

Suunta eteenpäin

Tarinoita visioista, muuttumisesta
ja teoista niiden takana



Suunta eteenpäin

Tarinoita visioista, muuttumisesta
ja teoista niiden takana

NESTE
Ainoa suunta on eteenpäin

Sisällysluettelo:

3 Alkusanat

6 Takana loistava matka, edessä mahdollisuuksien maailma

- 8 Kritiikin kannukset – Matti Lievonen, Neste
12 Kysy oikeita kysymyksiä – Bengt Holmström
17 Lumen taju – Antti Autti

20 Tähtää korkealle

- 22 Tulevaisuuden tiekarttoja rakentamassa – Roope Mokka, Demos Helsinki
26 Kestävimmät ratkaisut testataan markkinoilla – Pekka Ojanpää, Lassila & Tikanoja
29 Asiakas ensin – Anders Stenbäck, OP Ryhmä
32 Yhdessä ilmastotalkoisiin – Fredrick von Schoultz, Porvoon kaupunki

36 Tulevaisuus alkaa tässä ja nyt

- 38 Sähköä ilmassa – Toni Laturi, GigaVaasa
42 Merenkulku 2.0 – Henrik Dahl, Wärtsilä
46 Jokainen yritys on design-yritys – Maija Itkonen, Gold&Green Foods
50 Liikkumisen Netflix – Kaj Pyyhtiä, Maas Global
54 Pohjoisen kirkas valo – Marianne Vikkula, SLUSH
57 Menestyksen salaisuudet – Inka Mero

60 Visio ja kyky menestyä

- 62 Anna osajille tilaa – Frank Martela
65 Empatian eteen kannattaa tehdä työtä – Katri Saarikivi
68 Poikki ja pinoon – Juho Nummela, Ponsse
72 Oppimista tapahtuu aina – Jaakko Rytsölä

76 Suunta on eteenpäin!

- 78 Mustat ja valkoiset joutsenet – Mika Hyötyläinen, Neste ja Vesa Brandt
82 Mitä pienet edellä, sitä isot perässä – Veera Vihmo
84 Maailma olemme me – Esko Valtaoja

KIRJOITTAJAT: VESA BRANDT • MIKA HYÖTYLÄINEN, NESTE OYJ • ESKO VALTAOJA ("MAAILMA OLEMME ME")
TOIMITUS: VESA BRANDT • MIKA HYÖTYLÄINEN, NESTE OYJ • HEIDI PELTONEN, NESTE OYJ • MATTI RIIKONEN, IMAGEMAKER
ULKOASU: MATTI RIIKONEN, IMAGEMAKER
VALOKUVAT: NESTE (8, 82, 88) • SPEAKERSFORUM FINLAND (12, 54, 57, 84) • RAMI HANAFI (17, 18-19) • LASSILA & TIKANOJA (26)
DRIVENOW (29) • DEMOS HELSINKI (22) • VISITPORVOO (32-33) • SAMULI PULKKINEN (38) • FILOSOFIAN AKATEMIA (62)
GOLD&GREEN FOODS (46-47) • SAMI HELENIUS/PONSSE (68-69) • TOMI PARKKONEN (72)

© NESTE OYJ 2017

Alkusanat

Mikä yhdistää suomalaisia, ruotsalaisia ja norjalaisia?
Entä egyptiläisiä, babylonialaisia ja foinikialaisia?

Me kaikki rakastamme ennalta-arvattavuutta ja rutiinia – ne tarjoavat meille turvaa. Meidät ihmiset on rakennettu niin, että me vaistonvaraisesti aristelemme ja kartamme muuttumista. Ja kuitenkin muutos on jotain, joka on jatkuvasti läsnä vaikka emme sitä aina huomaisikaan.

Kun muutoksia katsotaan kauempaa ja asetetaan ne oikeaan perspektiiviin, nähdään, että historiamme on täynnä isoja ja joskus radikaalejakin muutoksia. Höyrykone, sähkö, laskentateho, automaatio, robotisaatio, digitalisaatio. Muutokseen sopeutuminen on eräs ihmiskunnan vanhimmista ja kestävimmistä haasteista, ja se saa jatkuvasti uusia muotoja.

Ja kun katsetta tarkennetaan, nähdään että muutos ja kehitys ovat saman kolikon kääntöpuolia. Muutokseen sopeutuminen on kehitykseen sopeutumista. Mutta riittääkö se? Onko tarpeeksi, että me sopeudumme kehitykseen? Varmistamme sillä, että seuraavat sata suomalaista vuotta ovat menestyksellisiä ja luovat uutta hyvinvointia?

Onko menestyksessä sittenkin kysymys kehityksen aloitteen ottamisesta ja muutoksen johtamisesta? Haaste ei ole helppo. Muutoksen silmässä vauhti näyttää aina kovalta, ja uudet asiat tuntuvat ainutlaatuisilta – syntyy tunne, että kukaan ei ole koskaan aikaisemmin joutunut muuttumaan yhtä nopeasti. Ja toisaalta omat asiat eivät etene ollenkaan niin kuin haluaisi.

”Kun olet muutoksen keskellä, tuntuu siltä että mitään ei tapahdu. Ja kuitenkin jälkeinpäin katsottuna kaikki tapahtui todella nopeasti.”

– KAJ PYYHTIÄ, MAAS GLOBAL

Jotta ymmärtäisimme, miten ottaa tukeva ote nyt meneillään olevista ja tulevista muutoksista, on tärkeää ymmärtää, millainen on muutosten suunta ja olemus. Meidän on ymmärrettävä, kuinka muutos vaikuttaa tapaamme toimia ja miksi. Ymmärättyämme tämän, osaamme paremmin hahmottaa ne tied, joita meidän tulee lähteä nyt kulkemaan, jotta varmistamme Suomelle entistäkin menestyksekkäämmän seuraavan vuosisadan.

Suunta Eteenpäin 2017 -seminaari kokosi yhteen mielenkiintoisia yrityksiä, henkilöitä ja näkökulmia. Kun suuret ajatukset kohtaavat, syntyy aina jotain merkittävää. Tähän seminaariin valmistauduttaessa hyviä ajatuksia tuli enemmän kuin yhdessä seminaarissa olisi ollut mahdollista käsitellä.

Halusimme jakaa nämä ajatukset kanssanne, ja tuoda näin mukaan myös ne, jotka eivät tänä vuonna päässeet osallistumaan Suunta Eteenpäin -seminaariin. Toivomme tämän kirjan myötä, että seminaarissa käsitellyt hyvät ideat jatkavat matkaansa mukanne, jalostuvat uusiksi teoiksi ja auttavat valitsemaan oikeat polut eteenpäin.

Kirjan tarinat käsittelevät muun muassa digitaalisuutta, dataa, toimintatapoja, ketteryyttä, epäonnistumista, kiertotaloutta ja kuluttamisen muutosta. Aiheet ovat pinnalla juuri nyt, ja ne ovat vaikuttaneet ja tulevat vaikuttamaan vielä pitkään liiketoiminnassa ja arkisissa rutiineissa.

Lähes kaikissa näissä tarinoissa kiteytyy ainakin yksi iso muutos, joka kuvastaa ajatteluumme ja käyttäytymistämme ihmisiinä: aikakäsityksemme. Internet-aikakausi on tuonut kaiken ulottuvillemme tässä, nyt ja heti. Digitaalisuus on lyhentänyt syklejä, älylaitteet ovat tehneet meistä kärsimättömiä. Palaverissa kuunteleminen ilman älylaitteen hipelöintiä on jo kauan ollut enemmän outo poikkeus kuin sääntö.

Aiemmin jaksoimme kärsivällisesti odottaa, ja meitä varten rakennettiin odotushuoneita. Enää emme odota. Nyt me painamme kiireellä hissien ovien sulkeutumispainia, sillä siten viiden sekunnin odotusajan pystyy kaventamaan kolmeen. Jos sivun latautuminen kestää muutamaa sekuntia pidempään, olemme jo valmiita sulkemaan ikkunan ja kokeilemaan toista vaihtoehtoa. Jos kilpailija onnistuu tarjoamaan tuotteen tai palvelun muita nopeammin, maltamme tuskin odottaa tilauksen tekemistä.

”Netissä kilpailijat ovat aina yhden klikin päässä.”

– ANDERS STENBÄCK, OP

Tässä ja nyt! Tänään! Nykyisin on silkkää harhaa ajatella, että käytössämme olisi yhtä paljon aikaa suunnittelulle ja visioinneille kuin aiemmin. Meidän on kyettävä konkreettisiin tekoihin entistäkin nopeammin – on kyettävä luomaan jotain sellaista, mitä asiakkaat voivat jo aikaisessa vaiheessa testata ja kokeilla. Vuoden kehityssyklit ovat

pääsääntöisesti historiaa – jotain on saatava pajalta ulos jo viikoissa. Tämä ei poista suunnittelun ja kunnianhimoisen vision tärkeyttä – päinvastoin. Mitä kovempaa ajamme, sitä tärkeämpää on tietää mihin ollaan menossa. Sen sijaan tekeminen pitää pystyä pilkkomaan yhä pienempiin osiin, jotta pystymme etenemään koko ajan ja saamaan aikaiseksi valmista, jota voimme testata oikeilla asiakkailta.

”Kavensimme perinteisen 3–6 kuukauden iteraatiosyklin 24 tuntiin. Tekeminen ei välttämättä ollut kaikkien oppikirjojen mukaista tai aina nättiä.”

– HENRIK DAHL, WÄRTSILÄ

Tätä kirjaa lukiessa kannattaa ensisijaisesti miettiä, millaisia ideoita ja asioita voin viedä konkreettisesti käytäntöön? Mikä iso tai pieni oivallus on sellainen, että voin tehdä sen huomenna? Maailma on aina ollut ideoita pullollaan. Mutta vain ne, jotka on viety arkeen ja käytäntöön voivat saada uusia ja hienoja asioita aikaiseksi. Tässä mielessä vanha sananlasku pitää vielä hyvin paikkansa – parempi yksi muutos käytännössä kuin kymmenen sähköpostissa.

”Me yritämme aina päästä mahdollisimman nopeasti metsään testaamaan uusia kehityksessä olevia koneita. Paperilla hommat eivät tule valmiiksi vaan kokeilemalla.”

– JUHO NUMMELA, PONSSE

Tämä kirja – kuten Suunta eteenpäin 2017 -seminaariin – käsittelee maailmaa ja Suomea muutosten keskellä.



Takana loistava matka, edessä mahdollisuuksien maailma

Me suomalaiset olemme historiallisesti katsottuna kunnostautuneet hyvinvoinnin luomisessa ja myös muutoksiin sopeutumisessa. Suomesta on kehittynyt maa, josta on hyvä ponnistaa.

Millaisilla eväillä varmistamme, että Suomi jatkaa tällä menestyksekkäällä tiellä? Mistä kyky vastata muutoksiin kumpuaa? Millainen rooli kritiikin kuuntelulla on? Mistä luovuus ja uudet ratkaisut syntyvät? Mikä on rohkeuden käyttövoimaa?

Ensimmäisenä oleminen ei koskaan ole helppoa. Kun suunta otetaan kohti jotain sellaista, jota ei vielä ole olemassa, lopputuloksesta ei ole varmuutta. Aidosti tuntemattomille alueille meneminen sisältää aina riskejä.

Suunnan näyttäminen merkitsee myös uusia alkuja. Ne, jotka tekevät asioita ensimmäisenä, mahdollistavat muutoksen ja luovat teoillaan maailmaa uudelleen.

Kun mahdollisuudesta tehdään todellisuutta, ensimmäinen askel on suunnan valitseminen. Silloin näkökulmia ja vastauksia on monia. Ja se on hyvä asia: Mitä erilaisempia perspektiivejä ja näkökantoja olemme valmiita kuuntelemaan ja ymmärtämään, sitä paremmat eväät meillä on arvioida sitä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Ainoastaan omat ennakkoluulomme ja rajoitteemme voivat estää meitä näkemästä tulevaisuuden suuntaviivoja.

Tässä luvussa puheenvuoro annetaan niille, jotka katsovat maailmaa uuden luomisen ja muutoksen näkökulmasta.

”Minä, 190 senttiä ja Greenpeacen aktivisti Maija Suomela, 160 senttiä, juttelimme kasvotusten ja kaikessa rauhassa asiat halki.”

– MATTI LIEVONEN, NESTE

Kritiikin kannukset

MATTI LIEVONEN • TOIMITUSJOHTAJA, NESTE

Nesteen tie maailman johtavaksi kiertotalousyhtiöksi biopoltoaineissa ei ole ollut vailla kuoppia. Markkinoiden suunnannäyttäjänä toimiminen on merkinnyt kritiikkiä, epäilyksiä ja suurten visioiden kyseenalaistamista.

Eräänä aamuna Nesteen toimitusjohtaja Matti Lievonen ajoi tavalliseen tapaan kohti Espoon Keilarannassa sijaitsevaa Nesteen pääkonttoria. Edessä oli tulosjulkistus, ja ajatukset askartelivat julkistuksen yksityiskohdissa. Kunnes jotain vielä jännittävämpää piirtyi näkyviin.

”Konttorin edusta oli täynnä Greenpeacen lakanoita, ja aktivistit roikkuivat vuorikiipeilyvehkeissä talon katolta. Tuumin, että mitähän tästä päivästä vielä tulee.”

Elettiin mielenkiintoisia aikoja. Neste oli muutama vuosi aiemmin tuonut markkinoille uusiutuvan dieselin. Greenpeace otti pian Nesteen tähtäimeensä: ympäristöjärjestön kritiikki kohdistui Nesteen uusiutuvan dieselin tuotannossa käyttämään palmuöljyyn.

”Kun Greenpeace tuli kuvaan, meitä arvosteltiin raakapalmuöljyn käytöstä joka puolelta. Talon sisälläkin alkoi olla sellaista tunnelmaa, että kehtaako väki ollenkaan enää olla Nesteellä töissä.”

Haaste oli siis ollut pitkään ilmassa, ja nyt Greenpeace oli tullut kotikäynnille.

”Tuollaisissa tilanteissa parasta on, että rauhoittuu ensin ja katsoo sitten mitä tehdään. Pyysin viestintäjohtaja Osmo Kammosta kutsumaan Greenpeacen edustajan keskustelemaan. Niin kävi. Minä, 190 senttiä ja Greenpeacen aktivisti Maija Suomela, 160 senttiä, juttelimme kasvotusten ja kaikessa rauhassa asiat halki. Kutsuimme Majan myös kertomaan Greenpeacen Neste-huolet henkilöstöinfoomme.”

Lievonen pohtii, että Nesteelle Greenpeacen kohtaaminen oli päänavaus. Se kohtaaminen mursi jäätä, puolin ja toisin.

”Se osoitti Nesteen henkilöstölle, että se mitä me maailmalle kerromme, on myös totta. Me voimme seistä sanojemme takana. Väkemme luotti ja luottaa, että Nesteen käyttämä palmuöljy tulee sertifioiduilta plantaaseilta, eikä uhkaa paikallisia ekosysteemeitä.”

Tärkeintä oli, että dialogi oli avattu, ja että se jatkui Greenpeacen kanssa vielä pitkään kansallisella, pohjoismaisella, eurooppalaisella ja globaalilla tasolla.

”Yhteydet ovat edelleen auki.”

”Eteenpäin menemisessä itsensä altistaminen kritiikille on erittäin tärkeä juttu.”

”Tapauksen opetus on, että on kuunneltava, eikä työnnettävä päätä pensaaseen. Epäilemättä Greenpeace ja muu kritiikki oli sysäys kohti nopeampaa muutosta ja vastuullisempaa toimintaa. Lähdimme miettimään, voisiko esimerkiksi jätteistä ja tähteistä tulla seuraava Nesteen uusiutuvien tuotteiden raaka-aine.”

”Jos on lähtenyt liikkeelle väärään aikaan tai väärään bisnekseen, ei auta ulkopuolisia syyttää. Mieluummin tehdään korjausliikkeitä hartiavoimin ja tuodaan porukka mukaan talkoisiin. Ei synkistely tai muiden syyttäminen yleensä vie eteenpäin.”

”Ja kun oikeaan suuntaan on päästy, pientäkin onnistumista on voitava juhlia ja olla ylpeä siitä. Sitä kautta onnistumiset lisääntyvät ja luottamus kasvaa.”

Tänä päivänä yli 80 prosenttia Nesteen uusiutuvasta dieselistä valmistetaan jätteistä ja tähteistä. Kaikki Suomessa myytävä Neste MY uusiutuva diesel on valmistettu jätteen ja tähderaaka-aineista. Näiden jakeiden käyttö tarkoittaa, että perinteisiin fossiilisiin dieseleihin verrattuna Nesteen uusiutuva diesel tuottaa jopa 90 prosenttia vähemmän kasvihuonekaasupäästöjä.

Neste oli tutkinut uusiutuvan dieselin laajamittaisen tuotannon mahdollistavaa NEXBTL-teknologiaa jo 1990-luvulla. Kun aika oli oikea ja teknologia valmiina, suuret investoinnit uusiutuvan polttonesteen tuotantokapasiteettiin tehtiin vuosina 2009–2011.

”Ensimmäisten joukossa oleminen on tarkoittanut, että Neste on johtanut muutosta myös globaalilla tasolla. Kun isoja siirtoja tehtiin, Neste sai myös arvostelua osakseen. Meitä pidettiin ihan hulluina.”

Neste on kasvanut maailman suurimmaksi uusiutuvan dieselin valmistajaksi. Nesteen panostukset kestävämpiin ratkaisuihin on huomioitu ympäri maailman. Vuonna 2017 Neste arvioitiin maailman 23:nneksi vastuullisimmaksi yhtiöksi. Nesteen uusiutuvan dieselin globaalit päästövähennykset vastaavat koko Suomen henkilöautokannan tuottamia kasvihuonekaasupäästöjä.

Neste valmistaa uusiutuvaa dieseliä Porvoon, Rotterdamin ja Singaporen jalostamoilla. Vuonna 2017 uusiutuvien tuotteiden osuus Nesteen tuloksesta on noin puolet.

”Uudistuminen on välttämätöntä, jos haluaa pysyä huipulla. Uudistuminen ei ole vain yksittäisiä suuria investointeja, vaan se on jatkuvaa työtä.”

Neste kartoittaa myös uusiutuvien materiaalien tuotanto- ja markkinamahdollisuuksia.

”Tämän lisäksi haluamme yhä enemmän olla palveluyritys. Sillä suunnalla on vielä paljon saatavaa.”

Suomalainen nöyryys ja kyky kuunnella on Lievosen mukaan valttia suuremmissakin pelipöydissä. Hyvistä ideoista jalostuu parhaita ideoita silloin, kun niitä uskalletaan koetella ja haastaa.

”Se, miten Suomi kehittyy ja menee eteenpäin, on yhdistelmä rohkeaa heittäytymistä ja ympäristön kuuntelua. Vaikka olisi satavarma siitä, että nyt tehdään oikeita ja hyviä juttuja, niin silti se nöyryyden rahtunen on hyvä pitää mukana.”

”Ja mistäpä sen oman juttunsa hyvyiden satavarmaksi tietäisikään, ellei ehdoin tahdoin kuuntele ja ota kritiikkiä vastaan.”

”Jos olet kysynyt oikean kysymyksen, löytyy sata ihmistä, jotka osaavat sen ratkaista.”

– BENGT HOLMSTRÖM

Kysy oikeita kysymyksiä

BENGT HOLMSTRÖM • NOBELISTI

Ihmiskunta on teolliseen vallankumoukseen verrattavan muutoksen keskellä. Kun älykkäät koneet haastavat meidät yhä uusilla alueilla, ihmisen tehtäväksi jää luoda uutta ja kysyä oikeita kysymyksiä. Taloustieteen nobelisti, MIT:n taloustieteen professori Bengt Holmström painottaa struktuurin merkitystä luovuuden ja ongelmanratkaisun opettelussa.

”Tämä aika muistetaan koneiden, tekoälyn ja robottien tulemisen aikana. Meneillään on uuteen teolliseen vallankumoukseen verrattava murros. Ja se muutos on nopeampaa kuin uskommekaan.”

Bengt Holmström on taloustieteen nobelisti ja hoitaa Paul A. Samuelssonin kansantaloustieteen professuuria Massachusetts Institute of Technologyssä. Vaikka taloustiede on Holmströmin leipälaji, hän on kiinnostuneena seurannut MIT:n professorina aitiopaikalta, kuinka koneita ja tekoälyä on kehitetty vuosikaudet.

Koneiden herättämät kysymykset eivät ole Holmströmille ainoastaan kuriositeetti. Taloustieteilijälle koneiden esiinmarssi merkitsee ennennäkemätöntä uusjakoa ja yhteiskunnallista murrosta.

Esimerkiksi Elinkeinoelämän tutkimuslaitos Etlä arvioi, että koneälyn kehitys ja digitalisaatio tulevat hävittämään jopa kolmanneksen nykyisistä työpaikoista – merkittävä osa näistä työpaikoista on niin sanottuja keskiluokkaisia asiantuntijatehtäviä.

Holmström uskoo, että viime vuosina ihmiskunta on ottanut ratkaisevia askeleita kohti uutta maailmanjärjestystä.

