuus ja kohteliaisuus ei riitä, ostopäätöstä täytyy aktiivisesti ja päättäväisesti hakea”

48 C: ”Hinta säilyttää merkityksensä ostovoiman ohjaajana hyvin”

Tulosmuuttujia:

25A: ” Tavarantoimittajan neuvotteluvoima on kiinni kokonaisuuden ylivoimasta, kilpailijoihin nähden”

11C: ”Pärjätäkseen täytyy keskittyä kohderyhmään, palveluun ja kokonaisuuteen, lisäsyvyyttä tuotevalikoimaan harkitaan.

47 B: ”Pitkälle erikoistuneet tuotteet pärjäävät”

Näistä muuttujista tulisi muodostua ydinosaamisen muodostamisen perusta

3.1.2.2 Vaihtoehtoisia etenemissuuntia omaavat muuttuvat

Panosmuuttajat:

41: Ulkomaiset erikoiskauppaketjut lisäävät lyhyellä jäniteellä osuuttaan suomalaisesta vaatekaupasta ostovoimaisissa keskuksissa, kaupan ja teollisuuden on opittava elämään nollakasvun ympäristössä. Suomen markkinat osoittavat keskipitkällä jäniteellä rajallisuutensa, suomalainen konseptiosaaminen paranee ja kilpailu kiristyy. Pitkällä jäniteellä kilpailu tasoittuu, vain ydinosaajat pärjäävät. Pidä koko ajan valmiutta yllä selviytyä ilman kasvua.

44: Suomalainen vaatetusalan brandiosaaminen kehittyy vasta pitkällä jäniteellä, jos lyhyellä niin ulkomaisen osaamisen avulla. Brandin luominen vaikeutuu ajan myötä, toimivat brandit muuttavat pitkällä jäniteellä luonnettaan trendien ja erottautumistarpeen mukaan. Muista kuitenkin globaalit brandit ovat koko ajan yhtä sukupolvea edellä.

Välittävät muuttajat:

63: Kaikilla aikajäniteillä kaupanteko on aktiivista, päättäväistä ja asiakaskohtaista vääntöä. (Vaikuttavuusanalyysi: 3)

9: Lyhyellä jäniteellä ruvetaan ymmärtämään liiketoimintaympäristön odotuksia, keskipitkällä ja pitkällä jäniteellä se vaikeutuu, eikä sitä läheskään aina ymmärretä täydellisesti. Ymmärrettävyyden puute saattaa johtaa liialliseen varovaisuuteen.

53: Menestyvät organisaatiot ovat pitkällä jäniteellä jatkuvasti kehittyviä tiimejä, keskipitkällä tähtäimellä päästään turvallisista sen hetken ongelmien ratkaisuihin yli. Ei saa antautua virran vietäväksi ja turvautua vain turvallisiin kaikkien käyttämiin ratkaisuihin. Seuraa ammattiyhdistysliikkeen roolin kehitystä.

48: Hinta säilyttää merkityksensä läpi aikajänteiden, luokkajaon voimistuminen ohjaa sen merkitystä ajan edetessä. Jos ongelmat rupeavat kasautumaan, niin hinta lisää merkitystään läpi yhteiskuntaluokkien. (Vaikuttavuusanalyysi: 3)

52: Pitkällä jänteellä kehitytään tuotantolähtöisistä yrityksistä asiakaslähtöisiin, olosuhteiden pakosta. Keskipitkällä jänteellä ollaan matkalla sinne. Lyhyt on tuotantolähtöistä, sillä kuvitelmallä että asiakaslähtöisesti toimitaan. Asiakaslähtöisen toimintamallin pitää kehittyä, sen paremmin mitä markkinavetoisempi toimintaympäristö on.

16: Mitä pitemmälle aikajänne etenee, sitä tärkeämmäksi riskin hallinnassa tulee jakelukanavan ja oikein valittujen toimintakumppanien hallinta. Markkinavetoisessa ympäristössä on riski olla uudistumatta, ongelmien kasautuminen hidastaa vauhtia.

17: Lyhyellä jänteellä tuotot heittelevät, hinta määräytyy kysynnästä. Keskipitkällä jänteellä ylikapasiteetti sulaa ja osajat jäävät. Tuotot saattavat heitellä pitkälläkin jänteellä. (Vaikuttavuus analyysi : 2)

47: Erikoistuminen tuo tuotteelle hallittua kysyntää kaikilla aikajänteillä ja kaikissa skenaarioissa. Lyhyellä jänteellä laatu ,kestävyys ja kokonaisvaltaisuus toimivat, jänteen pidetessä kyllästymisen nopeus kiihtyy.

31: Lyhyellä jänteellä sähköinen kaupankäynti hakee vielä muotoaan, ajan mittaan yhä monimuotoisempia vaikeasti mitattavia vaatteita opitaan myymään jossakin mittakaavassa. Huipputekniikan ihmisläheinen hyödyntäminen tuo läpimurron. Jos ongelmat kasaantuvat, kehitys tulee olemaan hidasta.

Tulosmuuttajat:

20: Vallitseva kilpailu korostaa lyhyellä jänteellä hinnan ja verkostoistumisen merkitystä, luopuminen alalta on kuitenkin vaikeaa. Keskipitkän jänteen kautta

siirrytään uudenaiseen kilpailuun, jossa luopumisen kynnys on matalampi. Murroskohdat, sekä menestymisen että epäonnistumisen mahdollisuudet, lisääntyvät. Ongelmien kasautuessa lokalisoituminen säilyttää pientä teollisuutta paremmin kuin markkinavetoinen ympäristö.

49: Markkinavetoisessa kehityksessä asiakkaan valta ja ohjauskyky paranevat aikajänteen pidetessä, ongelmien kasautuminen hidastaa sitä huomattavasti. Promootion ja mainonnan työkalujen oikean käytön merkitys kasvaa ajan myötä, useissa tapauksissa se on menestymisen edellytys.

25: Lyhyellä jänteellä neuvotteluvoimaa hallitaan kokonaisuudella, laadulla, kitkattomilla rajapinnoilla, toimitusajalla ja ostajan ajan hallinnalla. Keskipitkällä jänteellä täytyy olla ostajien automaatiossa mukana, pitkällä jänteellä erikoistuminen korostuu. Ongelmien kasautuminen jarruttaa kehityskaarta. (Vaikuttavuusanalyysi: 1)

13: Jakelukanavat ovat lyhyellä jänteellä moninaiset, aikajänteen pidetessä siihen tulee asiakaslähtöistä ja brandia tukevaa harkintaa. Ongelmien kasautuminen hidastaa tai pysäyttää jakelukanavien kehityksen.

11: Tuotteet markkinoidaan kaikissa skenaarioissa ja aikajänteissä kohderyhmään, aikajänteen pidetessä markkinointikulut kasvavat. Ongelmien kasautuessa markkinointitoimenpiteet menettävät tehoaan.

Edellä olevaan tulevaisuusskenaarioon saa lisää syvyyttä kun pitää mielessä että muuttujat ovat luokissaan potentiaalisuusjärjestyksessä pienemmästä isompaan. Mitä enemmän potentiaalisuutta sen enemmän pitkän aikajänteen ominaisuutta.

3.2 Mission ja visioiden määrittäminen osana skenaariointia

Viimeistään fokuoitujen skenaarioitten jälkeen tulee kyetä hahmottamaan visio eli tulevaisuuden tahtotila. Visiolla voidaan tarkoittaa harhanäkyä tai näkyä tulevaisuudesta johon uskotaan. Yleisesti ottaen visio ja missio käsitteenä ovat useassa yhteydessä siteerattuja ja omaavat linkityksiä aina uskontoon asti. Näkemykset siitä miten ne muodostuvat ja mitä ne pitävät sisällään ovat moninaiset, sekaannus ei ole kaukana. Skenaariotyöskentelyssä vision käsite tarkennetaan tulevaisuuden tahtotilaksi. Visiota tulisi myös käsitellä ajallisena jatkumona, jolloin siihen on helppo liittää tahtotilaa kehityksen suunnasta.(Mannermaa 1999, 67.) Mannermaan visioon siis pyritään ei jouduta, uskomme myös, että tulevaisuutta voi sitä edeltävillä toimenpiteillä vähintäänkin valita.

Kritiikkiä

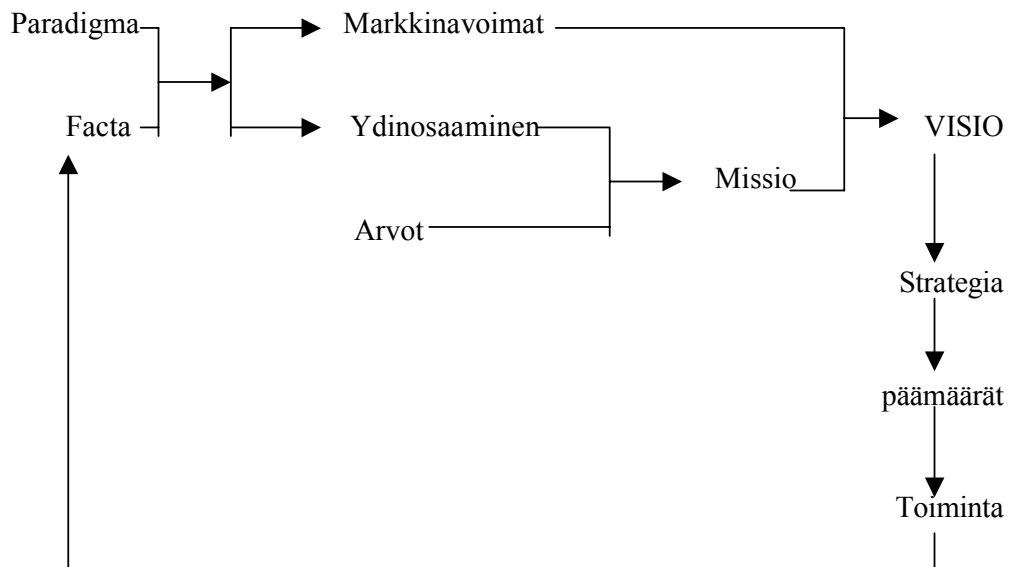
Vision käsitettä on myös kritisoitu. Vision olemassaoloa voidaan perustella rationaalisesti että emotionaalisesti, visiot innoittavat ja motivoivat. Joskus todellisuus on kuitenkin melko karu, kykymme ennakoida merkittäviä tapahtumia ja kriisejä näyttää olevan heikko. 1970- luvun öljykriisi ja sosialistimaiden romahdus ovat asioita mitkä yllättivät vaihtoehtoisillakin tulevaisuuksilla varautuneet.(Sarala & Sarala 1999, 73.) Godet (1987, 53) tosin väittää, että jälkikäteen katsottuna öljykriisit olisivat olleet ennustettavissa.

3.2.1 Raynorin Vision muodostus

Huomon, Mäkelinin ja Vuorian (1996. 24-29) mukaan visiot jaetaan kolmeen kategoriaan. Nämä ovat liiketoimintaympäristö, strategia ja kyvykkyys. Vision katsottiin myös sisältävän arvoja, mission ja tavoitteet. Jotta skenaarioinnin tulos voidaan liittää jo vision kautta yrityksen tulevaisuuden suunnitteluun, täytyy vision käsitettä purkaa tarkemmin. Hyvän mallin, joka sisältää samat kolme

tärkeää elementtiä asemoiden ne huolellisesti, tuo esille Michael Raynor (1998) artikkelissaan ”That vision thing: Do we need it?”.

Visio on mission toteuttamista markkinavoimat huomioiden. Missio on yrityksen ydinosaamisen toteuttamista sen edustamien arvojen puitteissa. Ydinosaaminen muotoutuu paradigmoista ja faktoista. Vision muodostamisen jälkeen laaditaan strategia, joka jalkauttaa vision nykypäivään. Tarkat päämäärät asetetaan ja ryhdytään toimiin. Toimiemme tulokset lisäävät omaamme tiedon eli faktan määrää, joka taasen muokkaa ydinosaamistamme jatkuvasti uusiksi. (Raynor 1998, 368-375.)



Kuvio 3.1 Raynorin vision muodostus (Raynor 1998, 373)

3.2.2 Halutun mission ja visioiden rakentaminen fokuoitujen skenaarioiden ja Raynorin visiokäsityksen avulla

Skenaarioiden vaikutus, vaikkakin sitä tässä pyritään ohjaamaan, on myös kokonaisvaltaista. Kun on tehnyt skenaariotyön ennen vision rakentamista, se on

muokannut paradigmaa, joka suodattaa kaikkea eteenpäin. Henry Fordin paradigman tulos 1920- luvulla oli homogeeninen tuote (T-ford) homogeeniselle asiakkaalle, siitä seurasi massatuotannon synty. General Motorsin Alfred Sloanin paradigman seurausta oli auton ostajien erilaisuus, jonka perusteella GM jakautui divisioonalliseen rakenteeseen. Paradigma voi siis muokata samat faktat totaalisesti erilaisiin johtopäätöksiin.(Raynor 1998, 372.) Sankarin perusparadigma on pitkään toimineen perheyriytyksen näkökulma asioihin, johon skenaariotyöskentelyn halutaan tuovan ammattimaisempaa ja analyttisempää otetta mukaan.

3.2.2.1 Sankarin Missio

Fakta on tiedon osanen, joka edustaa todellisuutta. Paradigma määrittää mikä lasketaan faktaksi. Se on eräänlainen mentaalinen suodatin, joka rajoittaa ja muokkaa relevantiksi kokemamme tiedon tulkintaa.(Raynor 1998, 372.)

Sankarin haluttavat faktat voidaan tällä perusteella tiivistää muuttujien olotiloista, jotka toteutuvat tai eivät toteudu kaikissa skenaarioissa. Nämä muuttujat ovat skenaariotyöryhmän näkemyksen eli paradigman muokkaamia tulevaisuuden faktoja.

- 48A, 48C → Hinnan merkitys ostovoiman ohjaajana säilyy
- 63A, 63B → Aktiivinen ja päättäväinen ote palkitaan aina
- 47B, 25A, 11C → Erikoistumisen ja kokonaisuuden ylivoima
- 11C → Kohderyhmään ja palveluun keskittyminen
- 44H → Tuotteen haluttavuus

Sankarin haluttu ydinosaaminen saadaan näistä tiivistämällä lausemuotoon:

”Kustannustietoinen ylivoimaan aktiivisesti ja päättäväisesti pyrkivä, kohderyhmänsä haluttavuudellaan haltuun ottava miesten vaatteiden markkinointiyhtiö.”

Sankarin arvot, jotka muokkaavat ydinosaamisen missioksi, ovat perheyrityksen arvot:

- Jatkuvuus ennen kasvua
- Toimeentulo ennen kasvua
- Status ennen kasvua
- Kärsivällisyys

Mission tämän hetken tahtotila saadaan lisäämällä arvojen vaikutus ydinosaamiseen:

SANKAR
on kustannustietoinen, aktiivinen ja päättäväinen,
kohderyhmänsä arvokkuudella haltuun ottava
miesten vaatteiden markkinointiyhtiö.

3.2.2.2 Sankarin keskipitkän ja pitkän tähtäimen visiot

Markkinavoimat ovat mission määrittämän yrityksen ulkoisen kilpailukentän vaihtoehtoiset etenemissuunnat (Raynor 1998, 372). Skenaariointityössä vaihtoehtoisia etenemissuuntia kuvataan muuttujien eri olotiloilla. Käsitteiden yhdenmukaisuuden perusteella saadaan vision ulkoiset markkinavoimat johdettua skenaariointityön vaihtoehtoisista etenemissuunnista. Mission tämän hetken tahtotila muokkautuu tulevaisuuden visioiksi ulkoisien markkinavoimien antamien suuntaviitteiden kautta.

Sekä Mannermaa että Godet pitävät tärkeänä skenaariointityön sisältämää aikakäsitystä. Aikakäsitys muodostuu oman näkemyksen kautta, sitä tukemaan skenaarioihin on rakennettu sisään teoreettista aikakäsitystä. Keskipitkän- ja pitkänjänteen visiot voidaan siis erottaa toisistaan muodostuneen aikakäsityksen kautta.

Sankarin nopeammin realisoituvat ulkoiset markkinavoimat muodostetaan näkemyksen perusteella seuraavista muuttujista(potentiaalisuus suluissa):

- Megatrendi: Verkostoistuminen
- 41(5) → Tarjonta lisääntyy ja monipuolistuu
- 53(5),52(6),49(3) → Tuotantolähtöisestä toimintamallista asiakaslähtöiseen
- 44(7),49(3),13(7) → Markkinointiosaamisen merkitys kasvaa
- 9(5),53(5),6(8) → Hallittu riskinotto kyky tarpeellinen
- 16(8),17(10) → kassavirran hallinta korostuu

Visio, keskipitkä tähtäin, rakennetaan mission päälle lisäämällä näiden nopeammin realisoituvien muuttujien vaikutus:

SANKAR
**on kustannustietoinen, kohderyhmänsä markkinointiosaamisellaan
 napakasti haltuun ottava ja vakavarainen, asiakaslähtöisesti verkostoistunut
 miesten vaatteiden markkinointiyhtiö.**

Tämä vision haluama keskeinen lisäarvo on markkinointiosaamisen haltuunotto.!

Sankarin hitaammin realisoituvat ulkoiset markkinavoimat muodostetaan näkemyksen perusteella seuraavista muuttujista(potentiaalisuus suluissa):

- Megatrendi: Globaalisoitumisen kautta kansallisten talouksien merkitys vähenee
- 31(18),11(14) → Jakelukanavien hallinta korostuu
- 47(14), → Vaatekaupan painopiste siirtymässä massan ja trendien jakeluun
- 31(18) → Sähköinen kaupankäynti lisää markkinaosuuttaan hitaasti mutta varmasti, kun oikeat muodot ovat löytyneet.

Visio, Pitkä tähtäin saadaan lisäämällä keskipitkän tähtäimen päälle hitaammin realisoituvat muuttujat:

SANKAR

on kustannustietoinen, kohderyhmänsä jakelukanavien hallinnallaan haltuunottava, asiakaslähtöisesti ja sähköisesti verkostoistunut vakavarainen miesten vaatteiden markkinointiyhtiö.

Markkinointiosaaminen on hallussa ennestään, nyt haluamme ymmärtää ja valita jakelukanavia.!

Vision rakentaminen näin on perusteltua. Kun visio rakentuu ajallisesti edellisen päälle, se on tukevalla pohjalla, eikä pyri olemaan oma itsenäinen tavoitteensa. Näin saadaan aikaan myös Mannermaan (1999, 67) ja Godetin (1987, 33) peräänkuuluttama ajallinen jatkumo. Pääasia kuitenkin on löytää kaksi kehitysuraa ajalliseen järjestykseen, jotta keskipitkän ja pitkän jänteen visiot saadaan muodostettua. Potentiaalisuus tuki kohtuullisesti edellä rakennettua jakoa. Normatiivisuus säilyy koska vision perusta on XX-tulevaisuustaulukko. Voidaan myös ajatella että muuttujat realisoituvat ajallisesti hitaammin ja nopeammin. Tärkeintä kuitenkin on sitoutuminen visioon, joka saavutetaan vision jokaisen sanan takana olevan perustelun kautta.

3.3 Strategisten linjausten rakentaminen

Skenaarioiden ja visioiden muuntaminen strategiaksi on laajemman näkemyksen puristamista yksiselitteisempään muotoon. Meristön (1991, 160) mukaan skenaariotyöskentely strategisessa suunnittelussa on prosessi, joka liittyy luovan suhtautumisen tulevaisuuteen osaksi yritysjohdon ajattelua ja tapaa toimia.

Skenaarioperustaisia strategiatyöskentelymenetelmiä valitessa tulisi huomioida seuraavia asioita: 1) yhteisen kielen luominen, 2) hyvä projektin etenemistä

tukeva kollektiivinen jäsentely, 3) epäjohdonmukaisuuksien karsiminen, 4) järjen, intuition ja mielikuvituksen stimulointi toisiaan täydentämään ja 5) tulosten hyödynnettävyys. Skenaariotyöskentelyn tulisi myös olla luovaa, ennakoivaa ja kehitykseen provosoivaa. (Mannermaa 1999, 61-63.)

Skenaariotyöskentelyssä strategia pitää sisällään viisi (5) välttämätöntä elementtiä: 1) visio tulevasta tahtotilasta, 2) näkemys toimintaympäristön tulevasta kehityksestä, 3) strategiset pitkän aikavälin linjaukset takaamaan vision ja tulevaisuuden tahtotilan toteutumisen, 4) keskipitkän aikavälin strateginen kehitysohjelma ja lyhyen aikavälin operatiiviset suunnitelmat antamaan riittävät eväät päätöksille nyt ja lähitulevaisuudessa, 5) päätöksiä tekevän tahon sitoutuminen. Strategia on käsitteenä yrityskirjallisuudessa ja julkisella sektorilla ollut monitulkintainen, näihin viiteen elementtiin jakamalla siitä saadaan hyvin hahmotettu käsite skenaariotyöskentelyyn. (Mannermaa 1999, 60-61.)

Skenaariot pitäisi myös pystyä rakentamaan sillä lailla, että niillä olisi mahdollisuus tarpeen vaatiessa elää ajan mukana. Jo vuonna 1990 Kotler (1990, 36) määrittää toiminta-ajatuksen uusinta tarpeen hetkeen jolloin uskottavuus on mennyt tai toiminta-ajatus ei ole enää paras mahdollinen, sama sääntö pätee myös skenaarioiden uusintaan.

Strategiset linjaukset voidaan eritellä kasvu-, markkinointi- ja henkilöstöstrategiaksi. Nämä linjaukset on myös mahdollisuus esittää puristettuna strategiaskenaarion muotoon. (Mannermaa 1999, 68.) Sankarin tapaukseen sopii hyvin strategian jakaminen kasvu-, henkilöstö ja markkinointistrategiaksi, koska vision määrittämät tavoitteet voidaan saavuttaa niiden kautta.

3.3.1 Strategiataulukko

Peilaamalla yrityksen visiota fokuoituuihin skenaarioihin on ensimmäisen kerran mahdollista rakentaa yritykselle pitkän aikavälin strategiset linjaukset, jokaiselle

skenaariolle erikseen. Mannermaan mukaan tavoitteellinen visio pyritään saavuttamaan vaihtoehtoisissa skenaarioissa, kussakin erikseen niihin sopivilla strategisilla linjauksilla. Linjaukset on hyvä esittää taulukkomuodossa tiivistetyin otsikoin, pitäen mielessä että otsikoiden takana on laaja asioiden tarkastelu. Peukalosääntö strategiataulukossa on maksimissaan 20 riviä.(Mannermaa1999, 99-101.)

Ennen strategiataulukkoa on hyvä kerrata pitkän tähtäimen visio johon pyrimme muistaen, että se on rakennettu voimakkaasti skenaariotyöhön perustuen:

| |
|--|
| SANKAR |
| on kustannustietoinen, kohderyhmänsä jakelukanavien hallinnallaan haltuunottava, asiakaslähtöisesti ja sähköisesti verkostoistunut vakavarainen miesten vaatteiden markkinointiyhtiö. |

| STRATEGIATAULUKKO | | | |
|----------------------------------|---|--|---------------------------|
| STRATEGIAT pitkä aikajänne | Markkinavetoinen kehitys | Tietoyhteiskunta hyvinvointi yhteiskuntana | Ongelmien kasautuminen |
| Kasvustrategioita: | | | |
| Geneerinen perusstrategia | Tarkka ja asiakaslähtöinen keskittyminen | Differoituminen ja verkostoistuminen | Differoituminen |
| Päätöksenteko | Suunnitelmallista, vaihtoehtoisin mallein | Suunnitelmallista, pitkällä tähtäyksellä | Emergenttiä |
| Strategian luonne | Uudistava | Suunnitteleva | Resurssi perusteinen |
| Kasvuvauhti: | Tulos ratkaisee, ei liikevaihto | Vakaa Kasvu | Hidas ja vakaa kasvu |

| Henkilöstöstrategioita: | | | |
|----------------------------------|--|--|--------------------------------------|
| Tietopääoman elinympäristö | Dynaaminen | Orgaaninen | Orgaaninen |
| Koulutus | Tilanteen mukaan sopeutuvat osaamisohjelmat | Pitkän aikavälin osaamisohjelmat | Perusosaamisen kehittämistä |
| Sitouttaminen | Motivaatiota jahdataan | Motivaatiota kehitetään | Motivaatiota ylläpidetään |
| Markkinointistrategioita: | | | |
| Hinta/asiakkaan kustannus: | Arvopohjainen, kustannustietoinen hinnoittelu kuluttajan ylijäämällä | Arvopohjainen, kustannustietoinen hinnoittelu kuluttajan ylijäämällä | Kustannus-pohjainen hinnoittelu |
| saatavuus/asiakkaan mukavuus: | Jakelu suoraan mittaskannauksen ja massaräätälöinnin kautta | Jakelu vähittäiskaupan kautta, osana isoa arvoketjua | Jakelu vähittäiskaupan kautta |
| Markkinointi/viestintä: | kokonaisvaltaista, superlatiivista viestintää. | kokonaisvaltaista, kehittyntä markkinointi mix viestintää | Perus viestintää |
| Tuote: | Superlatiivista differoitumista | Tasapainoista, pitkäjänteistä differoitumista | Differoitumista hinta painotteisesti |

Taulukko 3.2 Sankarin strategiataulukko

3.3.2 Strategisten linjausten arviointi strategiaskenaariolla

Mannermaan mukaan vaihtoehtoisten strategioiden tehokkuutta ja haavoittuvuutta eri tulevaisuusskenaarioissa arvioidaan. Arviointiasteikko on:

- +3 Erittäin vahva strategia
- +2 Vahva Strategia
- +1 Tyydyttävä strategia
- 0 Strategia jossa vahvuudet ja heikkoudet eliminoivat toisensa
- 1 Epätyydyttävä strategia
- 2 Heikko strategia
- 3 Erittäin heikko strategia

Strategiat voivat olla vahvoja, valikoivia tai väistyviä. Vahvat toimivat vähintäänkin tyydyttävästi kaikissa skenaarioissa, valikoiva on vähintäänkin vahva ainakin yhdessä mutta samalla heikko tai erittäin heikko jossakin toisessa skenaariossa, väistynä on korkeintaan tyydyttävä siinä skenaariossa johon se on valittu, väistyvä voidaan myös pitää selkeästi muille vaihtoehdoille häviävää strategiaa. (Mannermaa 1999, 101-103.)

