

Tulevaisuuden haasteita Finncatering Oy:ssä



Kylliäinen, Riitta-Liisa

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Tulevaisuuden haasteita Finncatering Oy:ssä

Riitta-Liisa Kylliäinen
Palvelujen tuottamisen ja johtami-
sen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2009

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara
Restonomi
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Tiivistelmä

Riitta-Liisa Kylliäinen

Tulevaisuuden haasteita Finncatering Oy:ssä

Vuosi 2009 Sivumäärä 57

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Finncatering Oy:n mahdollisia tulevaisuuden näkymiä. Tavoitteena oli myös löytää menestymisen sekä kilpailukyvyn kannalta merkittäviksi nousevia tekijöitä. Näistä tekijöistä muodostuvat ne osaamisalueet, mitkä haastavat yritystä kehittämään osaamistaan ja kohdentamaan resurssejaan. Työ on tutkielmatyyppinen. Se sisältää Finncatering Oy:n nykyisen kuvauksen, teoriaosion tulevaisuuden tutkimuksesta ja kvalitatiivisen haastattelututkimuksen yrityksen tulevaisuudesta.

Työn teoriaosuus käsittelee tulevaisuuden tutkimusta ja tulevaisuuden menestymisen avaimia. Näitä ovat ennakointi, uudentumiskyky, innovaatio-osaaminen ja arvovalinnat. Tavoitteena oli kuvata myös skenaarioita tulevaisuudesta. Tutkimusosa oli kvalitatiivinen haastattelututkimus, mikä toteutettiin sähköisesti kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake pohjautui Mirhami 2030-skenaarioihin. Kysely toteutettiin huhtikuussa 2009. Kysely lähetettiin kahdeksalle valikoidulle henkilölle ja kyselyyn vastasi seitsemän henkilöä.

Kysely onnistui hyvin, sillä vastaajilta löytyi visiointikykyä. Vastausten hajonta oli toisaalta suuri, mutta toisaalta yhdenmukainen. Vastausten eri näkökulmat tukivat toinen toisiaan. Kyselyn vastauksista muodostettiin Excel-taulukko -ohjelman avulla diagrammeja, jotka helpottavat tuloksien lukua. Tuloksista ilmenee, että kaikki neljä skenaariota tulevat toteutumaan osittain. Tärkeimmiksi seikoiksi Finncatering Oy:n tulevaisuuden kilpailukyvyn kannalta nousivat asiakassuhteiden hoito, ekologinen ruoan ja pakkausten tuotekehitys, ruoan terveysvaikutukset ja oman erityisosaamisen säilyttäminen. Tärkeinä seikkoina pidettiin myös innovatiivisuutta, edelläkävijyyttä ja riskinottoa sekä monikulttuurisen henkilökunnan osallistumista ja sitoutumista tuotteisiin ja visioon. Nämä esiin nousseet seikat ohjaavat työtä haasteina kohti tulevaisuutta.

Asiasanat
arvot, ennakointi, innovatiivisuus, skenaariot, tulevaisuudentutkimus

Laurea University of Applied Sciences
 Leppävaara
 Hospitality Management
 Degree programme in Service Management

Abstract

Riitta-Liisa Kylliäinen

Finncatering Ltd´s future challenges

Year	Pages
2009	57

The primary purpose of the study was to identify Finncatering Ltd's possible future. The aim was also to find the success and the competitiveness of emerging as significant factors. These factors consist of those areas of expertise, which is challenging the company to strengthen their skills and to target its resources. The research method was exploratory. It will include as a Finncatering Ltd's current description, theory of partition of future research and a qualitative survey the company's future.

The theoretical framework of this thesis comprises futurology and keys to success in the future. These are anticipation, the ability to regenerate, innovation and value choices. The aim was to describe the future scenarios too. Research component was a qualitative interview, which was carried out electronically using a questionnaire. The questionnaire was based on the scenarios of Mirhami 2030. This research realised in April 2009. Questionnaires were sent to the eight selected person, seven persons responded to the questionnaire.