”Tähän asti koneiden kehitys on ollut hidasta. Se johtuu siitä, että niitä on yritetty opettaa ajattelemaan valmiiden sääntöjen pohjalta samalla tavalla deduktiivisesti kuin me aikuiset ajattelemme.”

”Viime vuosina tämä lähestymistapa on muuttunut siten, että koneita ei enää opeteta matkimaan aikuisia vaan lapsia.”

”Koneet siis jatkuvasti omaksuvat valtavat määrät tietoa, ja etsivät samankaltaisuuksia ja johdonmukaisuuksia, joiden perusteella ne ennustavat ja päättävät asioita. Opittu tieto kumuloituu ja johtaa uuteen tietoon.”

Kun oikea paradigma keinoälyn kehitykselle on löytynyt, koneiden oppiminen kiihtyy. Laskentateho kasvaa ja algoritmeista tulee jatkuvasti parempia.

Tässä ajassa keinoälyn pienet ja suuret harppaukset seuraavat toisiaan. IBM:n Deep Blue päihitti ihmisen shakissa jo 20 vuotta sitten, ja vuonna 2015 Googlen AlphaGo hakkasi vaikeassa Go-pelissä hallitsevat mestarit. Ihmisen valta-aika julistetaan päättyneeksi taidonnäyte toisensa jälkeen.

”Erityistä Go-voitossa oli se, että kone pystyi kehittämään aivan uusia strategioita pelissä, jota ihmiset ovat pelanneet vuosituhannet.”

Koneet korvaavat ihmisen yhä uusilla tavoilla. Onko tämä haasteen lisäksi mahdollisuus? Voisiko ihmiskunta ottaa siis mukavan asennon ja antaa koneiden hoitaa sekä fyysiset että henkiset haasteet?

”Koneet ovat hyviä analysoimaan sellaisia asioita, joita me ihmiset olemme jo tehneet, mutta emme ole välttämättä vielä täysin ja kaikkien ulottuvuuksien osalta oivaltaneet. Ihmisen tehtävä on luoda uutta paloittelemalla ongelmat kysymyksiin, joiden vastaamiseen koneet voidaan ottaa avuksi.”

Suuri ongelma on, millaisilla eväillä suomalaiset, amerikkalaiset ja muu ihmiskunta sitten voisivat vastata edessä häämöttäviin murroksiin? Digitalisaation hyökyaalto haastaa jo tälläkin hetkellä vanhoihin toimintatapoihin lukkiutuneita yrityksiä ja vie kokonaisia toimialoja mennessään.

”Käytännössä se näkyy niin, että perinteiset yritykset palkkaavat vain vähän uusia työntekijöitä. Haaste kohdistuu varsinkin niihin yrityksiin, jotka ovat menestyneet vuosikymmenet samalla mallilla. Esimerkiksi Stockmann on juuri nyt vaikeuksissa, sillä digitalisaatio leikkaa välikädet vähittäiskaupasta pois.”

Holmströmin viesti on, että teknologia kehittyy, ja ihmisen toiminnan on kehityttävä siinä mukana. Organisaatioiden on mukauduttava uusiin teknologioihin mahdollisimman hyvin. Hän muistuttaa, että jokaisesta murroksesta seuraa uusia alkuja ja kasvupolkuja.

”Perinteiset työpaikat ovat nettomääräisesti vähentyneet ja kaikki nettokasvu tullut uudenlaisista työpaikoista. Nämä työpaikat ovat uusiin teknologioihin liittyvissä yritysissä, startupeissa ja itsensä työllistävien ihmisten työpanoksessa.”

Nopeimmin kasvavat ja parhaiten menestyvät yritykset ja toimijat ovat siis niitä, jotka ovat ymmärtäneet kysyä oikeita kysymyksiä ja jotka kykenevät tarjoamaan luovia ja uudenlaisia ratkaisuja markkinoille.

Tähän ajatteluun myös MIT valmentaa. Opetus- ja tutkimuslaitoksena MIT kuuluu maailman ehdottomaan kärkikastiin: MIT sijoittuu viidenneksi maailman huippuyliopistojen vertailussa ja kuudenneksi nobelistien määrällä mitattuna.

Millaisia henkisiä valmiuksia MIT:ssa siis kasvatetaan? Mikä on innovatiivisuuden resepti?

Kaikki oppiminen lähtee välittämisestä ja vaatimisesta, Holmström painottaa. MIT:n opetus on varsin strukturoitua. Tavoite on valmistua neljässä vuodessa. Suurin osa opiskelijoista pääsee tavoitteeseen, sillä oppiminen on täysipäiväistä työtä.

”Jos ihmiselle antaa struktuurin, ’laatikon’, jossa toimia, ja hänelle annetaan riittävän konkreettinen haaste sen laatikon sisältä, hänen on paljon helpompaa olla luova. Laatikko johtaa siis innovatiiviseen toimintaan. Tämä ajatus on päinvastainen siihen, mitä ihmisillä yleensä on.”

MIT:ssa vahva struktuuri säilyy korkeimmalle tasolle saakka. Matkan varrella ratkaistavista haasteista tulee entistä vaativampia. Tavoitteita lisätään, laatikoiden koko kasvaa.

”Yksi tapa katsella oppimista, johtamista ja yleisemmin kehityksen kaarta on haasteiden vähittäinen kasvattaminen. Kun ihminen on riittävän kehittynyt, hän osaa itse rakentaa näitä laatikoita ja struktuureja, eli kysyä itse niitä oikeita kysymyksiä, joita lähdetään ratkomaan.”

”Hyvistä kysymyksistä on aina pula, ei niiden ratkaisijoista. Jos olet kysynyt oikean kysymyksen, löytyy sata ihmistä, jotka osaavat sen ratkaista. Samalla tavalla moni osaa ratkaista sanaristikon, mutta harva osaa oikein hyvän ristikon laatia.”

Amazonin perustaja ja toimitusjohtaja Jeff Bezos on todennut, että niukkuus vaikuttaa olennaisesti innovaatioiden syntyyn. Kun käytössä on ollut vain vähän rahaa ja aikaa, ideoista on jalostunut kilpailukykyisiä. Kun laatikko on ahdas, ulospääsyyn on käytettävä kekseliäisyyttä.

Holmström allekirjoittaa Bezosin ajatuksen.

”Innovaatiopolitiikan kannalta se tarkoittaa, että idean on tultava rahan luo, eikä päinvastoin. Ei innovaatorahaa voida kylvää sinne tänne ja toivoa, että jokin suuri idea joskus syntyisi.”

Holmströmin kokemuksen mukaan suuret asiat syntyvät pienistä ideoista.

”Puukin kasvaa siemenestä. Jos lähdetään liikkeelle niin, että kuvitellaan tekevämme jotain suurta, mitään erityistä ei synny.”

”Toisinaan kysyttävä kysymys voi olla suuri, mutta tekeminen ja askeleet ovat pieniä. Uuden luominen on siis ensisijaisesti prosessi, jossa systemaattisuus palkitaan.”

Tärkeää on Holmströmin mukaan myös ymmärtää, että oppiminen ja aidosti uuden luominen on matka, johon voi valmistautua vain tiettyyn pisteeseen asti.

Holmström sai ensikäden kokemuksen hallitusta riskinotosta ja kyvystä kysyä oikeita kysymyksiä ensimmäisessä työpaikassaan Ahlstromilla 1970-luvulla. Hän kertoo, että silloisella rahoitusjohtajalla Jarl Engblomilla oli samaan aikaan analyttinen ja ennakkoluuloton lähestymistapa liiketoiminnan kehittämiseen.

”Engblom oli pelätty ja vaativa johtaja, mutta myös välittävä ihminen, jolla oli ymmärrystä uusille ideoille.”

”Tältä pohjalta minut – 23-vuotias, kokematon nuori kaveri – otettiin tekemään uutta yritysmallia, joka myöhemmin tosin osoittautui kannattamattomaksi. Jossain vaiheessa totesin, että tästä ei tule mitään. Datan kerääminen oli liian vaikeaa ja sitä myös manipuloitiin.”

Tästä rahoitusjohtaja ei hermostunut, vaan ymmärsi että riski otettiin ja tällä kertaa siitä ei tullut voittoa.

”Tämä oli minulle iso opetus. Epäonnistuminen on osa oppimisprosessia ja aina älyllinen koe. Ahlstromilta matka vei kannustinjärjestelmiin, jotka ovat olleet tutkimukseni keskiössä koko akateemisen urani.”

”Silloin, kun asiat menevät niin kuin niiden ei olettanut menevän, silloin opitaan uutta. Se tilanne on mahdollisuus ymmärtää, miksi asiat eivät menneet suunnitelmien mukaan. Jos asiat aina menevät kuten ajateltiin, silloin ne on vain ymmärretty ja kaikki toiminta on ollut varmistelua. Se ei tuota uutta tietoa.”

”Ei matkan tarkoitus ole yleensä nähdä niitä eiffelintorneja ja grandcanyoneja, vaan jotain aidosti omaa ja henkilökohtaista. Matka, joka toteutuu juuri sellaisena kuin sen on suunnitellut, on minun mielestäni tylsä matka.”



Lumen taju

ANTTI AUTTI • LUMILAUTAILIJA

Lumilautailija Antti Autti on katsonut näköalapaikalta, kuinka ilmastonmuutos etenee. Siellä, missä aiemmin oli takuuvarma talvi, on nykyään suuri epävarmuus.

”Lumi on minun elämäntapani peruselementti. Jos lumelle tapahtuu jotain, se on aina pysäyttävä tunne.”

Maailmanmestaruustason lumilautailija Antti Autin yhteys lumeen on syvä. Lumi edustaa Autille turvaa ja jatkuvuutta, vaikka se on huimapäisten temppeujen ja äärisuoritusten näyttäjä.

Autti oli vuonna 2005 ensimmäinen eurooppalainen, joka voitti lumikourukilpailun extremelajien megatapahtumassa X-Gamesissa, ja vuonna 2005 Autti pokkasi myös half-pipen ja big airin maailmanmestaruudet. Autti edusti Suomea Torinon talviolympialaisissa vuonna 2006, ja sijoittui kisoissa viidenneksi.

Kilpailu-uran jälkeen Autti siirtyi vapaalaskijaksi, ja on kymmenen vuoden ajan kiertänyt päätyökseen maailman jylhimpiä laskupaikkoja. Autin tähdittämät pelottomat vapaalaskuelokuvat inspiroivat ja innoittavat yleisöä ympäri maailman.

”Vapaalasku on kilpalaskua huomattavasti vaativampi laji. Vuorilla oleminen ja vapaalasku eroavat kilpailuolosuhteissa laskemisesta siten, että ääriolosuhteissa täytyy osata kunnioittaa ja ymmärtää luontoa. Siellä ei ole mitään ihmisen luomaa. Vapaalaskija tekee aina itse päätökset siitä, missä on turvallista laskea, ja kuinka laskuympäristöä kohdellaan. Isoilla vuorilla ei ole varaa minkäänlaisiin virheisiin.”

”On luotava katkeamaton yhteys ympäristöön. Jos ymmärrät, kuinka lumi ja luonto toimivat sinä päivänä, kun on sinun vuorosi laskea, laskusi onnistuu.”

Autti on laskenut monipuolisesti ja eri puolilla maailmaa, kuten Alaskassa, Uudessa-Seelannissa, Chilessä, Argentiinassa ja Marokossa.

Hiljattain hän kuvasi Huippuvuorilla filmin, joka laittoi maailman huiput valloittaneen laskijankin ääri rajoille.

”Huippuvuorilla laskeminen oli mielenkiintoinen projekti. Se on niin ankaraa erämaata, että minäkin olin välillä aika kaukana mukavuusalueelta. Projektin onnistuminen vaati todella paljon sekä fyysisesti että henkisesti.”

Huippuvuori-filmin tehtävä on samalla osoittaa, miten ilmastonmuutos näkyy pohjoisessa.

”Ilmastonmuutoksen näkee selvästi tuollaisilla äärialueilla. Olen käynyt Huippuvuorilla kaksi kertaa. Muutamista jääalueista voi nähdä muutoksia jo vuodenkin aikana. Olen myös jutellut paikallisten kanssa, ja he ovat kertoneet kuinka jäätiköt vetäytyvät vuonoista. Jos jää katoaa vuonoista, se vaikeuttaa jääkarhujen liikkumista, ruoan hankintaa ja elämää. Huippuvuorilla on nyt noin 3 000 jääkarhua. En tiedä, montako niitä on kun seuraavan kerran käyn siellä.”

Ilmastonmuutoksen jäljet näkyvät ympäri maailman. Siellä, missä ennen oli takuuvarmasti lunta, on nyt suuri epävarmuus.

”Eräs maailman parhaista laskupaikoista on Japanin pohjoisella Hokkaidon saarella. Se johtuu siitä, että lumi tulee saarelle Siperiasta. Nyt virtaukset ovat muuttuneet niin, että lumi voi sataa mistä ilmansuunnasta tahansa. Jos lumi tulee lännestä tai etelästä, se on täysin erilaista ja myös ennalta-arvaamatonta. Lumi voi tulla myös myöhemmin.”

”Kolme vuotta sitten olimme Japanissa laskemassa, ja juuri silloin satoi vettä. Sen ei pitäisi olla mahdollista paikassa, jota pidetään lumen kannalta maailman varmimpana.”

Autti on asunut koko ikänsä Lapissa, ja on tottunut odottamaan lunta ja tasaisia talvia.

”Joskus tulee sellaisia vuosia, että on yhtäkkiä lämmin sydäntalvella. Viime aikoina Lapissakin on satanut vettä jopa helmikuussa. Se on todella outo ja uusi asia. Sellaiset asiat herättävät miettimään kokonaiskuvaa ja myös omia ratkaisuja. Sitä alkaa miettiä, millaisella tekemisellä asiat voisivat mennä parempaan suuntaan.”

”Vapaalaskuelokuvien tekeminen on minun tapani näyttää ihmisille, miten katoava asia näinkin upea elementti kuin lumi on. Videoilla haluan inspiroida ja luoda sellaista fiilistä, että jokainen voi tarttua toimeen luonnon ja ympäristön hyväksi.”

Tähtää korkealle

Tätä aikaa määrittävät suuret kysymykset, joiden ratkaisijoille on luvassa paljon hyviä asioita. Digitalisaation luomien haasteiden positiivisena käänköpuolena ovat uudet liiketoimintakonseptit. Huoli luonnonvarojen riittävydestä voi tuottaa resurssiviisaiden yhteiskuntien ratkaisuja.

Haasteet ovat globaaleja, mutta niin ovat markkinatkin. Digitaalisuus on avannut rajat monella tapaa yhtä lailla pienille kuin suurillekin yrityksille. Eikä pelkästään digitaalisten tuotteiden ja palveluiden suhteen.

Uudet liiketoimintamallit, tuotteet ja palvelut ovat yhä useammin useiden teknologioiden ja toimialojen yhdistelmiä. Tarvitaan uudenlaista logiikkaa ja herkkyyttä: oman tuotteen tai toimialan ymmärtäminen ja seuraaminen ei enää riitä – seuraava omaa liiketoimintaa koskettava läpimurto voi tulla miltä alalta tahansa. Tämä lisää myös epävarmuutta.

Epävarmuuden lisääntyminen on nostanut vision tärkeyttä entisestään. Mitä heikommin osaamme ennustaa tulevaisuutta ja tulevia polkuja, sitä tärkeämpää on tietää mihin suuntaan olemme kulloinkin menossa.

Seuraavassa luvussa joukko asiantuntijoita kertoo, millaisista aineksista tulevaisuus heidän näkökulmastaan rakentuu.

”Vaikka visio ei sanana ole kauhean muodikas, niin tosiasia on että kaikilla pitää olla sellainen.”

– ROOPE MOKKA, DEMOS HELSINKI

Tulevaisuuden tiekarttoja rakentamassa

ROOPE MOKKA • TOIMITUSJOHTAJA, DEMOS HELSINKI

Mitä huomina tuo tullessaan? Kukaan ei tiedä varmasti, mutta jokainen voi rakentaa vision omasta paikastaan tulevaisuuden maailmassa. Demos Helsinki auttaa yrityksiä laatimaan tulevaisuuden tiekarttoja ja sopeutumaan jatkuvaan muutokseen.

Tulevaisuus on ajatushautomo Demos Helsingin työtä. Demos Helsinki laatii suuria skenaarioita ja tekee pitkälle tulevaisuuteen katsovaa strategiatyötä yritysten ja julkisten toimijoiden kanssa. Perustajajäsen Roope Mokka ei tästä huolimatta usko ennustamiseen.

”Ennusteiden laatiminen oli jossain maailmanajassa kenties helpompaa, mutta varsinkin tässä ajassa epävarmuutta on todella paljon. Olemme menossa kohti uutta aikakautta, mikä tarkoittaa että ennusteet eivät todennäköisesti pidä paikkaansa.”

Millaisilla eväillä tulevaisuutta siis voidaan hahmottaa? Mitä voimme tietää tulevaisuudesta?

”Vaikka visio ei sanana ole kauhean muodikas, niin tosiasia on että kaikilla pitää olla sellainen. Muutenhan toiminnalta puuttuu päämäärä. Kun kenelläkään ei voi olla varmaa tietoa tulevaisuudesta, visio on toiseksi paras asia.”

Mokka lisää, että vision luominen ei lopulta ole kovin monimutkainen prosessi. On yritettävä ymmärtää meneillään olevan muutoksen suuruus ja reagoitava siihen parhaan kykynsä mukaan.

Demos Helsinki on tehnyt strategiatyötä maailman suurimpien yritysten, kuten Ikean ja Unileverin kanssa. Myös monet kotimaiset yritykset ovat ottaneet Demos Helsingin mukaan pohtimaan, millaisia voisivat olla tulevaisuuden kilpailuvälit.

”Virhe, jota usein korjaamme yritysten kanssa toimiessa on, että strategiakauden ajatellaan olevan 2–5 vuoden mittainen. Ja koska ajatellaan näin, tulevaisuuteen katsotaan vain sen verran. Haluamme herättää siihen, että katsottaisiin ainakin sen kymmenen vuotta eteenpäin. Kun vision pituus on valittu, tätä arvioitua tulevaisuutta testataan hieman. Tämä on kokeilevan strategiatekemisen ydinjuttu.”

”Se, että elämme keskellä muutosta tarkoittaa, että meidän jokaisen paras tapa ennustaa tulevaisuutta on tehdä sitä itse ja heti.”

”Suurinta osaa asioista voi lähteä heti kokeilemaan ja katsomaan, olisiko niistä tulevaisuuden rakennuspalikoiksi.”

Kokeilevan strategiatyön ja visioinnin merkitys on osaltaan sopeutua muutokseen.

”Harvalla yrityksellä on niin staattinen asema, että he pärjäisivät ilman transformatiivista visiota eli visiota muutoksesta.”

Muutos on jatkuvaa. Siksi sopeutumisen on oltava jatkuvaa ja siihen on suhtauduttava avoimella mielellä. Se ei ole helppoa: esimerkiksi yli puolet vuoden 2000 Fortune 500 -listan yrityksistä on mennyt konkurssiin, lopettanut toimintansa tai sulautettu johonkin suurempaan kokonaisuuteen.

Muutosta ajavat paitsi digitaaliset disruptiot, myös kulutuskäyttäytymisen ja arvon pohjan muutos.

Tapausesimerkki on liikkuminen. Alun perin liikkuminen merkitsi vapautta. Se vapautti ihmiset kylistä ja kaupungeista, ja toi maailman kaikkien ulottuville.

”Jossain vaiheessa kävikin niin, että liikkuminen alkoi rajoittaa ihmisten elämää. Tuli ruuhkia, tuli luonnonvarojen tuhlailuun ja ympäristön tilaan liittyviä huolia.”

Nykyisin oman auton hankintaan suhtaudutaan aiempaa penseämmin. Yksityis-autoilun suosio laskee länsimaissa tasaisesti, ja Suomessakin ajokortteja hankitaan jatkuvasti vähemmän.

Autonvalmistajien hälytyskellot soivat. Demos Helsinki vastaa kutsuun.

”Teemme yhteistyötä myös liikkumiseen keskittyvien kansainvälisten firmojen kanssa, joita ennen kutsuttiin autonvalmistajiksi.”

”Teemme Key Performance Indicator -tyyppistä työtä, jossa katsotaan, onko esimerkiksi uusissa liikkumisen konsepteissa ideaa. Ihmiset liikkuvat vain silloin kun heillä on siihen tarvetta. Ja tarve on etupäässä fyysinen kontakti. Muita syitä liikkumiseen on tulevaisuudessa entistä vähemmän.”

”Liikkumisen pitää tukea ihmistä terveyden, pelin tai leikin, luovuuden tai minäkuvan rakentamisessa. Liikkumisen pitää siis tuoda jotain uutta ja jännittävää elämäämme, ja tähän muutokseen autonvalmistajatkin yrittävät sopeutua.”

Tapa arvottaa liikkumista on osa suurempaa palapeliä. Mokan mukaan olemme siirtymässä jälkitekolliseen yhteiskuntaan.

”Suomeksi se tarkoittaa, että ihmiset eivät enää ole ensisijaisesti työn kautta mukana yhteiskunnassa. Millainen yhteiskunta se sitten on? Digitalisaation ja tekoälyn ansiosta tämä muutos alkaa koskettaa yhä useampia, ja vaikutukset nähdään arjessa. Vakituista työtä tekevät ovat olleet jo pitkään vähemmistössä, hallinnoiva työ lisääntyy.”