MH = Markkinavetoinen kehitys

TH = Tietoyhteiskunta hyvinvointiyhteiskuntana

OK = Ongelmien kasautuminen

| SANKARIN STRATEGISTEN LINJAUSTEN ARVIOINTI | | | | |
|---|----|----|----|-----|
| STRATEGIAT pitkä aikajänne | MH | TH | OK | YHT |
| Kasvustrategioita: | | | | |
| Kasvua tarkalla asiakaslähtöisellä keskittymisellä | +3 | +1 | -1 | +3 |
| Kasvua differoimalla ja verkostoistumalla | +3 | +3 | +1 | +7 |
| Kasvua differoimalla | +1 | +1 | +2 | +4 |
| Suunnitelmallista päätöksentekoa vaihtoehtoisin mallein | +3 | +2 | +1 | +6 |
| Suunnitelmallista päätöksentekoa pitkällä tähtäyksellä | 0 | +3 | +1 | +4 |
| Emergenttiä päätöksentekoa | -1 | +1 | 0 | 0 |
| Uudistava strategia | +2 | +1 | -2 | +1 |

| | | | | |
|---|----|----|----|----|
| Suunnitteleva strategia | +1 | +3 | +1 | +5 |
| Resurssiperusteinen strategia | +2 | +2 | +3 | +7 |
| Tulos ratkaisee ei liikevaihto | +2 | +2 | +3 | +7 |
| Vakaa Kasvu | 0 | +2 | 0 | +2 |
| Hidas ja vakaa kasvu | 0 | +1 | 0 | +1 |
| Henkilöstöstrategioita: | | | | |
| Dynaaminen tietopääoma | +3 | +2 | -1 | +4 |
| Orgaaninen tietopääoma | +1 | +2 | +2 | +5 |
| Tilanteen mukaan sopeutuvat osaamishjelmat | +3 | +3 | +3 | +9 |
| Pitkän aikavälin osaamishjelmat | +1 | +3 | +2 | +6 |
| Perusosaamisen kehittämistä | +1 | +1 | +3 | +5 |
| Motivaatiota jahdataan | +3 | +1 | -1 | +3 |
| Motivaatiota kehitetään | +2 | +3 | 0 | +5 |
| Motivaatiota ylläpidetään | +1 | +1 | +3 | +5 |
| Markkinointistrategioita: | | | | |
| Arvopohjainen kustannustietoinen hinnoittelu kuluttajan ylijäämällä | +3 | +3 | +2 | +8 |
| Kustannus-pohjainen hinnoittelu | -2 | 0 | +1 | -1 |
| Jakelu suoraan mittaskannauksen ja massaräätälöinnin kautta | +3 | +1 | -3 | +1 |
| Jakelu vähittäiskaupan kautta, osana isoa arvoketjua | +2 | +2 | +2 | +6 |
| Jakelu vähittäiskaupan kautta | -1 | 0 | +1 | 0 |
| kokonaisvaltaista, superlatiivista markkinointiviestintää. | +3 | +1 | -1 | +3 |
| kokonaisvaltaista, kehittynyttä markkinointi mix viestintää | +2 | +3 | +1 | +6 |
| Perus markkinointiviestintää | -1 | 0 | +2 | +1 |
| Tuotteen superlatiivista differoimista | +3 | +1 | -1 | +3 |
| Tuotteen tasapainoista, pitkäjänteistä differoimista | +2 | +3 | +1 | +6 |
| Tuotteen differoimista hinta painotteisesti | +1 | +1 | +1 | +3 |

Taulukko 3.3 Strategisten linjausten arviointi.(Mannermaa 1999, 102)

Sankarin pitkän aikavälin strategiset linjaukset

Vaihtoehtoisuus puristetaan yhteen strategiaskenaarioon, johon yritys on valmis sitoutumaan. Esiitettyjä strategioita on vielä mahdollista yhdistää tiiviimpään muotoon, pääasia on sitoutuminen.(Mannermaa 1999, 101-103.) Lopulliset strategiset linjaukset esitetään luvussa 5.3 (s.78) johtopäätösten osana.

4 SANKAR: NYKYTILAKUVAUS BAS-ANALYYSINÄ

Koska rakenteellisesti on haluttu rakentaa tulevaisuudenkuvaa normatiivisesti, tulevaisuudesta nykyhetkeen, on Sankarin nykytilan selvitys haluttu jättää niin myöhäiseen vaiheeseen kuin mahdollista.

Sarala toteaa kokemuksen perusteella, että usein toimintaa kuvaavaa tietoa ja tunnuslukuja on niukasti olemassa. Nykytilaa analysoidaan ”musta ja meistä tuntuu” menetelmällä. Yksittäisen työntekijän kokonaisuuskäsitys on usein vajaa, oman toiminnan onnistumisesta tai epäonnistumisesta on harvoin mielikuvaa. Ongelmana on usein sopivien laadullisten mittalukujen aikaansaanti ja käyttö.(Sarala&Sarala 1999, 73.) Saralan problematiikan kuvaus sopii hyvin myös sankarin tapaukseen.

Arvoketjuanalyysillä voidaan kartoittaa yksittäisen yrityksen näkökulmasta koko prosessi, jossa arvonmuodostus tapahtuu keskipitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Arvoketjuanalyysiä käytetään painopistealueiden analysointiin, kehittämis- ja koulutusohjelmien rakentamiseen. (Mannermaa 2000, 56.)

BAS-analyysi soveltuu erittäin hyvin arvoketjuanalyysin perustyökaluksi, koska analyysissä käydään läpi yrityksen luonnolliset prosessit. BAS-analyysi tulisi toteuttaa asiantuntija-analysioijien ja yritysjohton keskustelevana prosessina, liikkeenjohto-opin analyysityökaluja käyttäen.(Mannermaa 2000, 56-67.) Resurssit huomioiden, asiantuntija-apu on sankarin tapauksessa korvattu

analyysiin käytön opettelemisella. Analyysiä ei myöskään tarvitse tämän työn puitteissa viedä loppuun asti, vaan tarkoituksena on kaivaa esille lähtökohdat kehittämis- ja koulutusohjelmien rakentamiselle.

| pääprosessit | Markkinointi | Johtaminen | Voimavarat |
|-----------------------|---------------------|-------------------|-------------------|
| Operatiiviset | asiakkaat | johtaminen | kompetenssi |
| perusprosessit | tuotteet | omistajuus | teknologia |
| | kanavat | innovatiivisuus | pääomat |

Taulukko 4.1 Bas-analyysin prosessit (Mannermaa 2000, 64)

Sankarin BAS-Analyysin tarkempi jaottelu on Arto Lahden mukainen, joka esitetään Mannermaan (2000, 64-67) kirjassa.

4.1 Markkinointi

Asiakasprosessi

Markkinanäkemyksenä voitaneen sanoa, että ulkoiset toimintamahdollisuudet ovat heikentyneet, johtuen toimintaympäristön kilpailutilanteen kiristymisestä. Kappahl, H&M, Dressmann ja muut kapasiteetinsyöjät eivät käytä suomalaislähtöisiä tuotteita vaan kaventavat markkinoita. Tämän lisäksi lisääntynyt tarjonta pienentää katetta siitä osuudesta, josta suomalaiset valmistuttajat kilpailevat keskenään.

Sankarin toiminta on asemoitunut asiakkaiden mielessä aikaisemmin kustannusjohtajuuteen. Koska sankari on menettämässä markkinaosuuksiaan ja tuloksentelekky on tiukassa tuntuisi siltä, että sankarin elintila on kapenemassa. Arto Lahden markkinarakenne asemoinnilla samaa asiaa voidaan tarkentaa tuotteen ja hinnan kombinaationa. Usein on vaikea tunnistaa ovatko tuotteen markkinat massamarkkinat vai differoidut markkinat, kilpailun lajit eivät esiinny

erikseen vaan samanaikaisesti, näiden lisäksi on myös olemassa välimaaston tuotteita. Massamarkkinoiden tunnusmerkki on laaja tarjonta samankaltaisessa tuotteessa, joka johtaa kovaan hintakilpailuun. Differoidussa tuotteessa kilpailu kohdistuu hinnan sijasta enemmänkin tuotteen laadullisiin ominaisuuksiin, mitä enemmän vastaavia tarjoajia sitä tiukempi on kilpailu. Asetelmaa hahmotetaan seuraavassa kuviossa, Arto Lahti esittää myös arvionsa miltä 2000 luvun markkinakuva näyttää . (Mannermaa 2000, 59-60.)

| ELINTILA MARKKINOILLA | SANKAR | HINTA | TUOTETYYPIT |
|-----------------------|-----------------------------------|--------------------|----------------------|
| Differointietu | (RG) (JASON) | Korkea | Differoidut tuotteet |
| Kuoleman kapeikko | RG ,JASON ST-35 Omat merkit | keski määräinen | Tavalliset tuotteet |
| Kustannusetu | (Omat merkit) (ST – 35) | alhainen | Massa- tuotteet |

————— Perinteinen markkinakuva Sankarin näkemys suluissa
 2000- luvun markkinakuva Markkinoiden kokemus ilman sulkua

Kuvio 4.1 Muuttunut markkinarakenne sankarin tuotteet asemoituna. (Mannermaa 2000, 60)

Sankarille Lahden kuoleman kapeikko on jo siis osittain realisoitunut, tämä näkyy myös pyrkimyksenä päästä sieltä pois. RG ja JASON eivät differoidu tarpeeksi, St-35 ja asiakkaiden omat merkit taas eivät ole tarpeeksi alhaisia

tuotantokustannuksiltaan. Arto Lahden (Mannermaa 2000, 60) mukaan voimavarat tulee kohdistaa sinne missä sen arvo muodostuu, differoituneessa se muodostuu ketjun loppupäässä ja massatuotteessa alkupäässä. Sankari selkeästi etsii keinoja, jolla ketjun loppupäähän tuotetaan lisäarvoa ja päästään differoitumaan, tuotteista saatava hinta kuitenkin osoittaa niiden kuuluvan vielä tavallisiin tai massatuotteisiin.

Avainasiakkaita ei ole määritetty, kirjallisesti. Käytäntö kertoo niiden olevan erikoiskaupan isot ketjut kuten Moda tai Kekäle, myös market tyypiset ketjuuntumat kuten prismat ovat aktiivisen kaupankäynnin kohteena. Kauppaa käydään melkeinpä kaikkien halukkaiden kanssa. Asiakasprosessin tehokkuutta ei ole pystytty mittaamaan.

Tuoteprosessi

Sankarin tuotemallistot jakautuvat Jasoniin, RG:hen ja 35-Streettiin, käytännössä kullekin on ajateltu oma kohderyhmänsä. Mallistot rakennetaan ja kohdennetaan kohderyhmäkuvauksien perusteella. Kysymällä ydinkysymykset kenelle, mitä ja miten voidaan mallistoja yksilöidä tarkemmin.

Jason:

- Kenelle? Muotitietoinen mies
- Mitä? Uusimmista leikkaustyyleistä ja trendikankaista laajalla väriskaalalla rakennettu miesten puku, irtotakki ja housumallisto
- Miten? Jakelukanavana erikoiskauppa

Richard Gee

- Kenelle? Klassinen ja vaativa mies
- Mitä? Laadukkaista kankaista ja klassisista leikkauksista rakennettu kattava mitoituksellinen miesten puku, irtotakki ja housu business/juhla-mallisto

Miten? Jakelukanavana erikoiskauppa

Kevät/kesä 2002 RG-Mallisto profiloituu 3 eri osaan classic, special ja casual joista kukin pyrkii palvelemaan kohderyhmää tarkentuneesti.

St – 35

Kenelle? Hintatietoiselle perusmiehelle

Mitä? Yksinkertainen, kevytrakenteinen peruskankaista ja tutuilla malleilla rakennettu miesten puku, irtotakki ja housumallisto

Miten? Jakelukanavana marketti- ketjuuntumat

Tämän lisäksi tehdään tuotteita asiakkaiden omilla merkeillä, sekä marginaalista kauppaa merkeillä Sankar, Hamilton, Kreivi. Omien tuotteiden lisäksi on marginaalisesti myyty tanskalaista Angli miesten paitaa.

Tavaramerkkipolitiikka pyrkii siis erilaistamaan market- ja erikoiskauppatuotteet, lisäksi eliminoidaan näiden alueiden sisällä asiakaslähtöisesti paikallista kilpailua apumerkeillä kuten Kreivi. Ajan mukana merkkipolitiikka on kärsinyt pitkäjänteisyyden puutteesta, välillä on oltu merkkipolitiikassa liian asiakaslähtöisiä välillä liian nopealiikkeisiä.

Sankarin tuotepaletti on nykyhetkellä pääsääntöisesti korvattavissa toisella vastaavalla tilanteen niin vaatiessa, koska erilaistuminen kilpailijoista ei onnistu, markkinoilla pysytään antamalla asiakkaalle etuja maksuehtojen, toimitusaikojen ja varastopalvelun muodossa. Perushinnoittelu tehdään kustannuspohjaisesti. Tuoteinnovaatioita tehdään maltillisesti, sellaisiksi voidaan lukea tencel-housut, pestävät irtotakit tai anti-smoke tuotteet joihin haju ei tartu herkästi. Tuoteprosessin tehokkuutta ei ole mitattu, tavaramerkkien arvo voisi olla yksi mahdollisista mittareista.

kanavaprosessi

Sankarin arvoketju alaspäin on selkeä, sankarin suunnittelemaa tuotantoa tehdään tällä hetkellä virossa, valmiita tuotteita lisätään mallistoon slovakiasta.

Jokaisen myyjän pitää päättää miten se toimittaa omat tuotteensa kuluttajien ulottuville arvoketjua ylöspäin, jakelu voi olla suoraa tai välikäsien kautta tapahtuvaa. Tärkeintä kuitenkin on, että asiakkaalla on halu ostaa tuote tarjotun kanavan kautta. Sankari välittää tuotteensa ilman yhteistyökumppaneita kuluttajille, markkina-alueelleen suomeen, vähittäiskauppa välikätenään. Vähittäiskaupan jakelukanavista pois on rajoitettu vain kaikista halvimmat kanavat. Sähköistä tai postimyyntiä ei harjoiteta.

Markkinointikanavastrategia on perinteistä. Sankari käyttää: 1) lehtimainontaa asiakkaiden kautta tuoteloilla, osaa tukien myös rahallisesti, 2) Pakkaukset ovat yrityskohtaisia ilman liitteitä, ei siis tuotemerkkien perusteella, 3) Esitteet ja tuoteluettelot tehdään sesonkikohtaisesti. Myynninedistäminen hoidetaan messujen, alennuksien ja näyttelyjen kautta. Suhdetoimintaa ei harjoiteta muun kuin lehdistöinfon muodossa. Myyntityö tapahtuu näytteiden ja messujen avulla, pääsääntöisesti myyntiedustajien kautta. Suoramarkkinointia ei käytetä apuna. Laadittavan materiaalin laatuun on panostettu, osittainen ongelma on materiaalin oikeanlainen esille saanti. Kanavakontrolli on tilanteen muokkaamaa äärilaitojen ja ylilyöntien karsimista. Kanavaprosessin tehokkuutta ei ole mitattu.

4.2 Voimavarat

Kompetenssiprosessi

Sankarilla ei ole kirjoitetussa muodossa työntekijöidensä tai työpaikkojensa spesifikaatioita, organisaatio on elänyt näppituntumalla tilanteiden mukaan. Koulutus on tapahtunut tilanteen edessä, ei ennakoivasti, siksi työntekijöiden osaaminen pohjautuu pitkälti tuotantopuolen osaamiseen. Työnkuvat ovat kuitenkin muuttuneet liian paljon jotta tämä malli enää toimisi. Haasteena on, tuotantoperusteisesti kuin kello, toimivan organisaation muuttaminen markkinalähtöiseen toimintamalliin. Osa osaamisvajetta voidaan hoitaa yrityskohtaisella koulutuksella, osa rekrytoimalla uudenlaista osaamista taloon.

Sankarin työntekijöitä ei ole sitoutettu tavoitteisiin rahallisesti, normaalin palkan lisäksi tai muilla keinoin, sitoutuminen tapahtuu paikkakunnan kautta. Ennakkomyynti tapahtuu provisiopohjaisesti, itselleen työtä tekevien myyntimiesten kautta. Kompetenssiprosessin tehokkuutta ei ole mitattu.

Teknologiaprosessi

Tietojärjestelmä on 15 mikron verkkopohjainen avoin järjestelmä. Peruskoneet ovat toimivia mutta hitaita, joten selkeä uusintatarve on olemassa. Uusimisstrategiaksi on valittu koneiden vuokraus jolloin verkon kehityksessä mukana pysyminen on helpompaa.

Perusohjelmistona on Dafo, joka on Major Bluen vaatetukseen erikoistunut ohjelmakokonaisuus, ohjelmisto on toimiva ja pyrkii olemaan kehityksessä mukana. Muut käytettävät ohjelmat, joissa on pitäydytty yksinkertaisissa, toimivissa perusratkaisuissa on integroitu Dafoon mahdollisuuksien mukaan. Selkeitä kehittämistarpeita on sähköisen tiedonsiirron kehittämisessä arvoketjun sisällä, kehittämisvastuu on Dafolla, suuntaan vaikutetaan informoimalla toiveet ohjelmataloon päin mahdollisimman hyvin. Kontaktipinnat Dafoon ovat hyvät ja toimivat.

Varsinaisesta perustuotantokoneistosta on luovuttu, varastotoimintoja materiaalien ja valmiiden tuotteiden osalta on säilytetty. Pitemmällä jännteellä varastotoiminnot ulkoistetaan ja voimavarat kohdistetaan antamaan paremmin lisäarvoa tuotteelle. Ostotoiminnot suuntautuvat tulevaisuudessa valmiimpiin tuotteisiin. Patenteja, mallisuoja ei ole. Prosessin tehokkuutta ei mitata tällä hetkellä.

Pääomaprosessi

Toimintaa rahoitetaan sekä pankki että omaehtoisella rahoituksella. Rahoittajien asenne on alaa kohtaan varovainen mikä rajoittaa kilpailuttamisen edellytyksiä.

Kiinteään omaisuuteen yritys ei ole panostanut. Sankari hoitaa itse reskontran, hallinnon osaamisen se ostaa tilitoimistolta. Valuutta ja korkoriskejä ei ole. Kassavirtojen hallitsemisessa on kehitettävää, mittareita on käytössä tilinpäätösten yhteydessä.

4.3 Johtaminen

Johtamisprosessi

Yritys on tyypillinen perheyritys, sitä hallitsevat ja johtavat samat henkilöt. Tietoa vaihdetaan ja päätöksiä tehdään emergentisti, jatkuvasti ja epävirallisesti. Varsinaista kirjoitettua strategiaa ei ole olemassa, vastaantulevat tilanteet ja tapahtumat ovat muokanneet johtamista. Sankarin organisaatiossa ihmisiä ohjataan ominaisuuksien mukaan. Osa toimii hyvin mekaanisessa ympäristössä, osa hyvin orgaanisessa. Johtamistapa on enemmänkin ihmislähtöinen ei tarvelähtöinen. Johtamisen laatua harvemmin kyseenalaistetaan. Mittareita johtamisprosessin tehokkuudesta on käytössä aina tilinpäätösten yhteydessä.

Omistajuusprosessi

Sankari on perheyhtiö, jonka omistus jakautuu tasan kolmen veljeksensä ja isän kesken. Käytännössä 2 veljestä toimii yrityksessä tällä hetkellä. Tämän hetkinen tilanne on sekä sisäisen yrittäjyyden että sitoutumisen kannalta ongelmallinen, tilanne on tiedostettu ja ratkaisua etsitään. Omistajuusprosessin tehokkuutta voidaan mitata tilinpäätösten yhteydessä.

Innovaatioprosessit

Innovaatioita tai älyllistä pääomaa ei ole strategioitu erikseen, ala on tähän päivään asti ollut perusteellisuutta. Verkostoistumisen kehittymistä alalla pyritään seuraamaan, toimenpiteitä mietitään. Mittareita ei ole käytössä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET: TOIMENPIDESUUNNITELMAT, STRATEGISET LINJAUKSET JA KEHITYSURAT

Pitkän aikavälin strategiset linjaukset jalostetaan keskipitkän ja lyhyen aikavälin toimenpiteiksi samalla sitoutuen niihin. Skenaarioperustaisen strategiatyöskentelyn on siis tarkoitus vaikuttaa strategiatyöskentelyn lisäksi myös operatiiviseen työskentelyyn.(Mannermaa 1999, 103.) Selkeyden vuoksi esitysjärjestys on kronologinen, vaikka rakentaminen on tapahtunut normatiivisesti.

Heikot signaalit osana toimenpidesuunnitelmia

Toimenpiteet vievät osaamista tuotantolähtöisestä asiakaslähtöiseen suuntaan, robottitekniikka heikkona signaalina saattaa joskus mahdollistaa oman kokonaisvaltaisen tuotannon siis tätä osaamista ei saa hävittää. Pomarfinn tyylistä suoran asiakaskontaktin kehitystä tulee seurata.

5.1 Lyhyen tähtäimen toimenpidesuunnitelma

Lyhyen tähtäimen toimenpidesuunnitelman tavoitteena on pohjan ja perusasioiden kuntoon laittaminen haluttujen visioiden toteutumiseksi, ensisijaisesti kuitenkin tähdätään missioon. Tärkeintä on omistajuuden selkeyttäminen ja toiminnan jatkajan tukeminen, muut toimenpiteet saadaan esiin peilaamalla BAS-analyysiä missioon (s.59) ja pitkän tähtäimen strategiaan linjauksiin(s.67).

Kasvua ei tietoisesti haeta, se tulee jos on tullakseen henkilöstön ja markkinointiosaamisen parantumisen kautta. Perusmittarit laitetaan kuntoon ja sen kautta pyritään tarkkaan tuloksenhallintaan.

Henkilöstölle laaditaan perusosaamisen kehittämisohjelmat työnkuvien ja mission yhteensovittamisen kautta. Motivaatiota ja sitoutumista kehitetään, fyysisiä

työolosuhteita pyritään parantamaan. Kompetenssin kehittymiselle etsitään helppokäyttöinen mittari.

Markkinoinnin perusteet laitetaan kuntoon: 1) kustannuspohjaisen hinnoittelun perusteiden tarkistaminen, 2) merkkien profiilien sisäinen tarkentaminen, 3) markkinointiin kohdistetun rahan tarkempi koordinointi kokonaisuuden ja differoitudun hyväksi, 4) yrityksen identiteetin ja imagon sisäinen tiedostaminen, ”ilmaisen” julkisuuden hyödyntäminen. Markkinaosuuden ja tavaramerkkien arvon mittaamiselle kehitetään toimiva malli.

5.2 Keskipitkän tähtäimen toimenpidesuunnitelma

Keskipitkän tähtäimen toimenpiteet käynnistyvät osittain samanaikaisestikin perustavien toimenpiteiden kanssa, erona on toimenpiteiden tulokset jotka tulevat pitemmällä jännteellä. Toimenpiteet saadaan esiin peilaamalla BAS-analyysiä keskipitkän tähtäimen visioon (s.61) ja pitkän tähtäimen strategiaan linjauksiin(s.67).

Kasvu tulee edelleenkin jos on tullakseen parantuneen perusosaamisen kautta, uutena elementtinä pyritään seuraamaan verkostoistumisen kehittymistä, mukaan lähdetään heti etujoukkojen jälkeen, riskialttiita ja turhia hankkeita välttämällä. Tuloksentekeä on edelleenkin liikevaihtoa tärkeämpää, mittarit pidetään kunnossa.

Henkilöstön osaamista kehitetään painopistealueina markkinointi ja Edisoosaaminen. Yritysympäristöä kehitetään dynaamisempaan suuntaan ja mittareita ylläpidetään.

Markkinointi osaamista terävöitetään: 1) arvopohjaisen kustannustietoinen hinnoittelu, 2) merkkien profiilien asemointi ja elinkelpoisuuden selvittäminen/parantaminen esimerkiksi portfoliomuotoisen kasvu/markkina-

osuusanalyysin kautta, 3) yrityksen identiteetin kasvattaminen paremman suhdetoiminnan ja harkitun julkisuuden avulla. Mittareita pidetään kunnossa.

