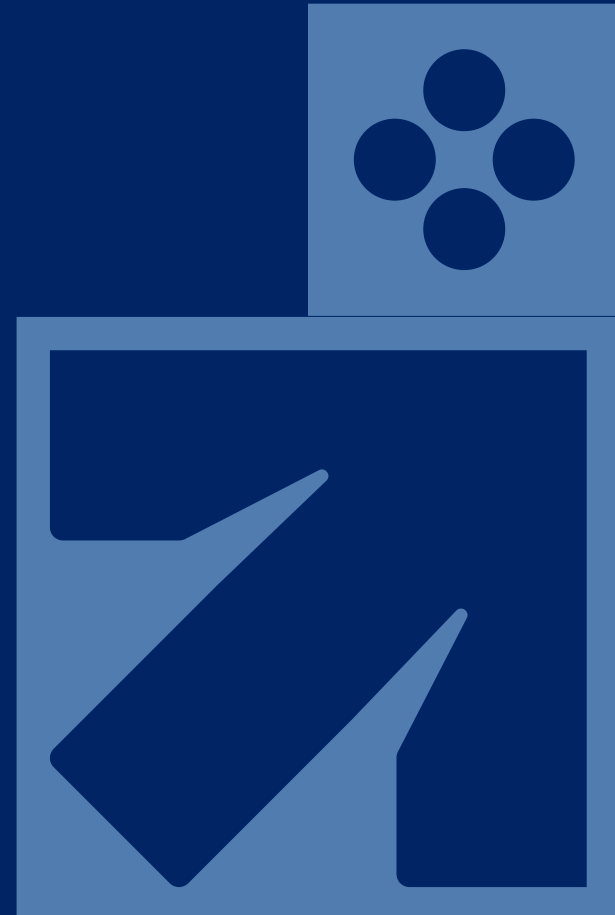


Navigoi skenaarioiden avulla



Soile Ollila/Head of foresight, Business Finland
What's up with Finnish flavours –seminaari
24.3.2026



NAVIGOI SKENAARIOIDEN AVULLA



- ▶ **ENNAKOINTI LUOTAA EPÄVARMOISSA OLOISSA**
- ▶ **YMMÄRRÄ MUUTOKSET DYNAMIIKKA: MATKAILUN TRENDIT**
- ▶ **MARKKINAMURROKSET JA SKENAARIOT**
- ▶ **SKENAARIOIDEN VAIKUTUKSIA MATKAILUALALLE**

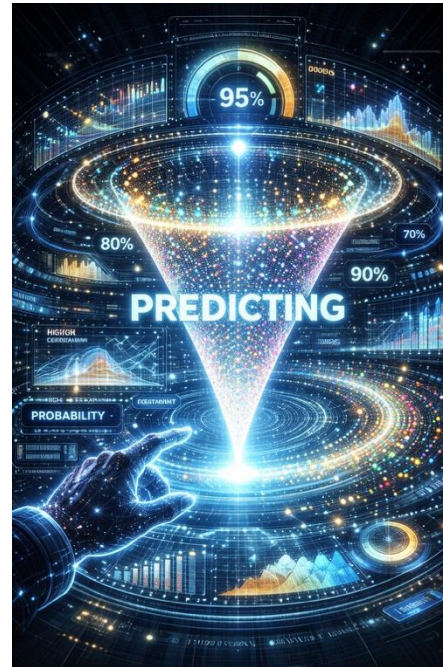
ENNAKOINTI LUOTAA EPÄVARMOISSA OLOSUHTEISSA