”Äärimmilleen vietyä jälkitekollinen yhteiskunta on sellainen, jossa ihmiset ovat vapautuneet välttämättömyydestä kuten työstä. Näin työn merkitys ihmisarvon määrittäjänä myös vähenee.”

Mokka alleviivaa, että jälkitekollinen maailma on hyvin erilainen kuin se maailma, jossa olemme tottuneet elämään. Jälkitekolliset yritykset ovat hyvin erilaisia kuin ne, joissa olemme tottuneet työskentelemään. Kysymyksiä on siksi useita. Millainen on jälkitekollinen kaupunki? Jälkitekollinen demokratia?

”Kaikki ovat isoja kysymyksiä, joihin meidän kaikkien on löydettävä jonkinlainen vastaus.”

Kun suuret käsitteet ovat liikkeessä, myös valtiovalan merkitystä ja asemaa pohditaan jatkuvasti uudelleen. Mokka kertoo, että julkisella puolella strategiaharjoitukset ulottuvat tyypillisesti yrityksiä pidemmälle.

”Valtiollisella tasolla tehdään 2050-harjoitteita, eli katsotaan 30 vuotta tulevaisuuteen. Näiden pääasiallinen merkitys on, että ihmiset oppivat hieman katsomaan pidemmälle.”

Suurena kysymyksenä sekä julkisella että yksityisellä puolella on, missä meidän vahvuutemme ovat. Demos Helsingin mukaan eräs suomalaisen yhteiskunnan valttikorteista on syvälle juurtunut hyvinvointivaltio, joka heijastuu tekemiseen ja olemiseen monilla tasoilla.

”Suomi on yksi maailman tehokkaimmista maista muuttamaan rahaa hyvinvoinniksi, ja hyvinvointivaltiolla on vahva perusta. Hyvinvointivaltion kasvatteina meidän inhimillinen intressimme on se, että kasvamme ihmisinä ja maksimoimme vapauden ja hyvinvoinnin. Ja tämä on myös yhteisön etu.”

Toinen kukoistuksen loimilanka on routa ja rospuutto. Suomi on historiallisesti ollut pitkään köyhä ja vähäväkinen maa.

”Siksi kaikki se vähä, mitä meillä on ollut, on pitänyt käyttää maksimaalisesti hyödyksi. Suomalaisissa perheissä, organisaatioissa, yrityksissä ja kaupungeissa on pitkälle kehittynyt sellainen ajattelu, että koko porukasta pyritään saamaan mahdollisimman paljon irti. Me huolehdimme aidosti siitä, että kaikkien kyvykkyys pääsee esiin.”

”Tätä kautta Suomi on kyvykkyysien valjastamisessa huippuosaa, ja tätä kyvykkyysajattelua me voisimme myös viedä ulkomaille. Yksittäiset instituutiot ja innovaatiot eivät välttämättä ole asian pihvi vaan filosofia, jolle moni asia rakentuu.”

”Kiertotalous mahdollistaa kestävämmän talouskasvun.”

– PEKKA OJANPÄÄ, LASSILA & TIKANOJA



Kestävimmät ratkaisut testataan markkinoilla

PEKKA OJANPÄÄ • TOIMITUSJOHTAJA, LASSILA & TIKANOJA

Vaikka me suomalaiset olemme maailman mittakaavassa tuhlaajia, meillä on paljon mahdollisuuksia kääntää kehityksen suuntaa, uskoo Lassila & Tikanojan Pekka Ojanpää.

Jos maailma käyttäisi resursseja viisaasti, luonnonvarat riittäisivät vuositasaan tammi-kuusta joulukuuhun. Näin ei ole. Globaalilla tasolla ihmiskunta käyttää uusiutuvat resurssit loppuun useimmiten elo-syyskuun aikana, mikä tarkoittaa että loppuvuosi eletään resurssien näkökulmasta velaksi. Näin maapallomme vähitellen köyhtyy.

Ja kun katsotaan resurssikysymystä kotimaisesta vinkkelistä, me suomalaiset olemme maailman mittakaavassa melkoisia tuhlaajia: Suomessa uusiutuvat luonnonvarat käytetään loppuun jo huhtikuussa. Esimerkiksi rakennusmateriaaleista 10–15 prosenttia menee jätteeksi rakennusvaiheessa. Keskimäärin materiaaleja käytetään Euroopassa vain kerran.

”Suuri tulevaisuuden haaste on löytää keinot, joilla talouskasvu kytketään irti resurssien kasvavasta kulutuksesta ja joilla ilmastonmuutosta hallitaan ja hillitään.”

Kun puhutaan kiertotaloudesta, puhutaan juurikin keinoista kestävä talouskasvun löytämiseksi. Lassila & Tikanoja on kriittinen lenkki tässä kehityksessä, sillä yhtiön palveluilla jätemääriä vähennetään, kiinteistöjen käyttöikä pidennetään ja palautetaan materiaaleja mahdollisimman hyvin hyötykäyttöön.

”Me olemme kiertotalouden mahdollistaja, sen kätet ja jalat. Meidän avullamme asiakkaat pystyvät tehostamaan prosessejaan ja säästämään resursseja eli toimimaan kestävämmiin.”

Esimerkkinä Ojanpää mainitsee Lassila & Tikanojan kehittämän kuormalavojen kierrätys- ja vuokrauspalvelun. Suomessa käytetään vuosittain miljoonia kuormalavoja. Perinteisesti kuormalavat ovat puisia, eurolava-tyyppisiä lavoja, ja tyypillisesti niitä käytetään vain kerran.



”Asiakkaille näiden lavojen uudelleenkäyttäminen voi olla haastavaa. Lassila & Tikanoja tarjoaa koko paketin: myynnin, vuokrauksen, kunnostuksen ja logistiikan. Yksittäinen kuormalava voidaan yleensä kunnostaa ja käyttää uudelleen 7–8 kertaa. Kun lava on tullut aidosti elinkaarensa päähän, se hyödynnetään energiana.”

”Koska lavojen korjaaminen on melko manuaalista työtä, asiakkaiden ei niitä kannata korjata. L&T:llä lavojen lajittelun ja kunnostuksen hoitavat robotit. Näin korjauskustannukset on painettu murto-osaan siitä, mitä ne ihmisen tekemänä maksaisivat.”

”Kestävämpään talouteen pyritään ohjaamaan regulaation avulla tekemällä kestävästä valinnoista taloudellisesti houkuttelevampia. Regulaatiolla on oma merkityksensä, mutta viime kädessä yksityiset yritykset, kauppa ja teollisuus ovat kuitenkin niitä tahoja, jotka toteuttavat muutoksen kohti kestävämpää yhteiskuntaa. Ne, jotka löytävät kannattavia liiketoimintamalleja, jotka tukevat kestävästä kehitystä, luovat tulevaisuuden.”

Tehtävää on paljon ja saatavaa vielä enemmän. Ojanpää arvioi, että jätteen määrä tulee kaksinkertaistumaan vuoteen 2025 mennessä, jolloin jätettä syntyy lähes 7 miljoonaa tonnia päivässä. Samaan aikaan keskiluokka jatkaa kasvuaan – keskiluokkaan kuuluu kolme miljardia ihmistä enemmän vuoteen 2030 mennessä.

”Kun tämä porukka alkaa toden teolla kuluttaa, kysyntä kaikenlaisille tuotteille lisääntyy merkittävästi. On siis aivan pakko luoda uusia ratkaisuja. Neitseellisten raaka-aineiden kulutus ei voi jatkua samaan tahtiin.”

Siksi kierrätys ei ole tärkeintä vaan se, että olemassa olevat resurssit käytetään optimaalisesti ja kaikenlainen hävikki minimoidaan, Ojanpää painottaa.

”Konkreettinen esimerkki resurssien tuhailusta on ruoka, josta menee hävikkiin jopa 20–30 prosenttia. Vuosittain 90 miljoonaa tonnia ruokaa menee roskeen pelkästään EU-tasolla. Tämän hävikin hintalapuksi on arvioitu 140 miljardia euroa vuodessa.”

Suomessakin ruokahävikin määrä on 400–500 miljoonaa kiloa vuodessa. Lassila & Tikanoja on kehittänyt ravintoloille Hävikkimestari-palvelun, joka ottaa ravintolahenkilökunnan mukaan mittaamaan ja vähentämään ruokahävikkiä. Ojanpää kertoo, että tätä kautta hävikkiä on onnistuttu vähentämään suurissa henkilöstöruokaloissa jopa 40 prosenttia.

”Suomalaisella osaamisella ja teknologioilla on valtavasti annettavaa, kun mietitään käytännön ratkaisuja kiertotalouden ja resurssiviisauden edistämiseen ja hyvien käytäntöjen luomiseen. Ruokahävikin pienentäminen on hyvä konkreettinen esimerkki. Tulevaisuudessa Suomi voisi olla esimerkin näyttävä vaikkapa kasviproteiinien käytössä osana ruokavaliota.”

Kasaantuneiden kestävyysasteiden vuoksi ympäristö- ja energiavaatimukset kasvavat koko ajan ja avaavat Lassila & Tikanojan kaltaisille toimijoille uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

”Meillä on kaikki tarvittavat tiedot, osaaminen ja teknologia jo olemassa, mutta suurin pullonkaula on ihmisten asenteissa. Kiertotalous vaatii sen, että haluamme muuttaa totuttuja ajattelu- ja tuotantomalleja.”



Asiakas ensin

ANDERS STENBÄCK • JOHTAJA, DIGITAALISET LIIKETOIMINNOT, OP RYHMÄ

Digitalisaatio tulee viemään kolmanneksen finanssialan yritysten liikevaihdosta. OP vastaa haasteeseen laajentamalla uusiin palvelukonsepteihin – tietysti digi ja asiakaskokemus edellä. Kysimme OP:n digitaalisten palveluiden kehitystä vetävältä Anders Stenbäckiltä, millaisia ovat tulevaisuuden palvelukonseptit.

Finanssialalla rakennemuutos on raakaa todellisuutta. Toiminnan automatisointi ja tehostaminen ovat olleet pitkään finanssitoimijoiden prioriteetteja. Digitointi ei kuitenkaan ole sama asia kuin digitalisaatio. Digitalisaatio haastaa totut toimintamallit, ja pakottaa pankit, rahoitusyhtiöt ja vakuutuslaitokset miettimään toimintansa logiikkaa radikaalisti uudelleen. Nyt ollaan astumassa kartoittamattomille alueille.

Osittain muutos johtuu myös lainsäädännöstä: jatkossa pankkien on avattava tilitietojaan kolmansille osapuolille asiakkaan niin halutessa.

”Tästä johtuen pankkialalle on tullut ja tulee uusia innovatiivisia ja ketteriä kilpailijoita, jotka pääsevät suoraan pankin ytimeen kiinni.”

Anders Stenbäck johtaa OP:n digitaalisten palveluiden kehitystä. Työ on haastavaa ja panokset korkeita: OP:lla arvioidaan, että 30 prosenttia finanssialan liikevaihdosta tulee vähitellen päätymään uusien toimijoiden tileille.

”Pakka jaetaan uudelleen. Nyt on kyse siitä, kuka pystyy palvelemaan asiakkaita parhaiten.”

OP valmistautuu murrokseen uudistamalla strategiaansa. OP on kertonut haluavansa olla tulevaisuudessa monialainen palveluyhtiö.

”Käytännössä se tarkoittaa, että OP laajentaa toimintaa perinteisten toimialueidensa ulkopuolelle niille alueille, missä luottamus on tärkeää. Korostamme digin ja inhimillisten kohtaamisten liittoa. Kun katsotaan muutamia vuosikymmeniä eteenpäin, on hyvin todennäköistä, että se mitä nyt kutsutaan finanssialaksi, ei kovin paljon enää muistuta tämän päivän toimintaa.”

OP on määritellyt palvelustrategiansa painopisteiksi perinteisten talouden hallinnan palveluiden lisäksi liikkumisen, terveys- ja hyvinvointipalvelut sekä asumisen palvelut.

Eritoten liikkumisen palveluissa OP:n paletti on laaja. OP Kulku tarjoaa sähköautoilua palveluna, ja OP Kausiauto välittää vuokra-autoja yli kuukauden pituiseen käyttöön. Tarjolla on autoja Nissaneista Tesloihin. Kolmantena palvelukonseptina DriveNow tuo pääkaupunkiseudulle minuuttiperustaisen autonvuokrauksen. Helsingin alueella on käytössä noin 150 DriveNow-autoa.

”Asiakkaan kannalta DriveNow:n idea on, että autoja on aina koko ajan saatavilla ja ne saadaan käyttöön mobiilisovelluksella.”

Stenbäck kertoo, että OP rakentaa yhteistyössä Fortumin kanssa myös satoja sähköautojen latausasemia ympäri maata. Näin OP:n tarjoamille sähköautoille saadaan luotettavampi latausinfra.

”Paljon asioita on edelleen kehitteillä ja tulossa liikkumisen suhteen.”

Kaikissa palvelukonsepteissa on ainakin yksi yhteinen nimittäjä: palvelut muotoillaan ja toteutetaan digitaalisuus – ja asiakas – edellä.

”Digitalisaatio muuttaa voimakkaasti kuluttajien odotuksia palvelutasoa kohtaan. Kuluttajat haluavat yhä parempaa ja sujuvampaa palvelua ajasta ja paikasta riippumatta. Käytännön tekemisen tasolla se tarkoittaa, että asioita pitää paitsi digitalisoida, aika pitkälti myös yksinkertaistaa ja tehdä havainnollisemmiksi.”

”Kun käyttöliittymänä on pieni mobiili ruutu, tarina täytyy kertoa aivan eri tavalla kuin aiemmin. Netissä kilpailijat ovat aina yhden klikin päässä.”

Stenbäck kertoo, että digitaalisten palveluiden rakentamisessa lähtökohta on asiakaskokemus ja siksi asioita on kokeiltava yhdessä käyttäjien kanssa.

”Yhtä tärkeää on tuoda design-osaamista taloon ja mukaan projekteihin. Tätä kautta saadaan parempi ymmärrys siitä, mikä voisi olla oikea ratkaisu ja suunta.”

”Iteratiivinen tekeminen on tapa, jolla tänä päivänä saadaan nopeiten hyviä tuloksia. Iteratiivinen tekeminen edellyttää sellaista ympäristöä, jossa johto sietää epävarmuutta ja kokeiluja. Johdon pitää antaa tekijöille myös tilaa ja vastuuta.”

”Muutos lähtee yhteisöllisestä tekemisestä. Teemme asioita myös startup-henkisesti. Esimerkiksi hackathonit ovat yksi käytännön esimerkki tekemisestä, jossa yhteisöllisyys ja startup-henki kohtaavat.”

Stenbäck painottaa, että digitalisaatioon vastaaminen on jatkuvaa mukautumista ja jatkuvaa muutoksen hallintaa.

”On tehtävä jatkuvasti erilaisia kokeiluita ja jatkuvasti oltava rohkea. Etukäteen ei voi tietää, mikä tulee toimimaan ja mikä ei. Suurempi vaara on kuitenkin jäädä paikalleen.”

”Ilmastoasioista huolehtimisella on erittäin positiivinen vaikutus kaupungin imagoon.”

– FREDRICK VON SCHOULTZ, PORVOON KAUPUNKI

Yhdessä ilmastotalkoisiin

FREDRICK VON SCHOULTZ • APULAISKAUPUNGINJOHTAJA, PORVOON KAUPUNKI

Porvoon osallistavat asukkaat energiansäästötalkoisiin, ja tukee uusien, vähäpäästöisempien teknologioiden ja ratkaisujen käyttöönottoa ensimmäisten joukossa.

Porvoon kaupunki on ilmoittanut tavoittelevansa vuoteen 2030 mennessä 80 prosentin kasvihuonekaasupäästövähennyksiä vuoden 2007 tasosta. Apulaiskaupunginjohtaja Fredrick von Schoultz kertoo, että Porvoon on vähentänyt päästöjään tähän mennessä noin 34 prosenttia.

”Tavoite on erittäin kunnianhimoinen. Siihen pääseminen tarkoittaa, että päämäärä ei saa päästä unohtumaan missään vaiheessa, vaan sen eteen on tehtävä jatkuvasti töitä.”

”Olisi loistavaa, jos löytyisi yksi hopealuoti, joka saisi muutoksen aikaan. Niin ei valitettavasti ole. Siksi Porvoo tahtoo tarttua jokaiseen meille tarjoutuvaan mahdollisuuteen. Onnistuminen koostuu pienistä puroista.”

Kestävä yhdyskuntarakentaminen muodostaa suurimman yksittäisen osan tulevaisuuden kaupunkien päästövähennyksistä.

”Porvoossa on jo Suomen vihrein kaukolämpö. Käyttämämme energia on lähes sataprosenttisesti biopohjaista. Tutkimme myös aurinkoenergian hyödyntämistä.”

Porvoon Skaftkärrin kaupunginosassa pilotoidaan yhteistyössä Sitran kanssa uudenlaista yhdyskuntasuunnittelua, jossa tiiviimpi rakentaminen, kevyemmät liikennejärjestelyt sekä uudet energiaratkaisut tukevat yhdessä energiatehokkaampaa asumista.

”Järkevällä tavalla rakennettu ympäristö vähentää päästöjä hyvin tehokkaasti, ja tähän kuuluvat myös liikeneratkaisut. Primääriä energiankulutusta voidaan järkevällä rakentamisella vähentää jopa 30 prosenttia ja tätä kautta leikata myös kasvihuonekaasupäästöjä.”

Von Schoultz lisää, että Porvoossa panostetaan järkevän ja tiiviin kaavoituksen lisäksi puhtaampaan liikenteeseen.

Kesällä 2017 Porvoo otti kalustossaan käyttöön Neste MY uusiutuvan dieselin. Kokonaan jätteistä ja tähteistä valmistettavan dieselin avulla kaupungin kasvihuonekaasupäästöjä leikataan jopa 240 000 kiloa vuosittain. Jokaisen porvoolaisen hiilijalanjälkeä Neste MY keventää 4,8 kiloa.

Tällä hetkellä sähköautojen latauspisteiden määrä Porvoossa on suositusten mukaisella tasolla.

”Porvoon Energian tavoitteena on lisätä latauspisteiden määrää kaupungissa. Tämän vuoden aikana rakennetaan kahdeksan uutta pistettä. Odotamme, että sähköautojen määrä kasvaa Porvoossa hieman muuta maata nopeammin.”

Von Schoultz kertoo, että mitä enemmän toimenpiteitä Porvoossa on tehty, sitä haastavammaksi seuraavan askeleen ottaminen on muodostunut.

”Me laitamme paljon luottoa siihen, että teknologia kehitty edelleen ja markkinoille tulee uusia mahdollisuuksia päästä ilmastotavoitteissa eteenpäin. Tiedämme esimerkiksi, että akkuteollisuus menee jatkuvasti eteenpäin. Ja kun akkuteollisuus menee

eteenpäin, muun muassa aurinkoenergiaa saadaan paremmin hyödynnettyä. Samaan tapaan monella muulla teknologiarintamalla tapahtuu myönteistä ja nopeaa kehitystä.”

”Uskon, että Porvoon ilmastotalkoisiin suhtaudutaan positiivisesti. Ilmastotalkoita hoidetaan siis myös niin, että pidetään huolta imagosta. Ja kääntäen, ilmastoasioista huolehtimisella on erittäin positiivinen vaikutus kaupungin imagoon.”

Noin 50 000 asukkaan Porvoon väkiluku on kasvanut noin 0,8 prosentin vuosivauhdilla. Jos kasvu säilyy ennallaan, vuonna 2030 Porvoossa asuu kymmenen prosenttia enemmän ihmisiä. Kasvavan väestön tekemät ympäristövalinnat korostuvat yhä enemmän.

Siksi Porvoon asukkaat halutaan tuoda mukaan ilmastotavoitteiden toteuttamiseen. Kaupunki pyrkii luomaan mahdollisuuksia vähäpäästöisempien valintojen tekemiselle niin liikkumisessa kuin asumisessa.

Jos Porvoosta tontin lunastava asukas sitoutuu hankkimaan reaaliaikaisesti toimivan, noin 200 euron hintaisen sähkömittarin, hänelle hyvitetään tontin hankintahinnasta 1 000 euroa.

”Tutkimustulokset näyttävät, että jos vaikkapa omakotitalon energiankulutuksen tuo reaaliaikaisesti kännykkään nähtäville, energiankulutus laskee noin 15 prosenttia. Talon asukas alkaa pohtia, että millainen hänen kulutuskuormansa käytännössä on.”

”Syntyy sellaisia oivalluksia, että taloahan ei tarvitse pitää täysin lämpimänä silloin kun kukaan ei ole kotona, tai että saunaa ei tarvitse lämmittää kolmea tuntia. Tällainen vähennys saadaan siis aikaan puhtaasti toimintatapoihin vaikuttamalla, ilman että tehdään vielä minkäänlaisia korjausinvestointeja taloihin.”

”Se taitaa olla niin, että norsunluutornista virkamieskäskyjen jakaminen on mennyttä maailmaa.”