5.3 Pitkän aikavälin strategiset linjaukset

Pitkän aikavälin strategiset linjaukset valitaan strategiaskenaarion arvioinnin perusteella (s.65-66). Pitkän tähtäimen vision (s.61) toteuttavat strategiset linjaukset ovat:

| SANKARIN PITKÄN AIKAVÄLIN STRATEGISET LINJAUKSET |
|--|
| Kasvustrategia: |
| Kasvua differoimalla ja verkostoistumalla |
| Suunnitelmallista asiakaslähtöistä päätöksentekoa vaihtoehtoisin mallein pitkällä tähtäyksellä |
| Resurssiperusteinen strategia |
| Tulos ratkaisee ei liikevaihto |
| Henkilöstöstrategia: |
| Tilanteen mukaan elävä Orgaaninen/Dynaaminen tietopääoman hallinta |
| Tilanteen mukaan sopeutuvat pitkän aikavälin osaamisohjelmat |
| Motivaatiota ylläpidetään |
| Markkinointistrategia: |
| Arvopohjainen kustannustietoinen hinnoittelu kuluttajan ylijäämällä |
| Jakelu vähittäiskaupan kautta, osana isoa arvoketjua tai suoraan mittaskanneerauksen ja massaräätälöinnin kautta. |
| kokonaisvaltaista pitkäjänteistä kehittyntä markkinointi mix viestintää tuotteiden differoimiseksi |

Taulukko 5.1 Sankarin pitkän aikavälin strategiset linjaukset

5.4 Kehitysurat

Kehitysuriksi nousi kolme tekijää, perusasioiden, markkinoinnin ja jakelukanavien hallinta. Näistä markkinointi ja jakelukanavat todennäköisesti nousisivat esille jo aivan alkeellisessa tulevaisuuskeskustelussa. Skenaarioinnin tuoma lisäarvo on käsitteiden syvyys, sekä perusasioita, markkinointia että jakelukanavia on tarkasteltu pieninä osasina useammalta eri kantilta. Ongelmakohdat ovat selkeytyneet ja korjaavat toimenpiteet ovat helpompia. Kun perusteet ja mittarit on saatu kuntoon, voidaan mitata markkinointitoimenpiteiden onnistumista, onnistumisen kautta saamme jakelukanavat paremmin hallintaan.

6 TOIMINTAMALLIN LAATU

Toimintamallin hyvyyden arviointikriteereinä voidaan pitää ainakin seuraavia asioita:

- 1) aiemman tietämyksen ja empiirisen aineiston hyödyntäminen;
- 2) toimintamallin toimivuus;
- 3) toimintamallin uutuusarvo.

Case-yritys on ensisijaisesti kiinnostunut mallin toimivuudesta, ulkoisen empiirisen aineiston osuvuudesta ja sisäisen empiirisen aineiston oikeellisuudesta. Toimintamallin uutuusarvosta sekä aiemman tietämyksen ja empiirisen aineiston istuttamisesta kokonaisuuden hyväksi on kiinnostunut yliopistollinen/tieteellinen puoli.

6.1 Aiemman tietämyksen ja empiirisen aineiston hyödyntäminen

Tutkimusongelmaa on lähestytty case yrityksen kautta. Valitut taustateoriat ja empiirinen aineisto on valjastettu mahdollisimman hyvin palvelemaan case-tutkimuksen päämääriä. Laatu tässä suhteessa voidaan arvioida: 1) teorioiden

sopivuuden ja kattavuuden kautta, 2) valittujen analyysimenetelmien osuvuuden kautta, 3) teorioitten välisen päättelyn uskottavuuden kautta, 4) empiirisen aineiston tutkimukseen nivomisen kautta.

Tulevaisuuden tutkimus on alana nuori ja ei tarjoa monipuolisempaa teoreettista menetelmää kuin skenaariointi, jos rajoitteiden puitteissa tämän toteuttaminen on mahdollista, on valinta perusteltua. Toistettavuus oli yksi tutkimuksen päätavoite, tulevaisuustaulukko muodon valinta on perusteltua, koska sitä on helpompi ylläpitää ja analysoida uudestaan, kuin kirjoitettuun muotoon rakennettua skenaariota.

Analyysimenetelmänä rakenteellinen analyysi on monipuolinen työkalu, kun isosta joukosta karsitaan oleelliset muuttujat esille. Rakenteellisessa analyysissä on välillistä syvyyttä ja välittömiäkin vaikutuksia saadaan jaoteltua kolmeen eri ryhmään. Vaikuttavuusanalyysiä on helpompi ymmärtää ja käyttää, mikä on ryhmätyöskentelyvaiheessa sitoutumisen kannalta oleellista. BAS-analyysi avaa monipuolisen perusrunkonsa kautta riittävästi tarkastelunäkökulmia case yritykseen päin, korjaavat toimenpiteet on helpompi rakentaa. Laatua, sekä valituissa teorioissa että analyysimenetelmissä, voidaan arvioida onnistuneen kokonaisuuden ja sitoutumisen kautta. Sitoutuminen prosessiin on case-yrityksessä jo alkanut. Yritykselle on valittu jatkaja ja tarvittavat omistusjärjestelyt on tehty. Yhdessä ohjelmistotoimittajan kanssa on kehitetty, jo kokeiluasteella oleva, keskeneräisen tuotannon arvotusjärjestelmä, joka mahdollistaa kuukausittaisen tuloksen seuraamisen ja muun mittariston kehittämisen.

Päättelyn uskottavuutta teorioiden välissä testataan eniten visioiden rakentamisessa skenaariointin tulosten kautta. Purkamalla vision rakenteita auki, löydetään pohjalta päätäntäperusteita, jotka on luettavissa skenaariointin tuloksista ulos. Laadullisesti ajateltuna, ainakin tässä casessa yhdistettävyyys on hyvä, sekä missioon että visioihin on saatu ladattua normaalia enemmän syvyyttä. Visiot pitävät näin rakennettuna sisällään koko skenaariointityön tulokset, ne ovat

varautuneet moneen eri tulevaisuuteen. Uskottavaa, on tieteellisesti uskottavalla ja loogisella tavalla toteutettu tutkimus, uskottavuutta ei vähennä muitten tieteen alojen metodien soveltaminen tulevaisuudentutkimukseen(s.9).

Empiiristä aineistoa on tutkimuksessa hyödynnetty kahdesta näkökulmasta, BAS-analyysi on analysoinut yrityksen sisäisesti ja ulkoista materiaalia on hyödynnetty eritoten laajassa tulevaisuustaulukossa. Lehti- ja alan julkaisu- surveynä toteutettu tiedonkeruu, miten tulevaisuutta empiirisesti nähdään muissa yrityksissä ja alan kirjallisuudessa, on antanut lisää syvyyttä tulevaisuustaulukkoon. Tämä näkökulmien moninaisuus ei ole saavutettavissa omin voimin. Hyvät vastaantulevat artikkelit ja ajatukset voidaan jatkossakin poimia talteen ja lisätä tulevaisuustaulukkoon seuraavaa analyysikierrosta varten. Kerätyn empiirisen aineiston laatua voidaan arvioida kriittisyyden ja objektiivisuuden kautta, onko mukaan poimittu materiaali ollut oleellista ja kokonaisnäkemyttä parantavaa. Tarkistettavuus tämän osalta on hyvä, mitä pitempään muuttuja on säilynyt mukana jatkotyössä sen oleellisempi se on ollut. XX-tulevaisuustaulukko (s. 36-45), jossa on lopullisessa työssä mukana olevat muuttujat eri olotiloineen mukana, koostuu 16 muuttujasta jotka saavat yhteensä 91 erilaista olotilaa. Näistä olotiloista 40 on rakennettu osittain tai kokonaan ulkoisen materiaalin varaan.

6.2 Toimintamallin toimivuus

Toimivuuden mittarina voidaan pitää case tutkimuksen tuottamien visioiden, strategisten linjausten ja toimenpiteiden laatua. Työ on ollut laadukasta jos BAS-analyysin perusteella laaditut mittaristot osoittavat kehityksen menevän oikeaan suuntaan. Mittaristot taasen kehittyvät oikeaan suuntaan jos markkinoiden kehitykseen on skenaarioiden valossa varauduttu oikein.

6.3 Toimintamallin uutuusarvo

Uutuusarvoa tutkimukseen on pyritty tuomaan case-luontoisen toistettavuuden ja tukevamman visiokäsityksen kautta. Toistettavuus on pyritty säilyttämään pitämällä muuttujajako auki mahdollisimman pitkään ja käyttämällä helppoja ja nopeita analyysejä työn loppuvaiheissa. Työ on ollut toistettavuuden näkökulmasta laadukasta, jos tavoitteisiin sitoutuminen on niin voimakasta että prosessia toistetaan suunnan tarkistamiseksi. Tukevamman vision rakentaminen on onnistunut jos prosessissa mukana olevat tuntevat teoreettisesti rakentaneensa sen oman tulevaisuuskäsityksensä pohjalta.

Uutuusarvoa voidaan myös hakea laajemmassa perspektiivissä, kysymällä onko teoreettinen ja analyttinen runko samalla toimintamallilla täydennettynä toistettavissa myös toisessa ympäristössä vai onko jokainen case niin erilainen että menetelmät tulee valita aina erikseen.

JÄLKIKIRJOITUS

PK-sektorilla yritysten kehittymisen lähtökohdat, henkilöstön kouluttautumisen kautta, ovat perinteisesti olleet sen hetken tarpeiden realisoitumista, sopivan koulutuksen sattuessa kohdalle. Kouluttautuminen on koostunut irrallisista osioista, joiden olemassa oleva tarve on kaivettu esiin koulutusta tuottavien organisaatioiden keskuudessa. Kariikoiden voitaisiin myös ajatella, että yritysten voimavarat näin toimien samanlaistuvat eivät erilaistu. Erilaistuminen on todettu yhdeksi tulevaisuuden menestystekijöistä, samanlaistuminen ei.

Tutkimuksessa hyödynnetty artikkelimateriaali osoittaa, että vaatetusala on pyrkinyt vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin moninaisin keinoin, ulkoistetaan toimintoja, rakennetaan arvoketjua kuluttajaan päin, etabloidutaan uudelle markkina-alueelle agenttiorganisaatioiden kautta, ajatellaan pelkästään kustannuksia tai verkostoistutaan. Välillä toimet seuraavat toisiaan niin nopeasti että edellisen seurauksia ei ole vielä ehditty nähdä, välillä toimet osoittautuvat virheiksi seuraavana päivänä. Ratkaisujen moninaisuus osoittaa, että tarvetta johdonmukaisempaan tulevaisuuden hallintaan on, myös edellytykset toimivien perusskenaarioiden olemassaolon kautta ovat oleellisesti parantuneet.

Onnistuneesti toteutettu skenaarioperustainen tulevaisuudenhallinta, aina operatiivisiin toimenpiteisiin asti kytkettynä ja toistettavana mallina, on lähtölaukaus pk-yrityksistä itsestään lähtevän yritystasolla koordinoitun määrätietoisien koulutustarpeen syntymiselle. Perusasiat voidaan opetella niin kuin muutkin, mutta heti kun mennään sektorille jolla erilaistumista luodaan jokaisen yrityksen tulisi rakentaa omaa kilpailuetuaan räätälöidysti. Sitoutuminen, joka on saatu aikaiseksi jo onnistuneen skenaariotyöskentelyn aikana, tuo oppimiseen mukaan uuden ulottuvuuden, tunne oikealla tiellä olemisesta on vahva. Siirtymä tuotantolähtöisestä ajattelumallista asiakaslähtöiseen, myös koulutuksessa on mahdollista.

LÄHTEET**Kirjat:**

- Bask, A.** (toim.), Haapanen, M. & Vepsäläinen A. P. J. 1999. Jakelu 2020 – Asiakkaan läpimurto. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Godet, M.** 1994. From anticipation to action – A handbook of strategic prospective. France: Unesco publishing.
- Godet, M.** 1987. Scenarios and strategic management. Butterworth Scientific Ltd. Cornwall: Robert Hartnoll Ltd.
- Huomo T., Mäkelin M. & Vuoria A.** 1996 Visio 2000, versio 2.1. HM&V Research Oy.
- Kotler, P.** 1990. Markkinoinnin käsikirja – analyysi, suunnittelu, toteutus ja seuranta. Helsinki: Oy Rastot Ab/ Rastor julkaisut.
- Kotler, P.** 1999. Muuttuva markkinointi – luo, voita ja hallitse markkinoita. Porvoo: WSOY – kirjapainoyksikkö.
- Mannermaa, M.** 1999. Tulevaisuuden hallinta – skenaariot strategiatyöskentelyssä. Porvoo: WSOY – kirjapainoyksikkö.
- Mannermaa, M.** 2000. (toim.) Tulevaisuuden haltuunotto – PK-yrityksen ennakoinnin käsikirja. ESR- julkaisut-sarja. Helsinki: Oy Edita Ab
- Mattila, H.** 1999. Merchandising strategies and retail performance for seasonal fashion products. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 76. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, monistamo.

Meristö, T. 1991. Skenaariotyöskentely yrityksen johtamisessa. Acta futura fennica No:3. Helsinki: VAPK- Kustannus.

Naisbitt, J. 1999. High tech high touch - technology and our search for meaning. Finland: WSOY

Sarala, U. & Sarala A. 1999. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino Oy

Sarjajulkaisut:

Dursse, A. 2000. Puoli vuosisataa Rukka-tuotteita. MUOTIMAAILMA 3/2000, 4-6.

Factory Outlet - toiminta saa vauhtia Suomessa. 2000. TEKSI 1-2/2000, 55.

Factory Outlet Centerien Euroopan valloitus. 2000. MODIN 4/2000, 50-51.

Factory Outlet – keskuksia ei tarvita. 2000. TEKSI 1-2/2000, 71.

Holtari, S. 2000. Suomalaisvaate kutistuu. TALOUSELÄMÄ 19/2000, 50-51.

Jabe, M. 1998. High Tech ja High Touch rynnivät rinta rinnan. FAKTA 11/1998, 32-33.

Koivunen, J. 2000. Vaatetuskauppa: Kuka suomalaiset vaatettaa. KAUPPA 6/2000, 20-26.

Lahtonen, H. 2000. Vaate on haaste. OPTIO 5/2000, 77-79.

- Nousiainen, P.** 1999. Menestyminen on yrityksestä itsestään kiinni. TEKSTIILILEHTI 1/99, 10-11.
- Piispa, A.** 2000. Miehen puku made in finland. SUOMEN KUVALEHTI 34/2000, 25-29.
- Porter, M.** 1996. ”What is strategy”. HARVARD BUSINESS REVIEW december/1996, 61-78.
- Raynor M.E.** 1998. That Vision Thing: Do We Need It? Long Range Planning, Vol 31, No:3 pp. 368- 376. Elsevier Science Ltd, Great Britain
- Sahiluoma, V.** 2000. Karvinen Hampurissa. OPTIO 8/2000, 84.
- Salonen, J. M. S.** 2000. Volyymit menneet, Bisnes jäljellä. FAKTA 4/ 2000, 66-67.
- Santasalo, T.** 2000. Ostovoiman kasvu keskittymässä kasvukeskuksiin. MODIN 3/2000, 54.
- Sonera Date 2000 – onnistuneet treffit kahdeksalla paikkakunnalla.** 2000. SONERA PARTNER 4/2000, 9.
- Stenlund, H. (toim.).**1998. Työn tulevaisuus- Työskenaariorhankkeen loppuraportti. Työministeriö. Helsinki: Hakapaino
- Temisevä, A.** 2000. Tulevaisuuden kuluttaja, ECONOMICA 1/2000, 44-45.
- Törnroos, D.** 1999. Analyysissä kaiken maailman markkinat. FINPRO 4/1999, 4-6.
- Vision only works if communicated.** 1995. PEOPLE MANAGEMENT, 21.12.1995, 28-30.

- Virtanen, A.** 2000a. Luhtaset aina valinneet poikkeavan linjan. TEKSI 1-2/2000, 38-39.
- Virtanen, A.** 2000b. Kulutus laskee ja Finwear nousee. TEKSI 1-2/2000, 40-41.
- Virtanen, K.** 2000. Mitkä ovat vuosituhaten muutokset ja uhkatekijät?. TEKSI 1-2/2000, 69-71.
- Wilenius, M.** 1999. Murroksen merkit ja tulevaisuuden idut: Mitä teollisuusyhteiskunnan jälkeen?. FUTURA 1/1999, 29-37.
- Lehtiartikkelit:**
- Eskelinen K.** 2000. Brandiuskollisuus vähenee. KAUPPALEHTI 193, 5.10.2000, 15
- Hagelin, H.** 2000. Dressmann laajenee aikataulunsa mukaisesti. TALOUSSANOMAT 192, 5.10.2000, 14
- Isotalus, P. & Junkkari M.** 2000. Globalisaation tuoma vauraus jakaantuu epätasaisesti. HELSINGIN SANOMAT, 18.9.2000, talous c6.
- Pesola, R.** 2000. Luhta kirkastaa brandiaan Keski-Euroopassa. KAUPPALEHTI 193, . . 5.10.2000, 16.
- Sachs, J. D.** 2000. Globalisaatio – siunaus vai kirous?. KAUPPALEHTI 194, 6.10.2000, 10.
- Salminen, M.** 2000. Kaupan konseptiosaaminen laahaa jäljessä Suomessa. KAUPPALEHTI 247, 21.12.2000, 14.

Sähköiset julkaisut

Perusskenaariot.1999. Toolbox. [verkkajulkaisu]. Työministeriö/euroopan sosiaalirahasto [viitattu 17.8.1999]. Saatavissa:
<http://www.mol.fi/esf/ennakointi>

Perusskenaariot

Näitä perusskenaarioita on kehitetty useiden tutkimusprojektien yhteydessä. Skenaarioiden ensimmäiset versiot kirjoitettiin Mika Mannermaan toimesta sisäasiainministeriön poliisiosaston puitteissa toteutetussa Poliisin strategiat -projektissa 1996 (Mannermaa 1997); niitä kehitettiin edelleen työministeriön ESR-ennakointihankkeena toteutetussa ja International Networking Center (INC) Oy:n koordinoimassa Työskenaariot –projektissa 1997 (Työn tulevaisuus, 1997). Vielä uudemmat versiot ilmestyivät kirjassa Kvanttihanke tulevaisuuteen? (Mannermaa 1998). Perusskenaariot olivat vaikuttamassa myös Risto Linturin, Mika Mannermaa ja Ilkka Hannulan keväällä 1998 Sitran toteuttamaan kansallisen tietoyhteiskuntastrategian uudistamisprosessiin liittyvässä skenaarioprojektissa (Linturi-Mannermaa-Hannula 1998). Viimeksimainittu työ sisältää kuitenkin aivan oman tulevaisuustaulukonsa ja jossain määrin uudentyypisiä skenaariokehitelmiä, ja ne löytyvät kirjallisen julkaisun lisäksi SITRAn kotisivuilta: <http://www.sitra.fi>.

Skenaarioiden avulla voidaan pyrkiä kartoittamaan kehityksen olennaisia vaihtoehtoja. Näin tehdään siksi, että tulevaisuuden mahdollisuuksien kartta ääriarajoineen tulisi levitettyä eteemme ja voisimme tehdä suunnitelmia ja päätöksiä nykyisyydessä sen perusteella. Tällaiset harjoitukset jäävät aina puutteellisiksi, kaikkea ei osata ottaa huomioon edes vaihtoehtoina ja se todella toteutuva skenaario on aina järjestysluvultaan n+1. Kuitenkin on parempi harjoitella puutteellisestikin kuin jättää harjoitukset kokonaan väliin.

Yleisten yhteiskunnallisten skenaarioiden osalta *Suomi skenaariot* -projekti on viime vuosien ehkä eniten keskustelua herättänyt skenaariohanke maassamme. SITRA toimi päärahoittajana tässä skenaariotyössä, jonka taustalta löytyy huomattava joukko Suomen oloissa keskeisiä vaikuttajia ja jonka käytännön työstä vastasi ruotsalais-suomalainen konsulttiyritys SMG Finland Oy (Ruokanen-Nurmio

1995). Se päätyi esittämään viisi skenaariota: *Suuri suunnitelma, Armotonta menoa, Kulttuurien paineessa, Lopun jälkeen ja Valtapiirien kilpailu*.

Projektin tuloksia esittelevän Tapani Ruokasen ja Aarne Nurmion kirjan keskeinen hypoteesi *murrosajasta* ja sen luomasta monien mahdollisten maailmojen todellisuudesta on mielenkiintoinen ja perusteltu. Se on lähellä tulevaisuudentutkimuksen evolutionaarista paradigmaa ja kaaosteorian opetuksia. Näkemys murrosajasta on ollut lähtökohtana useimmissa 1990-luvulla laadituissa skenaariotutkimuksissa.

Ei ole aihetta eritellä Suomi-skenaarioiden sisältöä tässä tarkasti. Ne ovat omalla tavallaan mahdollisia itse kukin, vaikka todennäköisin kehitys saanee aineksia niistä kaikista ja vielä muistakin mahdollisuuksista.

Ehkä ilmassa on joitakin tulevaisuuden perusvaihtoehtoja, joihin tulevaisuuden arviointeja tekevät uskovat enemmän kuin joihinkin muihin vaihtoehtoihin. Ainakin tämän tekstin kirjoittajalle (Mika Mannermaa) oli hyvin helppoa sovittaa vuonna 1993 ilmestyneessä kirjassaan *Tulevaisuus — murroksesta mosaiikkiin* esittämänsä neljä tulevaisuusmallia Suomi-skenaariovaihtoehtoihin: *Oman onnensa seppä* (Armotonta menoa / Valtapiirien kilpailu), *Kotimaani ompelee Suomi* (Kulttuurien paineessa), *Mosaiikkinen verkostoyhteiskunta* (Suuri suunnitelma) ja *Maailma kaatuu päälle* (Lopun jälkeen) (Mannermaa 1993). Myöhemmin Suomi-skenaarioiden seurantaprojektissa hahmotettiin vielä uusi, kuudes skenaario eräänlaisena synteesisinä skenaarioista Armotonta menoa ja Valtapiirien kilpailu (Nurmio 1996).

On ehkä hyödyllistä muistuttaa siitä, että Suomi-skenaarioiden arviointiseminaarissa tammikuussa 1995 - kuten monissa muissakin vastaavissa seminaareissa - eräät työskentelyyn osallistuneet totesivat, että lopullisia skenaarioita tärkeämpää oli itse työskentelyprosessi. Siihen osallistuneet erittelivät ja jäsentelivät itse nykyistä tilannetta maailmalla ja Suomessa sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia. Tämä on

tulevaisuudentutkimuksen harrastajille tuttu asia. Työskentelyyn osallistuminen ja siihen (sekä sen tuottamiin tuloksiin) sitoutuminen on ehkä arvokkainta, mitä itse kukin skenaariotyöskentelystä voi saada irti. Voikin sanoa, että Suomi-skenaariot ovat tärkeitä ennen muuta laatijoilleen; ulkopuolisille ne antavat vähemmän. Muiden laatimista skenaarioista saa enemmän irti työstämällä ne läpi omalla alallaan, esimerkiksi siihen tapaan kuin Ruokasen ja Nurmion kirjassa yleiset skenaariot on fokusoitu suomalaiseen metsäsektoriin ja sosiaalipolitiikkaan.

Tällä asenteella myös seuraavassa kuvattaviin kolmeen skenaarioon tulisi suhtautua. Sen sijaan, että kovin paljon haaskaisi energiaansa sen miettimiseen, mikä niistä olisi todennäköisin, kannattaa kukin niistä käydä mielessään läpi siitä näkökulmasta, joka on itselle relevantti: “Jos tämä toteutuisi, mitähän se merkitsisi meidän alallamme, kunnassamme, perheessämme; miten tulisi toimia.”

Perusskenaarioita voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi eri aloilla toteutettavissa ennakoitiprojekteissa. Ne voivat muodostaa yleisen viitekehysten, jonka pohjalta skenaariotarkasteluja voidaan fokusoida kulloinkin erityisen tarkastelun kohteena olevaan aihealueeseen. Perusskenaarioista voi myös johtaa tutkimuksellisia kysymyksiä esimerkiksi tulevaisuusbarometrin pohjaksi. Tämä on yleisfilosofia Toolbox-systeemissä yleensäkin: Toolbox tarjoaa työkaluja ja lähtökohtia, mutta oma työ on tehtävä, jotta työkaluista saisi jotain todellista irti.

Skenaarioiden peruslogiikkaa on havainnollistettu alla olevassa kuvassa.



Lähtökohtana tässä tarkastelussa on, että tietoyhteiskuntakehitystä voi pitää eräänlaisena megatrendinä ja että megatrendi itsessään voi sisältää erilaisia ilmiöitä, vaihtoehtoisia suuntautumisia ja yllätyksiä. Tämäntyyppisten vaihtoehtopohdiskelujen ja -olettamusten varaan seuraavat kolme skenaariota on rakennettu. Niiden aikaperspektiivi ulottuu karkeasti parikymmentä vuotta nykyisyydestä eteenpäin.