FORETELLING AND PROPHECY



DETERMINISTIC/PASSIVE

PREDICTING AND FORECASTING



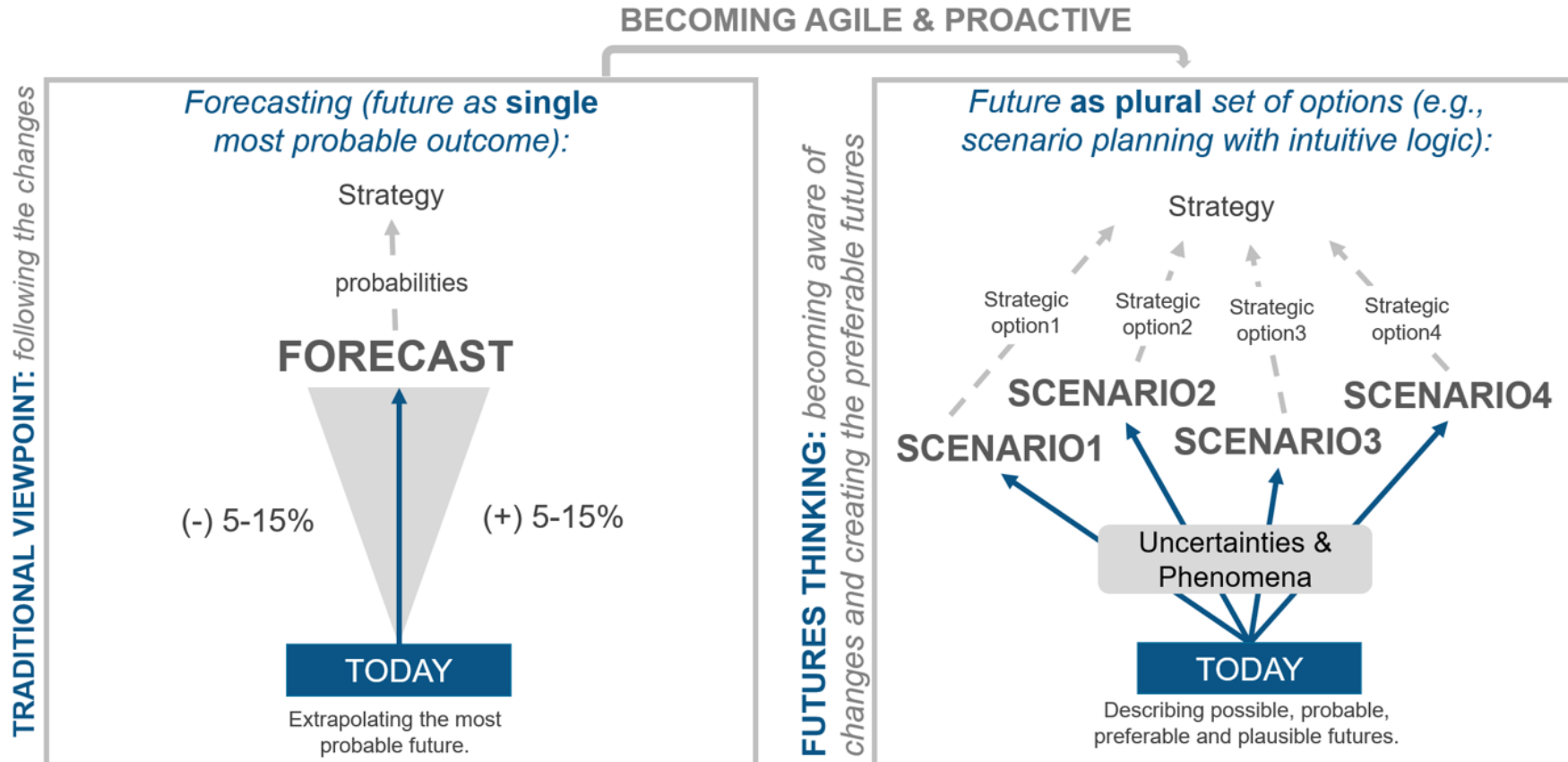
PROBABILISTIC/PRE-ACTIVE

FORESIGHT



UN-DETERMINISTIC/VISIONARY AND ACTIVE

ENNAKOINTI HAHMOTTA MAHDOLLISIA TULEVAISUUKSIA



© Futures Platform

PELKKÄ TRENDIEN LISTAUS EI RIITÄ

ENNAKOINTI EI OLE SITÄ, ETTÄ TIEDÄMME MIKÄ MUUTTUU – VAAN SITÄ, ETTÄ YMMÄRRÄMME MITEN JA MILLÄ EHDOKSILLA MUUTOS TOTEUTUU.

TRENDIT *(lyhyt aikaväli, melko ennustettava)*

Näkyvät muutossuunnat matkailussa
Esim. kestävyys, digitaalisten sovellusten yleistyminen, bleisure, aitojen elämysten haku jne.

HEIKOT SIGNAALIT *(lyhyt aikaväli, epävarma)*

Varhaiset merkit mahdollisista uusista suunnista
Kokeilut, marginaaliset ilmiöt, “outo mutta kiinnostava”