”Ei kaikki viisaus ole kaupungintalolla, vaan kuntalaisissa ja yrityksissä. Tärkeää on myös saada heiltä osaamista ja jatkuvaa palautetta. Sillä tavalla varmistetaan paras lopputulos.”

Tulevaisuus alkaa tässä ja nyt

Vanhassa maailmassa tekeminen oli suuren vaivan takana.

Suunnitteluun ja kehittämiseen varattiin reilusti aikaa. Muutamien vuosien mittaiset kehityssykliet olivat arkipäivää. Ensin määriteltiin mahdollisimman tarkasti mitä halutaan, sitten koettiin aikatauluttaa kaikki tekeminen kahden vuoden aikajaksolle. Ja sitten aloitettiin. Valmista tuotetta ihailtiin muutaman vuoden päästä.

Tuo malli on auttamatta vanhentunut. Ketterän kehityksen malli pyrkii lanseeraamaan muutamien viikkojen sykleissä ulos jotain sellaista, mitä voidaan testata ja kokeilla aina asiakkailta asti. Tällä mallilla pyritään havaitsemaan mahdollisimman nopeasti alkuperäisen ajatuksen puutteet ja muuttamaan suuntaa sen mukaisesti.

Näiden lanseerausten ei tarvitse olla aina suuria, päinvastoin. Samalla tapaa kuin maraton juostaan askel kerrallaan, paras ja mahdollisimman oikea lopputulos varmistetaan pienten, mutta nopeiden askelten kautta.

Tässä luvussa esitellään ajatuksia ja tarinoita siitä, miten tulevaisuutta ketterimmin luodaan.

”Me olemme koko projektissa lähteneet liikkeelle sillä mentaliteetilla, että pyydetään sitten myöhemmin anteeksi.”

– TONI LATURI, GIGAVAASA

Sähköä ilmassa

TONI LATURI • YDINTIIMILÄINEN, GIGAVAASA

Toni Laturi sai idean. Entä jos Teslan uusi Gigafactory sijoitettaisiin Suomeen? Saatavaa on valtavasti: Nevadassa Gigafactory tuottaa arviolta 100 miljardin dollarin verran hyvinvointia.

Tesla ilmoittaa uuden Eurooppaan rakennettavan massiivisen litiumioniakkutehtaan Gigafactoryn sijoitusmaan vuoden vaihteessa 2017–2018. Tätä kirjoitettaessa yksi mahdollisista sijoituspaikoista on Suomi ja Vaasa.

Idea on Toni Laturin. Laturi ei ole akku- tai sähköalan asiantuntija. Hän ei ole edes insinööri. Laturi johtaa Sanoman digitaalisten palveluiden kehitystä.

”Kutsun itseäni nettinörtiksi. Olen koko työurani värittänyt pikseleitä, eli rakentanut verkkopalveluita erilaisissa rooleissa.”

Vaasan Gigafactory-idea on jo lähtökohtansa puolesta täydellinen vastakohta hitaasti tekeytyville komiteamietinnöille ja verkkaisesti kohoaville korkean tason selvityksille.

”Kun luin viime vuonna uutisen Teslan aikeista rakentaa tehdas Eurooppaan, pohdin että hetkinen, meillähän voisi olla mahdollisuuksia pärjätä tässä kisassa. Litium on sähköautojen akuissa käytettävä alkuaine, ja Kaustisilla on lupaava litiumesiintymä. Kun tähän lisätään se, että Pohjanmaalla on jo valmiiksi teollista osaamista ja merkittäviä yrityksiä kuten Danfoss, ABB ja Wärtsilä, kokonaisuus näyttää Teslan näkökulmasta todennäköisesti jo hyvinkin houkuttelevalta.”

Tuumasta toimeen.

”Aikaisessa vaiheessa mukaan tuli pieni mutta tehokas tiimi, joka on tehnyt kautta linjan erinomaisen hyvää ja arvokasta työtä. Pidimme tämän tiimin kesken tiiviin workshopin, jossa valkotaululle piirrettiin skenaarioita ja listattiin Suomen etuja ja kytköksiä idean suhteen.”

Kun idea oli puitu nopealla syötöllä esittelykelpoiseen muotoon, Laturin tiimi otti yhteyttä Vaasan kaupungin johtoon.

”Esittelimme idean marraskuun lopussa Vaasan kaupungille. Ensimmäisessä tapaamisessa kaupunginjohtaja Tomas Häyry sanoi suoraan, että tämä tehdään!”

Joulukuun alussa asia oli julkinen: Vaasa on virallisesti mukana tavoittelemassa Teslan Gigafactorya.

Saatavaa on valtavasti paitsi Vaasalle, myös koko Suomelle. Teslan ensimmäinen Gigafactory on pystytetty Nevadan osavaltioon. Arvioiden mukaan tehdas tuo 30 vuoden aikana noin 100 miljardin dollarin nosteen Nevadan taloudelle. Tehdas työllistää noin 6 500 ihmistä.

Vaasassa Gigafactory-aloite, GigaVaasa, on poikunut jo nyt ympärilleen uusia ideoita. Suunnitteilla on rakentaa Vaasaan Gigafactoryn lisäksi kokonainen akkuteollisuuskeskittymä. Laturi kertoo, että Vaasa pyrkii myös muiden akkuvalmistajien suunnittelupöydille. Kilpailuvaltina on vahva osaaminen ja vakaa yhteiskuntarakente. Lisäksi vihreää energiaa on hyvin saatavilla.

”Akkuvalmistajia on maailmassa reilu kourallinen, ja jokainen näistä seuraa tarkkaan, miten mineraalivarantoja hyödynnetään ja mihin tehtaita rakennetaan. Arvioiden mukaan giganuokan akkutehtaita tulee maailmaan noin 30, ja moni on jo rakenteilla. Euroopassakin on jo kaksi hanketta meneillään, Ruotsissa ja Saksassa.”

Sähköautojen tuleamisen lisäksi akkuteollisuutta vauhdittavat uusiutuvat energialähteet. Sähkön varastoinnista tulee keskeinen osa uutta energiaekosysteemiä.

”Akkuteollisuuskentässä on alkanut maailmanlaajuisesti tapahtua paljon viimeisen puolen vuoden aikana, kun esimerkiksi Kiina haluaa tulla peliin mukaan. Suomen on siis hyvä kääriä hihat, jotta emme suorastaan tipahda kärryiltä. Tämä on valtava mahdollisuus ja tarjoaa polkuja päästä eteenpäin myös muilla teollisuuden aloilla. Esimerkiksi Wärtsilä on arvioinut, että vuoteen 2030 mennessä uudet syöttöliikenne-laivat toimivat sähköllä.”

Laturi on jatkanut akkutehdasklusterin rakentamista Vaasaan edistävän kahdeksanhenkisen ydintiimin jäsenenä. Tiimissä on mukana yksityisiä henkilöitä ja Vaasan kaupungin edustajia. Laturi työskentelee vapaaehtois pohjalta. Hänelle ei makseta palkkaa tai palkkioita.

”Me olemme koko projektissa lähteneet liikkeelle sillä mentaliteetilla, että pyydetään sitten myöhemmin anteeksi. Olemme ottaneet riskiä, ja puhuneet paljon. Ei vain ole ollut aikaa lähteä odottelemaan, että saamme täydellistä tietoa.”

”Matkan varrella ja varsinkin aikaisemmassa startup-työssä on vahvistunut ajattelu-tapa, että kun tarttuu toimeen niin asioita myös tapahtuu.”

”Hyvälläkään idealla ei sinänsä ole vielä arvoa, vaan arvo syntyy vasta siitä tavasta miten sitä viedään eteenpäin.”

”Neljä viidesosaa maailman kauppalaivoista operoi edelleen käytännössä samalla tavalla kuin 100 vuotta sitten.”

– HENRIK DAHL, WÄRTSILÄ

Merenkulku 2.0

HENRIK DAHL • SERVICE 4.0 -LIKETOIMINTA-ALUEEN JOHTAJA, WÄRTSILÄ

Wärtsilä digitalisoi laivoja ja uudistaa merilogistiikkaa yhdessä tytäryhtiönsä Eniram kanssa. Jo nyt datan avulla laivojen tehokkuutta voidaan parantaa ja saavuttaa kymmenien miljardien säästöt. Digitaalisten ratkaisuiden ansiosta koko merilogistiikkaketju piirretään tulevaisuudessa uusiksi, ja tässä muutoksessa Wärtsilä haluaa olla paalupaikalla. Kysyimme Wärtsilän digitaalisten palveluiden kehitystä vetävältä Henrik Dahlilta, kuinka merenkulun tulevaisuuteen mennään.

Valtaosa maailman 50 000 aluksen kauppalaivastosta seilaa merillä muutamista viikoista jopa kuukausiin. Tänä aikana yhteydenpito laivasta maihin käy perinteisesti niin, että kapteeni lähettää päivittäin subjektiivisen raportin, jossa hän kertoo mitä laivassa tapahtuu ja miten matka sujuu. Objektivistisista tilannekuvaa on vaikea saada edes silloin, kun laiva palaa laituriin.

”Tämä tarkoittaa, että neljä viidesosaa maailman kauppalaivoista operoi edelleen valtaosin samalla tavalla kuin sata vuotta sitten. Siinä vaiheessa kun laiva irrottautuu laiturista, se muuttuu mustaksi pisteeksi kartalla. Kukaan maissa ei tiedä tarkalleen, mitä laivalla oikeasti tapahtuu.”

Eniram optimoi laivojen operointia ja tuo samalla ne reaaliaikaiseen yhteyteen mantereelle. Optimointi tapahtuu keräämällä mahdollisimman paljon dataa mahdollisimman monista pisteistä laivalla. Tätä raakadataa yhdistellään ja analysoidaan, ja tehdään siitä relevanttia ja ymmärrettävää. Parantuneiden yhteyksien ja ajantasaisen, kattavan tiedon avulla laivoja voidaan operoida ja huoltaa järkevämmiin ja tehokkaammin.

”Eräs keskeisimpiä asiakkaitamme vaivaavia haasteita on polttoaineen kulutus. Tällä hetkellä suuri yksittäinen ajuri laivalogistiikan optimoinnissa on polttoainesäätöt. Toimialan polttoainebudjetti on noin 300 miljardia dollaria. Sen odotetaan nousevan seuraavan kymmenen vuoden aikana noin 1 000 miljardiin dollariin.”

”Laivaliikennöinnin kustannuksista voitaisiin tuosta vain säästää viidennes pelkästään inhimillisiä toimintatapoja muuttamalla, tuomalla dataa järkevässä ja käyttökelpoisessa muodossa päätöksenteon tueksi. Siis jos laivojen polttoainekustannukset ovat ensi vuosikymmenellä 1 000 miljardia, puhutaan 200 miljardin säästöstä. Ympäristökuormaltaan tämä vastaa 5–10 kertaa koko Suomen vuotuisia CO₂-päästöjä. Uudet, älykkäät ja entistä tehokkaammat laivat voivat säästää vielä tuntuvasti enemmän.”

Myös turvallisuusasioihin voidaan tuoda datan avulla parannusta. Esimerkiksi myrskyihin varautuminen käy paljon helpommin kattavan datan avulla. Eniram in tuotama data ei rajoitu vain laivoihin, vaan myös siihen mikä vaikuttaa laivan operointiin. Esimerkiksi yhdistämällä mitattuihin säätietoihin 47 erilaista säämallia varmistetaan, että laivalla ollaan mahdollisimman hyvin kartalla sään ja siihen liittyvän epävarmuuden suhteen.

”Tiivistetysti luomme siis mahdollisimman kattavaa kuvaa siitä, mitä maailman merillä tapahtuu. Olemme siirtyneet reaktiivisesta analytiikasta reaaliaikaiseen ja myös ennustavaan analytiikkaan. Osaamme siis arvioida, mitä laivan ympäristössä tapahtuu huomenna tai viikon päästä.”

Arvioiden mukaan reaaliaikaisiin tietoverkkoihin kytkeytyneiden laivojen osuus nousee lähivuosina alle 30 prosentista lähes 80 prosenttiin. Noin puolet maailman kauppalivoista tulee saamaan reaaliaikaisen yhteyden lähivuosina.

”Wärtsilän valmistamia laitteita on joka kolmannessa maailman laivoista. Tämän vuoksi Wärtsilän on suorastaan välttämätöntä olla digitaalisen murroksen keskipisteessä.”

”Siksi tämä muutos ei ole mahdollisuus. Se on pakko. Me voimme toteuttaa muutoksen nyt, tai sitten se tehdään viiden vuoden päästä jonkun toisen ehdoilla.”

Laivojen datayhteyksien ja sensoriteknologian kehitymisestä seuraa merkittäviä disruptioita paitsi polttoainesäästöjen ja ennakoivan huollon saralla, myös merilogistiikan kokonaiskuvan kannalta. Muutos tuo laivat aidosti osaksi kokonaislogistiikkaketjua.

”Perinteinen rahtaustoiminta muuttuu monien välikäsien ketjusta yhden suuren toimijan – kuten Amazonin tai Alibaban – hallitsemaan ketjuun. Nämä jättiläiset eivät tule tyytymään siihen, että laivoja operoidaan samalla tavalla kuin vuosituhansia sitten. Tulevaisuuden laivalogistiikan edellytys on, että laivat voivat esimerkiksi muuttaa kohdesatamaansa vaikka kesken matkan, jos logistiikkaketjun tilanne sitä vaatii.”

Muutos edellyttää uudenlaista työtettä myös Wärtsilältä. Dahl kertoo, että esimerkiksi uuden konemallin rakentamisessa tutkimus- ja tuotekehitysprojekti on tyypillisesti kestänyt 5–10 vuotta.

”Nyt on tapahtumassa iso murros, jossa tuotekehityksestä tulee merkittävästi ketterämpää, ja se siirtyy lähemmäs asiakkaita. Tiivistetysti kehitystyö on jatkuvaa ja se tapahtuu yhä enemmän asiakkaan tiloissa.”

”Eniram pääsi markkinoille kymmenen vuotta sitten niin, että kuuntelimme tuotekehityksessä asiakasta tarkasti ja teimme toivotut iteraatiot mahdollisimman nopeasti.”

”Esimerkiksi Miamiin sijaitsevan avainasiakkaamme kanssa vietimme joka päivä aikaa, jotta saisimme mahdollisimman paljon palautetta toiminnallisuksistamme. Sitten paikallista aikaa illalla, jolloin Suomessa siis oli aamu, toimitimme palautteen Suomeen tuotekehitykselle. Tätä kautta pystyimme tekemään Suomen työpäivän aikana tarvittavat muutokset Miamiin valmiiksi heti aamuksi.”

Uusi lähestymistapa kantoi hedelmää: Kun muiden alalla toimivien yritysten iteraatiokykli oli noin 3–6 kuukautta, Eniram kavensi sen jopa alle 24 tuntiin.

”Tekeminen ei välttämättä ollut kaikkien oppikirjojen mukaista tai aina nättiä, mutta me kuitenkin saimme hommaan aivan uudenlaista vauhtia, ja asiakas oli koko ajan mukana kehityksessä. Se taisi tehdä vaikutuksen!”

Dahl painottaa, että Wärtsilän ei tule nähdä itseään tulevaisuudessa laitetoimittajana vaan palveluyrityksenä, joka toimii asiakkaan kanssa tiivistä yhdessä. Vastikään Wärtsilä allekirjoitti Carnivalin kanssa 900 miljoonan euron arvoisen strategista kumppanuutta vahvistavan sopimuksen, jonka myötä Wärtsilä ottaa kokonaisvastuun uuden huolto- ja ylläpitojärjestelmän kehittämisestä seuraavan sukupolven risteilijöihin.

”Esimerkiksi kahden maailman suurimman risteilyvarustajan Carnivalin ja Royalin kanssa olemme jo kyenneet muuttamaan toimintatapamme sellaiseksi, että tulemme asiakkaan luokse tekemään yhdessä työtä ja ratkaisemaan heidän ongelmiaan.”

Dahl muistuttaa, että koko merenkulun ekosysteemi, Wärtsilästä suuriin Royalin ja Carnivalin kaltaisiin varusamoihin, on vuosi vuodelta kiinnittänyt entistä enemmän huomiota myös liiketoiminnan sivuvaikutuksiin, kuten ympäristökysymyksiin.

”Olemme kaikki sitoutuneet merkittävästi vähentämään toimialamme ympäristöpäästöjä. Wärtsilän pyrkimyksenä on mahdollistaa matalapäästöinen ja jopa päästövapaa älykkään merenkulun ekosysteemi. RCL ja Carnival ovat myös viime aikoina julkaisseet omat tavoitteensa päästöneutraalista ja vapaasta toiminnasta.”

”Olivatpa asiakkaidemme tavoitteet kuinka kunnianhimoisia hyvänsä, meidän tehtävämme on ratkaista ne, ja siinä pelissä ketteryys palkitaan. Tottakai on sanottava, että täysin ketteräksi teknologiafirmaksi muuttuminen on vielä pitkä tie. Mutta varmasti viiden vuoden päästä Wärtsilä näyttää jo aivan erilaiselta yritykseltä. Wärtsilä on 183 vuotta vanha yritys, mikä sinänsä jo kertoo, että jotain on vuosikymmenestä toiseen tehty oikein. Wärtsilän perinteinen vahvuus on kyvykkyys muuttua radikaalistikin.”

”Nyhtökauraankin liittyen tuli epäilyksiä, että eihän ruokaa voi designata.”

– MAIJA ITKONEN, GOLD&GREEN FOODS

Jokainen yritys on design-yritys

MAIJA ITKONEN • TOIMITUSJOHTAJA, GOLD&GREEN FOODS

Onko ruoka design-tuote? Kyllä on, kuten kaikki muutkin tuotteet, vastaa Nyhtökauran äiti Maija Itkonen. Ja kaikki yritykset ovat design-yrityksiä. Jos yritys ei osallistu omien tuotteidensa ja palveluidensa muotoiluun, sen tekee joku toinen.

Nyhtökauran äidille Maija Itkoselle design on kaikki kaikessa. Design-ajattelussa muodosta tulee sisältöä ja sisällöstä muotoa. Design ei ole jotain mitä lisätään tuotteeseen lopussa, vaan se nivoutuu kaikkeen.

”Kun tehdään designia, kysytään, mitä tuote edustaa, millaisia ongelmia se ratkaisee ja mitä lisäarvoa se tuottaa. Design pyrkii menemään syvälle kuluttajan housuihin ja kysymään, voisiko maailma toimia jonkin tuotteen tai palvelun ansiosta paremmin.”

Itkonen painottaa, että design-ajattelun pitäisi olla liiketoiminnan keskiössä.

”Eräässä mielessä jokainen yritys on design-yritys. Kaikki tuotteet ja palvelut ovat designattuja. Kaikki tuotteet ja palvelut vastaavat johonkin kysymykseen ja istuvat johonkin kokonaisuuteen. Siksi ajatus, että design-ajattelua ei tarvita, on mahdoton. Tokihan designiin voi jättää kiinnittämättä huomiota, mutta se tarkoittaa että silloin sattuma tekee designin ilman että itse pääsee kontrolloimaan lopputulosta.”

Ilman design-ajattelua Nyhtökauran menestystarinaa olisi tuskin syntynyt.

”Nyhtökauraankin liittyen tuli epäilyksiä, että eihän ruokaa voi designata. Korkeintaan design tulee mukaan pakkausta suunniteltaessa. Tosiasiassa on kuitenkin niin, että kaikki ne ruokaan liittyvät arvovalinnat ja se mitä Nyhtökaura edustaa, ovat sitä designin ydintä.”

Nyhtökauran tapauksessa design onnistui yli odotusten, ja tuotteesta tuli jo alkumetreillä valtava hitti. Mutta minkä ongelman Nyhtökaura ratkaisee?

”Lähtökohta ei suinkaan ollut, että voi voi, nyt kaikkien pitäisi kuluttaa ekologisemmin ja taistella lihateollisuuden kuormitusta vastaan. Kaikki eivät syö kasvisruokaa samoista syistä.”

”Me tiesimme, että ihmisillä on nykyistä kulutusta laajempaa kiinnostusta kasvisruokaan, mutta oikein hyviä vaihtoehtoja ei käytännössä markkinoilla ole.”

Nyhtökauran muotoilun lähtökohtana oli siis selvittää, millainen voisi olla täydellinen kasvipohjainen proteiininlähde ja ruoka-aine. Tehtävä ei ollut helppo. Tuotteen pitäisi olla ekologinen, maukas, helppokäyttöinen ja ravintoteollisesti täydellinen. Tämän kaiken lisäksi sen olisi oltava vielä helposti lähestyttävä.

”Muotoilun haasteena oli, että tuotteessa oli monta lähtökohtaisesti ristikkäistä ominaisuutta, jotka on totuttu näkemään toistensa vastakohtina. Yritimme tulla kaikkien näiden ominaisuuksien risteyskohtaan, ja ottaa kaikista parhaat piirteet mukaan.”

”Kun alkupiste oli puhtaalta pöydältä pelkän idean varassa, täytyy sanoa että onnistuimme näissä tavoitteissa aika hyvin. Pelkkä hyvä ideahan ei vielä ruoki ketään.”

Itkonen kertoo, että lean startup -ajattelu oli design-lähestymistavan lisäksi tärkeä elementti Nyhtökauran suunnittelussa ja lanseerauksessa. Mitä lean startup käytännössä on?

