

This is an electronic reprint of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

Please cite the original version: Ketonen-Oksi, S. & Viherä, M-L. (2021) Kohti eurooppalaista, tulevaisuuskestävää pienyrityskulttuuria. Futura 2, 2-5.

Tämä artikkeli on alkuperäisen artikkelin viimeisin käsikirjoitusversio.

Kohti eurooppalaista, tulevaisuuskestävää pienyrityskulttuuria

Euroopassa on 25 miljoonaa mikro-, pien-, tai keskisuureksi luokiteltavaa yritystä, jotka työllistävät kaikkiaan noin 100 miljoonaa ihmistä. Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on tärkeä rooli paitsi kansantaloudellisesti ajateltuna niin myös komission tavoitteleman osallistavan ja kestäväen talouskasvun mahdollistamisessa. Ilman pk-yritysten halua ja kykyä uudistua tavoitteiden mukaisesti jäävät komission tavoitteet eittämättä saavuttamatta, ja siihen ei Euroopalla ole varaa.

Euroopan komission keväällä 2020 esittelemän teollisuusstrategian pääasiallisena tavoitteena on tukea eurooppalaisen yritystoiminnan siirtymistä vihreään ja digitaaliseen talouteen. Näin toimittaessa Euroopasta halutaan luoda houkutteleva paikka perustaa, kasvattaa ja laajentaa sekä EU:n sisämarkkinoille että globaaleille markkinoille tähtäävää pienyritystoimintaa. Tavoite on kova, sillä pk-yritysten tulevaisuuskestävyys on keskimäärin vielä melko heikkoa.

Suomessa innovaatiopolitiikkaa on jo pitkään kehitetty kannustaen yrityksiä rohkeaan innovaatiotoimintaan, uudistumiseen ja kansainväliseen kasvuun. Viime vuosina yhdeksi keskeisimmäksi tavoitteeksi on noussut tarve vahvistaa tieteellisen tiedon käyttöä yritysten tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnassa. Käytännössä tähän on pyritty lisäämällä julkisen ja yksityisen sektorin välistä vuorovaikutusta ja luomalla kumppanuuksia strategisesti tärkeiden liiketoiminnan kasvualojen tai -aiheiden ympärillä. Näitä tavoitteita ovat tukeneet niin kansallisen ennakoitiverkoston kuin hallituksen ennakoitiryhmän toiminta. Valitettavasti kehittämistoimien vaikutukset pieniin ja keskisuuriin yrityksiin ovat pysyneet toivottua heikompina.

Tulevaisuuden tutkimuksen seuralla, ja ainoana suomenkielisenä tulevaisuuden tutkimuksen tiedejulkaisuna juuri Futuralla, on ollut vuosikymmenten ajan keskeinen asema koko tieteenalaa koskevan kansallisen keskustelun välineenä. Niinpä Futura on perinteisesti sisältänyt pääosin vertaisarvioituja, laadukkaita tulevaisuuden tutkimusta ja tulevaisuuden ilmiöitä pohtivia artikkeleita. Tässä Ennakointi pk-yrityksissä -teemanumerossa vertaisarvioituja artikkeleita on kuitenkin tavallista vähemmän. Käynnissä olevan tutkitun tiedon teemavuoden kunniaksi halusimme pohtia enemmän tieteellisen tiedon luomiseen, jalostamiseen ja hyödynnettävyyteen liittyviä näkökulmia, ja tuoda ne esiin tavalla, joka kiinnostaisi tavallista laajempaa joukkoa tulevaisuuden tutkimuksesta kiinnostuneita toimijoita.