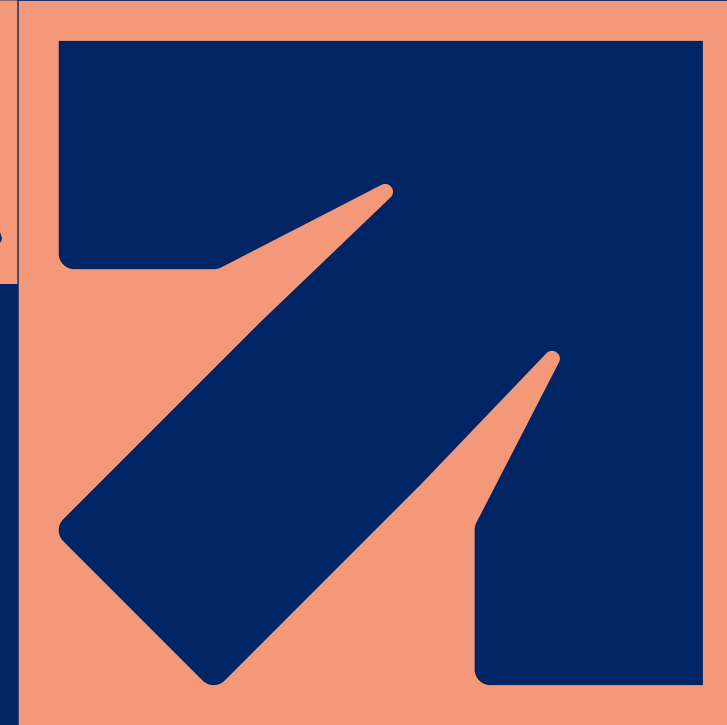
MEGARENDIT JA

MARKKINAMURROKSET *(pitkä aikaväli, rakenteellinen)*

Syvämmät, hitaat mutta voimakkaat muutokset
Esim. ilmastonmuutos, väestörakenne, geopoliittinen epävarmuus

VILLIT KORTIT *(pitkä aikaväli, erittäin epävarma)*

Yllättävät tapahtumat, joilla suuri vaikutus
Kriisit, läpimurrot, äkilliset sääntely- tai turvallisuusmuutokset



02 MUUTOSTEN DYNAMIIKKA



Mikä muuttuu ja mikä muuttuu?

YMMÄRRÄ MUUTOSTEN DYNAMIIKKA

Mikä **vauhdittaa** kehitystä?

Mahdollistaako muutos uusia liiketoimintamalleja ja kokemuksia?

Hidastuuko muutos käytännössä? Mitkä tekijät muutosta hidastavat?

Mitkä tekijät voivat estää uudistumista kokonaan?

Sama trendi voi eri paikoissa ja eri aikoina:

- vauhdittua
- jäädä pilotiksi
- hidastua
- tai pysähtyä kokonaan

Ennakoinnin ydin = tulkintaa + päätöksentukea, ei vain trendien listausta.





Kestävä matkailu

Digitaaliset teknologiat ja generatiivinen tekoäly matkailussa

Aidot elämykset, paikallisuus

Bleisure-matkailu

Inklusiivisuus

Terveys & turvallisuus

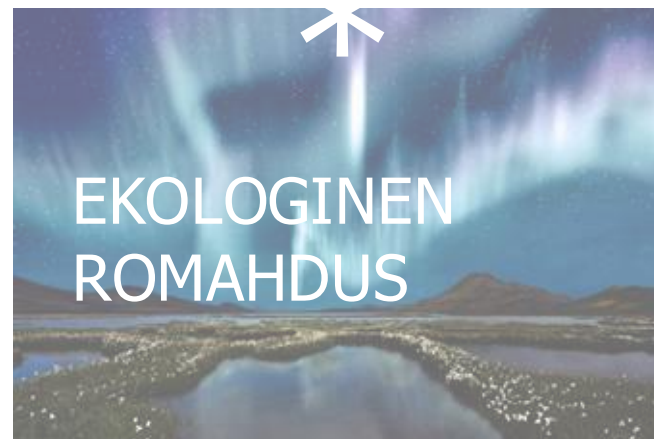
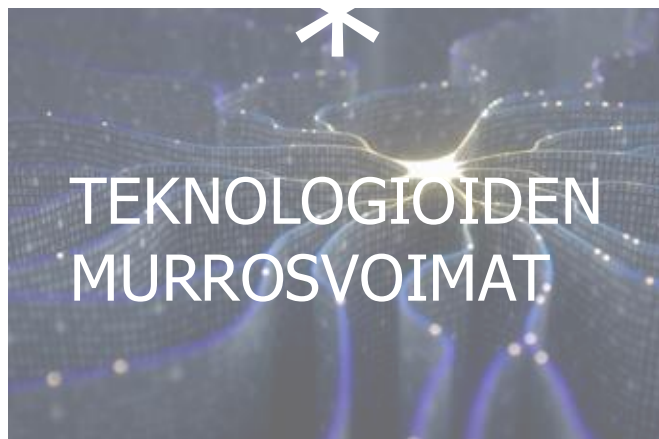


MARKKINAMURROKSET JA SKENAARIOT



Samanaikaiset markkinamurrokset ja pitkävaikutteiset megatrendit haastavat toimintaympäristöämme