The inquiry was successful, because the respondents had future vision. The distribution of the responses was on the one hand high, but on the other hand uniform. The various aspects of responses supported each other. Excel diagrams were formed of the responses to help demonstrate the results. The results show that all four scenarios will come true in part. As key factors Finncatering Ltd's future competitiveness of the increased customer relationship management, ecological food product development and packaging development, food health and their own special skills retention. Important factor was also innovation ability, the direction marker and risk taking, multi-cultural staff involvement and commitment of the products and vision. Those raised in the evidence guide the work towards the challenges of the future.

Key words

values, anticipation, innovation ability, scenarios and futurology

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön lähtökohdat	7
	2.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	7
	2.2 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä	7
3	Finncatering Oy historiasta nykyisyyteen	8
	3.1 Historia toimiala, tuotteet ja organisaatio	8
	3.2 Visio ja strategia	9
	3.3 Menestystekijät ja vastuullisuus.....	10
4	Kohti tulevaisuutta	10
	4.1 Historian murroskaudet	11
	4.2 Tulevaisuuden tutkimus.....	11
	4.3 Tulevaisuuden menestyksen avaimia	13
	4.3.1 Tulevaisuuden liiketoimintaosaaminen	13
	4.3.2 Ennakointi	17
	4.3.3 Uudistumiskyky	19
	4.3.4 Innovaatio-osaaminen	21
	4.3.5 Arvovalinnat ja vastuullisuus	23
	4.4 Tulevaisuuden skenaarioita	25
	4.4.1 Postmateriaali arvopyramidi vuonna 2025	25
	4.4.2 Maailman resurssiskenaario.....	26
	4.4.3 Mirhami 2030 -skenaariot	27
5	Tutkimuksen toteutus	30
	5.1 Tutkimuksen tavoite, menetelmä ja kohderyhmän valinta.....	30
	5.2 Kyselylomakkeen laadinta ja sähköisen haastattelun toteutus	31
6	Tutkimuksen tulokset	32
	6.1 Skenaarioiden arvioidut toteumat	32
	6.2 Skenaarioista toteutuvat merkittävät seikat	36
	6.2.1 Runsauden sarvi.....	36
	6.2.2 Ekotekoja	37
	6.2.3 Niukkuus ja puute	38
	6.2.4 Teknoelämää	39
	6.3 Finn catering Oy:lle tärkeät tulevaisuuden kilpailukykytekijät	40
	6.4 Finn catering Oy vuonna 2030	41
7	Johtopäätöksiä ja pohdintaa.....	42
	Lähteet	47
	Kuviot	49
	Liitteet.....	50

Johdanto

Elämme nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa, jossa menestyvät hyvin ne yritykset, jotka ripeimmin tuovat uusia tuotteita tai yhdistelevät uusia palvelumuotoja edullisesti markkinoille. Liiketoiminnassa ei enää riitä, että kehityksessä pysytään valtavirran mukana, vaan on kyettävä ennakoimaan muutostarpeita nopeammin, on uudistettava prosesseja ja osaamista sekä luotava mahdollisuuksia innovoinnille. Koko työyhteisön on yhdistettävä voimansa ja osaamisensa ja sitouduttava yhteisiin päämääriin, yhteiseen visioon ja arvoihin. Myös vastuullisuusajattelu sekä yrityksissä että yksilöiden tahoilla on kasvanut ja tulee kasvamaan. (Mannermaa 1999; Hamel & Prahalad 2006; Ståhle ja Wilenius 2006.)

Ståhlen ja Grönroosin mukaan ”yritysten toimintaympäristössä on tapahtunut tai tapahtumassa muutoksia, jotka pakottavat yritykset etsimään uusia keinoja.” Heidän mukaansa yritykset ovat tälläkin hetkellä sellaisten uusien haasteiden edessä, joista on vaikeaa selvittää vanhoihin menetelmin. Heidän mielestään ”tarvitaan tuoretta ajattelua, uusia työkaluja ja ennen kaikkea lisää kilpailuvoimaa.” (Ståhle ja Grönroos 2002, 18.) Kilpailukyky tuleeikin Ståhlen ja Wileniuksen mukaan ratkaisevasti perustumaan ihmisten lahjakkuuteen, yhteistoimintaan ja kykyyn nähdä tulevaisuutta. He kutsuvat ”uutta sampoaa luovaksi tietopääomaksi, jossa luovuus ja uudistumiskyky yhdistettynä timantinkovaan tietopääomaan tulevat ratkaisemaan pelin.” (2006, 14.)