Tarkoituksenamme ei ole ottaa kantaa kansallisesti toteutetun, yli vaalikausien yltävän strategisen suunnittelun ja päätöksenteon haasteisiin tai aluekehitysorganisaatioiden rooliin luoda edellytyksiä

yritysten menestykselle. Sen sijaan, kuten niin monet Futurat tätä aikaisemmin, tämäkin teemanumero syntyi henkilökohtaisesta kiinnostuksestamme edistää yritysten tulevaisuuskestävyyteen liittyvää keskustelua. Aloite teemanumeroon syntyi Sannan pohdittua ääneen tuoreita kokemuksiaan toisaalta tutkijana, toisaalta yritysfuturistina. Esiin oli noussut jokseenkin itseään jalkaan pureva, jopa dikotominen näkemys strategisesta ennakkoinnista – joko abstraktioita viljelevien tutkijoiden tai liiallisiin yksinkertaistuksiin sortuvien konsulttien temmellyskenttänä.

Tosiasiasa toimet pk-yritysten tulevaisuuskestävyyden edistämiseksi vaativat monenlaista vuorovaikutusta ja päätöksentekoa niin kansallisella ja alueellisella kuin organisaatio- ja yksilötasolla. Niinpä toivomme tämän teemanumeron myötä lisäävämmä kiinnostusta siihen, miten me kaikki yhdessä voimme, eri rooleista käsin, edistää pk-yrityksissä tehtävää strategista ennakkointia: Miten innostaa yrityksiä tulevaisuusajatteluun ja strategisen ennakkoinnin menetelmien käyttöön? Millaiset menetelmät ja kehittämishankkeet toimivat parhaiten juuri pk-yrityksille? Miten varmistaa, että tutkimustieto saavuttaa pienimmätkin yritykset? Miten luoda parempaa ymmärrystä ennakkoinnin lyhyen ja pitkän aikajänteen tavoitteiden asettamisesta? Miten varmistaa oikea-aikainen ja riittävän konkreettinen ennakkoinnin tuki yrityksille, jotka sitä kipeimmin tarvitsevat? Miten tukea yritysten tulevaisuuskestävyyttä ja miksi se on erityisen tärkeää juuri nyt, koronan jälkeen? Miten saada tulevaisuuskestävyys kaikkien yritysten agendalle?

Ydinviestimme on: Pienten ja keskisuurten yritysten tulevaisuuskyvykkyyden kehittyminen edellyttää laajaa, moniäänistä ja moninäkökulmaista eri sektoreita edustavien toimijoiden ja tahojen, sekä erikokoisten yritysten välistä vuoropuhelua. Huomiota olisi syytä kiinnittää erityisesti erilaisiin tiedon intresseihin sekä tiedon tuottamisen ja hyödyntämisen prosesseihin ja tapoihin. Vaikka koronan myötä myös kiinnostus strategiseen ennakkointiin on kasvanut entisestään, vielä riittää tekemistä aidon vuorovaikutuksen ja sitä kautta syntyvän, laajemman tulevaisuustiedon tuottamiseen ja hyödyntämiseen liittyvän yhteistyön aikaansaamiseksi. Siksi tässä Futurassa on pyritty tuomaan yhteen niin yritysjohton, suunnittelijoiden, virkamiesten kuin tutkijoiden näkemyksiä ja kokemuksia yritysennakkoinnin nykytilasta sekä kehittämistarpeista.

”Etenkin korkeakoulujen kanssa tehtävä tutkimus- ja kehitysyhteistyö tarjoaa parhaimmillaan yrityksille ikkunan tulevaisuuteen. Toimivat käytännöt kuitenkin puuttuvat ja siksi moni yhteistyö on epäonnistunut tavoitteissaan. Tavoitteena ei tulisi olla ulkoisena palveluna tuotettu tutkimustulos. Hedelmällisempää olisi rakentaa yhteistyötä, joka perustuu lähes päivittäiseen arjen yhdessä

tekemiseen ja yhdessä pohtimiseen. Yhteistyö pitäisi rakentaa niin, että siihen tulee vaikutteita monesta eri suunnasta ja että eri osapuolet tuovat mukanaan omat vahvuutensa. Lopulta, paras tapa varmistaa yrityksen tulevaisuuskestävyys on rakentaa kaikelle uudelle avointa toimintakulttuuria.” Näitä vuorineuvos Reijo Karhisen haastattelusta lainaamiamme ajatuksia painotetaan useimmissa lehden artikkelissa. Karhisen haastattelu kiteyttää hyvin koko teemanumeromme tavoitteet ja sisällön, joten suosittelemme sen lukemista kokonaisuudessaan heti pääkirjoituksemme jälkeen.