SAMANAIKAISET MARKKINAMURROKSET HAASTAVAT TOIMINTAYMPÄRISTÖÄMME



GEOPOLITIIKKA MUUTOKSESSA

**MONINAPAINEN JA JÄNNITTÄYNYT
MAAILMA**

**AUTOKRATIOIDEN NOUSU JA LIBERAALIEN
DEMOKRATIOIDEN PUOLUSTUSASEMA**

**KONFLIKTIEN JA
EPÄVARMUUDEN
AIKAKAUSI**

TALOUDEN UUDET REALITEETIT

NOUSEVAT TALOUDET JA GLOBAALIN ETELÄN
NOUSU

GEOTALOUDELLINEN EPÄVARMUUS JA
TALOUDELLINEN TURVALLISUUS

TEKNOLOGINEN JA TEOLLINEN MURROS:
INVESTOINTIEN SUUNTA

KAUPAN JA MARKKINOIDEN
PIRSTALOITUMINEN



TEKNOLOGIOIDEN MURROSVOIMAT



- **TEKOÄLYSTÄ AUTONOMINEN MARKKINATOIMIJA**
- **HYPERKONEISTUMINEN JA AUTONOMISET ORGANISAATIOT**
- **TEKOÄLY SIIRTYMÄSSÄ OSAKSI LAITTEITA (FYYSINEN TEKOÄLY)**
- **IHMISEN KOGNITIIVISEN JA FYYSISEN KAPASITEETIN LAAJENTAMINEN**
- **IMMERSIIVISET TEKNOLOGIAT: AR/VR/XR**
- **TEKOÄLYN VAATIMA INFRASTRUKTUURI JA ”GEOPATRIATION”**
- **TEKNO-SOSIAALINEN HAAVOITTUVUUS**
- **TEKNOLOGIOIDEN SAMANAIKAINEN JA TOISIAAN RUOKKIVA NOPEA KEHITYS (KONVERGENSSI)**

EKOLOGINEN ROMAHDUS

EKOSYSTEEMIEN HEIKKENEMISEN TERVEYS- JA TURVALLISUUSVAIKUTUKSET VOIMISTUVAT

KAUPUNKIYMPÄRISTÖJEN HAAVOITTUVUUS LISÄÄNTYY (LÄMPÖSAAREKKEET, INFRASTRUKTUURIN KUORMITUS)

ÄKILLISET KEIKAHDUSPISTEET MAHDOLLISIA

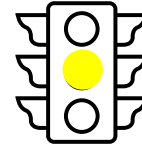
GEOPOLIITTINEN KILPAILU LUONNONVAROISTA KIRISTYY

STRATEGISET INVESTOINNIT ENERGIASIIRTYMÄÄN. VIHREÄN TEKNOLOGIAN STRATEGINEN MERKITYS KASVAA

VAHVISTUVAT MUUTOKSET



VAHVISTUNEET SIGNAALIT



VAHVISTUMASSA OLEVAT SIGNAALIT

Ekosysteemien heikkeneminen → terveys- ja turvallisuusvaikutukset lisääntyvät

Ilmastohäiriöt ja ääri-ilmiöt yleistyvät

Luonnonvarojen geopoliittinen kilpailu kiristyy

Strategiset investoinnit energiasiirtymään. Vihreän teknologian strateginen merkitys kasvaa

Globaalisti epätasainen energiasiirtymä

Kaupunkiympäristöjen haavoittuvuus lisääntyy (lämpösaarekkeet, infrastruktuurin kuormitus)

Ilmaston äkillisten ”keikahduspisteiden” lähestyminen

Monimuotoisuus- ja ekosysteemiriskien kytkeytyminen taloudellisiin kriiseihin

Biologisen monimuotoisuuden elpyminen

Regeneratiiviset aloitteet vahvistuvat, myös matkailussa.

Ympäristökolonialismi, muuttoliikkeet ja yhteiskunnallinen epävakaus

Vesi- ja ruokaturvakysymykset nousevat poliittiselle agendalle

Ympäristöhaittojen lieventäminen heikentyy, ja sopeutuminen yleistyy

HAURASTUVA YHTEISKUNTA

ELINKUSTANNUSKRIISI JA POLARISAATIO

YHTEISKUNNALLINEN PIRSTOUTUMINEN JA
SAMANHENKISTEN KUPLAT, LISÄÄNTYVÄT SOSIAALISET
VASTAKKAINASETTELUT

NOPEASTI IKÄÄNTYVÄT YHTEISKUNNAT

TEKNOSTRESSI JA TEKNOLOGIAN AIHEUTTAMAT
VASTAREAKTIOT

IHMISEN JA TEKNOLOGIAN VÄLISET SUHTEET
UUDELLEENJÄRJESTYVÄT

GEOGRAPHY OF DISCONTENT



PREMISE

Widening socio-economic and territorial inequalities, and the uneven distribution of economic gains from technology and green transitions, are creating a “geography of discontent.” **Disparities between regions, generations, and urban/rural areas will deepen social fragmentation and reduce overall cohesion** if not addressed through inclusive policies.

In Finland, this is already true in the unequal distribution of health and social services.