Markkinavetoinen kehitys

Tämä skenaario kuvaa erästä mahdollisuutta, jonka mukaisesti tietoyhteiskunnan megatrendi voi ilmentyä. Maailmantalouden kehitystä leimaa uuden teknologian ja uusien organisatoristen innovaatioiden riemukulku sekä monikansallisten yritysten etujen logiikka, joka horjuttaa yhteiskunnallisia rakenteita ja taloudellisia sekä poliittisia järjestelmiä kansallisvaltioiden, ja alueellisten yhteenliittymien (EU) tasolla. Taloudellinen kasvu, avoimet markkinat ja kilpailu ovat ensisijaisia kehityksen moottoreita. Ylikansalliset yritykset, jotka tehokkaimmin kykenevät hyödyntämään uutta teknologiaa, markkinoiden ja tuotanto-olosuhteiden globalistumista ja verkostumista, synnyttävät talousklustereita/-blokkeja, joiden

merkitys yhteiskunnallisessa kehityksessä on keskeinen, merkittävämpi kuin yhteiskunnallis-poliittisten instituutioiden ja pyrkimysten. Markkinavoimat ohjaavat kansainvälistä taloutta, kauppaa ja investointeja.

Ylikansallisten yritysten hallitsema globaaleja pääomamarkkinoita ei juurikaan kyetä kontrolloimaan yhteiskunnallisten päätöksentekuelinten toimesta. Yhteiskunnalliset instituutiot (byrokraatit) eivät myöskään pysy teknologisen kehityksen perässä. EU:n syveneminen ja laajeneminen eivät etene ajatellulla tavalla. Suuryritysten, markkinavoimien ja EU-byrokraattien intressit muodostuvat toisilleen vastakkaisiksi ja EU menettää merkitystään.

Markkinavetoinen tietoyhteiskuntakehitys on toteutunut voimakkaana. Talous perustuu ylikansallisen, tehokkaan teollisuuden ja sekä tietointensiivisten että muiden palveluyritysten varaan. Niissä toimitaan itseorganisoituissa ryhmissä, verkostoituneina; myös hierarkioita esiintyy jättiyrityksissä. Tieto on kauppatavaraa ja medioilla on suuri valta. Tapahtuu mediatodellisuuksien eriytymistä (eri ihmisryhmät seuraavat eri kanavia, viestivät omissa verkostoissaan jne.).

Suomalaiset kommunikaatio- ja logistiikkaklusterit kehittyvät voimakkaasti ja markkinaehtoisesti, verkostoituvat, ja myös logistiikkaklusteri muuttuu korkean osaamisen alaksi. Alan ulkomaisten yritysten rooli Suomessa kasvaa. Metsäklusteri verkostoituu ja löytää mekaaniselle puunjalostusteollisuudelle uusia markkinoita Venäjältä, Keski-Euroopasta ja Kauko-Idästä. Metalliklusteri on suuntautunut asiakaslähtöiseen, yksilölliseen ja korkeaa osaamistasoa vaativaan tuotantoon; automaatio on miltei hävittänyt työpaikat bulkkituotannosta. Elintarviketeollisuus on nykyiseen verrattuna selkeästi markkinalähtöisempi, verkostoituneempi ja yrittäjyyttä korostava. Maatalous elinkeinona on supistunut muutamaan kymmeneen tehotalouden periaatteella toimivaan maatilaan; peruselintarvikkeiden tuonti ulkomailta on myös merkittävää. Talouskasvu on jatkunut ja BKT on nykyhetkeen verrattuna selvästi korkeammalla tasolla.

Uusia menestysaloja ovat high-tech -alat, mm. viestintä-, bio- ja nanotekniikka, paperi- ja metalliklustereiden erikoistuotteet, energiaklusteri ja ympäristöklusteri.

Taloudelliset intressit muodostuvat määrääviksi; miltei kaikki on kaupan, ja valtakunnan rajat avataan mahdollisimman vapaan kaupankäynnin edistämiseksi. Yhteiskunnallisen ohjauksen mielessä Suomesta kehittyy suhteellisen epäitsenäinen territorio Eurooppaan ja maailmaan, eräänlainen vapaakauppa- ja vapaa-ajan viettoalue, jossa paikallinen yhteiskunnallinen päätöksenteko (hallitus, eduskunta) ei tarpeettomasti rajoita menestyjien mahdollisuuksia toteuttaa itseään.

Näiden kehitysilmioiden vaikutuksesta alueellinen, taloudellinen ja yhteiskunnallinen eriytyminen voimistuu ja alueiden, yritysten sekä ihmisryhmien väliset elintasoerot kasvavat (menestyjät/häviäjät). Joustojen ja syrjäytymisen rajat hämärtyvät. Menestyjissä ja häviäjissä voi olla "kolmen kerroksen väkeä", ja Kari Vähätalon arvio tältä osin toteutuu kärjistyneenä (Vähätalo 1997, 1998). Tämän arvion mukaan ylimmän kerroksen 2000-luvun ensimmäisillä vuosikymmenillä muodostaisivat erilaiset *euromenestyjät*. He kykenisivät tehokkaasti hyödyntämään tietoyhteiskunnan mahdollisuuksia, olisivat vahvasti mukana eurooppalaisessa yhdentymiskehityksessä ja eivät muodostaisi lukumäärältään suurta ryhmää.

Suurimmaksi ryhmäksi muodostuisi *sinnittelevä kansa*. Tämä ryhmä hoitaisi marginaalisia tai joustavia työtehtäviä, pätkätöitä ja olisi mukana julkisten tukitöiden järjestelmissä. Nk. epätyypillinen projektimainen työ yleistyisi yleensäkin. Toimitaan kotimarkkina-aloilla, alihankintayrityksissä ja kovalle kilpailutaloudelle palveluja tuottavissa tehtävissä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla.

Alimman yhteiskuntakerroksen muodostaisi *pudonneiden alaluokka*. Tämä ryhmä kasvaa ja se koostuu entistä enemmän myös nk. tavallisista kansalaisista. Tämä ryhmä joutuu elämään pääosin kaikenlaisten työmarkkinoiden ulkopuolella. Elantonsa pudonneet hankkivat tarveharkintaluontoisesta sosiaaliturvasta.

Hyvinvointivaltion sosiaaliturvan leikkaukset ovat johtaneet siihen, että osa tästä ryhmästä toimii laittomasti harmaan talouden ja myös (muun) rikollisuuden piirissä.

Kari Vähätalo on esittänyt arvion, jonka mukaan noin vuosina 2000-2010 euromenestyjien osuus voisi olla 30-40%, sinnittelijöiden osuus 50-60% ja pudonneiden osuus ehkä 10-15% (Vähätalo 1997). Tässä skenaariossa voi odottaa, että euromenestyjien määrä olisi jonkin verran pienempi ja pudonneiden osuus suurempi kuin Vähätalon arvioissa. Lisäksi sinnittelijöiden ja pudonneiden suhteellinen asema suhteessa menestyjiin on huomattavasti heikompi.

Tämä skenaario olettaa voimistuvaksi sellaisen arvomaailman, jonka mukaan jokaisen oikeus ja velvollisuus on vastata vain itsestään. Narsistista minä-keskeistä juppia ihailaan, kuten tapahtui jo 1980-luvun lopun kasinohuuman aikaan (tosin 1990-luvun alun lama vaimensi tämän ajattelun väliaikaisesti). Ajattelutapaa voimistaa se, että ihmiset eivät enää usko perinteisten poliittisten voimien ja maan hallituksen kykyyn hallita yhteiskunnallisia, nopeita ja myös rakennemurrosluonteisia muutoksia.

Hallitusten värien vaihtumisesta huolimatta neuvottomuus ja rohkeuden puute olennaisten rakenteellisten päätösten tekemiseksi on jatkunut niin pitkään, että — varsinkin kun suurtyöttömyys on jatkunut vuodesta ja hallituksesta toiseen — ihmisten sitoutuminen yhteiskuntaan ja solidaarisuus mm. työttömiä kohtaan heikkenee ja korvautuu itsekkyydellä, vain omista eduista huolehtimisella. Yhteiskunnallisten rakenteiden purkautuminen tapahtuukin ulkopuolisten paineiden, ei poliittisten päättäjien hallitun ja tietoisin toiminnan seurauksena. Julkinen sektori heikkenee olennaisesti.

Yhteiskunnasta alkaa kehittyä sosiaalidarwinistinen saalistusyhteiskunta, jossa nopeat ja itsekkäät voittavat, ja häviäjille maksetaan vaatimatonta toimeentulotukea. Menestyjillä on korkea sisäinen, kilpailua korostava työmoraali; muilla, vähemmän työorientoituneilla pätkätoita tekevilla moraalinen sitoutuneisuus työhön on

heikompaa. Solidaarisuus kanssaihmissä kohtaan on vähäistä ja ajallinen orientaatio on postmoderni "tässä ja nyt" -ajattelu. Menneisyys ei kiinnosta ja tulevaisuudesta ei kannata välittää. Ajatus tavoiteltavasta kehityksestä tarkoittaa lähinnä mahdollisimman suuren nautinnon irtisaamista nykyhetkestä.

Elämän hallinnan taidoissa korostuu notkea sopeutumiskyky, ja esimerkiksi työelämässä ei korosteta kyseenalaistamista ja kriittisyyttä. Elämänhallinnan taidot ovat toisaalta yksityisasiota; menestyjillä on vahva ote elämään; työssä pätemisen ohella fyysinen ja henkinen kuntoisuus ovat tärkeitä asioita. Elämää hallitsee työtaitoihin suuntautuminen kaikilla markkinataloudessa vahvasti mukana olevilla (ammattillinen osaaminen, muut työsuuntautuneet kvalifikaatiot). Myös ihmissuhdetaidot, vieraat kielet, seurustelutaidot ja vieraiden kulttuurien tuntemus liiketoiminnan edistämiseksi koetaan tärkeiksi. Vapaa-aikakin on tehokkaasti ohjelmoitu ja sitä vietetään pääasiassa yhteisissä harrastuksissa kollegojen kanssa, esimerkiksi roolileikeissä, joilla pyritään irtiottoihin todellisuudesta.

Putoajat kokevat huonommuutta myös elämässään; elämän sisältö muodostuu ennen kaikkea viihteestä, television katselusta, jääkiekko-otteluista, korttelipubeista jne.

Väestömäärä on suunnilleen nykyisellä tasolla. Ikärakenne on nykyistä vanhusvaltaisempi ja lapsia on suhteellisen vähän. Menestymisen kulttuurissa ei ole aikaa eikä tilaa lapsille. Väestön etnisessä rakenteessa on tapahtunut vain vähän muutoksia. Vaikka ulkomaista liiketoimintaa sijoittuu maahan, se ei tuo mukanaan suuria ihmisjoukkoja. Maahanmuuttajia on kuitenkin nykyistä enemmän ja he sijoittuvat yleensä vähemmän arvostettuihin työtehtäviin palkkatasolla, jolla ei välttämättä aina tule toimeen; toisaalta maassa on näihin tehtäviin halukkaita putoajia myös omasta takaa.

Monet tällä hetkellä julkisen sektorin tuottamista palveluista ovat siirtyneet yksityisen, avoimen sektorin piiriin. Subjektivisia oikeuksia pidetään yllä vain aivan peruspalveluissa sosiaali- ja terveyssektorilla sekä koulutuksessa. Esimerkiksi

kuluttajansuojalainsäädäntö on vaatimaton ja konfliktitilanteet ratkaistaan oikeusteitse, ei subjektiivisiin oikeuksiin perustuen. Markkinoiden piiriin siirtyneitä palveluja ovat mm. monet oppilaitokset, yliopistot, turvallisuus- ja sosiaalipalvelut kuten osa poliisitoiminnoista sekä vankein- ja vanhustenhoito. Julkista sääntelyä on yleensäkin purettu ja viranomaishallinnointi on nykyistä vähäisempää, toisaalta virtuaalihallinto toimii tehokkaasti.

Ajatus hyvinvointivaltiosta tai -yhteiskunnasta on hylätty. Talouskasvun tuottama hyvinvointi jakautuu hyvin epätasaisesti ja tuloerot ovat suuria. Yhteiskunnan tarjoama sosiaalinen perusturva on heikko, ja sen saamisen ehdoksi voidaan asettaa työpakko. Vapaaehtoista hyväntekeväisyystyötä esiintyy jonkin verran. Valtaosa vanhuuttaan viettävistä suurten ikäluokkien edustajista saa vaatimattoman peruseläkkeen; eläkkeet on leikattu eikä eläkevastuita yritetäkään täysimääräisinä kattaa ja kantaa.

Vakuutusten rooli perusoikeuksien ja -turvan järjestämisessä on merkittävä. Maksullisia lisäpalveluja on yleensäkin runsaasti, ja yksilöllisiin vakuutusjärjestelyihin perustuvat lisäedut ovat muodostuneet tärkeiksi yhteiskunnan hyväosaisille. Hyvinvointiklusteri voimistuu erityisesti maksukykyisille suunnattujen erityispalvelujen osalta; ikääntyvälle väestölle on tarjolla maksullisia erityislogistiikkatuotteita ja -palveluja. Hyvinvointipalveluja maksullisina on myös laajalti tarjolla verkoissa; on tapahtunut selvä kansainvälistyminen: palveluja hankitaan verkkojen kautta ulkomailta.

Työttömyysaste on korkea, tosin asia ei kiinnosta juuri ketään. Työttömyys olisi vielä laajempaa, ellei huomattava osa työvoimasta tekisi huonosti palkattuja aputoita, pätkätöitä ja projektitöitä. Eriarvoisuus menestyjien ja työttömien välillä on suuri. Riskinotto työsuhteissa lisääntyy. Työttömyysturva on heikko. Huomattava osa erilaisissa palvelualan palkkatyössä olevista (esim. siivoajat, hampurilaismyyjät) saa keuhkoa palkkaa; onnekkaimmat heistä tekevät kahta työtä elääkseen.

Toisilla, menestyjillä, on omasta menestymisenhalustaan johtuen pitkät työajat ja muhkeat ansiot; toiset, luuserit, tekevät epäsäännöllisiä pätkätoita pienellä palkalla. Kansalaisyhteiskunnan rooli korostuu ja erilainen kansalaisten välinen suora palvelujen vaihdanta ja ruoka-, lasten- ja vanhusten hoitopiirit lisääntyvät.

Myös kansalaisjärjestöillä on jonkin verran merkitystä, samoin yleensäkin nk. kolmannella sektorilla ja myös harmaalla taloudella. Näillä alueilla esiintyy pyrkimystä verkostotyöhön, johon kuitenkin sisältyy runsaasti epävarmuutta; verkostoja syntyy ja kuolee nopeasti. Harmaa talous on luonteeltaan jossain määrin erilaista kuin tällä hetkellä. Koska valtiovallan yrityksille suuntaamat “rasitteet”, kuten verot, ovat olennaisesti alemmalla tasolla kuin nykyisin, suuren luokan ammattimaista talousrikollisuutta pyörittävien intressit toimia harmaan talouden puitteissa ovat pienemmät kuin tällä hetkellä; laillisestikin voi kerätä suuria voittoja. Sen sijaan pienimuotoisempaa harmaata taloutta pyörittävät katsovat tarvitsevansa sen “viimeisenkin markan”, vaikka laittomastikin.

Yhteiskunta tarjoaa vaatimattoman peruskoulutuksen kaikille. Tarjolla on myös erilaisiin pedagogiikkoihin perustuvia yksityiskouluja, joihin maksukykyiset sijoittavat lapsensa. Keskiasteen ja korkea-asteen opiskelu tapahtuu huomattavilta osin yksityisissä oppilaitoksissa, joissa suoritetaan kirjavia, tasoltaan vaihtelevia tutkintoja. Oppilaitoksissa on huomattavia tasoeroja julkisen sektorin ylläpitämien koulujen ollessa heikkotasoisimpia; niihin sijoittuvat yhteiskunnan heikompiosaisten lapset. Suosituimpia oppiaineita yliopistoissa ovat taloudelliset ja tekniset alat sekä kielet.

Koulutus ei ole automaattinen oikeus työmarkkinoilla, vaan koulutus- ja osaamismarkkinoilla toimitaan kuten muillakin markkinoilla. Erityisesti eliitillä on muuta väestöä selvästi paremmat edellytykset tietoyhteiskunnan luku- ja kirjoitustaitoihin kuten verkostoviestintään. Pääosin yksityisellä sektorilla toimivan eliitin huippuosaamiseen kiinnitetäänkin suuri huomio.

Tämä yhteiskunta on vahvasti urbanisoitunut; “superaivoteoria”, joka ennakoi kaikkien olennaisten toimintojen keskittymistä suurimpiin keskuksiin, on osoittautunut oikeaksi. Maaseudulla on merkitystä vain matkailussa ja peruselintarvikkeiden teollisessa tuottamisessa. Suurimpien keskusten välillä on tehokas liikenneverkosto, mm. moottoritiet pääasiassa yksityisautoilla suoritettavaa liikumista varten. Myös elektroninen kommunikaatio on tehokasta ja kansainvälistä, tietoverkot ovat tehokkaat ja monipuoliset. Massatiedotusvälineillä on suuri merkitys syrjäytyneiden rauhoittamisessa viihteen avulla.

Yhteiskunnan urbanisoituminen on johtanut siihen, että laajat alueet maaseudulla viettävät hiljaiseloa lähes luonnontilaisina.

Ympäristöongelmia esiintyy suurten keskusten lähistöllä (mm. kaatopaikat) ja keskuksia yhdistävien moottoriväylien runsaasta käytöstä aiheutuvien päästöjen muodossa. Jäljellä oleva savupiipputeollisuus toimii vain osittain ekologisesti kestävä kehityksen periaatteita noudattaen aiheuttaen ympäristövaikutuksia erilaisten päästöjen muodossa. Ekologisesti kestävä kehitys ei ole omaksuttuna yhteiskunnallisena periaatteena yleensäkään. Rion ympäristösopimus 1992 on unohdettu.

Paitsi taloudellinen ja teknologinen, myös yhteiskunnallinen valta on siirtynyt paljolti yhteiskunnallisten instituutioiden ulkopuolelle. Korporatismi on alkanut selvästi murtua. Hallitus, eduskunta ja kunnallisvaltuustot ovat menettäneet merkitystään ja yhteiskunnallista kehitystä ohjaavat markkinavoimat paikallisella (Suomi), alueellisella (Eurooppa) ja globaalilla tasolla. Lahjakkaimmat ja kunnianhimoisimmat nuoret pyrkivät menestysyrityksiin ja ulkomaille, ja toimintaa poliittisen järjestelmän puitteissa (esimerkiksi puolueissa) ei arvosteta; sinne päätyvät vähemmän lahjakkaat. Tieto ja sen itsekäs käyttö on valtaa. Minkäänlaista pyrkimystä kansalliseen konsensukseen ei esiinny.

Tietoyhteiskunta hyvinvointiyhteiskuntana

Tässä skenaariossa oletetaan, että kansainvälistyminen, alueiden (mm. EU, NAFTA, nk. Pacific Rim) kehitys ja globalisoituminen etenevät suotuisasti ja ylikansalliset instituutiot luovat asteittain toimivat puitteet globaaleille markkinavoimille, jolloin taloudellinen ja poliittinen lähentyminen, konvergenssi, toteutuu alueellisella ja globaalilla tasolla. EU syvenee ja laajenee, Baltian maat sekä Keski- ja Itä-Euroopan entiset sosialistiset valtiot liittyvät Euroopan Unionin jäseniksi ensi vuosituhatosen ensimmäisen ja toisen vuosikymmenen kuluessa.

EU onnistuu turvallisuuspoliittisissa linjauksissa, päätöksentekojärjestelmän kehittämisessä ja mm. demokratiavajeen vähentämisessä 2000-luvun alussa. Euroopan parlamentin valta lisääntyy edelleen, EMU-järjestelmään liittyvät vuosituhatosen vaihteessa keskeiset EU-valtiot, joihin myös Suomi kuuluu; ensimmäisellä ja toisella vuosikymmenellä EMU-maiden määrä asteittain lisääntyy.

Euroopan Unionissa on nykyistä enemmän liittovaltion piirteitä, jota mm. EMU:n tehokas toteuttaminen edellyttää. Venäjä alkaa toteuttaa länsimaista markkinatalousmallia ja demokratiakäsitystä, samoin Baltian maat vielä nopeammassa tahdissa. Kestävä kehitys on globaali tavoite, ja Rion ympäristösopimusta toteutetaan laajasti. Maailmalla ymmärretään, että globaalit taloudelliset, poliittiset ja ympäristöongelmat edellyttävät globaaleja ratkaisuja ja myös yhteisiä ylikansallisia instituutioita ja pelisääntöjä.

Yleisenä pyrkimyksenä on luoda taloudellista kasvua, mutta sen on tapahduttava kestävän kehityksen luomien reunaehtojen puitteissa. Tämä tarkoittaa teollisten rakenteiden muuntamista. Markkinat ovat avoimet ja globaalit, kehitys pitkällä aikavälillä johtaa elintasoerojen kaventumiseen ja samanaikaiseen keskinäisen riippuvuuden lisääntymiseen eri valtioiden ja maanosien välillä. Keskiluokkaistuminen, länsimaistuminen, demokratian eteneminen ja sotilaallisen toiminnan vähentyminen luonnehtivat tätä skenaariota.

Medioilla on suuri merkitys, niiden puitteissa esiintyy paljon vuorovaikutteista viestintää ja yhteiskunnallista keskustelua; samalla mediatodellisuudet eriytyvät, koska ihmiset valikoituvat eri medioiden käyttäjiksi ja muodostavat lukemattoman määrän erilaisia verkostoja mm. erilaisten kulttuureiden, elämäntaparyhmien, yhteiskunnallisten aktivistiryhmien ja esimerkiksi harrastusryhmien pohjalta. Puoli yhdeksän uutiset ja presidentin uudenvuodenpuheet eivät enää kokoa kansakuntaa vahvistamaan kollektiivista tajuntaa.

Talouden perusinfrastrukturi muodostuu pitkälle kehittyneistä tietointensiivisistä palveluista, inhimillisistä palveluista ja älykkästä teollisesta tavarantuotannosta. Yritykset ovat usein ylikansallisia (“isänmaattomia”), eikä yrityksen omistuksella ole juurikaan merkitystä siinä työskenteleville. Erikoistuminen ja uusien ammattien syntyminen menestyville sektoreille on leimallista tälle skenaariolle. Taloudelliset toimijat muodostavat koko Euroopan ja pitkälti myös globaalilla tasolla toimivan verkostotalouden.

Tietointensiivistymiskehitys on tässä skenaariossa lyönyt läpi yhteiskunnan kaikkien alojen alkaen tietokoneista isäntien traktoreissa, koskien teollisuutta ja rakentamista, erilaisia palveluja, yhteiskunnallisen päätöksenteon vaatimuksia jne. Myös tätä mallia voidaan luonnehtia tietoyhteiskuntaskenaarioksi, joskin hyvin erilaiseksi kuin *Markkinavetoisen kehityksen* skenaariota.

Voimakkaimmin kehittynyt klusteri Suomessa on kommunikaatioklusteri, ensivaiheessa teknologiset välineet, myöhemmin erityisesti multimediateollisuus (“hardwaresta” myös “softwareen”). Kommunikaatioklusterin nopea kasvu on johtanut uusiin tuotteisiin ja palveluihin lähi- ja tukialoilla; esimerkkeinä terveydenhuollon teknologian ja telekommunikaation yhdistämisestä syntyvät tuotteet. Kommunikaatioklusterin voimistumisen edellytyksenä on kuitenkin ollut tehokas verkostoituminen, joka on synnyttänyt vertikaalisen arvoketjun.

Myös bioteknologiaan perustuvat alat ovat merkittävä osa tämän skenaarion taloutta, samoin sivistysklusteri, joka tuottaa merkittävää taloudellista(kin) lisäarvoa. Nousevia aloja on ollut myös tietointensiivinen tehdasteollisuus; sen kansainvälinen kilpailukyky edellyttää jatkuvasti parempaa osaamista.

Ympäristöklusteri on ollut nopean kehityksen alueita talouskasvun ja viennin sekä työllisyyden kannalta. Ympäristöklusteriin sisältyy ympäristöteknologian kehittäminen yrityksen tuotantoprosesseihin, ympäristöystävällisten tuotteiden kehittäminen ja jäteongelman minimointi. "Vihreät markkinat" on maailmalla ollut voimakkaasti kasvava alue, jolla suomalaisilla yrityksillä on ollut menestystä hyvän, ajoissa hankitun kilpailuetunsa ansiosta.

Logistiikkaklusteri on voimistunut, verkostoitunut ja muuttunut korkean osaamisen alaksi. Suomesta on kehittynyt gateway Venäjälle ja sitä kautta EU-Euroopan ja Kaukoidän välille. Myös energiaklusterin kehittäminen on edennyt suotuisasti. Hyvinvointi- ja metalliklusterit ovat hyötäneet merkittävästi markkinoiden verkostoitumisesta ja tietoyhteiskuntakehityksestä. Taloudellista toimeliaisuutta ja työpaikkoja luovia aloja tässä skenaariossa ovat lisäksi erilaiset varsinaiset tietotalat (esim. tutkimus), ihmisten väliset vuorovaikutukset (mm. tietoverkkojen ja muiden monisuuntaisen viestinnän mahdollisuuksien hyväksikäyttö), tietopalvelut sekä inhimilliset palvelut.

Olennainen työllistämispotentiaali on palveluvaltaistuneilla teollisuudenaloilla ja palveluilla. Elintarviketeollisuudessa on siirrytty markkinalähtöisyyden ja yrittäjyyden suuntaan. Maatalous on monipuolista, luonnonmukaisia ja puhtaita tuotteita tuottavaa ja tehokasta. Talouskasvu on jatkunut suhteellisen voimakkaana ja parinkymmenen vuoden kuluttua Suomen bruttokansantuote voi olla kaksinkertainen nykyiseen verrattuna.