Varsinaisen kirjoitussarjamme aloittaa muun muassa käyttäjäläheisten innovaatioiden tutkimuksesta tunnettu Helsingin yliopiston professori Mika Pantzar, joka haluaa artikkelissaan luoda uskoa tulevaisuuteen. Ilman toivoa ei uutta synny, ja unelmat toteutuvat useammin kuin pelkät suunnitelmat. Toki unelmien toteuttamiseksi suunnitelmat ovat tarpeen.

Jari Kaivo-oja, pitkän linjan tulevaisuudentutkija hänkin, tarkastelee kokonaisvaltaisesti liiketoiminnan ennakoitavuutta, ja kehottaa yrityksiä tarkastelemaan ennakoivaa liiketoimintaosaamistaan aikaisempaa laajemmassa perspektiivissä. Jos ennakointi nähdään pelkästään johdon ja johtoryhmän työskentelynä, se rajaa ennakointitoimintoja siten, että yrityksen keskeiset toiminnot eivät ole siinä mukana. Tämä on tietysti huono lähtökohta ennakoinnille. Pahimmassa tapauksessa yrityksen johto kyllä ennakoi jopa ansiokkaasti, mutta muut yrityksen avaintoiminnot elävät omaa ”siilomaista” elämäänsä ilman erityisiä ennakointitoimintoja ja tulevaisuuteen varautumista.

Sekä Laurea-ammattikorkeakoulussa Living labs -asiantuntijana että systeemisen muutoksen johtamista tukevan Systems Change Finland -verkoston puheenjohtajana toimiva Mikael Seppälä esittelee innovaatioportfoliojohtamista systeemiajattelun sovelluskohteena. Hän toteaa vähissä olevan tänä päivänä yritysten, jotka näkevät itsensä itsenäisinä saarekkeina, ja joihin ympäröivän maailman tapahtumat eivät vaikuttaisi, takoen voittoa vailla huolta huomisesta. Maailmassa, jossa korostuvat sen kompleksisuus, jatkuva muutos ja monimuotoisuus, systeemiajattelu pyrkii tarkastelemaan maailmaa kokonaisvaltaisesti useista eri näkökulmista ja tarjoamaan organisaatioille niiden käsittelemisen tueksi erilaisia ajattelun, ymmärtämisen ja johtamisen keinoja. Tässä innovaatioportfoliot ovat oivallinen apuväline.

Innovaatiotoimintaa tukevaan monitoimijayhteistyöhön sekä organisaatioiden tulevaisuuskyvykkyyden kehittämiseen omassa tutkimus- ja kehitystyössään erikoistunut Sanna Ketonen-Oksi esittelee kirjoituksessaan niitä keskeisiä havaintoja ja kokemuksia, joita hän kokosi yhteen toimiessaan itse pk-yrityksen sisäisenä tulevaisuusasiantuntijana. Kirjoitus nojaa hänen

vuonna 2020 julkaisemaansa laajempaan tiedeartikkeliin, jossa hän sovelsi UNESCO:n tulevaisuudentutkimuksen professori Sohail Inayatullahin kehittämää transformatiivisen muutoksen viitekehystä. Kirjoituksessa korostuvat muutokselle suotuisan perustan luominen, yrityskohtaisesti vaihtelevat kiinnostuksen kohteet ja tarpeet ennakoinnille, sekä huomion siirtäminen odotusten hallinnasta kohti osaamisen jatkuvan kehittämisen ylläpitoa.