”Lean startup -ajattelun pihvi on, että otetaan pieni askel kerrallaan eteenpäin ja katsotaan onko suunta oikea. Ollaan herkällä korvalla jatkuvasti sen suhteen, miten tuote paketoidaan seuraavaan vaiheeseen.”

Nyhtökauraa ensimmäisten joukossa ostaneet eivät välttämättä tiedä, että Nyhtökauralla oli betatestausvaihe, IT-maailman malliin.

”Se perinteinen vaihtoehto olisi ollut kehittää laboratorioissa jotain, saada itsensä uskomaan että se on hyvä tuote, investoida viisi miljoonaa tehtaaseen ja pitää sormet ristissä kun tuote lopulta tulee markkinoille.”

Vaikka tuote ei ollut valmis ja ratkaistavana oli vielä monta avointa kysymystä, Itkonen ja tuotteen koostumuksen kehittänyt Reetta Kivelä laittoivat Nyhtökauran kuitenkin pakettiin ja maistettavaksi muutamaa yhteistyötä tekevään ruokakauppaan.

”Meillä oli pienen pieni pakkauskone, jolla voitiin tehdä kaksi aivan oikean näköistä rasiaa viidessä minuutissa. Nämä nyrkkipajassa tehdyt Nyhtökaura-pakkaukset sitten vietiin muutamaa ruokakauppaan.”

Betatestauksella oli oma pettämätön logiikkansa: kuluttajat toimivat valvotuissa testitilanteissa toisin kuin aidossa ostotilanteessa.

”Kaupasta ostaminen ja kotona syöminen on aivan eri asia kuin testata laboratorioissa ja sanoa testiväelle että kuvitelkaa nyt että tämä on valmis tuote. Oikea konteksti siis ratkaisi testivaiheessa.”

Itkonen muistaa hämmästyneensä sitä, kuinka vähän muutoksia betaversiosta varsinaiseen versioon tehtiin.

”Olimme mielestämme tehneet vasta ensimmäisen arvauksen oikeasta koostumuksesta ja mausta. Mutta se osoittautuikin hitiksi jo kättelyssä.”

Tästä seurasi ilmiö, jota puitiin laajalti: Nyhtökauraa ei saanut juuri mistään vaikka kysyntää olisi ollut valtavasti.

”Emme olleet valmistautuneet siihen, että ihmiset haluavat ostaa sitä jo seuraavana päivänä. Meillä olikin yhtäkkiä käsillä sellainen haaste, että yksi pieni tehdas pitäisi rakentaa aika lailla pian.”

Kevätalvella 2016 Gold&Green Foodin tehdas viimein pyörähti käyntiin Järvenpäässä, ja myöhemmin Paulig osti puolet yrityksestä. Nyhtökauran tuotantokapasiteetti laajenee Ruotsiin vuoden 2017 aikana. Muille markkinoille Nyhtökaura etenee lisenssi- valmistuksen kautta.

”Lisenssien kautta laajentuminen sopii meille oikein hyvin. Me olemme kuitenkin ensisijaisesti teknologiayritys emmekä niinkään ruokayritys. Tehtaiden rakentaminen suuressa mittakaavassa sotisi toiminta-ajatustamme vastaan. Järvenpäässä meillä on tehdas itse asiassa siksi, että Suomi on Nyhtökauran ja Gold&Green Foodin näyteikkuna.”

Maailmanvalloitusta tukemaan Nyhtökauralle on hankittu vahva kansainvälinen patenttisuoja, joka kattaa sekä valmistusmenetelmän että tuotteen kokonaisuutena.

”Jos jollain tuotteella on sama rakenne ja siinä on käytetty tiettyjä ainesosia, me tiedämme jo siitä, että patenttia rikotaan. Ei siis tarvitse mennä auditoimaan kenenkään tehtaita.”

”Tällä toimintamallilla tavoitteemme on lähivuosina kymmenkertaistaa nykyinen muutaman miljoonan euron liikevaihto.”

Liikkumisen Netflix

KAJ PYYHTIÄ • ASIAKASKOKEMUKSESTA VASTAAVA JOHTAJA, MAAS GLOBAL

MaaS Global ei omista yhtäkään ajoneuvoa, mutta pyrkii liikuttamaan miljoonia ihmisiä aiempaa tehokkaammin ja edullisemmin. MaaS Globalla maailmalle vievä Kaj Pyyhtiä odottaa, että yrityksen konsepti on käytössä kymmenissä kaupungeissa ensi vuosikymmenellä.

Liikkuminen on noin 10 000 miljardin kokoinen markkina maailmanlaajuisesti, ja kotien jälkeen toiseksi suurin yksityisen omistamisen keskittymä. Ja kuten asuminen, myös liikkuminen on tunneasia, johon rationaaliset argumentit eivät aina yllä.

MaaS Global on laskenut, että tässä liikkumisen ekosysteemissä jokainen länsimaa-lainen, vauvasta vaariin, käyttää keskimäärin 300 euroa liikkumiseen kuukaudessa.

”Verrattuna esimerkiksi teleoperaattoreiden 30 euron keskimääräiseen summaan, liikkuminen on valtava kuluerä meille kaikille. Ja jos omistat auton, kuukausittainen summa on noin 800 euroa kuussa.”

Henkilöautojen käyttöaste on noin neljä prosenttia. Se tarkoittaa, että autot seisovat tyypillisesti käyttämättömänä noin 96 prosenttia ajasta.

Toinen liikkumisen tulevaisuuteen vaikuttava ajuri on kaupungistuminen ja yhä ankarammiksi käyvät ruuhkat ja liikenteen haittavaikutukset. Nykyyennusteiden mukaan vuonna 2050 jopa 80 prosenttia maailman ihmisistä asuu kaupungeissa.

”Liikenne ei toimi suurkaupungeissa tänäkään päivänä, ja nykyisellä toimintamallilla kaupunkien liikenneongelmat eivät tule ratkeamaan. Liikenteessä ei ole tapahtunut suuria disruptioita tai innovaatioita.”

Näitä liikkumisen haasteita MaaS Global pyrkii ratkaisemaan. MaaS Globalin liike-idea on tarjota liikkumista palveluna (Mobility as a Service, MaaS) kiinteällä kuukausimaksulla.

”Me haluamme olla aito vaihtoehto auton omistamiselle. Jotta tähän päästään, vaihtoehdon on oltava parempi kuin auton omistaminen.”

Alussa oli konsepti, tai ajatus konseptista.

Sampo Hietanen ja Kaj Pyyhtiä olivat vuosien ajan kypsyttelleet ideaa uudenlaisesta liikkumisratkaisusta: Entä jos liikenne ja liikkuminen järjestettäisiin täysin palveluperustaisesti? Uskaltaisivatko yksityisautoiluun ja vanhoihin liikkumisen tapoihin tottuneet kuluttajat siirtyä omistamisesta liikkumispalveluiden käyttäjiksi?

Liikuttiiin kartoittamattomalla alueella: Kun MaaS Global perustettiin vuonna 2015, vastaavaa konseptia ei ollut toteutettu missään päin maailmaa. Konseptin toimivuuden kannalta oli kriittistä, että mukaan saataisiin mahdollisimman paljon erilaisia liikkumiseen keskittyviä yrityksiä. MaaS Global ei nimittäin omista eikä tule omistamaan yhtäkään liikennevälinettä, vaan tarjoaa liikkumisen alustan erilaisten yhteistyökumppanien kautta.

”Kukaan ei oikeastaan tiennyt, toimiiko konsepti muuten kuin ajatuksen tasolla. Meidänkin tuntumamme oli, että emme mekään sitä tiedä. Siksi oli parempi kysyä yleisöltä.”

MaaS Globalin idean isä Sampo Hietanen ja yrityksen ydinryhmä järjestivät avoimen yleisötilaisuuden vuoden 2014 lopussa, jonne kutsuttiin avoimien ovien periaatteella yritysten edustajia laidasta laitaan.

”Ajattelimme, että tuskinpa sinne kovin moni tulee, mutta paikalle saapuikin yli 200 vierasta.”

Tilaisuudessa julistettiin avoin kutsu osallistua MaaS Globalin liiketoimintasuunnitelman kehittämiseen. Projektiryhmä arveli, että osallistuminen jäisi laihaaksi. Toisin kävi. Mukaan lähti 23 yritystä VR:stä Uberiin ja takseista teleoperaattoreihin.

”Tällä porukalla peilasimme tulevaisuutta ja mallinsimme käyttäjäpolkuja ja tuotteita, ja tältä pohjalta perustettiin nykyinen yritys.”

MaaS Globalin toimintamalli edellyttää paljon pääomaa. Pyyhtiä pitää onnenpotkuna, että jo ensimmäisellä rahoituskierroksella mukaan saatiin suuria pelureita, kuten maailman toiseksi suurin joukkoliikenneyritys, ranskalainen Transdev sekä Fordin ja Fiatin sopimusvalmistuksesta vastaava turkkilainen Karsan ja suomalainen Veho.

Kun selkänöjä oli kunnossa, toiminta pyörähti käyntiin vuoden 2016 alussa.

”Silloin pääsimme katsomaan, mitä kuluttajat ajattelevat konseptistamme. Ensimmäiset kuukaudet testasimme ja jalostimme palvelun toimivuutta pilottikäyttäjien avulla.”

”Kaikessa tekemisessä tilanne on sama: kun olet muutoksen keskellä, tuntuu siltä että mitään ei tapahdu. Ja kuitenkin jälkeinpäin katsottuna kaikki tapahtui todella nopeasti.”

”Kun aloitimme konseptin suunnittelun, ajattelimme, että saatamme saada jotain valmiiksi vuoteen 2020 mennessä. 18 kuukautta myöhemmin ensimmäiset asiakkaat matkustivat MaaS Globalin palvelulla.”

MaaS Globalin palvelu ja palvelun käyttöliittymänä toimiva Whim-sovellus lanseerattiin kesäkuussa 2017 Helsingissä. Helsingissä toimivat paketit maksavat 89 euroa ja 149 euroa.

Ensi vaiheessa paketit sisältävät rajoittamattoman julkisen liikenteen sekä tietyn määrän taksimatkoja tai autonvuokrausta. Tällä hetkellä Maas Globalin kumppaneita Helsingissä ovat muun muassa Lähitaksi, HSL ja Sixt. Pyyhtiä kertoo, että myöhemmin mukaan tulevat kaupunkipyörät ja jaetut autot.

”Palvelua kehitetään ja monipuolistetaan jatkuvasti. Tulevaisuudessa malli voi olla esimerkiksi sellainen, että 149 eurolla saa rajoittamattoman taksiliikenteen Kehä III:n

sisäpuolella plus joukkoliikenteen ja vuokra-auton. Ja 150–200 euron kokoisen paketin pitäisi tulevaisuudessa kattaa kaikki liikkumisen tarpeet. Palveluamme onkin nimitetty liikkumisen Netflixiksi.”

Pyyhtiä kertoo, että eräs MaaS Globalin kautta tilattava liikkumistyyppi lähitulevaisuudessa on takuulupaus siitä, että asiakas pääsee 15 minuutin sisällä matkaan mihin tahansa aikaan minä tahansa viikonpäivänä ja aina ovelta ovelle.

”Business-pakettiin voisi kuulua muiden liikkumismuotojen lisäksi esimerkiksi autonkuljettajan kanssa tehtäviä matkoja yksityisautolla tai lentoliput kaupungista toiseen. Edullisemmassa opiskelijapakettissakin voisimme taata pääsyn ovelta ovelle, mutta ruuhka-aikoina matkustetaan etupäässä julkisilla.”

Kaupungista ja maasta toiseen matkustaminen on eräs MaaS Globalin hurjimmista visioista. Helsinki onkin MaaS Globalille ensisijaisesti näyteikkuna ja testiareena. Yrityksen tavoite on laajentua globaaliksi toimijaksi.

Syksyllä MaaS-liikenne alkaa Birminghamissa ja Amsterdamissa. Pyyhtiän mukaan lähiaikoina jokin suuri eurooppalainen tai pohjoisamerikkalainen kaupunki ottaa MaaS:n käyttöön. Ensi vuonna MaaS Globalin tavoite on toimia 15 kaupungissa.

”Olemme menestyksekkäästi keskustelleet 20–30 kaupungin kanssa, ja järjestelmämme sopisi saman tien ainakin 50 kaupunkiin. Yhteydenottoja tulee jatkuvasti. Meitä pyydetään ratkaisemaan kaupunkien kokoisia liikkumishaasteita.”

”Viiden vuoden päästä MaaS Global toimii arviolta 60 kaupungissa.”

”Toimintamallimme ei ole aggressiivinen, vaan yhteistyöhön perustuva. Me emme avaa palveluamme sellaisissa kaupungeissa, jotka eivät sitä halua.”

”Yhteistyökyky on hyvin tärkeää: liikkumisen ekosysteemi on liian suuri, että kukaan voisi sitä hallita yksin.”

Pohjoisen kirkas valo

MARIANNE VIKKULA • TOIMITUSJOHTAJA, SLUSH

Slush on kasvanut maailmanluokan kasvuyritystapahtumaksi talkoohengellä ja tähtäämällä aina edellisvuotta korkeammalle. Slushia luotsaava Marianne Vikkula on nähnyt yrittäjyyteen kohdistuvien asenteiden muuttuvan muutamassa vuodessa.

Suomessa perustetaan vuosittain noin 2 000–3 000 startup-yritystä. Startupit ovat taloudellisen toimeliaisuuden mittareita: TEM:n ja Tekesin ylläpitämän Startup Dashboard -palvelun mukaan suomalaisten startupien liikevaihto kasvoi vuosina 2016–2017 lähes 200 prosenttia.

Parhaista startupeista kasvaa maailmanluokan menestystarinoita. Startupien merkitys on niiden suora taloudellista painoarvoa suurempi. Uudet, rohkeat yritykset ovat ideahautomaita. Startupien ketteryys nopeuttaa uusien tuotteiden ja palveluiden kehitystä, ja parhaat toimintamallit heijastuvat myös suurempien yritysten toimintaan.

Startupeille on yhteiskunnallista tilausta, mutta aina olosuhteet eivät ole olleet niiden synnylle yhtä suotuisia. Kun teknologia- ja kasvuyritystapahtuma Slush järjestettiin ensimmäisen kerran vuonna 2008, puitteet olivat vaatimattomat ja yrittäjyyttä tukevat olosuhteet nykyiseen verrattuna karummat.

”Slush syntyi vuonna 2008 siitä oivalluksesta, että Helsingissä ei ollut aidosti teknologia-alan kasvuyrittäjiä tukevaa verkostoa tai ympäristöä. Ei ollut paikkaa, jossa voisi kokoontua yhteen ja vaihtaa ajatuksia.”

Yrittäjyyteen liittyvää tietotaitoa ei järjestäjiltä puuttunut. Slushin alkuperäisiin perustajiin kuului sittemmin muun muassa Roviosta tuttu Peter Vesterbacka. Slushiin liittyi suuria visioita, mutta toteutuksesta puuttui käsipareja ja hartiavoimaa. Alkuvuosina Slush pysytteli muutaman sadan yrittäjän kokoontumistapahtumana.

Vuodesta 2011 eteenpäin Slushin vetovastuu siirtyi tulevan Aalto-yliopiston opiskelijoiden perustamalle Aalto Entrepreneurship Societylle. Näin syntyi Slush siinä muodossa, kuin se nyt tunnetaan.

”Tavoitteet asetettiin isoiksi ja globaaleiksi. Talkoohengessä otimme mukaan koko yrittäjien ja vapaaehtoisten työntekijöiden kontaktiverkoston.”

Vuoden 2011 jälkeen Slushin osanottajamäärät lähtivät jyrkkään kasvuun. Slushista on kasvanut maailman suurimpiin kuuluva startup-tapahtuma, joka tuo paikalle noin 17 000 yrittäjyydestä ja uusista ideoista kiinnostunutta osallistujaa yli sadasta maasta. Vuonna 2016 Slushiin osallistui 2 300 startup-yritystä, 1 100 sijoittajaa ja 600 toimittajaa.

”Kunnianhimo on tekemisessä ollut aina korkealla. Lisäksi meidän on aina täytynyt olla erilaisia. Helsinki ei lähtökohtaisesti ole se ykköskohde. Meidän on siis tarjottava jotain erityistä.”

Muun muassa Kalifornian auringosta tilauslennoilla Helsinkiin matkustaville sijoittajille pohjoisen ankea ja pimeä marraskuu on onnistuneesti pitchattu eksotiikkana. Konkreettisempaa hyötyä Slush tarjoaa houkuttelemalla tapahtumaan aasialaisia sijoittajia ja yrityksiä.

”Esimerkiksi Yhdysvaltojen länsirannikolta tulevat sijoittajat pääsevät Slushissa ainutlaatuisella tavalla kohtaamaan sekä eurooppalaisia että aasialaisia yrityksiä. Samalla tavalla Kaukoidästä tuleville Slush on mielenkiintoinen ja potentiaalinen sillanpääasema länteen.”

Helsingin lisäksi Slush järjestetään Shanghaissa, Singaporessa ja Tokiossa. Kooltaan Aasian tapahtumat ovat 2 000–5 000 osanottajaa. Spinoff-Slushit ovat syntyneet paikallisten yrittäjien aloitteesta.

”Kaikilla Slush-yhteisöillä on yhteinen missio: seuraavan sukupolven yrittäjien auttaminen. Käytännössä tämä voi tarkoittaa hyvin eri asioita eri paikoissa. Esimerkiksi Shanghaissa rahoituksen saaminen ei ole ongelma, vaan kansainvälisen osaamisen löytäminen. Slush Shanghai haluaa muuttaa myös sen käsityksen, että nuoret eivät voi perustaa ja pyörittää yrityksiä yksin.”

Entä mitkä ovat Slushin tavoitteet Suomessa? Vikkula listaa kolme päämäärää, joita Slushin myötä Suomessa halutaan edistää.

”Slushin tehtävä on muuttaa yhteiskunnallista ilmapiiriä suotuisammaksi yrittämistä kohtaan ja nostaa suomalaisten yrittäjien kunnianhimon tasoa vastaamaan maailmanlaajuisiin haasteisiin. Kolmantena Slush tuo yhteen rahoittajat ja yrittäjät.”

Vikkula katsoo, että yrittäjyyteen liitettävät mielikuvat ja asenteet ovat muuttuneet radikaalisti positiivisempaan suuntaan siitä, kun Slush ensimmäisen kerran järjestettiin.

”Media kirjoittaa yrittäjyydestä positiivisesti, ja varsinkin nuoret pitävät yrittäjyyttä hyvänä vaihtoehtona. Merkittävä parannus on myös, että varsinkin alkuvaiheen pääomaa on selvästi enemmän saatavilla.”

Vikkula kertoo, että viime aikoina jonkinlaisina trendeinä Slushissa on nähty mm. koneoppimisen ja virtuaalitodellisuuden sovelluksia. Myös fyysisen maailman ongelmia kuten terveyteen, ruokaan ja liikkumiseen liittyviä haasteita ratkaisemaan pyrkivät liikeideat ovat kasvattaneet suosiotaan.

”Olosuhteet eivät oikeastaan koskaan aikaisemmin ole olleet yhtä hyvät ja suotuisat yrittäjyyden kannalta. Koskaan aikaisemmin ei ole ollut yhtä helppoa luoda uusi tuote tai konsepti, joka muuttaa koko maailmaa. Markkinoille tuleminen ja uusien asioiden kokeileminen on paljon helpompaa. Onnekasta on myös se, että kokeilemisen ilmapiiri on vahvistunut.”

Vikkulan mukaan eräs Slush-ilmiön suosioon vaikuttanut seikka on, että myös jo olemassa olevat yritykset saavat startup-aallosta paljon uutta oppia ja uudistumisideoita.

”Eräs asia, jonka vakiintuneet yritykset voivat oppia startupeilta on, että menestyvässä yrityksessä on vahva itsenäiseen tekemiseen kannustava kulttuuri. Ei siis rangaista jos kokeilu epäonnistuu, sillä se on hyvä keino kerätä dataa siitä mikä toimii ja mikä ei. Epäonnistuminen on aina mahdollisuus oppia jotain.”

”Jos katsoo Suomen tulevaisuudennäkymiä Slushin ja kasvuyrittäjyyden näkökulmasta, tilanne näyttää erittäin positiiviselta. Kasvuyrittäjyyteen liittyy todella energistä ja tulevaisuuteen suuntautunutta meininkiä. Tätä porukkaa kun katsoo, valoa on aina tunnelin päässä.”

Menestyksen salaisuudet

INKA MERO • HALLITUSAMMATTILAINEN JA STARTUP-SIJOITTAJA

Startup-yrityksiä suuruuteen sparraava Inka Mero tunnistaa potentiaalisen yrityksen melkein pä kättelyssä.

”Ensivaikutelma. Visio. Palo.”

Inka Mero listaa ominaisuuksia, jotka auttavat vakuuttamaan hänet startup-yrityksen tulevaisuudennäkymistä ja potentiaalista sijoituskohteena. Vuosittain Meron startup-kiihdyttämö Pivot5 käy läpi noin 2 000 lupaavalta vaikuttavaa yritystä, ja parhaille tarjotaan rahoitusta osakeosuuksia vastaan.