Yhteiskunta tarjoaa minimitoimeentulon kaikille perustulon muodossa, poikkeustapauksissa käytetään tarveharkintaa. Palkan muodossa saatavat ja

ansiosidonnaiset lisäedut ovat myös merkittäviä. Tuloloukkuja ei esiinny, vaan perustulon päälle tehtävä osa-aikainenkin työ tuntuu ihmisten kukkarossa ansioiden nousuna. Hyvinvointivaltiosta on siirrytty hyvinvointiyhteiskuntaan; palveluita on hajautettu paikallisina ja usein yksityisen sektorin toimesta suoritettaviksi (yritykset, osuuskunnat, joita perustetaan paikallisella tasolla esimerkiksi kotitalouspalveluja, hoivatyötä tai paikallisen elintarvikehuollon hoitamista varten). Yhteiskunnassa on jonkin verran duaaliyhteiskunnan piirteitä.

Hyvistä pyrkimyksistä huolimatta tietoyhteiskunnalle ominainen moninaisuus on merkinnyt myös jossain määrin eriarvoisuutta erilaisten kansalaisryhmien välillä. Menestyjiä edustavat hyvin koulutetut ja kansainvälisyyden omaksuneet suomalaiset ja muita huonosti koulutetut ja vähän arvostettuja töitä tekevät tai pelkällä perustulolla elävät. Perustulo turvaa mm. kansalaistyötä ja aikuisopiskelua.

Työn käsite on nykyistä laajempi, ja nk. kolmannen sektorin — eräänlaisen palkkatyön ja työttömyyden välisen alueen (esimerkiksi paikalliset hoivayhteisöt, järjestötyö, verkostotyö, “harrastuskulttuuri”) — kehittyminen lieventää yhteiskunnallisia vastakkainasetteluja. Johtuen yhteiskunnassa vallitsevista arvoista moni ihminen on vapaaehtoisesti valinnut elämäntavakseen perustulon ja satunnaiset lisätyöt tai kansalaistoiminnan.

Suomi on osa eurooppalaista ja maailmanyhteisöä, jonka sisällä taloudelliset, sosiaaliset, kulttuuriset ja poliittiset toiminnot ovat nykyistä useammin ylikansallisia. Valtioiden rajojen merkitys muistuttaa nykyisiä läänin ja kunnanrajoja EU:n sisällä, ja raja-aidat ovat madaltuneet myös EU-maiden ja muiden valtioiden välillä. Muuttoliikkeet EU:n sisällä ovat yleisiä ja monensuuntaisia; työn perässä ja kokemusten hankkimiseksi muuttoalttius on kasvanut ja alkanut entistä enemmän muistuttaa liikkuvuutta Yhdysvaltojen eri osavaltioiden välillä.

Tässä skenaariossa oletetaan, että suomalaiset alkavat vähitellen henkilökohtaisten kokemustensa ja runsaan kansainvälisen kommunikaation

vaikutuksesta ymmärtää olevansa luonnollinen osa suurempaa kokonaisuutta, Eurooppaa ja maailmaa. Paikallisen ja kansallisen identiteetin lisäksi alkaa kehittyä myös eurooppalainen identiteetti ja koettu vastuu maailmankansalaisuudesta ilman, että sitä pidettäisiin erityisen tunteita kuohuttavana asiana. Solidaarisuuden mittakaava ulottuu asteittain kansallisuuden ulkopuolelle eurooppalaisuuteen ja globaaliin yhteisvastuuseen samalla kun itsetunto, tietoisuus ja ylpeys omasta kansallisuudesta on nykyistä parempi. Erilaisiin kulttuureihin suhtaudutaan entistä avoimemmin ja luonnollisemmin.

Suomen väkiluku ei käänny laskuun, kuten monessa ennusteessa viime vuosina on esitetty, koska suotuisa taloudellinen ja yhteiskunnallinen kehitys ja menestymisen mieliala lisää suomalaisten halukkuutta synnyttää lapsia ja koska kansainvälinen vuorovaikutus näkyy myös ulkomaalaisten maahanmuuton kasvuna. Maahanmuuttajien ikärakenne on väestön lisääntymisen kannalta otollisempi kuin Suomen ikääntyvän kantaväestön.

Paitsi, että maahanmuutto tasapainottaa jossain määrin suomalaisen kantaväestön vanhusvaltaisuutta, se myös tuottaa omalta osaltaan yhteiskuntaan mosaiikkisuutta, erilaisia elämäntapoja, uskontoja, kulttuureita ja esimerkiksi käsityksiä siitä, mikä on miehen ja naisen asema yhteiskunnassa ja perheessä. Mosaiikkisessa ja verkostomaisessa yhteiskunnassa on olemassa tavallaan useita yhteiskuntia saman yhteiskunnan sisällä: yhteiskunnassa siedetään erilaisuutta nykyistä enemmän, kuitenkin kestävän kehityksen muodostamien reunaehtojen puitteissa. Lain soveltaminenkaan ei kaikissa kulttuurisissa yhteisöissä ole välttämättä aina samanlaista.

Maassa on joka tapauksessa runsaasti ikääntynyttä väestöä. Ikääntyminen on voimistanut hyvinvointiklusteria olennaisesti ja mm. verkostoitumista ja kansainvälisesti vientikelpoisia hyvinvointipalveluja on kehittynyt merkittävästi. Kommunikaatioklusteri voimistuu mm. sen johdosta, että ikääntyneelle väestölle on kehitetty erityispalveluja tietoyhteiskunnan luku- ja kirjoitustaidon omaksumiseksi

ja käyttämiseksi. Logistiikkaklusterillekin ikääntyminen tarjoaa uusia kotimarkkinapohjaisia mahdollisuuksia, esimerkiksi joukkoliikenteen organisoimisen ikääntyvän väestön tarpeisiin.

Oppimisprosessi kestävän kehityksen vaatimusten ymmärtämiseen, systeemiajatteluun, erilaisuuden ja jatkuvan muutoksen hyväksymiseen sekä tulevaisuusajatteluun toteutuu peruskoulun alaluokilta lähtien ja näkyy myös yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. Ymmärretään, että talous ja luonto, nykyisyys ja tulevaisuus ja toisaalta maapallon pohjoinen ja eteläinen puolisko ovat yhteydessä toisiinsa. Ajallinen orientaatio yleisessä ajattelussa ja toiminnassa onkin paitsi nykyhetkeen myös tulevaisuuteen suuntautuvaa; päätöksissä pyritään ottamaan niiden pitkäaikaisvaikutukset huomioon.

Tulevista sukupolvista on tullut tiedostettu intressiryhmä siinä kuin esimerkiksi kuluttajista tai vanhuksista, ja heidän etujaan valvoo erityinen tulevaisuusasiahenkilö vastaavalla tavalla kuin kuluttaja-asiamies ja tasa-arvovaltuutettu suorittavat edunvalvontatehtäviä omilla sektoreillaan. Kehityksen ja edistyksen ideat koostuvat erilaisista, kulttuureittain vaihtelevista arvostuksista. Rajoja avataan, kuitenkin siten, että kehitystä pyritään hallitsemaan myös Suomesta käsin yhteiskunnallisin päätöksin. Ekologisesti kestävän kehityksen uralle pyritään tietoisesti globaalilla, kansallisella ja paikallisella tasolla ja se on Suomessa itsestäänselvyys.

Yhteiskunta tarjoaa ilmaisen peruskoulutuksen kaikille kansalaisilleen. Peruskoulun jälkeinen opiskelu tapahtuu nykyistä useammin yksityisissä oppilaitoksissa; tarjonta on monipuolista, kirjavaa ja monentasoista. Yksityisiä yliopistoja on perustettu ja yritykset rahoittavat aktiivisesti mm. erilaisia tohtorikoulutusohjelmia. Valtion yliopistot ja korkeakoulut muodostavat kuitenkin yhä akateemisen opiskelun rungon.

Opiskelu kaikilla tasoilla on nykyistä kansainvälisempää, ja on aivan tavallista, että yliopisto-opiskelija kerää opintojensa suoritukset useasta yliopistosta ja monesta maasta. Samalla erilaisten tutkintojen vertailtavuus on vaikeutunut. Toisaalta muodollisia oppiarvoja tärkeämmäksi on muodostunut se, mikä on ihmisen todellinen pätevyys nopeasti muuttuvassa yhteiskunnallisessa kehityksessä; sekä ylös että alas voi kulkeutua hyvin nopeasti.

Tieteenalojen suosio on monipuolista, ja opiskelun ihanteena pidetään laajasti sivistynyttä ja kielitaitoista eurooppalaista tai maailmankansalaista, joka hallitsee oman alansa pätevästi ja omaa myös laajan yleissivistyksen ja hyvät sosiaaliset taidot. Kestävän kehityksen tietoyhteiskunnan ajatuksen tavoitteekseen omaksunut valtiovalta on suunnannut huomattavia taloudellisia resursseja tutkimukseen, teknologian kehittämiseen ja koulutukseen. Tietoa ja osaamista pidetään yhteiskunnan keskeisenä "luonnonvarana". Lähes koko väestöllä on tietoyhteiskunnan perustavat luku- ja kirjoitustaidot, työssäkävillä ja eliitillä kuitenkin muita paremmat. Yhteiskunnan huomattavilla investoinneilla on luotu huippuosaamista noin kolmannekselle työssäkävivistä; yksityisellä eliitillä on myös markkinaehtoisesti toimivia huippuosaamiskeskustoja.

Oman elämän hallinnassa korostetaan notkeaa sopeutumiskykyä ja kriittistä asennoitumista. Samalla pyritään monipuolisuuteen ja elämänhallintaan mahdollisimman laajasti (fyysinen, henkinen kuntoisuus). Työsuuntautuneiden taitojen merkitys on suuri, mutta vapaa-ajan kvalifikaatioiden merkitys kasvava lisääntyvän vapaa-ajan johdosta. Oman elämän hallintaan kuuluu myös oman kulttuurin erikoisluonteen ymmärtäminen, ihmissuhdetaidot, vieraat kielet, seurustelutaidot ja hyvä vieraiden kulttuurien tuntemus.

Työorganisaatioissa sijoitetaan huomattavasti jatkuvaan oppimiseen. Työssäkävillä on korkea sisäinen ja sosiaalinen moraalit, joskin ulkoisilla säädöksillä on myös vaikutusta. Korostetaan sitä, että organisaatiot uudistuvat innovaatioiden kautta; innovaatioita voidaan stimuloida oppimisprosessien avulla. Lisäksi sovelletaan

erilaisia osallistumisjärjestelmiä. Projektimaisuus hyväksytään ja se on normaalia toimintaa organisaatioissa ja yhteiskunnassa yleensäkin; samalla hierarkiat ovat muuntuneet alhaalta ylöspäin verkostomaisiksi tulosityksiköiksi. Kuitenkin myös hierarkioita on mm. peruspalvelujen tarjonnassa. Organisaatioiden toimivuus on yrityksille ja myös julkisen sektorin organisaatioille ratkaiseva kilpailutekijä.

Esimerkiksi moni erityisosaaja toimii yhden hengen “yrityksenä” myyden osaamistaan yrityksille ja muille organisaatioille, jotka ovatkin nykyistä haluttomampia palkkaamaan itselleen pysyvää työvoimaa. Yhdysvalloissa jo pitkään esillä ollut idea “jobless societyä” on alkanut toteutua. Tällä käsitteellä ei tarkoiteta työn loppumista, vaikka työpaikat vähenisivätkin.

Instituutiot uudistuvat ja globalisoitumiseen sopeudutaan aktiivisesti. Työajat ovat hyvin yksilöllisiä ja voivat vaihdella paljonkin. Yleensäkin ajatus yksilön “normaalibiografiasta” (tavanomaisesta elämänkaaresta) menettää merkitystään. Joustavuus ja turvallisuus korostuvat samanaikaisesti, mikä edellyttää kulttuurimuutosta. Työvoimavaroja pyritään hyödyntämään laaja-alaisesti. Kansalaisyhteiskunnan rooli korostuu; kolmas sektori nousee esiin. Yhteiskunnallisesti strategiseksi muodostuu kysymys, miten onnistutaan julkisten voimavarojen uudelleensuuntaamisessa uudessa tilanteessa.

Julkishallinto kevenee; palvelujen tuottamista voitaisiin kutsua sosiaali-liberalistiseksi sekatuotantoon perustuvaksi malliksi. Peruspalvelut tuotetaan edelleen julkisen sektorin toimesta tai järjestäminä, erityispalvelut ovat siirtyneet yksityisille markkinoille. Palveluissa korostetaan subjektiivisia oikeuksia, tarve ja valmius valvoa tasapuolisuutta on suuri. Esimerkiksi kuluttajansuojalainsäädäntö ja sen valvonta on tehokasta.

Viranomaishallinnossa virtuaalihallinto on kehittynyt ja hallinnon tehtäviä hoidetaan paljolti verkostomaisesti. Palvelujen tarjonta yhteispalvelupisteissä on

lisääntynyt olennaisesti. Myös kansalaisten itsepalvelu esimerkiksi kotoa käsin on laajalti mahdollista.

Alueellinen keskittymiskehitys ei ole itsestäänselvä tendenssi tässä mallissa, joka sisältää paljon mahdollisuuksia työskennellä maaseudulla; esimerkkeinä etätö (työskennellään kotoa käsin yhden työnantajan palveluksessa) ja lähityö (työskennellään kotoa käsin itsenäisesti vaihtelevissa projekteissa eri tahojen kanssa). Työtehtäviä löytyy tietotalojen, korkean teknologian, kulttuurin ja hoivatyön alueilta myös pienemmissä keskuksissa ja haja-asutusalueilla. Myös erikoistunut maatalous pitkälle jalostettuine tuotteineen tarjoaa työtilaisuuksia.

Muutokset arvomaailmassa ja väestön eläköityminen voivat puolestaan lisätä halukkuutta siirtyä pois suurista keskuksista. Toisaalta vihertävät visiot maalle palaamisesta ovat osoittautuneet utopistisiksi suurempien ihmisryhmien kohdalla. Myös suurissa keskuksissa, kaupungeissa, on omat etunsa ja houkutusensa, kaupunkikulttuuri on kehittynyt nykyistä pitemmälle. Pitkälle koulutautunut, kulttuuria ja monipuolisia henkisiä virikkeitä arvostava väestö löytää korkeatasoisia teattereita, museoita, tapahtumia tai esimerkiksi kansainvälisiä huippuluentoja ja kiinnostavia kollegoja helpommin suurista keskuksista kuin maalta.

Tämän skenaarion synnyttämä mosaiikkinen tietoyhteiskunta onkin alkanut kehittyä aluksi pääkaupunkiseudulla sekä suuremmissa taajamissa (Oulun, Tampereen ja Turun seudut). Nykyiset teknologiakeskukset ovat laajentuneet toiminta-ajatuksiltaan tieto- ja kulttuurikeskuksiksi ja menestyvät hyvin. Myös sellaiset maaseutumaiset alueet, jotka ovat kohtuullisen lähellä keskuksia pärjäävät hyvin. Suomi tässä skenaariossa on nykyistä keskittyneempi, ja syrjäisimmät alueet ovat vain niukasti asutettuina.

Yhteiskunnassa on tehokas tie- ja raideverkosto suurimpien keskusten välillä, ja vaatimattomammat liikennöintimahdollisuudet pienempien taajamien välillä. Ylikansallinen, kansallinen ja paikallinen elektroninen viestintä ja vuorovaikutus

korvaavat osan fyysisestä liikennöintitarpeesta, joka kuitenkin varsinkin suurimpien keskusten välillä säilyy vilkkaana. Tietoverkot, multimedia, keinotodellisuudessa eläminen, videokonferenssit ja satelliitit ovat ihmisten arkipäivää.

Tietoyhteiskunnan infrastruktuurin vaikutus ympäristöongelmien ratkaisemisessa on kahdella tavalla myönteinen. Toisaalta se tehostaa perinteisten maatalous- ja varsinkin teolliselle yhteiskunnalle ominaisten alojen toimintoja; entistä pienemmällä ympäristörasituksella saadaan aikaan sama tuotos ja kierrätys sekä uusiokäyttö lisääntyvät ja tehostuvat. Toisaalta tietoyhteiskunta synnyttää kokonaan uusia aloja, joiden materia- ja energiaintensiteetti (ympäristörasitus) on vähäinen tai olematon. Viisaasti sovellettuna se tarjoaa myös mahdollisuuden inhimillisyyttä ja oikeudenmukaisuutta tavoittelevan yhteiskuntakehityksen vahvistamiseen.

Ympäristölainsäädäntöä on kehitetty luomaan markkinataloudelle ja myös julkiselle sektorille (valtio, kunnat) reunaehdot toimia ekologisesti kestävästä kehityksen puitteissa. Säädökset ovat keskeisiltä osiltaan, ainakin puitelainsäädännön tasolla, ylikansallisia. Euroopassa EU toimii tehokkaasti tässä suhteessa. Kestävästä kehityksen periaatteiden rikkomisesta seuraa ankara rangaistus; merkittävimmät tapaukset käsitellään ylikansallisessa tuomioistuimessa. Ympäristöongelmat onkin saatu pääosin hallintaan.

Yhteiskunnallinen valta voi hajautua; mukana voi olla kestävästä kehitystä kannattavien pienryhmien ryhmittymiä, yhden asian ryhmiä, vanhojen puolueiden rippeitä, mutta ei suuria yhtenäisiä puolueita. Yhteiskunnassa ei ole selkeitä samat intressit ja arvot omaavia enemmistöjä, on vain vähemmistöjä. Kansallisvaltioiden taso on menettänyt vaikutusvaltaansa sekä alas- että ylöspäin. Osittain paikallisen tason vaikutusvalta kasvaa: EU:ssa noudatetaan mahdollisimman pitkälti nk. läheisyysperiaatetta, monet yhteiskunnalliset kehitysilmiot ovat "itseorganisoituvia" (vrt. Internetin ja www- järjestelmän kehitys lähes täysin ilman perinteistä valtiollista kontrollia), suora vaikuttaminen omalla alueella on lisääntynyt, mm. ympäristökontrolli on osittain kansallista tasoa alemman tason kontrollia ja

esimerkiksi tietyn vähemmistön muodostama paikallisyhteiskunta on pitkälti autonominen. Toisaalta kansallisvaltion taso on menettänyt vaikutusvaltaansa myös ylemmille tasoille: alueelliselle (Eurooppa) ja globaalille tasolle.

Osanotto päätöksentekoon kansalaisten keskuudessa ei kuitenkaan ole mitenkään yksiselitteistä. Monet eivät ole kiinnostuneita aktiivisesta osanotosta varsinkaan edustukselliseen päätöksentekoon ja toivovat sen mahdollisimman vähän häiritsevän heidän tärkeämpiä toimintojaan työssään, harrastuksissaan ja yksityiselämässään. Tapahtuukin selvää eriytymistä aktiivisiin osallistujiin ja omaan elämäänsä keskittyjiin.

Tieto, sen hallinta ja tietointensiivinen vuorovaikutus on tärkein vallan lähde. Tofflerin ajatus siitä, että agraariyhteiskuntia luonnehti väkivalta, jonka teollisessa yhteiskunnassa korvasi jalostuneempi vallan muoto, pääomien valta, korvautuu tietoyhteiskunnassa (Tofflerin “kolmannessa aallossa”) vielä hienostuneemmalla vallankäytön muodolla, tiedon vallalla, on osoittautunut todeksi (Toffler 1991). Yhteiskunnassa on myös erilaisia reaaliaikaisia vallankäytön väyliä, ja suoraa osallistumista pyritään toteuttamaan paitsi paikallisesti myös valtion tasolla.

Ajatus tavoitteellisesta kehityksestä saa monia erilaisia tulkintoja. Bruttokansantuote on vain yksi mittari, jota seurataan. Inhimillistä hyvinvointia kuvaavia elämänlaatuindeksejä seurataan, samoin erilaisia ekologisesti kestävänsä kehityksen kannalta tärkeitä mittareita. Lisäksi erilaiset osakulttuurit, etniset ja muut, lisäävät kirjavuutta yhteiskunnassa esiintyviin näkemyksiin siitä, millaista kehitystä tulisi tavoitella.

Arvostettuja toimintoja taloudellisen tehokkuuden ja samanaikaisen ekologisen kestävyuden ja tiedollisen sekä teknologisen pätevyuden ohella ovat mm. inhimillisten aktiviteettien suuntaaminen nykyistä enemmän erilaisten kulttuuritoimintojen luomiseen ja niihin osallistumiseen, tieteeseen ja taiteeseen, parempien sosiaalisten järjestelmien kuten lasten ja vanhusten hoivajärjestelyjen

kehittämiseen, yleishyödylliseen yhdistystoimintaan esimerkiksi kehitysmaliikkeissä, urheiluseuroissa ja kulttuurijärjestöissä, filosofioiden opiskeluun, yhdessäoloon ja vuorovaikutukseen ihmisten välillä, puutarhanhoitoon, sienestämiseen ja esimerkiksi kieltenopiskeluun.

Ongelmien kasautuminen

Tässä skenaariossa lähtökohtana on oletamus nykyisten taloudellisten, poliittisten ja ympäristöongelmien kärjistymisestä siten, että tapahtuu rakenteellisia romahduksia ja radikaaleja uudelleensuuntautumisia yhteiskunnallisessa kehityksessä ja järjestelmissä. Kasvava kansainvälinen kilpailu voimistaa kehityseroja ja aiheuttaa yhteiskunnallisten rakenneongelmien kärjistymistä teollisuusmaissa (mm. massatyöttömyyden laajeneminen), joiden kyky sopeutua rakennemuutoksiin on heikko johtuen mm. voimakkaista teollisen yhteiskunnan elämään ankkuroituneista instituutioista.

Kehitysmaissa väestönkehitystä ei saada hallintaan ja yhteiskunnallista eriarvoisuutta ylläpitävät ja voimistavat rakenteet eivät kykene hallitsemaan taloudellisia, ympäristöön liittyviä ja yhteiskunnallisia paineita ja ne ajautuvat romahduksiin. Seurauksena on laajaa väestöliikehdintää, ympäristö- ja poliittisia pakolaisia. Sekä sisäiset että ulkoiset paineet lamauttavat Euroopan Unionin toimintoja ja Eurooppa ajautuu kriisiin; Venäjän ja lähialueiden kehitys on huono ja globaalien instituutioiden toimintakyky heikko. Tilanne muistuttaa sodanjälkeistä tilannetta ja jälleenrakentaminen perustuu paikallisiin ratkaisuihin, uusiin tuotantoratkaisuihin ja kulutustottumuksiin sekä paikallisten resurssien käyttöön ja yhteiskunnalliseen päätöksentekojärjestelmään. Linkola-tyyppisellä yhteiskuntamallilla on tässä skenaariossa mahdollisuutensa toteutua jossain muodossa.

Tässä skenaariossa on myös oletettu, että Suomessa paineet ottaa poliittisia ja ympäristöpakolaisia ovat kasvaneet niin suuriksi, että maahanmuuton tulvaa ei kyetä

estämään, vaikka ehkä haluttaisiin. Laittomia pakolaisia vaeltaa maahan tuhansittain vuodessa. Tässä mallissa omien toimenpiteiden vapausasteet ovat siis muita malleja vähäisemmät, ja olosuhteiden pakko voimakkaampaa.

Rajoja pyritään pitämään yllä, mutta "ne vain tulevat" ja toisaalta kansainvälinen yhteisö voi painostaa Suomea ottamaan vastaan pakolaisia monikymmenkertaisesti nykyiseen verrattuna. Tilanne pakottaa ihmisiä ajattelemaan nykyhetkeen orientoituneesti; tulevaisuutta ei juurikaan suunnitella.

Väestö voi edellä kuvatun kehityksen seurauksena kasvaa voimakkaasti. Pakolaisten ikärakenteesta johtuen kantaväestön vanhusvaltaisuus tavallaan peittyä ja koko väestön ikärakenne on suhteellisen tasapainoinen parinkymmenen vuoden kuluttua. Etnisiä ryhmiä tulee lisää, ja Suomi on monikulttuurinen, mutta ei välttämättä suomalaisten omasta tahdosta johtuen. Konflikteja eri kulttuurien ja rotujen välillä esiintyy yleisesti. Myös hyvin erilaisessa asemassa toisiinsa nähden olevien suomalaisten välillä on avoimia konflikteja. Syrjäytyneet kapinoivat, myös väkivaltaisesti. Rikollisuus lisääntyy ja on hyvin kansainvälistä; huumeet, mafia, henkilö- ja omaisuusrikokset sekä muu rikollisuus on arkipäivää.

Talouskehitys on hidasta ja perustuu ennen kaikkea pienimuotoiseen teollisuuteen ja työ(ei tieto-)valtaisiin palveluihin. Tietoyhteiskunta on kehittynyt heikosti ja satunnaisesti. Kommunikaatio- ja logistiikkaklusterit kehittyvät huonosti heikosta verkostoitumisesta johtuen, ja esimerkiksi mekaanisen puunjalostusteollisuuden mahdollisuudet jäävät hyödyntämättä. Myös muiden, erityisesti hyvinvointi- ja metalliklustereiden mahdollisuuksista osa jää käyttämättä mm. heikon verkostoitumisen vuoksi. Elintarviketeollisuus on suurissa ongelmissa, yrittäjäjys ja markkinalähtöisyys eivät toteudu. Yhteiskunnan resurssit panostaa tutkimukseen ja tuotekehitykseen ovat rajalliset, minkä vuoksi talouden kansainvälinen kilpailukyky on heikko. Selvästi erottuvia huippuosaamisen aloja Suomessa ei ole; toimitaan alhaisen jalostusasteen raaka-ainepohjaisilla aloilla. Maatalous on omavaraisuuteen pyrkivää. BKT ei ole kasvanut nykyiseen verrattuna; henkeä kohden laskien se on

vähentynyt. Harmaa talous ja muu "varsinainen" rikollinen talous on merkittävä osa todellista taloutta.