Uskon, ettei työ sinänsä ole tulevaisuudessa häviämässä, mutta se on luonteeltaan muuttumassa. Millaisia haasteita tulevaisuus onkaan luomassa ja mitä on tulevaisuuden osaaminen? Ajatus opinnäytetyöstä yrityksen tulevaisuuden haasteista sai kannatusta jo aloittaessani Finncatering Oy:llä kesällä 2008. Tavoitteena oli selvittää mitä on tulevaisuuden tutkimus ja millaisilla menestymisen avaimilla yritys saavuttaa kestävästä kilpailuetua. Tavoitteena oli löytää tulevaisuudenkuvia skenaarioiden kautta ja niitä apuna käyttäen löytää Finncatering Oy:n mahdollisia tulevaisuuden näkymiä sekä yrityksen menestymisen ja kilpailukykyyn kannalta merkittäviksi nousevia tekijöitä. Tutkimusosio toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena keväällä 2009 ja se perustui Mirhami 2030-hankkeen neljään erilaiseen ruoan kulutuksen skenaarioon tulevaisuudesta.

Skenaariomenetelmä osoittautui tutkimuksessa toimivaksi ratkaisuksi, sillä skenaariot herättivät haastateltavissa runsaasti tulevaisuuden visioiteja. Haastattelukohderyhmä oli valikoitu ja suppea Finncatering Oy:n matalasta organisaatiosta johtuen. Vastausten eri näkökulmat tukivat toinen toisiaan ja niistä pystyi lukemaan luottamuksen Finncatering Oy:n tulevaisuudesta. Merkittävimpinä kilpailukykyä ylläpitävinä tekijöinä tulevaisuudessa pidettiin asiakassuhteiden hoitoa, ekologisempaa tuotekehitystä ja oman erikoisosaamisen säilyttämistä ja kehittämistä.

1 Opinnäytetyön lähtökohdat

Tulevaisuus on aina kiehtonut minua, sillä mielestäni me kaikki voimme vaikuttaa tulevaisuuteen omilla valinnoillamme, tekemisillämme ja tekemättä jättämisillämme. Opinnäytetyössäni haluan omalta osaltani etsiä tulevaisuuden näkymiä elintarvikealan näkökulmasta. Haluan olla mukana vaikuttamassa suomalaisen elintarvikeosaamisen tulevaisuuteen nykyisessä globaalissa maailmassa.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Tavoitteena oli löytää Finncatering Oy:n mahdollisia tulevaisuuden näkymiä. Millaisia haasteita tulevaisuuden näkymät tuovat Finncatering Oy:lle? Tavoitteena oli löytää sellaisia osaamisalueita, jotka nousevat tulevaisuudessa merkittäviksi yrityksen kilpailukyvyyn kannalta. Millaista työ on tulevaisuudessa ja mitä osaamista tulevaisuuden työntekijöiltä odotetaan? Minkä näköinen on Finncatering Oy:n työyhteisö tulevaisuudessa? Tarkoitus oli laajentaa tulevaisuuden suunnittelun merkitystä ja tuoda tulokset yrityksen tulevaisuuden suunnittelun käyttöön.

Aivan ensimmäiseksi kuvattiin Finncatering Oy:n historiaa ja nykytilaa. Seuraavaksi selvitettiin, mitä on tulevaisuuden tutkiminen ja miten tulevaisuutta voi tutkia. Millaisilla tavoilla jokainen itse tai yritys voi valmistautua tulevaan. Mitä pitää osata, jotta yritys menestyy tulevaisuudessa? Mitä on ennakointi, uudistumiskyky ja innovointiosaaminen? Ja miltä vaikuttavat arvot ja vastuullisuus tulevaisuudessa?