Tarja Meristö, pitkän linjan yritysfiturologi, korostaa osallisuuden merkitystä ja pohtii tulevaisuuden tutkimuksen ongelmia. Hän toteaa realistisesti, kokemuksen rintaäänellä, että tulevaisuuden tutkimuksen soveltaminen ei aina ole yrityksissä ongelmaton. Johdon rooli ja sitoutuminen ennakoitiedon hyödyntämiseen korostuu. Hyödynnettäessä tuloksia ja päätettäessä tulevaisuuden toimintalinjoista vaihtelee johdon rooli riskin karttajasta aitoon tulevaisuuden tekijään. Meristön sanoin ”teuras odottaa ja toivoo, kun realistisesti kehittää joustovaraa toimintaan”.

Business Finlandin ennakoitipäällikkö Soile Ollila ja johtaja Heli Karjalainen havainnoivat yritysennakoinnin suuntalinjoja ja kehitystarpeita oman organisaationsa näkökulmasta. Kirjoituksessaan he muistuttavat, että ennakoinnin tuottaman lisäarvon on oltava lähellä uudistumista tukevia toimintoja – siellä, missä ajatusten laajentaminen oman toimintaympäristön ulkopuolelle ja myös vaihtoehtoisten kehityskulkujen pohdinta on luontevinta. Muussa tapauksessa tulevaisuustieto jää helposti tehottomampaan rooliin kuin olisi optimaalista. Valitettavan usein ennakointi jää yksittäisiksi markkinaselvitysten tekemiseksi, ja sivurooliin päätöksenteossa.

Tällä hetkellä sekä aluekehitys- että innovaatiojohtajan roolissa Pirkanmaan liitossa toimiva Päivi Myllykangas toteaa Pirkanmaan maakunnan suhtautuvan tulevaisuuteen positiivisesti ja aktiivisesti. Ennakointiyhteistyö ja innovaatio-osaaminen nähdään maakunnan hyvinvoinnin tärkeinä vahvistajia. Yhteistyön ja luottamuksen syventäminen entisestään on osoittautunut käynnissä olevien yhteiskunnallisten muutosten keskellä jopa välttämättömiksi. Ennakointi ja uudet toimintamallit, joilla vaikuttavat ideat saadaan kytkettyä yhteen, ovat uudistumisen ytimessä. Työ ei ole helppoa ja se vie aikaa, mutta yhteisiä, suuria haasteita voidaan lähteä ratkaisemaan vain yhdessä.

Yrittäjyyteen ja työllisyyteen liittyvissä hankkeissa Kehitysyhtiö Posintralla projektipäällikkönä työskentelevä Minna Kajaste toteaa, että ennakointi kuuluu kaikille, LVI-yrittäjästä kiertotalouden startupiin. Yritysten joukko on kirjava ja välimatka tieteen ja arjen välillä vielä pitkä. Ennakointi ja tulevaisuustietoisuuden lisääminen ovat luonnollinen osa alueellisen kehitysyhtiön toimintaa,

katalysoiden paikallista elinvoimaa. Etenemällä yritysten omista lähtökohdista käsin päästään parhaisiin tuloksiin.

VTT:n ennakointiin ja liiketoiminnan kehittämiseen erikoistuneessa yksikössä toimivat Pauli Komonen sekä Sofi Kurki tutkivat ja kehittävät työssään yritysasiakkaille suunnattua ennakointitarjoamaa. Tarjooma käsittää teknologiaennakoinnin lisäksi yhteiskunnallisten ilmiöiden ennakoinnin ja organisaatioille tarjottavaa strategista ennakointia. Osaamista on käytetty niin yritysten kuin julkishallinnon kanssa tehdyssä yhteistyössä, sekä kotimaisissa että kansainvälisissä tutkimushankkeissa. Tässä lehden artikkelissa he esittelevät prosessin, jolla VTT:n strategisen ennakoinnin osaamista on kehitetty erityisesti yrityksiä puhuttelevaksi tarjoamaksi.