”Ensin helpot asiat pois alta. Ensimmäinen vaikutus tehdään hyvän presentaation kautta. Startupin on pystyttävä pitchaamaan hyvin!”

”Vaikka emme tapaa kaikkia kasvokkain, hyvän tiimin oppii tunnistamaan. Sijoituspäätökseen vaikuttaa paljon yrityksen ydintiimi. Se on jopa kaikkein olennaisin tekijä.”

Mero kertoo, että paras yhdistelmä on hyvin fokusoitunut tiimi, jolla on oikeanlainen kunnianhimo ja ambitio ratkaista jokin ongelma.

”Se näkyy esimerkiksi niin, että kun visiota kysyy, he osaavat selkeästi vastata että me haluamme ratkaista jonkin tietyn ongelman. Sitä ratkaisua ei välttämättä vielä ole, mutta palava halu yrittää on.”

Oikean kysymyksen kysyminen vie jo pitkälle. Varsinaiset ratkaisut syntyvät useimmiten yhdessä.

”Eräs keskeisimmistä menestykseen vaikuttavista ominaisuuksista on kyky ottaa palautetta vastaan ja muuttaa toiminnan suuntaa nopeasti. Toisaalta on oltava sitkeä ja uskottava omaan visioon. Osaamispaletin on tottakai hyvä olla laaja, ja mitä kansainvälisempi tiimi on, sen parempi asia se yleensä on.”

”Alhainen hierarkia ja kovat tavoitteet ovat myös hyvä asia. Tätä voidaan ruokkia esimerkiksi rakentamalla pieniä, tehokkaita tiimejä.”

Sijoituskohteiden skaala on laaja, mutta yksi yhteinen tekijä ainakin löytyy: Useimmat Pivot5:n sijoituskohteet hyödyntävät dataa tai koneälyä jollain tavalla. Mero uskoo, että näiltä sektoreilta löytyy varmimmin sellaisia käänteentekeviä ideoita ja innovaatioita, jotka luovat uutta kasvua jyrkimmässä kulmassa.

Vaikka idea loistaisi ja tiimi olisi vieläkin loistavampi, aina ei mennä maaliin asti.

”Aika harvassa ovat sellaiset yritykset ja yrittäjät, jotka ensimmäisellä yrittämällä rakentavat jotain suurta. Useimmin se on vasta toinen tai kolmas kerta, joka lähtee kunnolla vauhtiin.”

”Miksi sitten toiset yritykset pärjäävät ja toiset eivät? Nämä harjoitukset eivät koskaan ole täysin suoraviivaisia. Yksi vaikuttava tekijä kuitenkin on systemaattisuus.”

”Suhtaudun epäonnistumisen ihannoimiseen varauksella. Epäonnistuminen nopeasti toimii silloin kun tehdään lean-mallilla. Mutta jos muiden rahaa on pelissä satoja miljoonia, juttu on jo vähän vaikeampi.”

Kun skaala kasvaa satoihin miljooniin, fokus kääntyy pörssiyritysten ja muiden suuryritysten maailmaan. Pivot5:n tehtävä on myös saattaa yhteen hyviä startupeja ja toimintansa vakiinnuttaneita suuryrityksiä.

Tämän liiketoiminnan lisäksi Mero ammentaa startup-työstään ajatuksia työhön kolmen pörssiyrityksen, Fiskarsin, Nokian Renkaiden ja YIT Groupin hallituksissa. Mero haluaa ruokkia startupeille luontaista kokeilun ja nopean kehittämisen kulttuuria myös raskaassa sarjassa. Hän painottaa, että nopean tekemisen ja startup-hengen vieminen käytäntöön vaatii erityisen paljon yritysten korkeimmalta portaalta.

”Se on kaksipiippuinen juttu, kun johto sanoo, että ottakaa riskiä. Jos startupin määritelmä on, että haetaan kannattavaa liiketoimintamallia erittäin epävarmassa ympäristössä, kyse on väliaikaisesta tavasta toimia.”

”Jos epävarmuuden kasvaessa myös isojen yritysten täytyisi olla startupien kaltaisia, se vaatii uutta asennetta ihan huipulta lähtien.”

”Jos riskinoton ja motivoinnin merkitys ei heijastu johdon toimista, turha sitä on odottaa työntekijöiltäkään.”

Kuinka sitten riskinottoon ja kokeilemiseen voisi rohkaista?

”Esimerkiksi yrityksen arvot voivat antaa hyvän viitekehyksen riskinotolle. Eli viestinä voi olla, että kun toimitte tämän yrityksen arvopohjan mukaan, riskinotto on ok.”

”Kokeilukulttuurin luominen vaatii monesti sitäkin, että avataan ovet selvästi erilaisille työntekijöille. Monimuotoisuus on rikkaus, suurissakin yrityksissä.”

Visio ja kyky menestyä

Sanotaan, että asiantuntijatyössä yhä useammin paras tietämys siitä, miten työ tehdään, on niillä jotka työtä tekevät. Sanotaan myös, että luovuudesta ja vapaudesta syntyy suuria tekoja ja tulevaisuuden menestyskonsepteja.

Onko asian laita niin? Syntyykö paras tulos ilman rajoja vai tiukalla kontrollilla? Pitäisikö ennemmin tehdä vai suunnitella? Kuinka paljon riskiä pitäisi sietää ja ottaa? Milloin seurataan visiota ja milloin tehdään korjausliikkeitä?

Taitava johtaja tunnistaa oikeat kontekstit ja löytää eteenpäin vievät polut.

Näitä kysymyksiä pohditaan seuraavassa luvussa. Näkemyksiä on paljon, ja vastauksia aina enemmän kuin yksi.

Anna osaajille tilaa

FRANK MARTELA • TYÖPSYKOLOGIAN TUTKIJA, FILOSOFI

Millaiset yritykset pärjäävät tänä päivänä parhaiten? Työpsykologian tutkimukseen keskittyvän Frank Martelan mukaan haastaviin liiketoimintaympäristön muutoksiin pystyvät nopeimmin mukautumaan sellaiset yritykset, joissa organisaatorakenne on matala ja joissa on paljon itseohjautuvuutta ja sisäisesti motivoituneita työntekijöitä.

Pipelife Finlandilla oli ongelma. Pohjoisessa Suomessa Utajärven suunnalla toimiva LVIS-putkijärjestelmätoimittaja oli ajautunut sisäiseen kriisiin, joka heijastui koko yrityksen toimintaan.

”Ammattiyhdistys valitsi Pipelife Finlandin kemianteollisuusalan surkeimmaksi työpaikaksi. Ihmiset eivät siellä voineet todellakaan hyvin, minkä vuoksi muun muassa tuottavuus oli matala ja tulokset laihoja.”

Kannattavuutta haettiin radikaalien järjestelyiden kautta. Uudelle toimitusjohtajalle Kimmo Kedonpäälle annettiin tehtäväksi sulkea kolme pohjoisen tehdasta ja koota toiminta uuteen yksikköön Helsinkiin.

”Toimitusjohtajalla oli vieläkin radikaalimpi ajatus. Hän ilmoitti pohjoisen tehdasväelle, että nyt on vuosi aikaa näyttää, että me pystymme parempaan. Ratkaisun avaimet ovat teidän käsissänne. Te tiedätte minua paremmin, kuinka homma hoidetaan. Jos tulos on hyvä, työt jatkuvat Utajärvellä.”

”Kun työntekijät saivat itse päättää, miten työtä ja tuotantoa kehitetään, kävi niin, että Utajärven yksiköstä tuli eräs koko konsernin tuottavimpia koko Euroopassa, monta vuotta putkeen.”

Työpsykologian tutkimukseen keskittyvä Frank Martela on tehnyt case-tutkimuksia suomalaisten yritysten työmotivaation rakentumisesta. Martelalle Pipelife Finlandin tapaus on esimerkki itseohjautuvuuden merkityksestä käytännön työssä ja parempien tulosten tekemisessä.

”Motivaatiota ruokitaan antamalla tilaa toimia ja osoittamalla luottamusta. Kyse on myös vallan jakamisesta: päätöksentekoprosessiin mukaan ottaminen on osa luottamuksen rakentamisesta. Sitä motivaatiotyyppiä, jota tällaiset rohkeat teot ruokkivat, kutsutaan sisäiseksi motivaatioksi.”

Osallistavassa ja luottamukseen perustuvassa organisaatiossa työntekijät ovat siis useimmiten sisäisesti motivoituneita. Ja jos organisaatio on sisäisesti motivoitunut, seuraa monta hyvää asiaa.

”Sisäisessä motivaatiossa on siis kyse siitä, että innostutaan tekemisestä itsestään.”

”Kun ihmisistä halutaan saada paras panos ja osaaminen irti, tekemiseen on sytytettävä sisäinen palo.” – FRANK MARTELA

”Tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden motivaation laatu vaikuttaa olennaisesti työn tulokseen.”

”Sisäisesti motivoituneet tyypit ovat muun muassa luovempia tekemisessään, ja löytävät uusia, tehokkaampia tapoja tehdä työtä. Tätä kautta koko organisaatio saavuttaa parempia tuloksia.”

Martela kertoo, että sisäisen motivaation teoria kuuluu organisaatiopsykologian alalla viitatuimpien ja kiinnostavimpien teorioiden joukkoon. Teorian mukaan ihmisen perustarpeita työkontekstissa ovat kyvykkyyden kokeminen, vapaaehtoisuus ja läheisyys. Martelan oma tutkimus pyrkii todistamaan, että on olemassa neljäskin perustarve, hyvän tekeminen. Nämä perustarpeet ovat sisäisen motivaation rakennusaineiksia.

Martelan viesti on, että sisäisestä motivaatiosta huolehtiminen pitäisi olla jokaisen tuottavuudesta ja työhyvinvoinnista kiinnostuneen yrityksen ykkösprioriteetti. Osallistavan ja horisontaalisemman organisaatiokulttuurin rakentaminen liittyy myös asiantuntijatyön lisääntymiseen.

”Rutiinityö on katoava luonnonvara. Työelämä on tulevaisuudessa entistäkin enemmän asiantuntijavetoista. Asiantuntijatyössä itsenäinen päätöksenteko ja luovuus korostuvat. Tällaisissa asiantuntijaorganisaatioissa ulkoapäin tuotu motivaatio, kuten käskeminen ja palkkiot, ei välttämättä riitä. Kun ihmisistä halutaan saada paras panos ja osaaminen irti, tekemiseen on syytettävä sisäinen palo.”

Frank Martelan ja Karoliina Jarengon kirjoittamassa Draivi-kirjassa tarkasteltavat Vincit, Reaktor ja Futurice ovat paraatiesimerkkejä asiantuntijatyön tuottavasta johtamisesta.

”Näissä menestyneissä ohjelmistotaloissa itseohjautuvuus on hyvin vahva osa työn tekemisen kulttuuria ja rakenteita. Nämä yritykset ovat kasvaneet voimakkaasti vuodesta ja maasta toiseen ja tekevät jatkuvasti erittäin kannattavaa bisnestä. Näissä yrityksissä viihdytään. Niiden maine hyvänä työnantajana on laajasti tunnettu, ja tästä syystä ne rekrytoivat parhaita osaajia, mikä jälleen parantaa tulosta ja kiihdyttää kasvua.”

Mikä siis yhdistää Pipelife Finlandia ja turbovauhdilla kasvavia IT-taloja?

”Mitä haastavampi ja monimutkaisempi liiketoimintaympäristö on, yritykset, joiden organisaatorakenne on matala, ja joissa on paljon itseohjautuvuutta ja sisäisesti motivoituneita työntekijöitä, kykenevät mukautumaan muutoksiin nopeimmin ja parhaimmin.”

Empatian eteen kannattaa tehdä työtä

KATRI SAARIKIVI • AIVOTUTKIJA

Empatia on taito, joka tukee laadukasta ongelmanratkaisua. Tulevaisuuden työssä empatialla on entistäkin tärkeämpi merkitys.

Työnteko on toisten ihmisten ongelmien ratkaisemista, määrittelee aivotutkija Katri Saarikivi. Työtä tehdään, koska ihmisillä on ongelmia, jotka täytyy ratkaista. Työ on sitkeä ja pysyvä yhteiskunnallinen ilmiö, sillä kun yksi ongelma ratkeaa, uusia tulee tilalle. Työ ei siis ole digitalisaation myllerryksissä katoamassa. Työnteko, eli ongelmanratkaisu toki muuttua jatkuvasti muotoaan.

”Se, miten me ratkaisemme toisten ihmisten ongelmia muuttuu sen mukaan, millaisia työkaluja ongelmanratkaisuun kehitetään.”

Saarikiven mukaan meidän kannattaa työssä hyödyntää täysimääräisesti ihmis- aivojen vajavaisuuksia täydentämään kehitettyjä työkaluja, kuten analytiikkaa, algoritmeja tai automaatiota.

”Ihmisten puolestaan kannattaa keskittyä sellaisiin alueisiin, joissa kone on huono. Nämä tehtävät vaativat muun muassa oppimista, luovaa ajattelua, vuorovaikutusta ja monimutkaista ongelmanratkaisua.”

”Yksi syy, miksi digitalisaatio ei ole nostanut tuottavuutta odotetusti, liittyy siihen, että me emme ymmärrä ihmisiä, jotka käyttävät uusia digitaalisia työkaluja.”

Koneiden tuleminen tarkoittaa työorganisaatioiden dynamiikasta kiinnostuneelle aivotutkijalle mielenkiintoisia muutoksia. Kuinka ihmisiä voidaan tukea uudenaikaisissa, luovuutta ja empatiaa vaativissa tehtävissä? Millaisia rakenteita empatian syntymiselle tai luovalle ajattelulle tarjotaan? Jos ihmisen on keskityttävä luovuuteen, mitä itse asiassa on tehokas työ, tai tuottavuus?

”Hyvän työntekijän kuva on radikaalisti muuttumassa. Samalla lailla työpaikkojen merkitys on muuttumassa. Jos halutaan tukea ihmistä tekemään sitä, missä ihminen on hyvä, pitäisi työpaikkojen olla laadukkaita oppimisympäristöjä, jotka ruokkivat luovaa ajattelua ja empatiaa.”

Miten sitten rakentaa ympäristö, joka tukee vaikkapa empatiaa? Entä voiko empatiaa itse harjoitella?

Empatiaa voidaan monin tavoin ruokkia ja tukea. Useimmiten ajatellaan, että empatia on tunne, tai että se on pysyvä ominaisuus. Että toiset ovat luonteeltaan empaattisempia kuin toiset.

”Empatia on itse asiassa kokoelma taitoja, joita tukee monta erilaista aivomekanismia. Empatiakykyyn liittyy toki myös geneettinen taipumus. Osalla ihmisistä empatian mekanismit voivat olla paremmin virittyneitä.”

”Joka tapauksessa tämä tarkoittaa, että empatian voi tavallaan pilkkoa osiin ja harjoitella ja kehittää empatian eri puolia. Empatian harjoittelu voi olla vaikkapa koko elämän mittainen projekti.”

Tyypillisimmin empatia jaetaan kolmeen osa-alueeseen; toisten ihmisten mielen- tilojen ymmärtämiseen, toisten ihmisten tunteiden kokemiseen ja myötätuntoon tai altruismiin.

”Toisten ihmisten ajatusten ymmärtämistä tukee aivojen mentalisointiverkosto. Tämä verkosto on aktiivinen silloin kun ihminen kuvittelee asioita. Voitaisiin siis väittää, että mielikuvitus on äärimmäisen tärkeä tulevaisuuden työtaito. Osataanko työyhteisöissä ravita mielikuvitusta?”

Toisten ihmisten tunteiden kokemista tukee kokoelma monia taitoja, kuten toisten kasvonilmeiden havaitsemista ja tulkitsemista. Siihen liittyy myös mekanismi, joka ”tartuttaa” tunteita ihmisestä toiseen.

”Kun ihminen näkee että toista sattuu, aktivoituvat hänen omien aivojensa kipume- kanismit. Aivot eivät siis toisinaan ymmärrä, että kyseessä onkin kaksi ihmistä.”

”Ihmisillä, joilla on paljon psykopatiapiirteitä tämä tunteiden tarttumisen mekanismi on häiriintynyt, mutta toisten ihmisten ajattelun ymmärtämisessä ei ole mitään vikaa.”

Kolmas empatian alue on myötätunto tai altruismi.

”Epäitsekkyyttä tukee liuta aivomekanismeja, jotka tekevät toisten auttamisesta ja asioiden jakamisesta miellyttävää. On tutkimuksia, joiden mukaan epäitsekäiden va- lintojen tekeminen aktivoi aivojen mielihyvakeskusta ja tuloksia, joiden mukaan toisten auttaminen lisää onnellisuutta.”

Työkulttuuri voi olla joko hyvä tai huono kasvualusta empatialle. Sen, kumpi on kyseessä, voi tunnistaa vaikkapa siitä, miten asioista puhutaan. Saarikivi kehottaa kiinnittämään huomiota jokapäiväiseen kielenkäyttöön.

”Puhutteko resursseista vai ihmisistä? Entä puhutteko alaisista vai ihmisistä?”

Empatia kukoistaa oikeanlaisessa työkulttuurissa. Saarikivi kehottaa miettimään, millai- siin vuorovaikutusrakenteisiin työkulttuuri asettaa ihmiset. Onko vuorovaikutus vapaata ja itseohjautuvaa? Vai onko työpaikalla paljon kilpailua ja epätasa-arvoa? Käsitelläänkö ihmisiä ryhmänsä edustajina vai yksilöinä?

Saarikivi muistuttaa, että empatia voi myös ehtyä työyhteisöistä. Tällaisissa orga- nisaatioissa kilpailu ja erillisuus korostuvat. Silloin johdetaan pelolla ja suositaan me vastaan te -jakoa. Ihmiset nähdään resursseina ja rooleina, eikä ihmisinä. Ilmapiiri on epäinhimillistä.

Voiko työorganisaatio sitten olla psykopaattinen tai empaattinen?

”Sekä empatian että psykopatian mekanismit ovat kaikissa tilanteissa läsnä. Se, kumpaan suuntaan organisaatio alkaa kehittyä, riippuu siitä millaiset olosuhteet ihmisten väliselle vuorovaikutukselle luodaan. Vuorovaikutuksen laatu pitkälle määrittää sitä, minkälainen työkulttuuri organisaatioon syntyy.

”Moni yritys on viime aikoina ainakin julistautunut ihmiskeskiseksi ja asiakas- keskeiseksi. Se on hieno juttu ja hyvä suunta.”

”Me yritämme aina päästä mahdollisimman nopeasti metsään testaamaan uusia kehityksessä olevia koneita.”

– JUHO NUMMELA, PONSSE

Poikki ja pinoon

JUHO NUMMELA • TOIMITUSJOHTAJA, PONSSE

Vieremä ei kenties ole maailman napa, mutta siellä tehdään yhteistyössä asiakkaiden kanssa maailman parhaat metsäkoneet. Ponsseen kasvu metsäkonealan globaaliksi johtajaksi on vaatinut maailmanluokan päätöksentekokykyä ja johtajuutta.

Kun Juho Nummela tuli nuorena diplomityön tekijänä Ponsseille vuonna 2002, yrityksessä oli 550 työntekijää. Vieremän tehtaalta valmistui noin 300 metsäkoneetta vuodessa 20 maahan.

Vuonna 2017 Ponsse työllistää 1 500 metsäkonealan osaajaa, ja koneita valmistuu vuosittain noin 1 100. Ponsseen koneita viedään yli 40 maahan.

Ponssesta on kasvanut yksi metsäkonealan globaaleista markkinajohtajista. Tie maailman huipulle on vaatinut oikeaan aikaan tehtyjä oikeita päätöksiä ja vahvaa yrityskulttuuria.

Vuonna 2008 Ponsse joutui historiansa ankarimpaan tulikokeeseen.

”Nousin toimitusjohtajaksi 2008, sopivasti siinä talouskriisin kynnyksellä. Kaikki näytti aluksi menevän oikein hienosti, mitään hätää ei pitänyt olla näkyvissäkään. Sata päivää eteenpäin, ja firma antoi historiansa ensimmäisen tulosvaroituksen.”

”Ponsse oli kaikkien aikojen kasvuvauhdissa, ja me ajoimme lähes täydellä vauhdilla päin seinää.”

”Kun Lehman Brothers kaatui, markkinat käytännössä hävisivät alta. Kun 2008 Ponsse valmisti yli 800 konetta, seuraavana vuonna niitä valmistui noin 200.”

Finanssikriisin silmässä oli palattava perusasioihin. Miten mennään eteenpäin, jotta yhtiön jatkuvuus turvataan? Miten metsäkoneliiketoimintaa pohjimmitaan tehdään ja miten pystymme palvelemaan asiakasta oikealla tavalla? Oli palattava juurille ja samalla saneerattava riittävästi, jotta kriisin yli päästäisiin.

Panokset laitettiin tuotekehitykseen, myyntiin ja huoltoon. Tuotekehityksen kehäkäynniksi valittiin kahdeksanpyöräisten harvestereiden tuotekehitys ja siinä tehtiin täyskäännös. PONSSE Fox suunniteltiin pääasiassa pohjoismaisille harvennuksille pehmeille maille ja PONSSE Ergo jyrkkiin rinteisiin Keski-Eurooppaan. Myöhemmin näiden projektien tuloksena syntyi myös PONSSE Scorpion, joka osaltaan vaikutti voimakkaasti Ponssen menestykseen lamavuosien jälkeen.