Valittiin muutama tulevaisuutta kuvaava skenaario, minkä pohjalle rakentui varsinainen tutkimus. Skenaarioita kuvattiin kohderyhmälle ja niiden pohjalta heille tehtiin neljä kysymystä sähköisenä haastattelututkimuksena Finncatering Oy:ssä. Tämän jälkeen vastauksista koottiin yhteenveto ja muodostettiin johtopäätökset.

Yrityksen tulevaisuuden haasteet on laaja alue ja voi itse asiassa sisältää melkein mitä vain. Työtä ei kuitenkaan rajattu ja keskitytty vain johonkin tiettyyn alueeseen, sillä pyrkimyksenä oli olla avoin kaikille löytämille tulevaisuuden kuville ja teorioille. Siksi on ensin etsitty teoriapohjaa laajalti ja keskitytty myöhemmin Finncatering Oy:n mahdollisiin tulevaisuuden näkymiin ja niistä löydettyihin osaamisalueisiin, jotka tulevat haastamaan uuteen osaamiseen.

1.2 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä

Tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen haastattelututkimus, mikä toteutettiin sähköisenä haastatteluna kyselylomaketta apuna käyttäen. Varsinaisena tutkimuskenttänä oli tuoda valittu teoriapohja Finncatering in muutamalle keskeiselle henkilölle luettavaksi ja pohdittavaksi.

Heitä pyydettiin myös vastaamaan sähköiseen haastattelututkimukseen teoriapohjaan viitaten ja Finncateringin tulevaisuutta koskien. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran mukaan (2009, 164), että kohderyhmä valitaan tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotantana. Sähköiseen kyselyyn päädyttiin, koska tällä tavalla sai kaikille haastatelluille kysymykset varmasti samansisältöisinä, eikä sellaisia tulkintavirheitä muodostu, joita helposti varsinaisessa haastattelussa syntyy. Valintaan vaikutti myös ajan käyttö.

Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa oli Hirsjärven ym. (2009, 161) mukaan todellisen elämän kuvaaminen ja jatkaminen ajatuksella, että todellisuus on hyvin moninainen. Tutkimuksessa on huomioitava, ettei todellisuutta saa pirstota mielivaltaisesti osiin. Hirsjärven ym. mukaan kaikki tapahtumat muovaavat samanaikaisesti suhteita ja laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta hyvin kokonaisvaltaisesti.

2 Finncatering Oy historiasta nykyisyyteen

Kuvaan tässä luvussa Finncatering Oy:tä pääpiirteittäin. Finncatering Oy kuuluu Finnair-konserniin ja tekee yhteistyötä erityisesti emoyhtiönsä Finnair Catering Oy:n kanssa. Lisäksi Finncatering Oy toimii yhteistyössä monien muiden yritysten kanssa. Opinnäytetyöni toimintaympäristönä on Finncatering Oy kokonaisuudessaan.

2.1 Historia toimiala, tuotteet ja organisaatio

Yritys perustettiin vuonna 1972 nimellä Kesti-Herkku Oy. Myöhemmin Kesti-Herkku Oy:n ja Finnkatri Oy:n liiketoiminta yhdistettiin. Vuoden 1979 alussa alkoivat toimitukset Finnair Cateringille ja vuoden 1985 alusta yhtiöstä tuli Finnair Oy:n tytäryhtiö ja saman vuoden elokuussa sen nimeksi tuli Finncatering Oy. Vuodesta 2001 Finncatering Oy on ollut Finnair Catering Oy:n 100 % omistama tytäryhtiö. Uusiin moderneihin toimitiloihin Vantaalle Finncatering Oy muutti vuonna 2006. (Finncatering 2009.)