IMPLICATIONS

- Political polarisation and populist mobilisation often arise in regions feeling excluded from economic gains, leading to **support for anti-establishment movements.**
- Finland, no longer considered a Nordic welfare state, can **weaken cohesion and all-society defence preparedness**

SIGNALS

- Uneven access to welfare services (healthcare, education, social services) can lead citizens to view the state as unfair or ineffective, thereby **eroding trust in public institutions and the social contract.**
- **Territorial Fragmentation Within States.** Regional disparities can produce persistent **core-periphery divides**, where metropolitan regions attract capital and talent while rural or industrial areas stagnate.
- Other: **Labour Market Mismatch** and Structural Unemployment; Generational policy conflicts over taxation, welfare spending, and public investment priorities.

DATA POINTS

- The geography of EU discontent and the regional development trap, [LSE research](#) 2024
- The Geography of Anti-Europeanism, [Barcelona Center of International Affairs](#), 2024
- Sosiaalisen eriarvoisuuden kasvu vei Suomen toisellekin EU:n "tarkkailuluokalle", [Suomenmaa](#), 27.11.2025)

SKILLS MISMATCH



PREMISE

Over the next decade, the European labour market will undergo deep structural change driven by AI automation, demographic ageing, and the demands of the green transition. These forces will simultaneously eliminate tasks, create new roles, and shift competency requirements across sectors. Without rapid and broad-based investment in STEM, digital fluency, and flexible lifelong learning pathways, economies risk an accelerating skills mismatch. This mismatch will increase inequality between regions, generations, and sectors, while **eroding overall productivity and competitiveness**. The coming period will be defined not by job scarcity, but by **competence scarcity** and the system's ability—or inability—to re-skill workers at scale.

IMPLICATIONS

- **Structural labour shortages despite rising unemployment.** Unemployment rises in sectors displaced by automation (administration, routine service work), while critical fields—AI engineering, healthcare, energy systems, advanced manufacturing—face persistent shortages. This creates: wage

SIGNALS

inflation in high-demand roles, stagnation in low-demand roles, a growing regional divide between talent hubs and lagging areas

- **Corporate-led education ecosystems** will rise, with companies entering traditional public education spaces. Key developments include employer-designed micro-credentials becoming standard in the labour market, talent pipelines shifting to corporate academies.
- **Competitiveness gaps in Europe are widening.** Countries like Estonia, Denmark, and parts of Germany and the Netherlands, which invest heavily in STEM and have flexible education systems, are advancing, while others are falling behind.

DATA POINTS

- What role for AI skills in (re-)shaping the future European workforce? ([EP](#), June 2025)
- [OECD](#) Skills Outlook 2025
- The Role of Micro-Credentials, [ECIPE](#) OCT 2024)

THE 60-YEAR CAREER



PREMISE

Portfolio work and micro-retirements: Longevity science (healthy lifespan extension) is colliding with younger generations' desire for purpose and autonomy, as seen in retailers hiring older workers and experimenting with "micro-retirements." This weak signal challenges the traditional 40-year career-and-single-retirement model.

The micro-retirement trend refers to the growing practice of taking periodic breaks from work throughout one's career, rather than the traditional model of a single long retirement at the end of one's working life.

It allows people to take breaks, recharge, and explore new interests without completely stepping away from the workforce. This can help prevent burnout and maintain work-life balance.

IMPLICATIONS

If this phenomenon scales, it could lead to some significant societal changes:

- Multi-phase "portfolio careers" - People may have multiple phases of work, learning, and exploration over the course of 60+ year careers, rather than a single linear path.
- New intergenerational workplace dynamics - Younger and older workers may need to learn to collaborate more closely as career paths become less uniform.
- Stark augmented vs. un-augmented divide - Access to technologies like neurotech and bio-treatments could create a significant divide between those who can afford to maintain their cognitive and physical abilities during micro-retirements, and those who cannot.
- These micro-retirees often choose to work remotely from a location of their choosing.

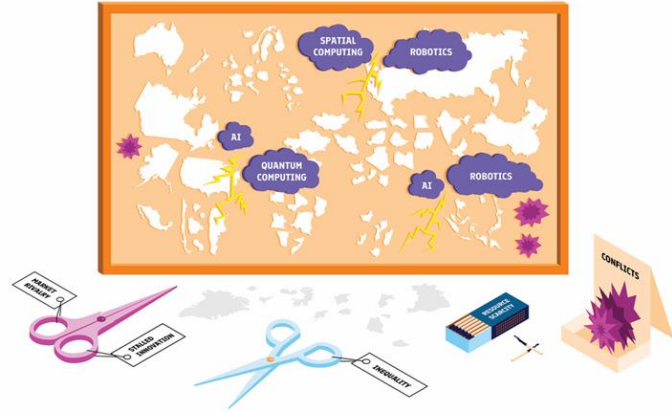
DATA POINTS

- The Rise of the Micro-Retirement, [CoverTrip](#) 2026
- A 'micro-retirement' may be the best way to retain Gen Z [Benefit News](#), 4.11.2025
- The micro-retirement destinations drawing Gen Z travellers, [Euronews](#) 4.1.2026
- The Rise Of Portfolio Careers And Lessons For Ambitious Women [Forbes](#), 29.1.2026