”Päätettiin, että matkimaan ei ruveta, vaan tehdään ponsselaisella otteella puhtaalta pöydältä kuljettajalle sellainen kone, joka vie puunkorjuuta kunnolla eteenpäin.”

Ponssen uusien kahdeksanpyöräisten metsäkoneiden etuja olivat muun muassa parempi vakaus, tuottavuus ja työergonomia. Uudet harvesterit otettiin markkinoilla innokkaasti vastaan.

Synkimpinä aikoina Ponssen oli tultava toimeen merkittävästi vähemmällä. Tuotekehitykseen laitettava pääoma oli irrotettava muista toiminnoista. Ratkaisu oli, että kaikki välttämättömät leikkaukset tehtiin kerralla. Kuluja karsittiin ja henkilöstöä jouduttiin vähentämään joka puolella. Korjausliike onnistui: Ponsse selvisi kriisistä ja valtasi aggressiivisesti uusia markkinoita. Jälkikäteen katsottuna finanssikriisi tarjosi Ponsselle mahdollisuuden tervehdyttää organisaatorakennetta ja viilata kilpailukyky kuntoon.

”Näillä toimilla Ponsse nousi lamasta aivan erilaisella kulmakertoimella kuin kilpailijat. Esimerkiksi kahdeksanpyöräisen harvesterin kanssa olimme vähintään viisi vuotta kilpailijoita ja muuta markkinaa edellä. Tähän tuli sitten heti perään vielä PONSSE Scorpion.”

Nummelan mukaan lähes 90 prosenttia Ponssen valmistusvolyyymista perustuu kahdeksanpyöräiseen metsäkoneeratkaisuun.

”Tämä on hyvä esimerkki siitä, kuinka tuotekehitykseen panostamalla muutetaan markkinoiden pelisääntöjä.”

Vuonna 2002 Ponssen tuotekehityksessä oli 20–30 henkilöä. Tänä päivänä Ponssen tuotekehityksessä työskentelee noin 100 henkilöä.

”Kyllä kaikki alalla olevat jollain tapaa kehittävät ja innovoivat, mutta varsinkin Ponsse tunnetaan siitä, että me olemme ajaneet teknologista kehitystä alalla jo vuosia. Meidät tunnetaan nopeudesta ja rohkeista ratkaisuista.”

Johtamisen ja työnteon kannalta ponsselainen ote tarkoittaa, että kädet laitetaan saveen niin pajalla kuin konttorinkin puolella.

”Me yritämme aina päästä mahdollisimman nopeasti metsään testaamaan uusia kehityksessä olevia koneita. Paperilla hommat eivät tule valmiiksi vaan kokeilemalla. Viime vuosina olemme ottaneet entistäkin tiukemman etunojan tuotekehityksessä.”

”Vaikka teknologia kehittyy nopeasti, on tärkeää ettei haksahda siihen insinööriansaan, että asiakkaan kuunteleminen unohtuu ja tulee rakennettua sellaisia koneita, joita kukaan ei pysty myymään.”

Insinööriansaan vältetään laittamalla tittelit pois. Nummela kertoo, että ponsselaiset ja asiakkaat kokoontuvat yhteen sekä työn että vapaa-ajan aktiviteettien merkeissä.

”Olemme organisaationa hyvin epähierarkkinen. Metsäkoneurakoitsijat ovat usein henkilökohtaisia kavereita. Yhdessä pelataan lätkää, reissataan ja tehdään kaikenlaisia juttuja. Läheskään aina ei puhuta metsäkoneista, vaan ollaan ihmisiä ihmisten kanssa.”

Asiakkaiden lähellä oleminen ja kuunteleminen auttavat tekemään oikeita ratkaisuja sekä tuotekehityksessä että palvelukonseptien muotoilussa.

”Tätä kautta Ponssen huoltokonsepti on kunnossa ja kehittyy edelleen, varaosat löytyvät ja tuotteet toimivat luotettavasti. Asiakkaat voivat luottaa siihen, että he pärjäävät Ponssen koneilla.”

Oppimista tapahtuu aina

JAAKKO RYTSÖLÄ • TOIMITUSJOHTAJA, NEOCARD OY

Kovaa ja korkealta kaatunut yrittäjä Jaakko Rytsölä siirsi tappiomielialan historiaan. Tänäpäin hän johtaa menestyvää asiakaskorttiyritystä Neocardia. Rytsölään viesti on, että yksin ei tarvitse onnistua. Vaikka tekemisen draivi olisi huima, joskus omaa toimintaa kannattaa katsoa kriittisellä silmällä ja hyvällä porukalla.

Jaakko Rytsölälle 2017 on juhlavuosi. Tänä vuonna tulee kuluneeksi 30 vuotta siitä, kun 14-vuotias poika perusti toiminimen ja aloitti uransa liikemiehenä ja yrittäjänä.

”Silloin Commodore 64 ja Amiga olivat Suomen tasavallassa kova sana. Pelejä pelattiin ahkerasti ja kopioitiin disketiltä toiselle.”

Bisneksen kannalta se tarkoitti, että levyille oli tasaisen varmaa kysyntää. Rytsölä keksi tehdä sopimuksen diskettien maahantuojan kanssa, ja myydä hankkimiaan levyjä mukavalla väliarahalla koulukavereille.

”Tuntuu se hurjalta, että kaupankäynnillä pystyy tekemään voittoa.”

Onnistumisen kokemuksesta jäi mukava jälkimaku. Kun Jaakko Rytsölä täytti 18 vuotta, hän oli jo mukana perustamassa ensimmäistä osakeyhtiötään.

Vuonna 1995 sai alkunsa tapahtumaketju, joka myöhemmin teki Jaakko Rytsölästä kaiken kansan huulilla olevan superyrittäjän. Silloin perustettiin IT-yritys nimeltä DLC, joka myöhemmin kasvoi Saunalahden serveriksi.

Internetboomin aallonharjalle osunut yritys oli 1990-luvun viimeisten vuosien huima menestystarina, joka tuotti omistajilleen, muiden muassa Jaakko ja Antti Rytsölälle, miljoonaomaisuuden. Tätä menestystä ei peitelty: Rytsölään veljesten kirkkaanväriset Lamborghiniit värjivät Helsingin katukuvaa ja painuivat kansan kollektiiviseen muistiin.

IT-kupla puhkesi pian vuosituhatvuoden vaihteen jälkeen, ja Saunalahden osakkeiden arvo sulsi käsiin. Samalla sulsi Rytsöläiden henkilökohtainen omaisuus.

”Kun Saunalahden osakkeet tipahtivat 70 prosenttia muutamassa päivässä, siihen ei ollut varauduttu millään tavalla.”

”Siinä hetkessä tyhmyys, tietämättömyys ja perspektiivin puute realisoituivat.”

”Me ajattelimme – sinänsä aivan oikein – että Saunalahden bisnes on riittävän vahva. Se ei kuitenkaan vielä riitä, jos markkinat heiluvat ja ylihinnoitteluita seuraavana korjausliikkeenä tulee rajuja aliarvostuksia. Silloin sitä ei osannut ajatella, että vaikka käsissä on hyvä tuote, siitä ei aina saa hyvää hintaa.”

Konkurssin jälkeen kaikki toivo ei ollut heti mennyt. Rytsölä olivat hajauttaneet liiketoimintaansa myös muihin yrityksiin.

”Esimerkiksi omistamamme Sunpoint.net-portaalin myyntiä oli hierottu jo pitkään. Kun vaikeudet alkoivat, ajattelin aika pitkään, että joku kaupoista saadaan klousattua ja velat hoidettua.”

”Olen pohjimmitani optimistiluonne. Siinä tilanteessa muistan, kuinka mietin hyvin lyhyellä tähtämellä, että mikä on seuraava steppi eteenpäin. Mikä on tärkeintä ja mihin voisi tarrata? Luulen, että tämä piirre on yhteinen monilla yrittäjillä. Yritetään nähdä mahdollisuuksia kaikissa tilanteissa.”

Saunalahden serverin kurssiromahduksen jälkeen Rytsölät selvittelivät erilaisia velkajärjestelyvaihtoehtoja noin vuoden verran.

”Vasta tämän jälkeen kävi ilmi, että mikään vaihtoehto ei tule toimimaan. Siksi romahdus ei ollut niin yhtäkkinen.”

Rytsölä myöntää, että jälkipelejä tuli pelattua; jälkikäteen katsottuna romahduksen merkit olivat jo ilmassa. Ja toisaalta: jatko jäi niin pienistä asioista kiinni. Että jos tuo rahoittaja olisi vakuutettu tai saatu pari muuta juttua onnistumaan...

”Kun tänään katsotaan niitä asioita, joita tapahtui eilen, on helppo sanoa mikä olisi ollut oikea tapa toimia. Mutta yritäpä tehdä huomiseksi samat ennusteet, niin katsotaan kuinka siinä käy.”

Jaakko Rytsölä erottaa neljä vaihetta romahduksen käsittelyssä ja sen jälkeiseen elämäään sopeutumisessa.

”Kun romahdus tulee, ensin asian kieltää. Että ei tässä ole mitään hätää, ongelmaa ei ole.”

”Toinen vaihe on ajatella, että iso virhe ei ole oma vika.”

”Kolmas vaihe on ajatus, että tehdään homma uusiksi, kuljetaan sama matka uudelleen. Rakennetaan samanlainen bisnes uuteen kukoistukseen. Tähän liittyy sellainen mittakaavavirhe, että kun viime vuonna tuli kymmenen miljoonaa, tänä vuonna pitäisi saada ainakin seitsemän. Muuten bisnes ei ole riittävän hyvä. Silloin unohtuu, että se aiempi iso bisnes lähti pienestä bisneksestä liikkeelle. Silloin moni hyvä bisnesidea menee sivu suun.”

”Vasta neljäntenä tulee hyväksyntä sille ajatukselle, että vaikka samanlaista uutta nousua ei tulisi, se on silti ihan ok.”

Rytsölä arvioi, että näiden vaiheiden läpikäymisessä vierähti noin viisi vuotta.

”Itsellä uuden bisneksen aloittaminen edellytti tuon matkan kulkemista. Se oli yhtä lailla kasvuprosessi.”

Saunalahden konkurssi siis koetteli mutta ei lannistanut Jaakko Rytsölää. Uusi yritys Neocard oli toiminnassa jo vuonna 2003, kun Saunalahden serverin konkurssipyykkiä vielä pestiin.

Alkuperäisessä toimintamallissaan Neocard tarjosi kulutusluottoa erilaisiin asiakasohjelmiin kuuluville kuluttajille. Neocardin visiossa esimerkiksi vaateliikkeen kanta-asiakkaat saattoivat tehdä ostoksensa korottomasti ja kuluttomasti luotolla.

”Laitoimme kauppiiaan maksamaan kulut, jolloin asiakkaalle luotto oli todellisuudessa koroton ja kuluton.”

Toimintamalli osoittautui haasteelliseksi ja pidemmän päälle kannattamattomaksi.

”Se tuote oli hieman idealistinen. Saimme muutamia tuhansia loppuasiakkaita, mutta ei kuitenkaan riittävää penetraatiota eri liikkeisiin ja ketjuihin.”

Uusi suunta löytyi sattumalta. Kanta-asiakaskorttijärjestelmän käytännön toteutus vaati Neocardilta erilaisten tietojärjestelmien osaamista, samoin kuin asiakaskorttien koko arvo- ja toimitusketjun hallintaa. Tälle osaamiselle löytyi yllättäen kysyntää.

”Elettiin vuotta 2006, kun meille tuli kyselyitä, voisimmeko toteuttaa kanta-asiakas- ja bonuskorttiohjelman kokonaisuudessaan muutamalle asiakkaalle. Tällä tiellä ollaan edelleen.”

Neocardin käsialaa on muun muassa suuren suosion saavuttanut Museokortti sekä sähköautojen latausverkko-operaattori Liikennevirta Oy:n maksukortti.

Rytsölä näkee, että Neocardilla on vielä paljon lunastamatonta potentiaalia. Hän kertoo, että Neocard on laajentamassa toimintaansa Pohjoismaihin ja muualle Eurooppaan seuraavan kahden vuoden aikana. Uutta vauhtia laajentumiseen antaa Neocardille myönnetty Mastercard-lisenssi, joka mahdollistaa uusien maksukorttituotteiden lanseerauksen.

”Laajentumisvauhti riippuu seuraavista rahoituskerroksista. Joka tapauksessa uskomme, että Neocardin liikevaihto kymmenkertaistuu seuraavan viiden vuoden sisään.”

”Maailmalla on paljon hyviä tekijöitä. Siksi on syytä katsoa tarkkaan, millaisia omat vahvuudet ovat.”

Millaista viisautta konkurssista on saatu Neocardin johtamiseen?

”Eräs tärkeimmistä opeista on, että yksin ei tarvitse onnistua. Haasteet ja murheet ovat yhteisiä ja niiden jakaminen on kaiken a ja o.”

”Ympärillä on paljon hyviä tyyppejä, ja yhdessä tekeminen tuottaa rutkasti enemmän hyviä ideoita.”

Rytsölä arvioi, että pitkä matka yrittäjänä ylä- ja alamäkineen on ollut ehdottomasti tekemisen arvoinen.

”Onko se geeneissä vai kasvatuksessa, että olen aina lähtenyt rohkeasti tekemään kaikenlaista. Kääntöpuolena on tietysti se, että usko itse on joskus ollut liiankin hyvä, ja sen vuoksi on kaaduttu komeasti ja isosti.”

Jaettu kokemus on puolet arvokkaampaa. Rytsölä on mentoroinut muutamaa startup-yritystä.

”Seuraan ihaillen nykyistä startup-meininkiä. Vastapuolena valtavalta draiville tosin näkee sen, että oma toimintaa ei olla aina valmiita miettimään kriittisesti. Nuoret ovat usein hyvin ehdottomia omassa uskossaan, ja se on hyvin tuttu tunne.”

”Se draivi kuitenkin vie todella pitkälle. Siksi on vaikeaa ja vähän turhaa jälkepäin sanoa, että miksi et ottanut huomioon sitä tai tätä asiaa. Kaikkea ei voi saada.”

”You win some or you learn some. Tänä päivänä sen ymmärtää, että jos projekti menee kovastakin yrittämisestä huolimatta nurin, niin oppimista tapahtuu aina.”

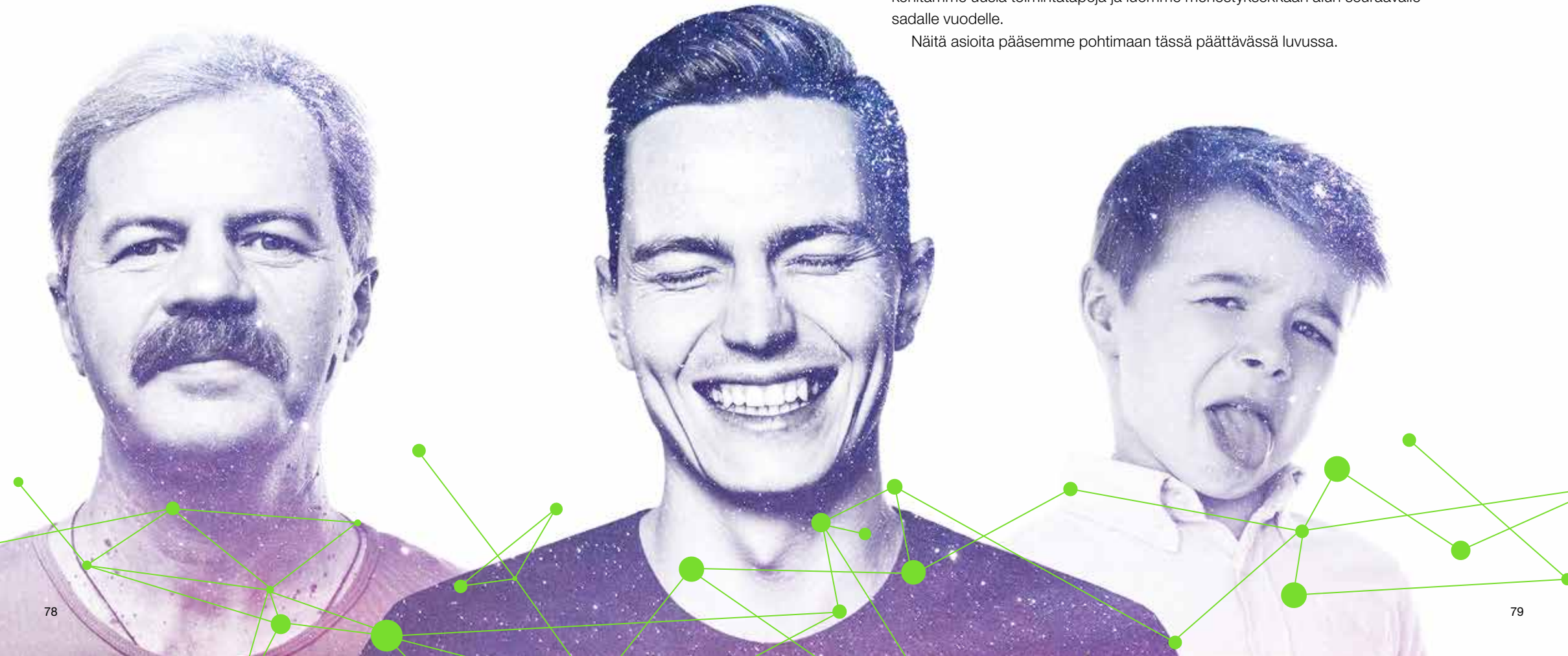
Suunta on eteenpäin!

Muutos on joskus suurta ja tapahtuu nopeasti, mutta useimmiten se ilmenee pieninä, melkein epähuomaamattomina askeleina kohti seuraavaa murrosta.

Muutokseen voi joko yrittää sopeutua tai sitten sitä voi pyrkiä johtamaan. Kun ihmisen historiasta ammennetaan ihmiskunnan tulevaisuuteen, nähdään, että meillä kaikilla on huikea kyky ylittää itsemme, ohjata muutosta ja luoda jotain suurta. Kun visio on oikea, jokainen askel vie oikeaan suuntaan.

Ne visiot ja tavoitteet, joita itsellemme tänään asetamme, ovat se voima, jolla kehitämme uusia toimintatapoja ja luomme menestyksenkään alun seuraavalle sadalle vuodelle.

Näitä asioita pääsemme pohtimaan tässä päättävässä luvussa.



Mustat ja valkoiset joutsenet

KIRJOITANUT: VESA BRANDT JA MIKA HYÖTYLÄINEN, NESTE

Länsimaiset ihmiset elivät pitkään maailmassa, jossa ei ollut mustia joutsenia. Kukaan ei ollut koskaan nähnyt mustia joutsenia, joten niitä ei loogisesti ajateltuna voinut olla olemassa. Siksi musta joutsen oli yleisesti tunnettu vertauskuva mahdottomalle ilmiölle.

Kun hollantilainen löytöretkeilijä Willem de Vlamingh tapasi mustia joutsenia löytöretkellään Länsi-Australiaan, länsimaisten ihmisten maailmanrakenteeseen syntyi suurehkon linnun kokoinen reikä. Mahdoton oli käynyt toteen.

Nykyajassa liikkuva filosofi Nassim Nicholas Taleb otti mustan joutsenen tarinan avukseen kertoessaan meitä ihmisiä vaivaavista myötäsyttyisistä ajatteluvirheistä. Meillä kaikilla, suomalaisilla, ruotsalaisilla ja norjalaisilla – puhumattakaan koko ihmiskunnasta erikseen – on tapana tehdä yleistyksiä ja pakottaa maailman monimuotoisuus rakentamaamme muottiin. Ja siihen muottiin eivät mustat joutsenet mahdu.

Muotti rauhoittaa ja tuo näennäistä järjestystä kaokseen. Kunnes eteemme laskeutuu musta joutsen. Talebin viesti on, että maailma on todellisuudessa monimutkaisempi kuin monet meistä ajattelevat. Monet nykymaailman ilmiöt, kuten PC-tietokoneet, Beatles tai Neuvostoliiton hajoaminen ovat rotupuhtaita mustia joutsenia, ennustamattomia tapahtumia.

Usein on niin, että kehitys tapahtuu murrosten ja odottamattomien muutosten kautta. Meillä ihmisillä ei ole merkittäviä mahdollisuuksia pitävästi ennakoida suuria muutoksia. Siksi meidän on varauduttava yllätyksiin, ja valmistauduttava myös tekemään nopeita peliliikkeitä silloin kun musta joutsen seuraavan kerran oikoo siipiään.

Vielä parempi keino on jättää lintubongaus hetkeksi ja kääriä hihat. Ennustamattomat tapahtumat ovat nimensä mukaisesti ennustamattomia. Siksi paras käytettävissä oleva keino ennustaa tulevaisuutta on tehdä se itse. Onnistuneet muutokset ovat lähes aina pitkäjänteisen ja kovan työn takana – olivatpa ne sitten isoja tai pieniä.