Finncatering Oy on elintarviketuotantolaitos, joka sijaitsee Vantaan Veromiehenkylässä lentokentän läheisyydessä. Finncatering tuottaa ateriakokonaisuuksia lentoyhtiöille. Lisäksi se suunnittelee, valmistaa ja markkinoi vapaa-aikaan ja matkustukseen liittyviä take away -, valmisruoka- ja leipomotuotteita kahviloiden, ravintoloiden ja vähittäiskaupan tarpeisiin. Finncatering haluaa mahdollistaa, että asiakkaalla on aina - myös matkustaessaan - mahdollisuus syödä hyvin. Asiakas saa tuotteet nopeasti ja kätevästi mukaansa. Finncatering valmistaa myös private label -tuotteita useille yrityksille. Asiakkaita ovat muun muassa Valio ja Stockmann. Omaa henkilökuntaa palvelee Finncatering 85-paikkainen lounaskahvila Paussi. (Finncatering 2009.)

Finncateringin oma tuotemerkki on jaettu kolmeen tuoteperheeseen. GO! take away -tuoteperhe pitää sisällään take away -tuotteet, kuten erilaisia kolmioleipiä, salaatteja, täytettyjä patonkeja sekä sämpylöitä. GO! deliin puolestaan kuuluu erilaisia valmisruokatuotteita ja GO! bakeryyn leipomovalmisteita. (Finncatering 2009.)

Finncatering kuuluu toimialallaan suurimpien yritysten joukkoon. Sen tuotantolinjoilta valmistuu päivittäin noin 18 000 take away -tuotetta. Valmisruoka-annoksia valmistuu päivittäin 15 000 kappaletta ja lentoliikenteen tarjotinkokonaisuuksia puolestaan 25 000. Lisäksi leipomotuotteita tehdään noin 30 000 kappaletta. (Finncatering 2009.) Liikevaihto on parin viime vuoden aikana kasvanut merkittävästi uusien asiakkaiden myötä. Vuonna 2008 liikevaihto oli 25 miljoonaa euroa. (K. Selén, henkilökohtainen tiedonanto 16.4.2009). Finncateringin organisaatio on suuri ja silti organisaation rakenne on matala. Johtokuntaan kuuluvat toimitusjohtaja, myyntipäällikkö, talouspäällikkö ja tuotantopäällikkö. Päälliköiden alaisuudessa ovat työjohtajat ja heidän alaisuudessaan muu henkilökunta. Koko henkilökuntamäärä oli vuoden 2008 loppupuolella noin 260 ja heistä ulkomaalaistaustaisia oli peräti 32 prosenttia. (R. Hyppönen, henkilökohtainen tiedonanto 3.4.2009.) Rungas ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden määrä tuo mielestäni sekä haasteita että erilaista osaamista työryhmiin. Finncateringillä henkilökunnasta halutaan pitää hyvää huolta. Erityisesti perehdytykseen on parin viimeisen vuoden aikana panostettu paljon. Työhyvinvointikyselyillä on kartoitettu henkilökunnan tarpeita ja hyvinvointia. Myös yhteistyötä työterveyshuollon kanssa on tehostettu.

2.2 Visio ja strategia

Finncateringin uusi joulukuussa 2008 julkaistu visio on:

- Suomen parasta valmista ruokaa kotiin, töihin ja matkalle.
- Suomen halutuin laatubrändien yhteistyökumppani.

(K. Selén, henkilökohtainen tiedonanto 16.4.2009).

Finncateringin tämän hetken strategisena päämääränä on kehittää omaa GO-tuotebrändiä. Sen tukipalveluksi on maaliskuussa 2009 lanseerattu myyntikaluste, mikä on kylmävitriini mikroaaltouuneineen. Lentoliikenne on vuoden 2009 alussa menettänyt asiakkaita syvän taantumman johdosta ja tämä vaikuttaa myös Finncatering Oy:n myyntilukuihin. Tavoitteena on kasvattaa lentoliikenteen ulkopuolista myyntiä uusien tuotteiden ja uusien asiakkaiden avulla. Lisäksi pyritään nostamaan teknistä tasoa ja tehokkuutta eri työprosesseissa. Myös koulutus on tärkeää strategisesti tärkeille henkilöstöryhmille. (M. Uttu, henkilökohtainen tiedonanto 23.1.2009.) Tehokkuutta on lisäksi parannettu ulkoistamalla kuljetuspalvelut. Mielestäni Finncateringillä on vahva tahtotila kehittää tuotteita ja palveluja. Tuotekehitystä tehdään kaikissa tuoteryhmissä ja yhteistyössä kaikkien asiakkaiden kanssa. Myös asiakkaiden ja toimittajien kanssa on ver-

kostoiduttu ja etsitään yhteisiä hankkeita. Uusimpana innovaationa valmistuu toukokuussa 2009 toinen Paussi lounaskahvila lentokenttäalueelle.