Vaatimaton perusturva, pätkätyöt ja harmaa talous luonnehtivat monien ihmisten elämänkaarta. Säästötyksen ja käytännön ero kasvaa. Julkisen sektorin puitteissa järjestetään tukityöpaikkoja.

Työelämässä korostuvat perustaidot, kvalifikaatioiden taso yleisesti on keskinkertainen. Huippuosaamisen kehittämiseen on mahdollista osoittaa vain vähäinen huomio. Useimmilla on vähäiset vuorovaikutustaidot, olipa kyse yleisistä sosiaalisista vuorovaikutustaidoista tai kansainvälisistä vuorovaikutuksista. Vain sitä työssään tarvitsevilla on yleisesti tietoyhteiskunnan perusluku- ja kirjoitustaito. Työmoraali on usein alhainen ja työntekijöillä esiintyy vaihtelevia motivaatioita (kilpailu, sosiaalisuus, kateus).

Oman elämän hallinta on vaihtelevaa. Suuret joukot kunnioittavat auktoriteetteja, joskin myös kriittistä asennoitumista ja luovan anarkian korostamista esiintyy, jopa kapinaa. Syrjäytyneillä elämänhallinta horjahtelee parhaimmillaan viihteen nautiskelusta pahimmillaan ongelmakäyttämiseen. Viestintä onkin pääosin yksisuuntaista viihdettä kansan rauhoittamiseksi, ei vuorovaikutteista kanssakäymistä ihmisten kesken verkoissa.

Hyvinvointivaltio on rapautunut, vaikka siihen ei ole pyritty, ja yhteiskunnassa on voimakas dualismi työssäkäyvien ja työttömien välillä. Julkinen sektori on supistunut. Byrokraatit ja hierarkiat toimivat, mutta heikosti ja verkostotalous on vaatimatonta. Ansiosidonnaisesta perusturvasta on luovuttu. Työttömyysaste on korkea, ja hyvinvointieroja tasoitetaan vaatimattomilla sosiaaliavustuksilla. Toimeentulon vastikkeeksi työttömät suorittavat yhteiskuntapalvelua. Turvaverkkoina toimivat kolmas sektori ja kansalaisyhteiskunta.

Kansalaisten perusoikeus- ja perusturvalainsäädäntö on osittain kuollut kirjain. Esimerkiksi kuluttajansuojalainsäädäntö on vaatimatonta ja sekin heikosti noudatettua. Hyvin vaatimattomia peruspalveluja tarjotaan yhteiskunnan toimesta. Viranomaisten virtuaalipalvelut ovat hyvin harvinaisia, samoin yhteispalvelupisteitä esiintyy vain satunnaisesti. Kaiken kaikkiaan viranomaispalvelut ovat vanhanaikaisia ja jäykkiä, ja niissä esiintyy päällekkäisyyttä.

Yhteiskunta voi vähäisillä resursseillaan tarjota vaatimattoman peruskoulutuksen kaikille. Sen taso kuitenkin vaihtelee vaatimattomasta keuhon; vain pienellä eliitillä on varaa ja mahdollisuus pitää yllä elintasoaan ja lastensa koulutuksen tasoa. Ensimmäiseksi karsitaan innovatiivisuuteen ja uusille alueille suuntautuvasta koulutuksesta. Aikuis- ja työpaikkakoulutusta pakolaisille yritetään järjestää. Vain perusosaamista (kirjanpitotaidot yms.) pyritään ylläpitämään. Heikosti varustettu keskiasteen ja korkea-asteen koulutus on pääosin julkisen sektorin ylläpitämää, ja kilpailu suhteellisen vähäisistä opiskelupaikoista on kovaa.

Suuret keskukset kasvavat entistä suuremmiksi ja niiden liepeille kehittyä eri kulttuurien asutusalueita, mahdollisesti jopa slummeja. Liikennöinti on vilkasta ja tapahtuu pääasiassa julkisilla kulkuvälineillä suurten keskusten välillä ja niiden sisällä. Myös haja-asutusalueilla on asutusta ja vaatimaton tie- ja raideverkko. Sähköinen viestintä on suurin piirtein nykyisellä tasolla. Massaviestinnän merkitys on suuri. Sitä pidetään keinona edes jossain määrin ylläpitää yhteiskuntarauhan rippeitä.

Ympäristöstä ei juurikaan piitata, koska välittömät selviytymisongelmat ovat nousseet etualalle. Tilanne on osin hallitsematon, ja paikallisia, piittaamattomuudesta johtuvia ympäristövaurioita erityisesti suurten keskusten ympäristössä esiintyy. Kestävän kehityksen periaatetta ei pyritäkään noudattamaan tiukasti.

Maan hallitus ja eduskunta ja toisaalta paikalliset päättäjät pyrkivät lähinnä hallinnoimaan päällekaatuvia asioita. Auktoriteetit johtavat, osallistumisen taso sekä yhteiskunnallisessa että työelämässä yleisesti on matala, vaikuttamisen suhteen vallitsee apatiaa. Merkittävää yhteiskunnallista suunnittelu- ja kehitystyötä ei juurikaan tapahdu: kehitys on ajautumista. On mahdollista, että jotkut ihmisryhmät pyrkivät irtautumaan yhteiskunnasta ja perustamaan omia “onneloitaan” syrjäisemmille alueille. Ne voivat muistuttaa esimerkiksi Pentti Linkolan hahmottelemaa alkeellisen teknologian maalaisyhteisöä autoritaarisine johtajineen ja askeettisine elämäntapoineen, joita mahdollisesti siivittää jokin uskonnollinen vakaumus.

Kirjallisuutta

- Andersson, J.O. - Helppi, T. - Kasvio, A. - Koivukangas, P. - Kuusi, O. - Lahti, A. - Mannermaa, M. - Niinivaara, M. - Stenlund, H. - Valtonen, H. (1997) *Työskenaariot. Työelämän suunnat ja ulottuvuudet*. Skenaarioprojektin välirapotti. Työministeriö, työhallinnon julkaisu 171. 220 sivua.
- Elämänlaatu, osaaminen ja kilpailukyky. Tietoyhteiskunnan strategisen kehittämisen lähtökohdat ja päämäärät*. SITRA 206. Helsinki, 28 s.
- EVA (1997) *Menestyksen eväät*. Raportti suomalaisten asenteista. Helsinki, 93 s.
- Hautamäki, Antti (toim. 1996) *Suomi teollisen ja tietoyhteiskunnan murroksessa*. SITRA 154. Helsinki, 53 s.
- Hernesniemi, Hannu - Lammi, Markku - Ylä-Anttila, Pekka (1995) *Kansallinen kilpailukyky ja teollinen tulevaisuus*. ETLA B105 ja SITRA 145, kustantaja Taloustieto Oy, Helsinki. 458 s.
- Linturi, Risto – Mannermaa, Mika - Hannula, Ilkka (1998) *Tietoyhteiskunta 2005. Muuttajat ja skenaariot*. SITRA 184, Helsinki.
- Mannermaa, Mika (1991) *Evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus. Tulevaisuudentutkimuksen paradigmojen ja niiden metodologisten ominaisuuksien tarkastelua*. Tulevaisuuden tutkimuksen seuran julkaisusarja Acta Futura Fennica 2. VAPK-kustannus, Helsinki.
- Mannermaa, Mika (1993) *Tulevaisuus — murroksesta mosaiikkiin*. OTAVA, Keuruu, 256 sivua.
- Mannermaa, Mika (1997a) *Poliisin strategiat*. Strategiatyöskentelyn loppuraportti. Poliisiosaston julkaisusarja 1/1997. Helsinki, 55 s.
- Mannermaa, Mika (1997b) *Suomi ja kestävä kehitys tietoyhteiskunta*. Julkaisussa *Suomen tulevaisuus — taloudesta arvoihin*. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko eduskunnalle, osa II. Oheisjulkaisu 2. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 1997/6, ss. 293-356.
- Mannermaa, Mika (1998) *Kvanttihilppyyt tulevaisuuteen?* Otava. Keuruu, 224 s. 21, Helsinki.
- Mannermaa, Mika (1999) *Skenaariotyöskentely (työnimi)*. Käsikirjoitus, ilmestyy WSOY:n *Ekonomia*-sarjassa 1999.
- Nurmio, Aarne (1996) *Millä kartalla Suomi suunnistaa?* Suomi-skenaarioiden seuranta- ja tutkimusprojekti. SITRA, Helsinki. 38+20 sivua.
- Ruokanen, Tapani - Nurmio, Aarne (1995) *Suomi ja mahdolliset maailmat*. WSOY, Juva. 340 s.
- Toffler, Alvin (1991) *Suuri käänne*. OTAVA, Keuruu, 586 sivua.
- Toffler, Alvin & Heidi (1994) *Creating a New Civilization*. Turner Publishing, Inc., Atlanta. 112 s.
- Työn tulevaisuus*. Työskenaariot-hankkeen loppuraportti, toim. Heikki Stenlund. Työhallinnon julkaisu, Helsinki 1997.
- Webster, Frank (1995) *Theories of Information Society*. Routledge. Great Britain.

- Vähätalo, Kari (1997) 2000-luvun joukkotyöttömyys ja suomalaisen sosiaalipolitiikan muotoutuminen ja yhteiskunnan polarisaation uhka. Moniste. Helsingin yliopisto, sosiaalipolitiikan laitos. Helsinki. 23 s.
- Vähätalo, Kari (1998) *Työttömyys ja suomalainen yhteiskunta*. Gaudeamus. Tampere, 197 s.

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|---|--|---|--|--|
| ULKOISET TEKIJÄT: | | | | |
| 1. Maapallon keskilämpötila lämpenee | A. Muutos jatkuu niin vähäisenä että vain pienet tarkistukset paikallaan. | B. Lämpimän ajan pukeutumisjaksot lisääntyvät huomioidaan tuotetasapainossa. | C. Tilanne saadaan hallintaan tilanne stabiloituu. | D. Jotta tilanne saadaan hallintaan maapallolla joudutaan tekemään radikaaleja liikkeitä. |
| 1. Maapallon keskilämpötila lämpenee | E. Maapallon keskilämpötila ei ole nousussa, muuttajat on arvioitu väärin. | | | |
| 2. Globalisointuminen | A. Globalisaatio on osalle köyhiä maita tie parempaan, osalle tie huonompaan .(1.) | B. Taloudellisen vauraus keskittyy harvempiin käsiin.(2; 3.) | C. Maailman Bkt kasvaa entistä nopeammin, pääoma markkinat ovat avoimet. | D. Globalisointuminen kehittyä ja tasa painottuu, maan tieteelliset ja ilmastolliset seikat huomioidaan paremmin. (1.) |
| 2. Globalisointuminen | E. Kansalliset taloudet tuottavat huonommin työpaikkoja ja verotuloja. (4.) | F. Tuotanto kasvaa nopeammin kuin kulutus. Luontoa säästetään. Inflaation sijaan varotaan deflaatiota. (4.) | | |
| <p>1 Sachs 2000. 2 Sonera Date 2000 – onnistuneet treffit kahdeksalla paikkakunnalla, 2000. 3 Isotalus & Junkkari 2000. 4 Wilenius 1999.</p> | | | | |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|---|---|--|--|--|
| INSTITUUTIONAALISET PUITTEET: | | | | |
| 3. Infrastruktuurin ylläpito ja kehitys | A. Perusrakenteiden kuten tieverkoston ylläpito kaupallistuu, kustannukset kohdistuvat niitä tarvitseville. | B. Valtio kantaa vastuuta perusrakenteista ja ylläpitää niitä kohtuullisesti, ruotsin mallin mukaisesti joka kotiin laajakaistayhteys. | C. Valtio pitää yllä vain välttämätöntä, sen ulkopuolinen yritys elämänsä tarvittava rakenne kaupallistuu. | D. Asioita hoidetaan Eurooppa tasolla, suomesta tulee ”Euroopan Alaska”. |
| 4. Verotus hallinnon näkökulmasta | A. Valtion ja kunnan hallinto virtualisoituu, verotus kevenee. | B. verotus painottuu tulo ja pääoma-verotuksesta haitta-verotukseen jotta saastuminen saadaan hallintaan. | C. Kiihtyvässä tahdissa muuttuva hyvinvointi maailma vaatii yhä raskaamman byrokratian että kukaan ei kärsi, verotus kiristyy. | D. Verotus on tasa-painoista ja yhteiskuntaa pyritään ohjaamaan byrokraatiasta tuottavampaan suuntaan. |
| 5. Lain säädäntö | A. Kiihtyvässä rytmissä lainsäädäntö laahaa perässä, porsaanreiät hyödynnetään entistä tehokkaammin. | B. Lainsäädäntö verkostoistuu ja tehostuu, kokemuksia vaihdetaan globaalisti. | C. Lainsäädäntöä uudistetaan maltillisesti pyrkien riittävään nopeuteen ja kohtuulliseen oikeus käsitykseen. | D. Lait säädetään Eurooppa tasolla, suomi pienenä kansakuntana pieni vaikuttaja. |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|---|---|--|---|---|
| 5. Lain säädäntö | E. Aukioloajat, työehto sopimukset, päätösvalta ja aluetuki uudistetaan vastaamaan kansainvälisen kilpailun haasteisiin. (1.) | F. | G. | H. |
| 6. Brutto kansan tuotteen kehitys | A. Suomessa opitaan, ruotsin mallin mukaisesti, tasoittamaan vaihteluita. Tasaista kasvua odotettavissa. | B. Suomi jatkaa entisellä linjalla, suhdannevaihtelut isoja. | C. Markkinavoimat ohjaavat kasvua ja laskua, poliittinen valta on vähentynyt. | D. Kehitystä on vaikea ennustaa, kiihtynyt vauhti ohjaa ylös ja alas arvaamattomammin. |
| 7. Työvoiman järjestäytyminen | A. Työvoimalla on monopoli voimaa palkan määrittämisessä, työvoima ei elä markkinoiden mukana → työttömyys kasvaa. | B. Palkat määräytyvät markkinoiden mukaan, työvoima siirtyy kasvaville aloille hiipuvilta aloilta → Pitkällä jännteellä työttömyys paremmin hallinnassa. | C. Palkkaukselta päätetään hajautetusti, toimialakohtaiset ja yritys-kohtaiset tekijät ratkaisevat. | D. Työvoima on yksi ostettava hyödyke muiden raaka-aineiden joukossa, se elää täysin kapasiteetin mukana. |
| 1 Bask (toim.), Haapanen & Vepsäläinen 1999, 141. | | | | |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|--|---|--|---|--|
| LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ: | | | | |
| Toimialan perus olosuhteet: | | | | |
| 8. Liike-toiminta ympäristön olosuhteiden ennakoitavuus | A. Elinkaaret lyhenevät, muutokset ovat vaikeasti ennustettavissa ja johtavat epävarmuuteen organisaatiossa. (1.) | B. Ympäristön muutos on vakaata ja suunta on helppo erottaa. | C. Muutosten vauhti kasvaa, epävarmuuden vähentämisen sitoo lisää resursseja . | D. Maapallo ei kestä enää lisää räsitusta, muutos vauhdin tasaantumisen kautta markkinat erilaistuvat. |
| 9. Liike toiminta ympäristön ominaisuuksien ymmärrettävyys | A. Ympäristön ominaisuuksia ei kyetä täydellisesti ymmärtämään vaikka kuinka yritetään. | B. Ymmärrettävyys saavutetaan vähäisellä perehtymisellä. | C. Ymmärrettävyyden saavuttaminen vaikeutuu , sitoo lisää resursseja. | D. Muutos vauhti tasaantuu ja ymmärrettävyys helpottuu. |
| 10. kuluttajan osto käyttäytyminen | A. Kuluttajan täytyy olla vakuuttunut tuotteesta sen ostaakseen, hinnalla ei ole merkitystä. | B. Kuluttaja piiri laajenee , ei edes epätasainen laatu sitä häiritse. | C. Kyllästymistä on nähtävissä tavaraa kuitenkin ostetaan tottumukselta, brandi toimii ja massat ovat liikkeellä. | D. Asiakkaina on lähinnä tuotteeseen ihastuneet kanta-asiakkaat. Uusien asiakkaiden saanti vaikeaa. |
| 1 Salminen 2000. | | | | |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|---|---|--|--|--|
| 11. Tuotteiden markkinointi | A. alalla on korkeat mainonta ja markkinointi kulut, tuotteesta saa kuitenkin vastineeksi kunnan hintaa. (1.) | B. alalla on korkeat mainontakulut, vastineeksi saadaan tasaista kasvua. | C. Pärjätäkseen täytyy keskittyä kohde-ryhmään, palveluun ja kokonaisuuteen. Lisäsyvyyttä tuotevalikoimaan harkitaan. (2.) | D. Minkäänlaiset markkinointi ja mainonta toimenpiteet eivät tepsy. myynti pyrkii laskemaan. |
| 12. Alan tuotanto tilanne | A. Alalla on lyhyttä, korkeaa taitoa omaavaa teollisuutta jossa ylikapasiteettia. | B. alikapasiteettia, massa tuotantoon siirtyminen tuntuu järkevältä. | C. sopivasti tai vähäistä ylikapasiteettia tai, tulos tehdään tuotannossa massa-tuotantometodein. | D. Alalla ylikapasiteettia. Massatuotantoa vaikea ajaa alaspäin. (3.) |
| 13. Jakelu kanavat kuluttajan luo | A. Tavaraa jaellaan harkitusti erikoiskanavien kautta. Perinteiset kanavat eivät riitä, on oltava asiakkaan saatavilla asiakkaan ehdoilla asiakkaan aikaan. (1; 2; 5; 6.) | B. Tavaraa jaellaan useampien kanavien kautta, marketit syventävät tuotevalikoimaa ja haluavat myydä tavaraasi. Kilpailu monipuolista. | C. Massajakelu kanavat käytössä, voitto marginaalit pienenevät. Yksittäiset villit vähittäiskaupat väistämättä vähenevät. (7.) | D. Pärjätäkseen on jatkuvasti etsittävä tuotteille sopivia ja asiakkaan helposti saavutettavia uusia jakelukana via. Selkeä erikoiskauppajako puuttuu (1; 2; 4.) |
| <p>1 Holtari 2000. 2 Sahiluoma 2000. 3 Salonen 2000. 4 Bask ym. 1999, 6, 258 & 150. 5 Temisevä 2000 6 Lahtonen 2000 7 Virtanen, K. 2000</p> | | | | |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|-----------------------------------|---|---|---|---|
| 13. Jakelu kanavat kuluttajan luo | E. Menestyäkseen on kyseenalaistettava myymäläketjuihin perustuvat jakelukana- vat. (1.) | F. Jakelun uudet ratkaisut ovat helppoja käyttää ja jopa nautintoa tuottavia. (1.) | G. Suostuttelu, rahoitus, tilaaminen, valmistus ja siirto eriytyvät selkeästi asiakas- johtoisiksi kanaviksi. Paras koordinoija. pärjää. Asiakas on vallan kahvassa. (2.) | H. täytyy keskittyä niihin toiminto- ketjun vaiheisiin joissa arvonnisa on itselle suurin. Erikoiskau- pat keskit- tyvät ydin- osaamiseen , erikois- tuotteisiin ja yksilöl- lisiin rat- kaisuihin (3; 4; 5.) |
| 13. Jakelu kanavat kuluttajan luo | I. Kävelykadut ja brandi- liikkeit lisääntyvät, keskusliik- keiden rooli heikkenee. (5; 6.) | J. Erikoiskau- pat nykymuodos sa häviävät, asiakas- ,neuvonta-, sovitus-, ja mallipalvelut ovat niiden ydinosa- mista. (7.) | K. Vähittäisport- aalla palautus- oikeus, se jakelee vain onnistuneet tuotteet. factory outlet on merkittävä jakelu- kanava. (8; 9.) | L. Factory- outletit kuolevat pois. Ylijäämät jaetaan valmistajie- n ja vähittäis- kaupan yhteistyön kautta. (10.) |

1 Bask ym. 1999, 260.

2 Bask ym. 1999, 28, 79, 99.

3 28, 79, 99.

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|---------------------|---|---|--|---|
| 14. Ulkomaan kauppa | A. Alan vienti on vähäistä, kasvu-näkymiä on olemassa. | B. Vienti toiminta voimakasta, vähäistä kilpailevaa tuontia. | C. Vienti ei oikein vedä enää, kilpaileva tuonti voimakasta. (1; 7.) | D. Markkina-alueeksi on valittu kotimaa, kilpailija on voimakas tuonti. |
| 15. Kilpailijat | A. Vain muutamia kilpailijoita, ei merkitystä. | B. Kilpailijoiden määrä tuntuu lisääntyvän, Liittoutumia syntyy ja osa kuolee pois. | C. Voimakasta hinta-kilpailua ja ravistelua. Tuotteita ruvetaan brandaamaan. (8.) | D. Kilpailu vähenee, alalta poistutaan. |
| 16. Riski | A. Riskit ovat korkeita. | B. Riskejä uskaltaa ottaa, koska kasvu-näkymät ovat hyvät. | C. Riskinotto ei tunnu hyvältä ajatukselta, tulosta tehdään minimoimala. kulut. (2.) | D. Jakelu kanavien hallinnassa korostuvat riskit, on onnistujia ja häviäjiä. (3; 4.) |
| 16. Riski | E. Riski on korkea jos olet uudistuja alan edelläkävijä. (5.) | F. Riski on korkea jos et uudistu vaan annat muiden ottaa riskejä. | G. Voit hyvin epäonnistua kuudessa tapauksessa kymmenestä ja olla voittaja. | H. Oikein valittujen kumppaneiden kanssa ja palveluja ulkoistamalla yritys vähentää investointe-ja ja riskejä. (6.) |

- 1 Holtari 2000.
2 Virtanen, K. 2000.
3 Bask ym. 1999, 6.
4 Mattila 1999, 5.
5 Virtanen, A. 2000a.
6 Bask ym. 1999, 262.
7 Salonen 2000.
8 Pesola 2000.