Mitä suurempia asioita tavoittelemme, ja mitä useammin haluamme tehdä niistä totta, sitä tärkeämpää on riittävän kurinalaisen prosessin ja struktuurin rakentaminen. Sellaisen struktuurin, joka suuntaa luovuuden ja energian mahdollisimman tarkasti kulloinkin haluttuun suuntaan. Mitä tarkemmin rakentamamme struktuuri kykenee suuntaamaan luovuuden ja muutosenergian, sitä suuremmaksi kasvatamme mahdollisuuden, että isoja asioita tapahtuu entistä useammin.

Pitää kuitenkin muistaa, että vaikka osaisimme rakentaa ja viilata tämän struktuurin kuinka hyväksi, se tulee tuottamaan myös huteja, virheitä ja epäonnistumisia. Ja mitä enemmän kokeilemme ja yritämme, epäonnistumisten todennäköisyys vain kasvaa – se on lahjomaton tilastollinen fakta. Menestymisessä kyse ei ole siitä, montako kertaa epäonnistumme, vaan siitä, kuinka monta kertaa nousemme ylös. Ja mitä pienempi on riskinsietokykymme, sitä pienemmäksi rajautuu myös mahdollinen onnistumisen potentiaali. Markkinataloudessa riski ja tuottopotentiaali kulkevat aina käsi kädessä. Meidän on oltava valmiita katsomaan mustaa joutsenta silmästä silmään.

Kun struktuuri, prosessit ja toimintatavat on määritelty ja rakennettu, pitää visio ja ambitiotaso saada kohdalleen.

Digitalisaatio on tehnyt lähes jokaisen yrityksen markkinoista globaalit. Enää ei kannata pohtia pelkästään, miten pärjätä Suomessa. Yhä useamman yrityksen taktiikkana on ensin onnistua maailmalla ja sitten mahdollisesti tulla Suomeen – tai sitten rakentaa Suomen markkinoista näyteikkuna maailman markkinoille. Tämä kertoo uudenlaisesta kunnianhimon tasosta. Ja mitä isommaksi epävarmuus ja vauhti maailmassa kasvavat, sitä tärkeämpään rooliin visio nousee. Visio varmistaa, että liikumme systemaattisesti samaan suuntaan.

Visiota voi välillä joutua tarkistamaan. Yritykset, jotka todella tietävät minne ovat menossa, uskovat vankasti visioonsa ja kykenevät päivittämään sitä tarvittaessa ja maailman muuttuessa. Mutta jos visiota joudutaan muuttamaan koko ajan, kertoo se karua kieltä siitä, että oikeasti ei tiedetä mihin suuntaan pitäisi mennä. Silloin toiminnasta tulee säntäilyä ja tekemisestä lyhytjänteistä kuurupiiloa.

Miltä tulevaisuus näyttää?

Kun epävarmuus lisääntyy ja ennustettavuus vähenee, visioinnin ja johtamiskyvyn merkitys lisääntyy. Päätöksiä pitäisi kyetä tekemään entistä useammin ja nopeammin. Yhtälö ei ole millään muotoa helppo. Virheiden välttämisen kannalta helpointa olisi olla päättämättä mitään. Tällä ajopuutaktiikalla tuskin kuitenkaan päädytään huippuutloksiin. Pitää hyväksyä se mustan joutsenen opetus, että kehitys on tulevaisuudessa entistäkin kompleksisempää ja monista päällekkäisistä todennäköisyyksistä syntyvää. Välillä näistä yhdistelmistä voi syntyä jotain täysin uniikkia, välillä maailmanlaajuinen katastrofi. Epävarmuutta pitää tulevaisuudessa pystyä sietämään ja hallitsemaan entistä paremmin.

Jotain me sentään voimme tietää. Kun mietitään, millaiset ilmiöt ja muutoksen ajurit antavat voimakkaimmin leimansa tälle ajalle, nousee digitalisaatio vääjäämättömästi esiin. Digitaalisuus ei kuitenkaan ole aivan uusi asia. Ensimmäinen tietokone keksittiin jo 1940-luvulla, eli noin 80 vuotta sitten. Sekä sähkön että höyryvoiman kehittämisestä meni noin vuosisata siihen, että niitä opittiin soveltamaan ja hyödyntämään tehokkaasti. ICT:n osalta olemme nyt näkemässä ensimmäisiä sellaisia sovelluksia, jotka todella muokkaavat perustavalla tavalla toimintatapojamme. Vasta näinä aikoina eteemme on avautumassa näkyviä siitä, kuinka perustavanlaatuisella tavalla digitaalisuus tulee muokkaamaan elämäämme. Ne muutoksen alueet, jotka voimme tänä päivänä hahmottaa, ovat vasta esimakua. Kaikkea digitaalisesta muutoksesta seuraavaa emme vielä osaa edes kuvitella.

Digitalisaatio tulee hämärtämään analogisen ja digitaalisen maailman rajoja. Samoin se tulee haastamaan tapaamme ajatella tuotteita ja palveluita sekä niiden kehittämistä.

Perinteisesti innovaatiot on ymmärretty teknologiseksi tuoteläpimurroiksi ja innovatiivisuus käänteentekevien tuotteiden kehittämiseksi. Digitaalisuus murtaa tätä klassista käsitystä. Digitaalisuus on jo mahdollistanut sellaisten innovatiivisten palvelumallien luomisen, jotka analogisessa maailmassa eivät olisi olleet mahdollisia toteuttaa – ainakaan kustannustehokkaasti.

Digitaalisuus on haastanut tapamme ajatella palveluiden toimintaperiaatteita ja muuttanut syvästi monia toimintatapojamme.

Esimerkiksi tapa, jolla Airbnb toimii, muuttaa koko matkailutoimialan logiikkaa. Digitalisaatio ei siis merkitse pelkästään teknologisia edistysaskeleita – yöpaikan varaaminen verkon yli ei ole muutenkaan järjestyttävän uusi asia – vaan siihen liittyy useimmiten toimintatapojen muutos ja inhimillinen elementti. Loppujen lopuksi me ihmisethän niitä koneita ja palveluita käytämme.

Olennaista on tunnistaa systeemisen muutoksen mahdollisuudet. Kulutuskäyttäytymisen murrokset voivat olla yllättäviä ja asenneilmasto voi muuttua hyvinkin nopeasti.

Muutosta ajavat paitsi teknologiset, myös inhimilliset ja yhteiskunnalliset ajurit.

Airbnb teki valistuneen sosiologisen arvauksen matkailun kehityssuunnasta, ja laittoi panokset pöytään. Airbnb:n menestysresepti on ollut jakamistalouden teeseistä ammentava käytännön sovellus, joka on teknologian avulla tuotu kaikkien maailmanmatkailijoiden saataville. Olennaista Airbnb:n menestyksessä on myös luottamus – kenties yksi tärkeimmistä tulevaisuuden kauppavarainoista. Samalla logiikalla maailmaa valloittavat monet muut, kuten Uber ja tässäkin kirjassa esitelty MaaS Global.

Miten tulevaisuuteen mennään?

Työn tekeminen on muuttanut muotoaan. Monessa yrityksessä omat huoneet ovat nykyään historiaa, ja valtaosa päivittäisestä kanssakäymisestäämme on muodoltaan digitaalista. Aika ja paikka ovat menettäneet asiantuntijatehtävissä merkitystään.

Myös työnteon suhteen olemme keskellä systeemistä muutosta. Verrattain lyhyessä ajassa asiantuntijatyötä tekeville on annettu – ainakin teoriassa – aiempaan verrattuna huikkea määrä vapautta. Uusien työkalujen tuoma vapauksien kasvu on tuonut myös omat haasteensa johtamiseen.

On syntynyt kahtiajako, jonka toisella laidalla kannatetaan laajaa vapautta ja toisella puolella uskotaan kontrollin voimaan. Yleisesti uskotaan, että etenkin y-sukupolvi lukeutuu vapauden kannattajiin – tuossa leirissä ajatellaan, että kontrolli tuhoaa luovuuden. Vastaavasti kontrollin ja läheltä johtamisen puolustajat katsovat, että täydellisessä vapaudessa ihminen ei aidosti tiedä, mihin suuntaan pitäisi seuraavaksi edetä.

Johtamisen haasteena on siis löytää tältä vapauden akselilta se luontevin piste. Totuus löytyy todennäköisimmin yhdistelemällä parhaita asioita molemmista päädyistä. Balanssi ei synny keskiarvoon pyrkimisestä vaan kyvystä elää molemmissa ääripäissä yhtä aikaa.

Eikä oikea balanssi ole sama kaikkina aikoina. Vapauden akselilla liikkuminen liittyy myös epävarmuudessa toimimiseen. Ennustettavuuden heikentyessä on kyettävä paitsi löytämään oikea visio, myös muuttamaan tarvittaessa suuntaa.

Hyvän vision rakentaminen ei ole helppoa, eikä se voi olla kiveen hakattu ja muuttumaton. Olosuhteiden muutoksiin on kyettävä reagoimaan, mutta uskottava kuitenkin riittävästi omaan visioon ja varmistettava, ettei korjausliikkeitä tehdä jatkuvasti.

Tässä kirjassa Ponssen toimitusjohtaja Juho Nummela varoitti lankeamasta insinööriansaan, eli sellaisten tuotteiden rakenteluun, joita kukaan ei lopulta halua ostaa. Lääkkeeksi Nummela tarjosi asiakkaiden nöyrää kuuntelua ja tiukkaa yhdessä tekemistä. Siinä on visio, joka tuo mukautumiskykyä Ponssen tekemiseen pitkälle tulevaisuuteen.

Riittävän pitkälle ulottuva visio auttaa suuntaamaan organisaation energiaa ja investointeja oikeisiin paikkoihin. Riittävän korkealle asetettu visio pakottaa miettimään niitä askeleita, jotka on otettava jo huomenna, mikäli muutosta halutaan saada aikaan ja tavoitteisiin päästä.

Jos parannamme juoksuamme yhden promillen verran joka päivä, olemme 44 prosentin verran parempia vuoden lopussa. Isot asiat tapahtuvat pienten mutta systemaattisten ja jatkuvien askelten kautta. Pienten tai suurten – mutta aina konkreettisten askelten – kautta tulevaisuudesta tulee enemmän visiomme näköinen.

Ja se tulevaisuus on aina parempi kuin sellainen, jonka joku toinen muovaa.

”Jos koulussa ei kerrota riittävästi näistä jutuista, niin opetan itselleni niitä.”

– VEERA VIHMO

Mitä pienet edellä, sitä isot perässä

VEERA VIHMO • KOULULAINEN

Se, millaista tulevaisuutta kohti Suomi ja maailma kulkevat, ratkaistaan teoilla ja valinnoilla nyt ja tulevaisuudessa. Tekemämme valinnat heijastelevat arvopohjamme, ja arvopohjamme rakentuu kasvatuksen ja ympäristöstä saatavien esimerkkien kautta.

Suomen kouluissa panostetaan voimakkaasti ympäristötietoisuuteen. Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet uudistettiin vuonna 2014, ja ne otettiin porrastetusti käyttöön eri vuosiluokilla. Uudessa opetussuunnitelmassa korostuvat entistäkin enemmän kestävän kehityksen teemat, ympäristökasvatus ja myös kriittinen ajattelu.

13-vuotias Veera Vihmo käy Espoon kansainvälisen koulun seitsemättä luokkaa. Vihmon ikäluokka oli viimeinen, jolle kuudennella vuosiluokalla opetettiin ympäristöopin sijasta biologiaa ja maantietoa. Vihmo kertoo, että näissäkin oppiaineissa ympäristökysymykset ovat olleet vahvasti läsnä.

”Ilmastonmuutos ja luonto eivät ole olleet koulussa oma aineensa, vaan niistä on puhuttu muissa aineissa. Esimerkiksi biologiassa kun on puhuttu meristä, on puhuttu myös siitä kuinka paljon merissä on roskia. Maantiedossa opittiin uusiutuvista energian lähteistä, esimerkiksi siitä kuinka auringosta ja vedestä voi saada energiaa.”

Energiankäytön ja ilmastonmuutoksen suhteesta on puhuttu käytännön esimerkkien kautta.

”Meille on kerrottu esimerkiksi kuinka paljon vettä kuluu vessan vetämisessä tai miten sähkönkulutusta voi hillitä. Itse yritän tehdä niin, että jos meillä kotona vaikkapa joku valo on jäänyt päälle, niin koitan aina sammuttaa sen. Jos koulussa ei kerrota riittävästi näistä jutuista, niin opetan itselleni niitä.”

Miten Veera Vihmon ikäiset nuoret suhtautuvat ympäristöasioihin?

”Joillekin se on tosi iso juttu, ja jotkut pelkäävät mitä tulevaisuudessa voi tapahtua. Toiset eivät tiedä ilmastonmuutoksesta ja asioiden seurauksista paljon mitään. Uskon, että tämä tietoisuus muuttuu kuitenkin paremmaksi joka päivä.”



”Ennustamisen voi jättää poppamiehille. Paras tapa ennustaa tulevaisuutta on tehdä se itse.”

– ESKO VALTAOJA

Maailma olemme me

KIRJOITANUT: **ESKO VALTAOJA**, TÄHTITIETEEN EMERITUSPROFESSORI

Meillä on nyt historiallisesti katsottuna parhaimmat mahdollisuudet ottaa vastuuta itsestämme ja yhteisestä maailmastamme, kirjoittaa Esko Valtaoja.

Tänä vuonna on pidetty kaikenlaisia Suomi nousuun -seminaareja, joissa korostetaan suomalaista näkökulmaa. Tavallaan tämä on vähän hassu lähestymistapa. Suomi on niin pieni osa maailmaa, että me menemme tismalleen sinne, minne maailma meitä vie.

Suomalaisen näkökannan korostaminen globaalin näkökannan rinnalla ei ole riskitöntä: Ainakin on hyvä ymmärtää, että sekä ongelmat että niiden ratkaisut ovat globaaleja. Suomi voi olla ratkaisijoiden joukossa tai sitten raahautua mukana viimeisten joukossa.

Suomen kasvun eväät ovat siis maailman kasvun eväitä, ja kääntäen Suomen haasteet ovat maailman haasteita.

Muurien rakentaminen ei vain toimi. Se on tehokas keino eristää itsensä maailmasta. Silloin maailma unohtaa, että muurin sisäpuolella on ihmisiä, ja jatkaa menoaan.

Nykyisen tiedon valossa vuonna 2100 Eurooppa ja Yhdysvallat muodostavat kymmenen prosenttia maailman väestöstä. Kun maiden väliset tuloerot tasaantuvat, nämä länsimaiksi nimetyt alueet vastaavat todennäköisesti vain kymmentä prosenttia maailman bruttokansantuotteesta. Nämä ovat sellaisia muutoksia ja asioita, joihin meidän suomalaistenkin olisi vähitellen hyvä totutella, jos aiomme seuraavan sadan vuoden aikana maailmassa pärjätä.

Ja miksi emme pärjäisi? Viimeisen sadan vuoden aikana Suomi on ollut maailman-mestaritasoa talouskasvun ylläpitämisessä. Sadassa vuodessa Suomen reaalin bruttokansantuote on kasvanut 15-kertaiseksi. Suomi on tällä puristuksella kirinyt mukaan Eurooppaan ja sitoutunut monilla tavoilla eurooppalaiseen talousalueeseen.

Nyt vastaavaa sitoutumista ja kirittämistä tarvittaisiin globaalilla tasolla. Meidän on katsottava ja suuntauduttava sitä Euroopan pientä lätäkköä kauemmas, jos haluamme vielä seuraavat sata vuottakin pitää vastaavaa vauhtia yllä. Kiinan nousun olemme jo nähneet, ja Intia tulee vauhdilla perästä. Sadan vuoden päästä Afrikka on hyvin toisenlainen maanosa.

Maailma on globaali ja yhä enemmän yhtenäinen, muutenkin kuin puheen tasolla. Ei vain teollisuudessa ja kaupassa, vaan myös ongelmien suhteen.

Kun katsomme päivittäisiä huonoja uutisia, unohdamme helposti että taustalla vaikuttaa hyvin voimakas yhteisöllisyyden ja globaalin solidaarisuuden visioiden kasvu. Pariisin ilmastopöytäkirja ja yhteisymmärrys, joka sopimukseen tarvittiin, yllätti asiantuntijatkin. Sieltähän saatiin enemmän kuin kukaan uskalsi odottaa!

Ja kuitenkin monien mielestä visiointi on haaveilua ja unelmointia, tai jopa vaarallista. Sitä me kuitenkin tarvitsemme kasvun ylläpitämiseksi ja edessä siintävien ongelmien ratkaisemiseksi.

Eräässä mielessä positiivisuus on realismia ja realismi positiivisuutta. Tämän kaltainen realismi ei juurikaan saa tulevaisuusvisioissa sijaa. Uhkakuvat nähdään kyllä aina, mutta sitten unohdetaan, kuinka uskomattomiin saavutuksiin me olemme pystyneet. Maailmantalous on jatkanut kasvuaan kolmen prosentin vauhtia. Kun tällä vauhdilla mennään sata vuotta eteenpäin, maailman reaalin bruttokansantuote on viisinkertaistunut. Maailmassa siis eletään silloin kuten Suomessa nyt!

Tämä on muistutus siitä, mihin me todella olemme menossa.

Ei se ole niukkuuden ja kurjuuden maailma vaan rikkaampi maailma. Ei se ole optimismia, se on realismia.

Jos siis lähtisimme liikkeelle siitä realismista, että ongelmista huolimatta tähän saakka on mennyt aivan hemmetin hyvin. Kun Suomessa puhutaan tulevaisuudesta, hyvin harva varautuu tuleviin hyviin aikoihin. Entä jos maailmanloppua ei tulekaan?

Haasteita ei toki puutu. On ilmastonmuutosta, on ympäristöongelmia, energiapulaa ja niin edespäin. Mutta jos asiaa katsotaan tieteen kannalta, sellaisia ongelmia ei ole, joihin tieteellä ei olisi vastausta. Ratkaisu vaatii sitä, että otetaan vakavasti se mahdollisuus, että me onnistumme ja kaikki kääntyy parhain päin. Ratkaisu vaatii toivoa.

Ratkaisu on meidän jokaisen käsissä, sillä maailma olemme me, kaikki seitsemän miljardia ihmistä. Maailmasta tulee sellainen millaiseksi me ihmiset sen teemme. Ongelmien ratkaisu vaatii poliittista tahtoa. Ja poliittinen tahto ja valta on viime kädessä kansalla ja kansoilla.

Tavallisen keskivertoihmisen ajattelu, päätökset, halu ja uskomukset ovat pohja, jolle tulevaisuus rakentuu. Meillä kaikilla on historiallisesti ylivoimainen mahdollisuus ottaa selvää asioista ja toimia oikealla tavalla. Ei vielä sata vuotta sitten tavallinen suomalainen maaseudulla asuva ihminen olisi voinut tietää maailmasta sellaisia asioita, joita me nyt tiedämme tai voimme tietää. Kaikki maailman tieto on käytettävissämme, ja tehtävämme on käyttää sitä oikein. Otetaan siis itseämme niskasta kiinni ja katsotaan, milloin oikeasti tiedämme asioita ja milloin vain luulemme tietävämme.

Historian ja nykyhetken voimme tuntea, kun teemme sen eteen riittävästi työtä. Mitä käytännössä tulee tapahtumaan tästä päivästä huomiseen siirryttäessä, on mahdollista ennustaa. Philip Tetlockin mukaan asiantuntijat ovat huonompia ennustamaan tulevaisuutta kuin simpanssit. Jos simpansseille antaa kolikon, jota heittämillä ne tekevät päätöksiä vaikkapa osakemarkkinoilla, ne osuvat tilastollisesti enemmän oikeaan kuin alan kovapintaiset asiantuntijat.

Ennustamisen voi jättää poppamiehille. Paras tapa ennustaa tulevaisuutta on tehdä se itse. Jos siis yritetään miettiä, miltä maailma näyttää sadan vuoden päästä, kyse ei ole ennustamisesta vaan päämäärän asettamisesta. Katsotaan siis, mikä on toivottavaa ja tavoiteltavaa sadan vuoden päästä ja lähdetään matkaan, yhdessä.

Suomen satavuotisjuhluvuonna meillä on parhaimmat mahdollisuudet kuin koskaan kehittää itseämme ja ottaa vastuuta paitsi itsestämme, myös koko maapallosta. Eli siirtyä minä-ajattelusta me-ajatteluun. Se on kukoistuksen tie, Suomelle ja maailmalle.

– Esko Valtaoja



Suunta eteenpäin

Eteenpäin meneminen on luonnon kiertokulun suunta – tässä liikkeessä muutos on luonnollista, muuttumattomuus luonnotonta.

Tulevaisuudessa varmin asia on muutos. Vaikka emme aina tietäisi, mitä kaikkea tulevaisuus tuo tullessaan, paljon on kuitenkin meidän omassa käsissämme.

Meissä kaikissa on huikkeitä kykyjä ja valmiuksia ylittää itsemme ja luoda tarvittaessa jotain suurta. Siksi paras tulevaisuus on meidän rakentamamme – yhdessä, olipa se millainen hyvänsä.

Kokosimme joukon eri alojen asiantuntijoita ja päättäjiä keskustelemaan Suomen kilpailukyvyistä ja tulevaisuudesta. **Suunta eteenpäin – Tarinoita visioista, muuttumisesta ja teoista niiden takana** kokoaa heidän tarinansa yhteen satavuotiaan Suomen kunniaksi.