2.3 Menestystekijät ja vastuullisuus

Finnair on luonut itselleen vuonna 2007 uudet menestystekijät, mitkä on vastikään otettu käyttöön myös Finnair Catering Oy:n tytäryhtiössä Finncateringillä. Yrityksen neljä yhteistä menestystekijää ovat luovuus, raikkaus, turvallisuus ja suomalaisuus. (Finnair 2009.) Luovuus merkitsee Finncateringilla kehittyvää, ajan hermolla olevaa, joustavaa ja uudistuvaa. Raikkaus puolestaan merkitsee vastuuta ympäristöstä sekä tasalaatuisuutta. Turvallisuus on erittäin tärkeää, laein ja asetuksin säädeltyä lentoliikenteen yhteydessä. Finncateringillä se merkitsee korkeaa hygieniatasoa, omavalvontaa, osaamista ja ammattitaitoa sekä työturvallisuutta. Suomalaisuuden merkitys on tänä päivänä monikulttuurisuutta, sisukkuutta, joustavuutta, päättäväisyyttä, luotettavuutta ja täsmällisyyttä. (Selén 2009.)

Finncatering panostaa kaikessa toiminnassaan laatuun ja pyrkii kaikessa toiminnassaan ottamaan huomioon ympäristöasiat ja on sitoutunut niiden kehittämiseen huomioiden ympäristöä koskevat lait, asetukset ja määräykset. Tuotteet valmistetaan ensiluokkaisista raaka-aineista ja niiden valmistuksen hygieenisyyttä ja turvallisuutta valvotaan tarkasti. Erityistä huomiota kiinnitetään jätteiden synnyn ehkäisemiseen, kierrätyksen tehostamiseen ja energiankulutuksen vähentämiseen. Finncatering Oy kuuluu pakkausalan PYR-ympäristörekisteriin. Yhtiö kantaa tuottajavastuun valmistamiensa elintarvikkeiden pakkauksista ja on sitoutunut tuotteiden hyötykäyttö- ja kierrätysvelvoitteisiin. Finncatering Oy edistää ympäristöpolitiikallaan kestävä kehitystä. Yhtiön vuoden 2010 tavoitteena on ISO 14001 -ympäristösertifikaatti. (Finncatering 2009.)

3 Kohti tulevaisuutta

Tässä luvussa suuntaan ajatuksia kohti tulevaisuutta. Lähdän liikkeelle kuitenkin historiasta, ajasta jolloin teollinen aikakausi alkoi ja käyn lyhyesti läpi eri aikakaudet. Mielestäni on helpompaa edetä kohti tulevaisuutta, kun ymmärtää, mitä menneisyys pitää sisällään. Kohdassa 4.2 selvitän, mitä on tulevaisuuden tutkimus, ketkä sitä Suomessa toteuttavat ja kuvaan skenaariomenetelmää. Etsin myös erilaisia menestymisen avaimia, joilla tulevaisuuden globaalissa yritystoiminnassa saavutetaan kilpailuetua. Menestymisen avaimiksi, joita myös luovaksi tietopääomaksi kutsutaan, nostan kohdassa 4.3 ennakkoinnin, uudistumiskyvyn ja innovoinnin. Ne tukevat menestyvää liiketoimintaa, johon vaikuttavat myös yhä kasvavassa määrin arvovallintamme sekä vastuullisuuskysymykset. Kohdassa 4.4 kuvaan muutamia erilaisia tulevaisuutta hahmottavia skenaarioita, joista Mirhami 2030 -skenaariota hyödynnän myös tutkimusosassani.