Markkinavetoisuus

Pirstaloituva maailma

- Moninapainen
- Kilpailu resursseista
- Sääntelemätön teknologiakilpailu



Yhteen puhaltava maailma

- Globaalia yhteistyötä mutta eriävät strategiset päämäärät
- Uudet talouskasvun rintamat
- Nopea teknologiakehitys

Markkinadynamiikka

Konfliktit

Kanssakäymisen päämodaliteetti

Yhteistyö

Polarisoituva maailma

- Alueelliset blokit
- Kauppakonfliktit
- Kylmän sodan aikakausi
- Resurssisodat
- Polarisoitunut teknologiakehitys



Linnoittautuva maailma

- Strateginen kapitalismi
- Protektionismi ja investoinnit puolustukseen
- Rajoitettu yhteistyö ilmatoriskien hallinnassa
- Inkrementaalinen teknologiakehitys ja innovaatiot

Valtiovetoisuus

SKENAARIOIDEN VAIKUTUKSIA MATKAILUALALLE

KANSAINVÄLISEN LIIKKUVUUDEN JA MATKAILUN ESTEET KASVAVAT

- Rajatarkastukset, viisumipolitiikka ja **turvallisuushuolet**
- Kauppapolitiikan ja **protektionismin** vaikutukset
- **Markkinoiden ja asiakasryhmien kaventuminen** ja uudelleenkohdistuminen
- **Blokkien sisäinen matkailu korostuu**, mahdollisuuksia alueellisille toimijoille
- Kansainvälisten tapahtumien ja kongressien määrä laskee



GEOTALOUDELLISTEN MUUTOSTEN VAIKUTUKSET MATKAILUTRENDEIHIN

Trendi / Muutos	Moninapaistuminen	Konfliktien riski	Globaali etelä	Uusi kylmä sota
Kestävä matkailu	▾ yhteistyö vaikeutuu	▾ resurssit muualle	▾ matkustuksen kasvu	⊖ ilmastoyhteistyö
Digitalisaatio	▾ standardien sirpaloituminen	▾ kyberriskit	▴ uudet markkinat	▾ teknologinen jakautuminen
Aidot elämykset	▾ matkustusrajoitukset	⊖ kohteet sulkeutuvat	▴ uudet kulttuurit	⊖ matkailun polarisoituminen
Bleisure & etätyö	▾ liikkumisen esteet	⊖ työmatkat perutaan	▴ uudet diginomadikohteet	▾ luottamuspula
Inklusiivisuus	▾ sisäänpääntymisen	▾ polarisaatio	▴ monimuotoisuus	⊖ matkailijoiden leimaaminen
Terveys & turvallisuus	▾ yhteistyön puute	⊖ matkustus estyy	▾ terveysriskit	▾ tiedonvaihdon esteet

Symbolit: ▴ = kiihdyttää, ▾ = hidastaa, ⊖ = estää, ? = epäselvä

TALOUDELLISEN VALLAN SIIRTYMÄ JA KYSYNNÄN UUELLEENMUOTOUTUMINEN



- **Kehittyvien talouksien nopea kasvu** ja kehittyneiden maiden hitaampi kehitys siirtävät matkailun kysynnän ja investointien painopistettä.
- **Aasia–Tyynenmeren alueen vahvistuva rooli** muuttaa matkailijavirtoja, asiakasodotuksia ja palvelukonsepteja.
- Matkailun **kilpailudynamiikka kansainvälistyy uudella tavalla**: uudet lähtömarkkinat, kumppanuudet ja kilpailijat nousevat keskiöön.
- Matkailualan investointien ja kehityshankkeiden hidastuminen

TEKNOLOGIAMURROKSET LUOVAT UUSIA PALVELUJA

NOPEA TEKNOLOGINEN MURROS LUO TEHOKKUUTTA JA UUSIA PALVELUJA, MUTTA SAMALLA LISÄÄ ERIARVOISUUTTA, MUUTTAA OSAAMISTARPEITA JA LISÄÄ KESTÄVYSHAASTEITA.