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|--|---|---|--|---|
| 17. Tuotot | A. Tuotot voivat olla korkeita tai matalia, jakelu kanavien niukkuuden vuoksi ei hinnoittelujoustovaroja. | B. Yritykset tekevät parhaita tulosta, voimakkaan kasvun avulla, ei kuitenkaan parhailla hinnoilla, ilmapiiri otollinen yrityksen myyntiin. | C. Hinnoittelua joudutaan tarkistamaan alaspäin, voitot pienenevät sekä yrityksillä että jakelukanavilla. Markkinaosuus tuntuu kuitenkin vielä vakaalta. | D. Hinnat ja voitto marginaalit pienenevät, alalta poistuu ylikapasiteettia, sen jälkeen helpottaa. |
| 18. Yleinen selviytymisstrategia | A. Kasvatetaan markkinaosutta, kehitetään uusia tuotteita ja tuotantoa. (1.), (2.) | B. Kiinnitetään huomiota markkinointiosaamiseen, hintakuvaan ja imagoon. (1; 3; 4.) | C. Markkinaosuuden kasvattaminen ei enää onnistu edes hinta tai imagomuutoksilla, joten tulos tehdään tehokkuudella ja karsimalla kustannuksia. (1.) | D. |
| Kilpailuolosuhteet: | | | | |
| 19. Kilpailutilanne | A. Tarjoajien määrä on suuri ja tuotteet vakioita voittomarginaalit minimaalisia, alalle pääsy vapaata. | B. Tuotteet ovat erilaistettuja ja kilpailijoita on paljon, voittomarginaalit vähäisiä. | C. tuottajia vähän joka mahdollistaa hinnan asetannan, tuotteet ovat kuitenkin substituutteja. | D. Tuottajia on vähän ja tuotteet ovat erilaisia. Voittomarginaalit isoja. |
| <p>1 Holtari 2000. 2 Virtanen, A. 2000b. 3 Sahiluoma 2000. 4 Pesola 2000.</p> | | | | |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|--|---|--|--|---|
| 19. Kilpailu tilanne | E. Vain yksi myyjä, tuotteet ovat erilaisia ja voitto marginaalit isoja. | F. | G. | H. |
| 20. Vallitseva kilpailu jo olemassa olevien kesken | A. Hinnan merkitys lisääntyy globaalien kilpailun myötä. | B. Isot tekevät massa tuotteet, pienet pärjäävät erikoistumalla. (1.) | C. Verkostoituminen vähentää radikaalisti vertikaalista kilpailua. | D. Markkinoiden rakenne on lopettanut perinteisen kilpailun. |
| 20. Vallitseva kilpailu jo olemassa olevien kesken | E. Yksittäiset villit valmistajat väistämättä vähenevät. (2.) | F. Alalta luopumisen kynnyksen korkea. | G. Alalta luopumisen kynnyksen matala. | H. Murroskohdat lisääntyvät ja avaavat uusia mahdollisuuksia menettää ja voittaa. (3.) |
| 21. Kilpailu potentiaalisia alalle tulijoita vastaan | A. Alalle tulo kynnyksen korkea vaadittavan osaamisen ja pääomantakia. | B. Kilpailu kiristyy globalisoinnin ja alan trendikkyyden myötä. | C. Globalisointi lisää, verkottuminen vähentää. | D. Saastumisen rajoittaa, asemat säilytetään lokalisoinnin kautta. |
| 21. Kilpailu potentiaalisia alalle tulijoita vastaan | E. Alalle tulijoiden haasteeseen vastataan selvittämällä niiden ydin-kyvykkyudet ja vastaamalla kilpailuun. | F. Alalle tulo kynnyksen matala koska alihankintakapasiteettia on paljon tarjolla ja pääomaa ei tarvita. | G. Suomen markkinoille tuleminen esteet ulkomailta ovat varsin alhaiset. (2; 4.) | H. Arvoketjut mullistuvat liiketoiminnan edellytyksiä joudutaan tarkistamaan yhä useammin. (3.) |

1 Nousiainen 1999.

2 Virtanen, K. 2000.

3 Törnroos 1999.

4 Koivunen 2000.

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|--|---|--|--|---|
| 22. Kilpailu korvaavia tuotteita vastaan | A. Kuluttajien ostomarkat jakautuvat yhä useampiin hyödykkeisiin. (1.) | B. Kuluttajat on kyllästetty, perustuotteissa kulutus lisääntyy. | C. Panostetaan laatuun ja käyttöikään kulutus on harkitumpaa. | D. Vaatteita tarvitaan aina, täytyy kuitenkin olla ajan hermolla. |
| 22. Kilpailu korvaavia tuotteita vastaan | E. Vaatetusalan kasvu tulee olemaan tiukassa. Kuluttajien rahoille on on yhä useampia kohteita. (1; 2.) | F. Vaatteiden kulutuksen osuus yksityisestä kulutuksesta nousee lähemmäksi eurooppalaista tasoa. (3.) | G. | H. |
| 23. Kilpailu vertikaalisen ketjun sisällä | A. Kustannuksiin täytyy säästää, rajapinnat vertikaalissa ketjussa elävät. (4.), | B. verkostoituminen lisää tiimihenkeä rajapinnat elävät vain perustellusti, puhutaan ennemminkin yhteistyöstä ketjun sisällä. (5.) | C. varmuus jatkuvuudesta ajaa yrityksiä laajenemaan horisontaaliseksi. (6; 7.) | D. lisääntyvä erikoisosaamisen tarve jakaa ketjua vielä pienempiin osiin. |
| 23. Kilpailu vertikaalisen ketjun sisällä | E. Teollisuus ja kauppa vääntävät kättä niiden ydinosaamiseen kuulumattomien toimintojen parissa. (8.) | F. | G. | H. |
| <p>1 Koivunen 2000. 2 Virtanen, K. 2000. 3 Salonen 2000. 4 Holtari 2000. 5 Mattila 1999, 35. 6 Dursse 2000. 7 Virtanen A., 2000b. 8 Bask ym. 1999, 260.</p> | | | | |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|--|--|--|---|---|
| 24. Kilpailu kaupparyhmittymien ja ketjujen kesken | A. Kohde-ryhmät ovat tarkentuneet, ketjut koettavat saada hinnoitteluvaraa erikoistumalla. Tuotevalikoimat mietitty tarkasti. (1.) | B. Globalisointuminen on kasvattanut ketjuuntumien kokoa entisestään entistä harvemmat kilpailevat keskenään. (2.) | C. Pienet pärjäävät erikoistumalla hyödykkeisiin jotka vaativat räätälöintiä, osaamista ja volyymit eivät isoja kiinnosta. (3.) | D. Kilpailu kovenee, kaikki haluavat tehdä kaikkea, kaaoksessa vahvemmat nujertavat heikommat. (3; 4.) |
| 25. Tavarantoimittajan neuvotteluvoima | A. Tavarantoimittajan neuvotteluvoima on kiinni kokonaisuuden ylivoimasta kilpailijoihin nähden. | B. Ylivoimaa tehdään kitkattomilla rajapinnoilla kun on kyse muuten tasapäisistä tuotteista. | C. Verkostoistuminen lisää vaihtokynnystä, toimittajaa vaihdetaan harkitusti. | D. Kitkattomat rajapinnat ovat arkipäivää, kehitys takaa sen kaikille hintamuodostuu merkittäväksi tekijäksi. |
| 25. Tavarantoimittajan neuvotteluvoima | E. Laatu, toimitusaika ja palvelukyky ovat neuvotteluvoimaa. | F. Ostajien aika on kortilla, nopeaa ja varmaa työskentelyä arvostetaan. | G. Liiallisen kilpailutuksen seurauksena alueelliset näkymättömät rajat syntyvät, katteet paranevat. | H. Mitä erikoisempi tuote sen vähemmän toimittajia, keskittymisellä haetaan neuvotteluasemia. |

- 1 Sahiluoma 2000.
2 Virtanen, A. 2000b.
3 Nousiainen 1999.
4 Koivunen 2000.

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|--|---|--|--|---|
| 26. Ostajan neuvottelu voima | A. Ostajat eivät pitäydy yhdessä toimittajassa vaan useissa, kilpailukyky säilytetään tiputtamalla huonoin pois ja uusi tilalle. | B. Ostovolyyymi pyritään pitämään toimittajan kannalta kriittisenä jolloin hyvä neuvotte luvoma. | C. Alue josta tavaraa hankitaan on koko maapallo, alueellinen etu vähenee. | D. Ostajan neuvottelu voima vähenee toimittaja kentän liiallisen kapeuden vuoksi. |
| 27. Tapa sisään ostaa | A. perinteinen tapa ostaa toimii yhä raskaissa tuote ryhmissä. (1.) | B. toimitaan jatkuvien toimitusten mailmassa .(1; 2.) | C. Vaatteet tilataan kutakin sesonkia varten , lisää ei saada vaikka kysyntää olisi.(1.) | D. Alennus myynnit muuttavat muotoaan, pyritään lisämyyntiin ei dumppa-ukseen. (1.) |
| 27. Tapa sisään ostaa | E. Ostoprosessi on intensiivistä yhteistyötä, myynnistä annetaan jatkuvaa palautetta ja valmistajat kehittävät mallistojaan sen mukaan. (1; 5.) | F. Ostajat arvostavat toimittajia jotka tukitoiminnoillaan pienentävät oston epävarmuutta.(3.) | G. Ostamalla pääosa vasta sesongissa saavutetaan parempi tulos. (4.) | H. |
| <p>1 Koivunen 2000. 2 Mattila 1999, 88. 3 Mattila 1999, 5. 4 Mattila 1999, 26. 5 Virtanen, A. 2000b.</p> | | | | |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|---|---|--|---|---|
| 28. Toiminnan malleja | A. Kokonaisuutena ajatellen vain olemalla kaikista tehokkain jossakin pärjää. | B. Mitä kapeamman osaamis-sektorin uskallat valita sen paremmin pärjää. | C. Valitsemalla tietyn kohde-ryhmän, alueen tai tuoteryhmän jota palvelaan parhaiten on mahdollisuus menestyä. (1.) | D. Pärjätäkseen on hyödynnettävä kaikki mahdollisuudet ja kaupat jotka tulevat vastaan, pienistä virroista kertyy kokonaisuus. (2.) |
| 29. Innovatiivisuus | A. Täytyy olla parempi ja nopeampi kuin kilpailijat. | B. Sääntöjen rikkominen, rajojen ylittäminen ja epäonnistuminen paremman etsimisessä on sallittua. | C. Informaatio teknologian hyödyntäminen luo kestäväää kilpailuetua. | D. Epätavallinen toimintakonsepti luo kilpailuetua vaikka tie on vaikeampi kulkea. |
| 29. Innovatiivisuus | E. Kilpailussa menestyäkseen pitää jatkuvasti kehittää uusia tuotteita ja menettelytapoja. (3.) | F. Kilpailussa menestyäkseen täytyy koko ajan etsiä uusia toimintakonsepteja. (3.) | G. | H. |
| <p>1 Nousiainen 1999. 2 Lahtonen 2000. 3 Salminen 2000.</p> | | | | |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|--|--|---|---|--|
| Toimialan mahdollisuudet | | | | |
| 30. Yksilö- lisempi kuluttajaa palveleva kaupan käynti kehitty | A. Kaupoissa yleistyy asiakkaiden mittojen skannaus menetelmät. (1.) | B. Skannauksen ja tuotannon yhteen sovittaminen ei yleisty, kalleus estää yleistymistä. | C. Skannauksen ja tuotannon yhteen sovittaminen on arkipäivää. | D. Sähköinen kaupan käynti ja virtuaali yhteisöjen syntyminen luovat asiakkai- den tarpeista lähtevät palvelu muodot. (2; 4.) |
| 31. Sähköisen kaupankäyn- nin kehitys | A. Tekniset ja muodolliset esteet poistuvat, sähköisen kaupan osuus lisääntyy, massa- räätälöinti. kasvaa.(5.) | B. Sähköisen kaupan myötä kuvasto ja postimyynti kasvattavat markkina- osuuttaan. Perinteinen kauppa on häviöjää. | C. Vaatteen myynti verkossa tulee kuvaan mukaan, mutta ei ole vielä pitkään aikaan merkittävä tekijä. (6.) | D. Perinteisen tavan kauppiat ovat lähteneet mukaan varmistaen omaa markkina- osuuttaan. |
| 31. Sähköisen kaupan käynnin kehitys | E. Bisnestä tehdään virtuaali- avaruudessa ei enää pelloilla tai tehtaissa. (7.) | F. Asiakas kehitty tilausten ja toimitusten järjestelijäk- si, palvelujen räätälöijäksi ja jopa tuote kehittelijäksi (3.) | G. Tulevaisuus on niiden jotka osaavat taitavasti yhdistää huippu tekniikan ihmis arvoiseen elämään. (8.) | H. |
| <p>1 Nousiainen 1999. 2 Bask ym. 1999, 258. 3 Bask ym. 1999, 6. 4 Mattila 1999, 33. 5 Mattila 1999, 56. 6 Virtanen, K. 2000. 7 Sonera Date 2000 – onnistuneet treffit kahdeksalla paikkakunnalla, 2000 8 Jabe 1998.</p> | | | | |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|--|---|---|---|--|
| 32. Verkostoistuminen | A. Verkostoistumisen kautta voidaan kilpailuetua lisätä esim yhdistämällä tuotekehitys, testaus ja minimoimalla varastot. (1; 2.) | B. Verkostoistuminen luo paremmat edellytykset markkina-alueen laajentamiseen. | C. Verkostoistuminen epäonnistuu, ydintietoa vuotaa liikaa ulos ja kustannukset eivät pysy kurissa. | D. Verkostoistuminen koetaan ennemmin itsenäisyyden uhkaksi kuin toiminnan mahdollisuudeksi. |
| 32. Verkostoistuminen | E. Menestyäkseen täytyy olla jossakin verkostossa mukana. (5.) | Jakeluketjun sisällä tieto on avointa, käytettävissä yhteiseksi hyväksi.(3.) | F. Elektroninen tiedonvaihto on välttämättömyys. (4.) | G. |
| 33. Kotimainen teollisuus on purkanut jäykät rakenteet | A. Suomen sijainti venäjän läheisyydessä päästään hyödyntämään paremmin. | B. Isojen ketjujen suomeen tulon kautta saadaan yhteys niiden hankinta kanaviin.(6.) | C. Suomalainen erikoistuu kylmien olojen osajaksi ja saa globaalin maineen. (7.) | D. Suomi erikoistuu idän osajaksi ja saa sitä kautta toimialan uuteen nousuun. (7.) |
| 34. Raaka-aineiden kehitys | A. Materiaalit jotka hengittävät, hylkivät ja siirtävät kosteutta sopivat suomen teknologia imagoon hyvin. (1; 6; 7.)→ uskottavuus. | B. Luonnonläheiset materiaalit sopivat erinomaisesti suomen luonnonläheiseen imagoon → uskottavuus. | C. Keinomateriaalit säilyttävät asemansa niiden mukanaan tuomien etujen vuoksi. | D. Luonnonmateriaalit valtaavat raaka-aine puolella jalansijaa. |

1 Dursse 2000.

2 Mattila 1999, 35.

3 Mattila 1999, 33.

4 Mattila 1999, 34.

5 Lahtonen 2000.

6 Holtari 2000.

7 Nousiainen 1999.

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|---|---|--|--|---|
| 34. Raaka- aineiden kehitys | E. Tekninen kehitys luo uusia kestävän kehityksen mukaisia keino materiaaleja | F. Ympäristö ystävällisyys etenee arvioitua hitaammin. | G. Keino- materiaalien mukanaan tuomat edut hidastavat niiden hylkäämistä. | H. Ympäristöä rasittavien materiaa- lien käyttöä rajoitetaan säännöksiin. |
| 35. Logistiikan kehittymi- sen vaikutus | A. Keskitytään ydin- toimintoihin, ulkoistetaan toimintoja joita kilpailute- taan säännöllises- ti. (1.) | B. Keskitytään ydin- toimintoihin, ulkoistetaan toimintoja verkostoistu- malla ja pitkä- aikaisella yhteistyöllä. (1.) | C. Laajennu- taan sekä vertikaalises- ti että horisontaali- sesti omistus- järjestelyin. | D. Osataan verkostoi- tua tarpeen vaatiessa myös kilpailijoi- den kanssa, pelisäännöt kunnossa. |
| 35. Logistiikan kehittymi- sen vaikutus | E. Logistiikka kokonaisuus- dessaan ja erityisesti jakelu nousevat ratkaisevaan asemaan tulevaisuu- dessa. (2; 3.) | F. | G. | H. |
| 36. Suomen mielikuva kylmänä ja eksoottisena maana | A. Suomessa on tyypillistä kylmän osaamista joka hyödynne- tään erikois- tumalla. (4.),(5.) | B. Näitä ominais- piirteitä ei pystytä hyödyntä- mään, Suomi ei viennissä valttia. (6.) | C. Mielikuvan ympäri onnistutaan rakentamaan menestyvä ketju brandi. (7.) | D. |
| <p>1 Törnroos 1999. 2 Virtanen A. 2000b. 3 Bask ym. 1999, 113. 4 Nousiainen 1999. 5 Holtari 2000. 6 Piispa 2000. 7 Salminen 2000.</p> | | | | |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|---|---|---|--|--|
| Toimialan uhat: | | | | |
| 37. Venäjän vaate teollisuus tulee suomen markkinoille | A. Kaupalliset rajoitteet eivät anna mahdollisuutta venäjälle kehittyä merkittäväksi kilpailutekijäksi. | B. Kehittyväksi tekijäksi suorana kilpailijana. | C. Muodolliset esteet vähenevät, kauppa kehittyä alihankinnan kautta. | D. Venäjä liittyy eu:hun kilpailutilanne on aivan uusi. |
| 38. Viro kehittyä alihankinnan kautta merkittäväksi kilpailutekijäksi | A. Virossa tehty vaate ilman välikättä ottaa osuuden suomen markkinoista. | B. Virolaiset tyytyvät osaansa alihankijoina ja hintatasot nousevat jonkin verran. | C. Virolaiset kehittävät omia vaatustehtaita, panostaen tässä vaiheessa lähinnä tekniikkaan, hyödyntäen edullisen työvoiman. | D. Virolaiset vaatustehtaat ottavat merkittävän osuuden suomalaisista vaatemarkkinoista. |
| 39. Ruotsin ja tanskan vaatetuksen osaajien vaikutus suomeen | A. Ruotsalainen ja tanskalainen vaatetuksen konseptiosaaminen vaikuttaa vahvasti suomessa. (1.) | B. Suomalaiset ottavat oppia ruotsalaisista ja tanskalaisista, konseptien kilpailu kiristyy myös ruotsissa. | C. skandinaavinen yhteistyö luo kilpailuetua myös suomeen. | D. Suomi jähmettyä oppipojan rooliin.(1.) |
| 40. Logistiset välimatkat ulkomaiseen kilpailuun pienenevät | A. Kotimaiset menettävät kilpailuetuaan. | B. Kielimuri säilyttää kotimaisten aseman lähitoimittajana logistisesta muutoksesta huolimatta. | C. Ostajat käyttävät tätä lähentymistä hintaneuvotteluaseena. | D. |
| 1 Salminen 2000. | | | | |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|---|---|---|--|--|
| 41. Ulkomaisten erikoiskauppa- ketjujen määrä Suomessa lisääntyy | A. Ostovoimaisissa kaupungeissa markkinoille tulee lisää erikoiskauppa- ketjuja jotka eivät käytä suomalaista tuotetta. Suomalaisen markkinaosuus pienenee. (1; 2; 3.) | A. Kaupan ja teollisuuden opittava elämään nollakasvun ympäristössä. (1.) | B. Kotimaisuuden merkitys kasvaa, suomalaiset valmistajat verkostoituvat puolustamaan suomalaisuutta, alalle tulon kynnyks nousee. | C. Kokonaisvaltaisesti ulkomaiden ketjujen osuus vaatekaupasta lisääntyy. (4.) |
| 41. Ulkomaisten erikoiskauppa- ketjujen määrä Suomessa lisääntyy | D. Suomen markkinat osoittautuvat liian pieneksi määrä vähenee. | E. Kaupan konsepti osaamisen kautta suomalaiset vastaavat haasteeseen. (5.) | F. | |
| 42. Suomen luonto | A. Suomalaisia tuotteita brandataan maailmalle konseptoituneena puhtaana ja luonnon läheisinä. (5.) | B. Tänne on helppo houkutella yhteistyökumppaneita kokemaan elämyksiä. | C. Suomen luonto unohdetaan teknohuumassan globaali merkitys haihtuu. | D. Teollistuminen pilaa suomen luonnon. |