3.1 Historian murroskaudet

Kilpailukeinot ovat muuttuneet historian kuluessa radikaalisti. Historian murroskausia voidaan kuvata kolmivaiheisesti. Ensimmäinen murros syntyi teollisen vallankumouksen kautta vuosina 1750 - 1880, jolloin teknisiä tuotantovälineitä keksittiin ja ihmisiä korvattiin konevoimalla. Teollista vallankumousta seurasi tuotantovallankumous, vuosina 1880 - 1945. Tuolloin kilpailuetuun ei riittänyt enää pelkkä konevoima, oli siirryttävä tehostamaan työprosesseja. Näin syntyi liukuhihnatuotanto, jonka ohjaavana periaatteena oli vielä konemainen ajattelu ja kustannustehokkuus. Kolmas murros muutti liiketoimintaa ohjaavia ajatusmalleja aiempaa perusteellisemmin. Se syntyi johtamisen vallankumouksen myötä sotien jälkeen 1945 ja jatkuu edelleen. Mekaanisesti toimivat organisaatiot eivät kehittyneet eivätkä innovoineet, niinpä niitä alettiin muuttamaan ihmiskeskeisiksi organisaatioiksi. Myös johtajien työ muuttui kontrolloivasta organisaatioiden joustavuuden valmentajuudeksi. Kilpailukyyn fokus oli siirtynyt teollisesta suoritusvoimasta uusien inhimillisten voimavarojen hyödyntämiseen ja asiakkaiden ymmärtämiseen. (Stähle ja Wilenius 2006, 21 - 23.)

Edelleen näiden kolmen murroksen jälkeenkin painopiste on siirtynyt erityisesti pohjoismaissa yhä enemmän ihmisiin ja organisoitumiseen. Enää kilpailuetua eivät ratkaise johtajat, vaan heidän sijaansa osaavat ihmiset ja organisaatiot toimivat itsessään kilpailuedun lähteenä. Jotta yritys säilyttäisi kilpailukyynsä, on sen kyettävä kehittymään, uudistumaan ja innovoimaan. Tämä luovuuteen perustuva käyttövoima on lähtöisin yksilöistä ja yhteistyöstä ja se jalostuu organisaatioissa resurssien avulla ja muuttuu innovatiivisiksi tuotteiksi ja palveluiksi. (Stähle ja Wilenius 2006, 23.) Jatkona edelliselle johtamisen vallankumoukselle voidaankin nyt puhua meneillään olevasta tietoisuuden vallankumouksesta tai organisaatioiden vallankumouksesta, jolloin verkostot, innovaatiot ja brändit nostavat yritysten kilpailukykyä. (Aaltonen ja Wilenius 2002, 20 - 31.)

3.2 Tulevaisuuden tutkimus

Tulevaisuudentutkimus yhdistää monien tieteenalojen menetelmiä tutkimustoiminnassaan. Se pyrkii kuvaamaan, selittämään ja ymmärtämään laaja-alaisia yhteiskunnallisia ilmiöitä ja niihin liittyviä muutoksia ja prosesseja. Tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä käytetään hyväksi soveltavasti strategisessa johtamisessa ja päätöksentekoon liittyvissä kehittämishankkeissa. Tulevaisuus on lineaarisessa aikakäsityksessä se osa aikalinjasta, joka ei vielä ole tahtunut. Tulevaisuudentutkimusta nimetään futurologiaksi. Suomessa tulevaisuuden päätöksenteosta vastaa eduskunnan tulevaisuusvaliokunta, tulevaisuuden tutkimusta johtaa Tulevaisuuden tutkimuskeskus ja kansalaistoimintaa ylläpitää Tulevaisuudentutkimuksen seura. (Futurasociety 2008.)