- ▲ **Teknologia & digikuilu**
 - Generatiivisen tekoälyn käyttö voi matkailussa nousta **~80 %:iin vuoteen 2030 mennessä.**
 - Kaupungeissa laajat mobiilipalvelut käytössä, mutta **alueellinen digikuilu säilyy.**
- ▲ **Uudet toimintamallit**
 - **Hybridityö, AR/VR ja virtuaalimatkailu** yleistyvät.
 - Vähentävät matkustamisen päästöjä, mutta **samalla teknologia-alustojen energiankulutus kasvaa**
- **Kysyntä polarisoituu**
 - Matkailu jakautuu **premium-luokan luksusmatkailuun** ja **hintaherkkiin keskisegmentteihin.**
 - Dynaaminen hinnoittelu uhkaa keskiluokan saavutettavuutta.
- **Työ & osaaminen**
- ▼
 - Jopa **45 % matkailun työtehtävistä** muuttuu tai automatisoituu (erityisesti rutiinityö).
 - Samaan aikaan syntyy **miljoonia täyttämättömiä työpaikkoja** → **AI- ja AR/VR-osaamisen uudelleen koulutus kriittistä.**

KULUTTAJATRENDIT ERIYTYVÄT

MURROSVOIMAT EIVÄT POISTA MATKAILUN KULUTTAJATRENDEJÄ – NE TEKEVÄT NIISTÄ VALIKOIVAMPIA, ERIYTYNEEMPIÄ JA MERKITYSHAKUISEMPIA.

Drivers | Murrosvoimat

- 🔗 **Elinkustannuskriisi & polarisaatio** → hintaherkkyys, eriytyvä kysyntä
- 🌍 **Yhteiskunnallinen pirstoutuminen** → arvot ja matkustusmotiivit eriytyvät
- 👴 **Ikääntyvät yhteiskunnat** → seniorimatkailun kasvu
- ⚡ **Teknostressi & vastareaktiot** → kaipuu inhimillisyyteen
- 🌐 **Geo- & teknologinen epävarmuus** → turvallisuus ja luottamus korostuvat

Enablers | Kuluttajatrendien uudet muodot

- 🌿 **Aidot elämykset** → paikalliset, pienimuotoiset, merkitykselliset
- 👜 **Bleisure** → pidemmät, tarkoitukselliset oleskelut
- 🤝 **Inklusiivisuus** → esteettömyys, selkeys, monimuotoiset kohderyhmät
- 🛡️ **Terveys & turvallisuus** → ennakoitava ja sujuva matkakokemus

Frictions | Jännitteet

- Hinta ↔ aitous
- Teknologia ↔ teknostressi
- Inklusiivisuus ↔ kustannukset
- Turvallisuus ↔ vapauden tunne

Turners | Mihin trendit kääntyvät

- 🌟 **Low-key authenticity** – vähemmän speaktaakkelia, enemmän merkitystä
- 👤 **Purposeful stays** – työ, hyvinvointi ja arki yhdistyvät
- ♿ **Universal design tourism** – palvelut kaikille oletuksena
- ☐ **Invisible safety** – turvallisuus sisäänrakennettuna

MARKKINAMURROSTEN VAIKUTUS MATKAILUN TRENDIIN

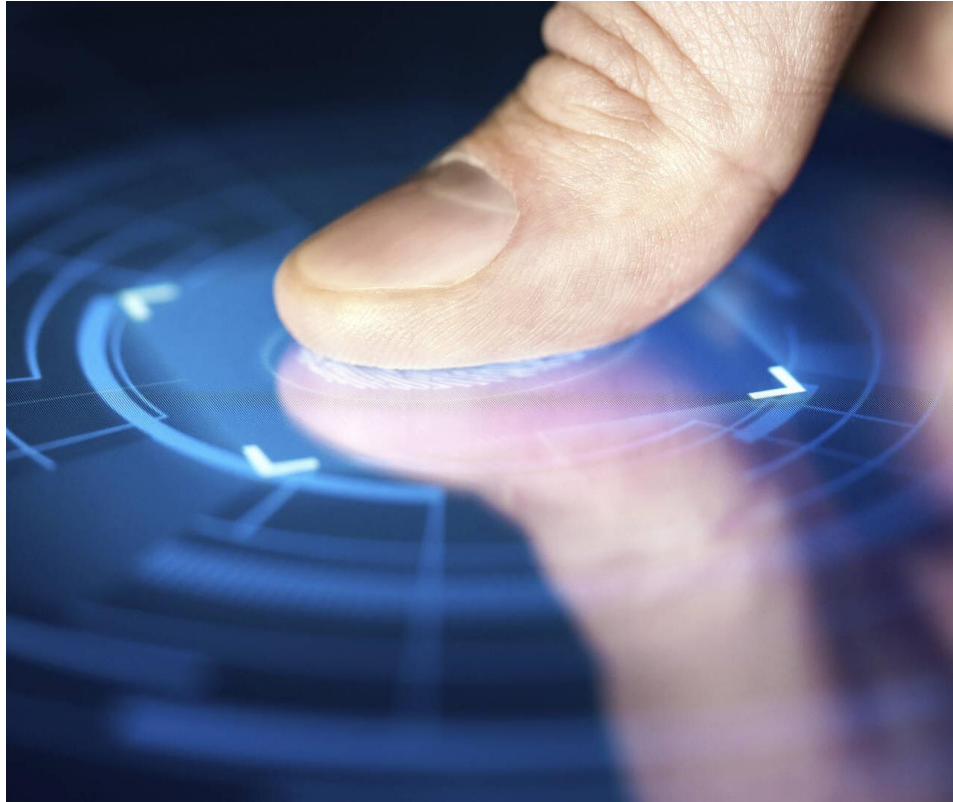
Trendi / Muutos	Elinkustannuskriisi & polarisaatio	Pirstoutuminen & kuplat	Nopeasti ikääntyvät yhteiskunnat	Teknostressi & vastareaktiot	Ihmisen ja teknologian suhteen muutos	Geopoliittinen epävarmuus & turvallisuusriskit
Vaikutus matkailualalle	Hintaherkkyys kasvaa, kulutus jakautuu	Arvot, identiteetit ja matkustusmotiivit eriytyvät.	Seniorimatkailun volyyymi ja vaatimustaso	Kaipuu inhimillisyyteen, yksinkertaisuuteen ja "offline-kokemuksiin".	Teknologia hyväksytään vain, jos se helpottaa, ei hallitse.	Luottamus, ennakoitavuus ja turvallisuus korostuvat.
Kestävä matkailu	▼	▲	▲	▲	▲	▲
Digitalisaatio	▲	▼	▲	▼	▲	▲
Aidot elämykset ja paikallisuus	▲	▲	▲	▲	▲	▲
Bleisure & etätyö	?	▲	▲	▼	▲	▲
Inklusiivisuus	▼	▼	▲	?	▲	▼
Terveys & turvallisuus	▼	?	▼	▲	▲	▲