Lisäksi Sanna ja toimittajana työuransa tehnyt, monissa yhteisöllisen tiedon luomisen verkostoissa ja hankkeissa vaikuttanut Liisa Kirves haastattelivat lehteämme varten useita yritysjohtajia tavoitteena löytää ne asiat, jotka saavat yritykset jaksamaan, kehittymään ja menestymään. Kuudessa yritys haastattelussa kerrotaan, millä tavoin näissä yrityksissä suhtaudutaan tulevaisuuskäsitteeseen ja ennakointiin, ja millaisia näkemyksiä yrityksissä on ennakoinnin rooleista ja vaikutuksista heidän liiketoimintaansa. Kiinnostavan artikkelista tekee se, että siinä tuodaan yhteen eri toimialoja edustavia, eri kokoisia, eri ikäisiä, erilaisia liiketoimintamalleja omaavia ja ennen kaikkea, erilaista ennakoinnin osaamista ja toimintamalleja käytännössä soveltavia suomalaisia yrityksiä. Haastatellut yritykset olivat: Tam-Silk Oy, Hakola Oy, Juustoportti Oy, CAP-Group Oy, Luonkos Finland Oy, ja Glasshouse Helsinki Oy.

Teemanumerossamme on mukana myös muutama kirjoitus, joilla haluamme muistuttaa sekä siitä, että organisaatioiden tulevaisuuskestävyys on aina sidoksissa yksilötasolla syntyneeseen kiinnostuksen ja osaamisen kehittämiseen. Tulevaisuuskäsitteeseen ja ennakoinnin osaamista voi edistää yhtä lailla pienimuotoisin kokeilun kuin opinnäytetöin.

Kokeiluista esimerkkinä työkykyjohtamisen asiantuntija Hanna Heiskasen esittelemä heikkoihin signaaleihin perustuva lähestymistapa, jota hän on edistänyt mikroyritys Emkinessä. Opinnäytetöistä toimivat esimerkkeinä Satu Mäkelän kuvaus siitä, kuinka hän hyödynsi amk-opinnäytteessään delfoi-menetelmää oman palveluyrityksensä kehittämistarpeisiin, sekä Marleena Mäkelän väitöstilaisuuden lectio, jossa hän kuvaa metsäteollisuudessa vallalla olevia ympäristönäkemyksiä ja tekoja. Mäkelä loi väitöskirjatutkimuksessaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia metsäteollisuudelle Suomessa ja otti myös kantaa ympäristöraportoinnin tulevaisuuksiin.

Teemanumeromme päättävät kaksi kirja-arviota. Ensimmäisenä on Luonkos Finland Oy:n toimitusjohtajan, tulevaisuuden tutkimuksen maisteriohjelmassa itsekin kouluttautuneen Piritta Forsin arvio tammikuussa ilmestyneestä Terhi Koipijärven ja Sari Kuvajan Yritysvastuu 2.0 - Johtamisen uusi normaali -kirjasta. Toisena on Sannan arvio huhtikuussa ilmestyneestä Nando Malmelinin kirjasta Radikaali uudistuminen. Molemmat kirjoista edustavat juuri tässä ajassa tärkeitä teemoja niin jokaiselle yrityksensä tulevaisuuskestävyydestä kiinnostuneelle kuin yritystoiminnan tulevaisuutta työssään pohtiville.

Lopuksi haluamme todeta, kuinka uuden oppimiseen on löydyttävä aikaa. Kyse on valinnasta. Vanha narratiivi siitä, kuinka pitkille valoille ei ole aikaa, on muutettava. Hahmottamalla tulevaisuuden mahdollisuuksia, niin toivottavia kuin ei niin toivottaviakin, voimme nykyhetkessä tehdä päätöksiä siitä, millaisen tulevaisuuden haluamme. Ja vaikka tässä numerossa puhumme hyvin vähän yritysten hallitusten tulevaisuuskyvykkyydestä, toivoisimme lukijoiden muistavan sen olevan olennainen osa organisaatioiden menestyksen reseptiä.

Rentouttavaa kesää tämänkin lukupaketin kanssa

Sanna ja Maija

Sanna Ketonen-Oksi ja Marja-Liisa Viherä