1 Virtanen, K. 2000.

2 Hagelin 2000.

3 Santasalo 2000.

4 Salonen 2000.

5 Salminen 2000..

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|--|--|--|---|---|
| Toimialan vahvuudet: | | | | |
| 43. Suomen teknologia-osaaminen | A. Teva ala hyödyntää suomen teknologisen tietämyksen, erikoistutaan ja satsataan vientiin.(2; 3.) | B. Suomen maine teknologise-na osajana hyödynnetään teva-alan osaamismieli-kuvassa. (2.) | C. Teknologia-ala benchmarkataan, parhaat käytännöt teva-alalle. | D. High tech työllistää kaikki huippu-osaajat, muut toimialat kärsivät. |
| A. Toimialan heikkoudet: | | | | |
| 44. Suomalainen brandi osaaminen ja sen merkitys kuluttajan osto käyttäytymiseen | A. Suomalainen brandi-osaaminen ei kehity sellaiselle tasolle että globaalit markkinat avautuvat muutamaa poikkeusta lukuunottamatta. (1.) | B. Brandi-osaaminen kehitty ja suomalainen teollisuus rupeaa nousemaan. (1; 4.) | C. Brandi-osaaminen saadaan vain liittymällä ulkomaiseen sen osaavaan organisaatio on. | D. Suomalainen teollisuus on niin pientä että voimavarat ei riitä skandinavian rajat ylittävän brandin luomiseen. |
| 44. Suomalainen brandi osaaminen ja sen merkitys kuluttajan osto käyttäytymiseen | E. Brandien merkitys tulee kasvamaan, koska kohde-ryhmiin vetoamisen ja tunnesiteiden merkitys kasvaa. (5; 6.) | F. Pitkäikäisten Brandien luominen vaikeampaa koska pyrkimys erottautumiseen korkea ja kyllästyminen helppoa. (1; 5; 6.) | G. Kuluttajien brandi-uskollisuus vaihtuu trendi uskollisuudeksi, jotta brandi menestyisi tulisi seurata trendejä. (7.) | H. Brändin pitää olla niin haluttua että markkinat kysyvät sitä. (5.) |
| <p>1 Salminen 2000. 2 Nousiainen 1999. 3 Holtari 2000. 4 Virtanen, A. 2000b. 5 Temisevä 2000. 6 Koivunen 2000. 7 Eskelinen 2000.</p> | | | | |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|--|--|---|---|--|
| 45. Suomen kieli ja sijainti | A. Suomesta on vaikea ponnistaa kansainvälisille markkinoille. | B. Suomen kieli äidinkielenä on rasite, kaupat ratkeavat yhä useammin pienien asioiden perusteella. | C. Suomalaisella ei kuitenkaan ole teva-alan huippuosajan mainetta jolloin ponnistus-pohja olisi parempi. | D. Suomesta tulee Euroopan Alaska. |
| Kuluttaja: | | | | |
| 46. Kuluttajan ostovoima | A. Taloudellinen vauraus keskittyy harvempiin käsiin. (1; 2.) | B. Ostovoima jakautuu tasaisemmin ja useammille. | C. Ostovoima kasvaa. | D. ostovoima ei kasva. |
| 47. Tuotteen merkitys ostovoiman ohjaajana loppu kuluttajalle | A. Paremmat ja kokonaisvaltaiset tuotteet menestyvät. (3; 4.) | B. Pitkälle erikoistuneet tuotteet menestyvät. (5.) | C. Laadun ja kestävyuden merkitys korostuu kuluttajien tietoisuuden paranemisen kautta. (5.) | D. Kyllästymisen tuotteisiin on nopeampaa kuin aikaisemmin (4; 6.) |
| 48. Tuotteen hinta ostovoiman ohjaajana loppu kuluttajalle | A. Hinta menettää asemansa merkittävänä erottautumis tekijänä, järjen sijaan ostetaan tunteella. (6; 7.) | B. Hinnan merkitys korostuu luokkajaon voimistumisen myötä alemmissa yhteiskuntaluokissa. (5.) | C. Hinta säilyttää merkityksensä ostovoima ohjaavana tekijänä hyvin. (8.) | D. Rationaalisuus ja hintatietoisuus korostuu läpi yhteiskunta luokkien. |
| <p>1 Sonera Date 2000 – onnistuneet treffit kahdeksalla paikkakunnalla, 2000. 2 Isotalus, Junkkari 2000. 3 Eskelinen 2000. 4 Salminen 2000. 5 Mattila 1999, 56. 6 Koivunen 2000. 7 Temisevä 2000. 8 Virtanen, A. 2000b.</p> | | | | |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|--|---|--|--|---|
| 49. Promootion ja mainonnan työkalut loppu kuluttajaan | A. Mainontakonseptit muuttuvat massasta 1-to-1, minulta sinulle mainonnan naksi. (1; 2; 3.) | B. Internetin promotio-naalinen merkitys avaa uuden mainonnallisen kilpailukentän. | C. Mainonta kohdistuu entistä enemmän mielikuva, tunnetasomainonnan naksi.(1.) | D. Massa ja hinta-mainonta toimivat edelleen mutta kapenevaan sektoriin. |
| 49. Promootion ja mainonnan työkalut loppu kuluttajaan | E. Kuluttajat eivät alistu enää alitajuisen ja ohjaavan mainonnan uhreiksi, mainoksien läpi nähdään paremmin. | F. Tuotteiden työntäminen markkinoille yhteistyössä jälleenyymyjien kanssa on toimiva yhteistyön konsepti. | G. Mainonta täytyy kohdistaa lopulliseen kuluttajaan jotta tuotteelle saadaan imua markkinoilta päin, työntö ei riitä. | H. Asiakas kehittyy omaehtoiseksi tilausten ja toimitusten järjestelijäksi, palvelujen räätälöijäksi ja jopa itsenäiseksi tuotekehittäjäksi. (4.) |
| 49. Promootion ja mainonnan työkalut loppu kuluttajaan | I. Jokaista asiakasta palvelee henkilö ja tietoyhteyksien lisäksi koko arvoverkosto. (4.) | J. Tuotteet ja palvelut saadaan huomatuiksi niiden sisältämän tunnelatauksen kautta. (3.) | K. | L. |
| <p>1 Temisevä 2000. 2 Koivunen 2000. 3 Jabe 1998. 4 Bask ym. 1999, 6.</p> | | | | |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|---|--|---|---|---|
| SISÄISET TEKIJÄT: | | | | |
| YRITYS: | | | | |
| Resurssit: | | | | |
| 50. Yrityksen koko | A. tuottavuudella ei ole minkäänlaista korrelaatiota kokoon. | B. Kilpailukyky pääsääntöisesti paranee kun koko kasvaa. | C. Koko ei ole niin merkityksellinen kuin aikaisemmin, uskottavuus saadaan globaalien millimetrin-tarkkojen avoimien tietojärjestelmien kautta. | D. Markkina-voimat syövät pienet häiriötekijät aggressiivisesti ja tehokkaasti edestään. (1.) |
| 51. Arvo johtaminen | A. Yrityksen johtaminen on lisäarvon tuottamista omistajille, asiakkaille, henkilöstölle ja kumppaneille. (2.) | B. Johtamisen painopiste siirtyy yrityksen sisäisestä johtamisesta sen ulkoisen ympäristön arvokentän johtamiseen. (3.) | C. Pärjätäkseen on hallittava yrityksen sisäiset arvot enemmän kuin ulkoiset. | D. |
| <p>1 Nousiainen 1999.</p> <p>2 Bask ym. 1999, (s.) 216.</p> <p>3 Bask ym. 1999, (s.) 224.</p> | | | | |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|--|---|---|--|--|
| Yrityskulttuuri: | | | | |
| 52. Tuotanto keskeisyys vai asiakas keskeisyys | A. Yrityksen operatiiviset päätökset tehdään viikoittaisissa tuotantopalaverissa. | B. Markkinoiden sykettä seurataan kokoamalla asiakkaat ja koko henkilöstö yhteistyöhön | C. Asiakkaiden moninaisten toivomusten sovittaminen tehostaa teolliseen tuotantoon koetaan vaikeaksi. | D. Asiakas ja kuluttaja on tiedonlähde jonka kanssa etsitään oikea tapa tehdä asioita, tärkeät päätökset tehdään myynti ja asiakaspalaverissa. |
| 53. Organisaation kehitys | A. Organisaatiot ovat jatkuvasti kehittyviä tiimejä jotka kokevat jatkuvan muutoksen haasteena, tilanteet pyritään ennakoimaan. (1; 2.) | B. Jotta uudistuminen olisi mahdollisimman oikeasuuntaista ja riskitöntä, turvallisista ja hyväksi koetuista rakenteista pidetään kiinni niin pitkään kuin voidaan. | C. Ammattiyhdistysliike on vahva, organisaation kehittäminen kaatuu usein jäykkään työvoimapolitiikkaan. | D. Organisaation oppiminen tapahtuu kantapään kautta, Tj on palopäällikkö. |
| <p>1 Virtanen, A. 2000b.</p> <p>2 Vision only works if communicated, 1995.</p> | | | | |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|--|---|--|--|---|
| 53. Organisaation kehitys | E. Organisaatioiden tilalle tulevat vaeltavat ammattilaiset jotka työskentelevät laboratorioissa ja studioissa. (1.) | F. | G. | H. |
| 54. Muodollisuus | A. Kukin hoitaa oman työnsä niin hyvin kuin mahdollista. | B. Työt hoidetaan koko organisaation tiimityönä, kaikki tekevät kaikkea. | C. tiimi tai tehokkuus, työ elää tilanteen mukaan, pyritään kuitenkin mahdollisimman tehokkaaseen työskentelyyn. | D. tiimi tai tehokkuus, työ elää tilanteen mukaan. Joko tai tilanteessa valitaan tiimityö. |
| 55. Organisaation päätöksen teko | A. organisaatio toimii hyvin kun päätäntävalta on osaavan johdon käsissä. | B. Organisaatio toimii hyvin kun päätäntävalta on viety sinne missä työ tehdään. | C. Ylin johto tekee päätökset, keskusteltuaan ensiksi alaistensa kanssa eri vaihtoehdot perusteellisesti läpi. | D. Virallisesti päätökset tulevat alhaalta ylöspäin, ylin johto kuitenkin tarkistaa kaiken. |
| 1 Sonera Date 2000 – onnistuneet treffit kahdeksalla paikkakunnalla, 2000. | | | | |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|---------------------|--|--|---|---|
| 56. Työtyytyväisyys | A. Työtyytyväisyyttä ylläpidetään aktiivisesti koska sen vaikutus yrityksen menestykseen on huomattu. | B. Jatkuva toimintaympäristön muutos ja niukat resurssit rajoittavat työtyytyväisyyden parantamista. | C. Pätkätoiden ja vaihtuvuuden takia työtyytyväisyys ei ole asia johon kiinnitetään huomiota. | D. Vaihtuvuuden lisääntymisen takia työtyytyväisyyden ylläpitämiseksi joudutaan kehittämään uusia tapoja. |
| 57. Stressi | A. Stressi on hyvä asia, jota ilman työtä ei saada aikaan. | B. Stressin fyysiset ja henkiset aiheuttajat on sisäistetty ja poistettu. | C. Fyysiset kuten melu, veto, pöly ja kylmyys on minimoitu. Henkisen puolen stressiä koetetaan hallita jatkuvalla koulutuksella ja oikein ajoitetulla vapaaajalla.. | D. Jatkuvasti kaaosmaisesti muuttuvassa maailmassa stressiä ei saada hallintaan. |
| 57. Stressi | E. Vaihtuvuuden lisääntymisen kautta ihmiset oppivat hakeutumaan paikkoihin joissa viihtyvät, stressi vähenee. | F. | G. | H. |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|-------------------------------|--|--|---|---|
| 58. Työntekijöiden tuottavuus | A. Työntekijöiden tuottavuutta on vaikeaa enää lisätä tähtäin on sen ylläpitämisessä. | B. Tuottavuus romahtaa kun ihmisten jaksamisesta ei pidetä huolta alati muuttuvassa ympäristössä. | C. Huolellisuus ja tarkkuus lisäävät merkitystään, tuottavuus tulee virheiden minimoimisen kautta. | D. Tuottavuuden merkitys kasvaa koska ajaututaan yhä isompiin yksiköihin. |
| 59. Poissaolot | A. Jatkuvan muutoksen ympäristössä työn hallinta vaikeampaa poissaolot lisääntyvät. | B. Löydetään tasapaino työn, vapaa-ajan ja koulutuksen välillä työntekijät viihtyvät poissaolot vain tarpeeseen. | C. Poissaolot vähenevät tykyn ja terveyden eriosa-alueiden paremman ymmärtämyksen kautta. | D. Tehokkuus vaatimukset karsivat ei tuotannollisia toimintoja pois, poissaolot lisääntyvät. |
| 60. Vaihtuvuus | A. Rekrytointi on tehostunut entisestään, todelliset kyvyt ovat jatkuvassa liikkeessä. | B. Isoissa keskuksissa on työvoimaa ja vaihtuvuus suuri niiden ulkopuolella tarpeet ei kohtaa ja vaihtuvuus vähäisempää. | C. Muuttovirta maaseudulle on alkanut vaihtuvuus määräytyy muiden seikkojen kun statuksen tai palkan perusteella. | D. Ammattitaitoisesta työvoimasta on pulaa, siitä pidetään kiinni moninaisin keinoin, vaihtuvuus vähenee. |
| 60. Vaihtuvuus | E. Vaihtuvuus nähdään positiivisena asiana, tietoa tulee taloon ja työvoima elää tarpeen mukaan. | F. Pätkätyö on löytänyt oman paikkansa toimialojen ja sesonkien vaihtelujen tasoittajana. | G. Vaihtuvuus käy kalliiksi, sitä hillitään kannustepalkkauksella. | H. Organisaatioiden tilalle tulevat vaeltavat ammattilaiset, jotka työskentelevät laboratorioissa ja studioissa. (1.) |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|--|---|---|--|--|
| 61. Kannuste palkkaus | A. Kyllästymisen aste korkea, uusia muotoja täytyy kehittää aktiivisesti. | B. Eri portaita kannustetaan eri tavalla, perustyöntekijä arvostaa vakaata työsuhdetta, huippuosaja erikoisempaa. | C. Työvoiman vaihtuvuus suuri, kannusteet palkka-keskeisiä. | D. Kaikki menee sääntöjen mukaan, kannuste-palkkaukset päätetään ammattiliittotasolla. |
| 61. Kannuste palkkaus | E. Kannuste palkkausta käytetään hillitsemään työvoiman vaihtuvuutta. | F. Kannustavilla palkkausjärjestelmillä voidaan helpottaa uudentyyppisten työtapojen omaksumista. | G. Lisääntyneen vaihtuvuuden vuoksi kannuste-palkkaus käsitteenä häviää. (1.) | H. |
| 62. Myyjä asiakas suhde | A. Myyjän ja asiakkaan suhde on muuttumassa yhteistointasuhdeksi. | B. Suhde täytyy rakentaa kussakin tapauksessa toimivaksi, yhtä yleispätevää tapaa ei enää ole. | C. Keskittymisen kautta ajaututaan asiakassuhteisiin joita hoidetaan samalla tavalla, suhteen hallitsemisen monella tavalla on kallista. | D. Suomalainen säilyttää kilpailuetua pitämällä yllä tiivistä suhdetta asiakkaaseen. |
| 1 Sonera Date 2000 – onnistuneet treffit kahdeksalla paikkakunnalla, 2000. | | | | |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|---------------------------------------|---|--|---|--|
| 62. Myyjä asiakas suhde | E. Tehokkuus ajaa entistä kylmempään suhteeseen jossa suhteen ylläpito on tarvitsevan harteilla. | F. Tuntuma asiakkaisiin on katoamassa, myyntimiehet jalkautetaan. | G. Jokainen asiakassuhde on tarkemmin harkittu, huonot jäävät oman onnensa nojaan. | H. Tiedon-saanti kauppa-kumppaneista on helppoa, päätöksiä tehdään enemmän rationaalisesti kuin tunnepohjalta. |
| 63. Passiivinen vai aktiivinen myynti | A. Ostajat ovat kiireisiä, paras lopputulos saavutetaan pitämällä palvelu-valmiudet ja tietoisuus niistä yllä. Kun asiakas haluaa jotakin hän ottaa yhteyttä. | B. Pelkkä tietoisuus ja kohteliaisuus ei riitä, ostopäätöstä täytyy aktiivisesti ja päättäväisesti hakea. | C. Yhdellä myyntistrategialla ei pärjää, jokaiselle asiakkaalle tulee laatia profiili jonka mukaan myyntitapa valitaan. | D. Myyntitoinnot ulkoistetaan, myynti on aktiivista mutta kontaktipinta asiakkaaseen ei ole enää niin suora. |
| 64. Tulevaisuuden suunnittelu | A. Tulevaisuuden ei voida enää mennä peräpeilin kautta, ennusteita tarkennetaan kertoimilla esim. lämpötila. (1.) | B. Yhä tarkempi data menneisyydestä ja toimialasta ohjaa päätöksentekoa, ennusteita tarkistetaan viikoittain. (1.) | C. Ennakointimenetelmistä etsitään oikeat lääkkeet nopeasti muuttuvaan tulevaisuuteen. | D. Ennakoinnin tarve huomataan toimialatasolla, yhteisiä menetelmiä kehitetään. |
| 1 Mattila 1999, 78 | | | | |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|-------------------------------|---|--|---|--|
| 64. Tulevaisuuden suunnittelu | E. Strategioita suunnitteluun johtotasolla, asiat viedään alaspäin hyvin valmisteltuna. | F. Strategian suunnitteluun on aktivoitava koko organisaatio muutos halukkuuden aktivoimiseksi. | G. Strateginen muutos onnistuu yksityiskohtaisella, virallisella ja yhteen hyvin koordinoitulla ohjelmalla. | H. Strateginen muutos on kokeilua ja tutkiskelua ilman tarkkaa päämäärää |
| 64. Tulevaisuuden suunnittelu | I. Tulevaisuutta voidaan ennustaa, selvä strateginen visio näyttää tien tulevaisuuteen. | J. Tulevaisuus ei ole täsmällisesti ennakoitavissa. Suunnittelua tarvitaan ennakoimaan mahdollisia vaihtoehtoja. Visio innostaa toimimaan ja oppimaan. | K. Aiemman kokemuksen analysoiminen ei ole tarpeellista, sehän on jo opittu, voimavarat suunnataan tulevaisuuden analysointiin. | L. Aiempaa toimintaa analysoidaan ja siitä otetaan oppia. |
| 64. Tulevaisuuden suunnittelu | M. Pienikin muutos onnistuu parhaiten tekemällä se kerralla kunnolla asiat loppuun asti miettien. | N. Kaikki muutokset ovat osa jatkuvaa muutospyrkimysten virtaa, tilannetta ei voi stabiloida. | O. | P. |
| 65. Asiakkaiden tuntemus | A. Paikallisuus ja asiakkaiden tuntemus mahdollistaa yksilöllisen palvelun. (1.) | B. Hyvä tuntemus luo perustan pitkäaikaiselle ja hedelmälliselle yhteistyölle. | C. Synergiaetua syntyy kun tieto liikkuu reaali-ajassa kumpaankin suuntaan. (2.) | D. |

1 Virtanen, K. 2000.

2 Virtanen, A. 2000a.

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|--|--|--|---|--|
| 66. Toimitus aika | A. Pitkien ja lyhyiden toimitusai-kojen balanssi siirtyy yhä lyhyempään päin. (1.) | B. Yhteistyön kautta heti toimitusten riskiä jaetaan. Löydetään asiakkaan ja myyjän kompromissin kompromissi. (2.) | C. Vain perustavara tilataan ennakkoon, muotitavara ostetaan sesongissa (asiakkaan kompromissi). (3.) | D. Vain muoti-tavara tilataan ennakkoon, perustavara ostetaan sesongissa (Myyjän kompromissi). |
| 66. Toimitus aika | E. Toimiala etenee varovaisin askelein, lisäten heti myynnin osuutta pikku hiljaa. Osuus vaatetuksen markoista pienenee koko ajan. | F. Teollisuuden täytyy löytää nopeampi sykli pärjätäkseen. (1; 4; 5.) | G. Suomessa syklin nopeutus lisämallistoilla koetaan hankalaksi koska talvi-kesä jako on niin selkeä ilmastollisesti. | H. Sykliä koetetaan nopeuttaa vertikaalisen yhteistyön parantamisella. |
| 66. Toimitus aika | I. Syklin nopeutus koetaan niin suureksi taloudelliseksi riskiksi että perinteinen toimintamalli säilyy. | J. | K. | L. |
| <p>1 Mattila 1999, 3. 2 Koivunen 2000. 3 Virtanen, K. 2000. 4 Salminen 2000. 5 Mattila 1999, 45.</p> | | | | |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|-----------------------------------|---|--|---|---|
| 67. Yritykseen sijoitettu pääoma | A. Tuottoa sijoitukselle vaaditaan nopeammin ja enemmän. | B. Tuottoa tärkeämpi on status ja muut hyödyt. | C. Yritykseen sijoitettu raha on kärsivällistä, asioita tehdään pitkällä jänteellä. | D. Rahapääoman rinnalle on syntynyt muunlaista pääomaa markkinaa joka on kärsivällisempää. Tavaroiden ja palvelujen käyttö pääomana on normaalia käytäntöä. |
| 68. Asenne yrittämiseen | A. Optimismi on edelleen suurempi kuin historia antaa olettaa. | B. Kynnys yrittämiseen on noussut, tietoa ja taitoa vaaditaan enemmän. | C. motivointimenetelmät ovat kehittyneet, jokainen työntekijä tuntee itsensä sisäisesti yrittäjäksi. | D. Yrittäminen ei ole enää palkitsevaa, tyydytys ja elanto saadaan harmaalla tasolla. |
| 68. Asenne yrittämiseen | E. Yhteiskunta näkee yrittämisen arvokkaana muutenkin kuin puheiden kautta, sen edellytyksiä parannetaan. | F. Menestyminen on pitkälti kiinni johtamistaidoista ja määrätietoisuudesta. A14 | G. Pienyrittäjyys kokee ennen näkemättömän nousun. Poliittisten päättäjien on vain luotava sille otolliset olosuhteet. (1.) | H. Kypsyys kehittyy koettelemusten kautta. Tulevaisuuden johtaja on kokenut kovia. (1; 2.) |
| 1 Jabe 1998. 2 Sahiluoma 2000. | | | | |

| MUUTTUJAT | A | B | C | D |
|--|---|---|--|----|
| 68. Asenne yrittämiseen | I. Kypsyys kehitty koettelemusten kautta. Tulevaisuuden johtaja on kokenut kovia. (1; 2.) | J. Menestymisen on pitkälti kiinni johtamistaidoista ja määrätietoisuudesta. (3.) | K. Pienyritys koee ennen näkemättömän nousun. Poliittisten päättäjien on vain luotava sille otolliset olosuhteet. (1.) | L. |
| <p>1 Jabe 1998. 2 Sahiluoma 2000. 3 Nousiainen 1999.</p> | | | | |

Rakenteellisen analyysin potenssiin korottamisen tulokset

VAIKUTTAUVUUS

RIIPPUVUUS

| | m | m2 | m3 | m4 | m5 | m6 | m7 | | m | m2 | m3 | m4 | m5 | m6 |
|----|----|------|----|----|----|----|----|----|----|------|----|----|----|----|
| 1 | 67 | 67 | 67 | 67 | 67 | 67 | 67 | 1 | 63 | 59 | 59 | 59 | 59 | 59 |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 56 | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 |
| 3 | 60 | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 | 3 | 51 | 41 | 39 | 39 | 39 | 39 |
| 4 | 58 | 59 | 59 | 59 | 59 | 59 | 59 | 4 | 57 | 47,5 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| 5 | 48 | 50 | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 | 5 | 59 | 51 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 6 | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 | 6 | 44 | 40 | 44 | 44 | 44 | 44 |
| 7 | 63 | 63 | 66 | 65 | 65 | 65 | 65 | 7 | 40 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| 8 | 32 | 31 | 31 | 30 | 30 | 30 | 30 | 8 | 13 | 12 | 13 | 12 | 12 | 12 |
| 9 | 20 | 20 | 25 | 26 | 26 | 26 | 26 | 9 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 |
| 10 | 16 | 12 | 12 | 14 | 14 | 14 | 14 | 10 | 22 | 22 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| 11 | 55 | 52 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 11 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 12 | 37 | 36 | 38 | 37 | 37 | 37 | 37 | 12 | 24 | 26 | 29 | 29 | 29 | 29 |
| 13 | 44 | 47 | 50 | 52 | 52 | 52 | 52 | 13 | 8 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 14 | 37 | 33 | 32 | 33 | 33 | 34 | 34 | 14 | 36 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| 15 | 42 | 39 | 46 | 47 | 47 | 47 | 47 | 15 | 33 | 31 | 27 | 27 | 27 | 27 |
| 16 | 26 | 23 | 23 | 22 | 22 | 22 | 22 | 16 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 17 | 26 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 17 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 18 | 50 | 45,5 | 39 | 39 | 38 | 38 | 38 | 18 | 20 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |
| 19 | 23 | 21 | 20 | 21 | 21 | 21 | 21 | 19 | 27 | 24 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| 20 | 50 | 49 | 52 | 51 | 51 | 51 | 51 | 20 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 |
| 21 | 29 | 25 | 22 | 23 | 23 | 23 | 23 | 21 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 22 | 56 | 57 | 45 | 46 | 46 | 46 | 46 | 22 | 22 | 23 | 22 | 22 | 22 | 22 |
| 23 | 61 | 60 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 23 | 30 | 28 | 31 | 31 | 31 | 31 |
| 24 | 37 | 29 | 27 | 27 | 27 | 27 | 27 | 24 | 51 | 45 | 48 | 48 | 48 | 48 |
| 25 | 46 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 25 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 26 | 20 | 26 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 26 | 20 | 17 | 18 | 18 | 18 | 18 |
| 27 | 35 | 37 | 37 | 38 | 40 | 39 | 39 | 27 | 38 | 34 | 33 | 33 | 33 | 33 |
| 28 | 63 | 62 | 62 | 62 | 62 | 62 | 62 | 28 | 54 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 |
| 29 | 11 | 15 | 14 | 12 | 12 | 12 | 12 | 29 | 17 | 18 | 19 | 19 | 19 | 19 |
| 30 | 6 | 6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 30 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 31 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 31 | 13 | 13 | 12 | 13 | 13 | 13 |
| 32 | 11 | 10 | 11 | 9 | 9 | 9 | 9 | 32 | 6 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| 33 | 5 | 4 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 33 | 65 | 65 | 65 | 65 | 65 | 65 |
| 34 | 18 | 17 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 34 | 63 | 62 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| 35 | 32 | 34 | 43 | 40 | 39 | 40 | 40 | 35 | 40 | 37 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| 36 | 58 | 54 | 35 | 34 | 34 | 33 | 33 | 36 | 44 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| 37 | 60 | 61 | 63 | 63 | 63 | 63 | 63 | 37 | 49 | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| 38 | 51 | 53 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 38 | 41 | 43 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| 39 | 48 | 38 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 39 | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 | 68 |
| 40 | 15 | 13 | 16 | 17 | 17 | 17 | 17 | 40 | 44 | 54 | 52 | 52 | 52 | 52 |
| 41 | 4 | 3 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 41 | 47 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| 42 | 53 | 55 | 47 | 43 | 42 | 42 | 42 | 42 | 66 | 67 | 67 | 67 | 67 | 67 |
| 43 | 55 | 45,5 | 26 | 25 | 25 | 25 | 25 | 43 | 54 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| 44 | 13 | 11 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 44 | 49 | 56 | 56 | 56 | 56 | 56 |
| 45 | 22 | 28 | 34 | 35 | 35 | 35 | 35 | 45 | 67 | 66 | 66 | 66 | 66 | 66 |
| 46 | 40 | 35 | 40 | 41 | 41 | 41 | 41 | 46 | 59 | 63 | 62 | 62 | 62 | 62 |
| 47 | 8 | 8 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 47 | 18 | 25 | 24 | 23 | 23 | 23 |
| 48 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 48 | 25 | 29 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| 49 | 53 | 51 | 56 | 56 | 56 | 56 | 56 | 49 | 17 | 19 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| 50 | 35 | 42 | 51 | 49 | 49 | 49 | 49 | 50 | 31 | 35 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| 51 | 13 | 14 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 51 | 63 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| 52 | 9 | 9 | 10 | 11 | 11 | 11 | 11 | 52 | 29 | 27 | 28 | 28 | 28 | 28 |
| 53 | 17 | 19 | 21 | 20 | 20 | 20 | 20 | 53 | 15 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 |
| 54 | 66 | 64 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 54 | 61 | 61 | 63 | 63 | 63 | 63 |
| 55 | 26 | 30 | 30 | 31 | 31 | 31 | 31 | 55 | 33 | 30 | 23 | 24 | 24 | 24 |
| 56 | 40 | 43 | 44 | 45 | 45 | 45 | 45 | 56 | 36 | 36 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| 57 | 46 | 56 | 54 | 54 | 54 | 54 | 54 | 57 | 34 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 |
| 58 | 32 | 41 | 49 | 50 | 50 | 50 | 50 | 58 | 29 | 33 | 34 | 34 | 34 | 34 |
| 59 | 65 | 65 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 59 | 42 | 47,5 | 54 | 54 | 54 | 54 |
| 60 | 65 | 66 | 65 | 66 | 66 | 66 | 66 | 60 | 37 | 39 | 41 | 41 | 41 | 41 |
| 61 | 14 | 16 | 17 | 18 | 18 | 18 | 18 | 61 | 54 | 52 | 51 | 51 | 51 | 51 |
| 62 | 46 | 44 | 42 | 44 | 44 | 44 | 44 | 62 | 22 | 20 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| 63 | 29 | 32 | 33 | 32 | 32 | 32 | 32 | 63 | 15 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 |
| 64 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 64 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 65 | 44 | 40 | 41 | 42 | 43 | 43 | 43 | 65 | 51 | 50 | 46 | 46 | 46 | 46 |
| 66 | 22 | 18 | 29 | 29 | 29 | 29 | 29 | 66 | 47 | 44 | 43 | 43 | 43 | 43 |
| 67 | 40 | 27 | 18 | 16 | 16 | 16 | 16 | 67 | 60 | 46 | 47 | 47 | 47 | 47 |
| 68 | 24 | 22 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 68 | 27 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| 69 | | | | | | | | 69 | | | | | | |
| 70 | | | | | | | | 70 | | | | | | |
| 71 | | | | | | | | 71 | | | | | | |
| 72 | | | | | | | | 72 | | | | | | |
| 73 | | | | | | | | 73 | | | | | | |
| 74 | | | | | | | | 74 | | | | | | |
| 75 | | | | | | | | 75 | | | | | | |
| | | 57 | 53 | 38 | 7 | 4 | 0 | | | 56 | 37 | 2 | 0 | 0 |

Alue harmaana kunnes sijoitus stabiloitunut

LIITE III

Tulevaisuusbarometri

TUBARO eli tulevaisuusbarometri on teollisuuden suhdannebarometrien pohjalta Mika Mannermaan ideoima perusaineistotyökalu tulevaisuudenhallinta-työskentelyyn. Tubarot antavat tietoa millaisia odotuksia eri alan asiantuntijoilla on tulevaisuuden suhteen, näitä hyödyntämällä on pienemmänkin yrityksen helpompi analysoida omaa tulevaisuuttaan.(Mannermaa 1999, 143-145.) Tubaron toteuttamiseen voi myös tutustua internetin kautta osoitteesta <http://www.mol.fi/esf/ennakointi>. Tästä osoitteesta löytyy TOOLBOX-niminen tulevaisuudenhallintatyökalupakki. Toolboxin neljäs moduli sisältää kuvauksen tubarosta, atk-pohjaisen tubarokyselylomakkeen laatimismallin sekä laskentamallin. Laskentamallin avulla kyselyn tai haastattelun tulokset voidaan analysoida matemaattisesti.

Delfiteknikka

Mannermaan (1999) mukaan delfiteknikka on tulevaisuusbarometrien keskeisin metodinen lähestymistapa, se on myös yksi harvoista tulevaisuudentutkimuksen piirissä itse kehitetyistä ja sovelletuista menetelmistä. Tarkoituksena on tuottaa, peräkkäisten kyselyjen ja kontrolloidun palautteen avulla, mahdollisimman luotettava ja stabiili yksimielisyys asiantuntijaryhmän keskuudessa. Tärkeintä kuitenkin on, että eri tavalla ajattelevat voivat peilata omaa mielipidettään muiden perusteluihin. (Mannermaa 1999, 145-160.) Perinteisten menetelmien, kuten haastattelun ja postikyselyn, rinnalle on sähköinen viestintä ja internet tuomassa uuden aikaa ja rahaa säästävän vaihtoehdon. Netin kautta, esim. toolboxia hyödyntämällä, voitaisiin ehkä saada riittävä kustannuksiltaan kohtuullinen vuorovaikutus aikaiseksi.