KESTÄVYYS JA VIHREÄ SIIRTYMÄ HIDASTUVAT VAI MUUTTUVAT TOIMINNAN PERUSEDellyTYKSEKSI?



- ▲ **Ilmaston liittyvät häiriöt** nostavat ruoan, raaka-aineiden ja logistiikan kustannuksia. **Kirstyvä sääntely** ja **kasuvat kuluttajien vastuullisuusodotukset** pakottavat nopeisiin muutoksiin. Kestävydestä tulee **toiminnan perusedellytys**, ei erillinen lisä.
- ▼ **Vihreän siirtymän hidastuminen:** Kansainvälisen yhteistyön ja investointien väheneminen **Korkeat investointikustannukset**, erityisesti pk-toimijoille. **Osaamisvaje** kestävyden mittaamisessa ja todentamisessa. Lyhyen aikavälin kustannuspaineet vs. pitkän aikavälin hyödyt.
- ▶ Siirtymä **reaktiivisesta vastuullisuudesta kilpailuetua luovaan kestävyteen**. Kestävyys osaksi hinnoittelua, asiakaskokemusta ja brändiä.

SKENAARIOISTA VARAUTUMISEEN



-> Skenaariot eivät kerro, mikä tulevaisuus toteutuu – vaan miten rakennetaan strategia, joka kestää epävarmuuden ja menestyy eri tulevaisuuksissa.

1. Ydinvalinnat, jotka toimivat kaikissa skenaarioissa
2. Joustavat strategiset vaihtoehdot
3. Varhaiset signaalit ja jatkuva ennakointi
4. Kyky vaihtaa suuntaa ajoissa

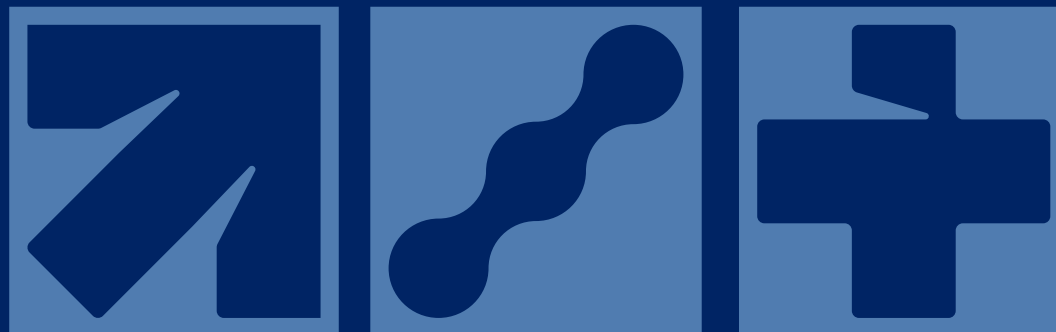
SOILE OLLILA

Porkkalankatu 1,
P.O. BOX 358,
FI-00181 Helsinki

BUSINESSFINLAND.FI



- Soile.ollila@businessfinland.fi
- <https://www.businessfinland.fi/palvelut/tieto-ja-neuvonta/tietopankki/#muutoksen-signaalit>
- <https://www.businessfinland.fi/palvelut/tieto-ja-neuvonta/tietopankki/julkaisut/business-finlandin-skenaariot-2025/>



**BUSINESS
FINLAND**