Matti Parikka kirjoittaa Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa (1/2008), kuinka kriittinen keskustelu tietoyhteiskunnan arvoista, tulevaisuuden tavoitteista ja arkiolemuksesta ja toteutumisesta on jäänyt Suomessa sangen pintapuoliseksi ja laimeaksi. Keskeisimpiä syitä hänen mielestään on, että käsitteen perusteet on määritelty liian moniselitteisesti. Kun tietoyhteiskunta kehittyy ja muuttuu jatkuvasti, on Parikan mukaan vaikeaa saada aikaan hyvistä ja huonoista puolista napakkaa keskustelua, ellei edes yleisesti ymmärretä, mitä tietoyhteiskunnan käsitteellä tätä nykyä tarkoitetaan. (Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta 2008.)

Ennakointifoorumi edistää tulevaisuutta koskevan tiedon tuottamiseen ja hyödyntämiseen toimintatapoja. Tässä yhteistyöpuitteessa on sekä virtuaalisia että fyysisiä ulottuvuuksia. Foorumin on asettanut ja sen rahoittamisesta vastaa kauppa- ja teollisuusministeriö. Ennakoinnin tulee olla luonteva osa strategiatyötä ja johtamista. Suomessa ennakointitiedon käyttö on usein epätarkkaa ja tiedon hyödyntäminen vielä heikkoa. Niinpä Ennakointifoorumi keskittyy sellaisiin lähestymistapoihin, jotka todellisesti edistävät ennakoinnin hyödyntämistä päätöksenteossa ja päätösten toimeenpanossa. (Ennakointifoorumi 2008.)

Mannermaa toteaa (Mannermaa 1999, 22 - 23.) ”ettei tulevaisuudentutkimuksella etsitä tulevaisuutta koskevaa Totuutta, vaan sen avulla pyritään vaikuttamaan nykyhetkessä tehtäviin päätöksiin. Useimmat tulevaisuudentutkijat toimivat sen eettisen periaatteen mukaan, ettei ihmisellä ole vain mahdollisuus, vaan myös velvollisuus arvioida ja ennakoida tulevaisuutta ja vaikuttaa sen toteutumiseen.” Näkyvimmin tämä ajattelu on Mannermaan mukaan ”tullut esiin, kun on esitetty arvioita ja laskelmia siitä, millaisiin väestö-, resurssi- ja ympäristöongelmiin jatkuva globaali aineellinen kasvu johtaa pitkällä aikavälillä. Ja mitä tulisi tehdä jo nyt, jotta pahimmat skenaariot eivät toteutuisi.” (Mannermaa 1999, 23.)

Myös Aaltonen ja Wilenius (2006) korostavat, ettei tulevaisuusajattelussa ole merkityksellistä piirtää yksityiskohtaisia kuvia ennustettavasta tulevaisuudesta, vaan luoda mahdollisimman kokonaisvaltainen ja selkeä kuva niistä haasteista ja mahdollisuuksista, joita tulevaisuus tuo. Heidän mukaansa tulevaisuustyöskentely haastaa nyt olemassa olevat näkemyksemme ja luo pohjaa päätöksentekoon ja uusille muutoksille. Tulevaisuuden tutkimuksen tehtävänä on myös poistaa ennakkoluuloja, jolloin Aaltosen JA Wileniuksen (2006, 9) mukaan lopputulokseksi pitäisi saada syntymään parempia päätöksiä kohti toteutuvaa tulevaisuutta. ”Tulevaisuutta ei voi ennustaa, mutta sitä voi ennakoida,” kirjoittaa Taskinen (2007, 2 - 3.) Hänen mukaansa erilaiset skenaariot pystyvät toimimaan osana yrityksen tai organisaation strategiatyötä ja tulevaisuuteen suuntautumisessa. Tulevaisuuden ennakoimiseksi käytetään sekä Delfoi- että skenaario-menetelmiä, joista tässä työssä keskitytään jälkimmäiseen. Mannermaan (1991, 27) mukaan on tavoiteltava silti uskottavuutta ja vaikuttavuutta, olipa tulevaisuusprojektissa kyse millaisista näkökulmista tahansa. Mannermaan mukaan tulevaisuudentutkimukseen on viime

vuosikymmeninä kehittynyt kirjava joukko lähestymistapoja, menetelmiä ja tutkimuksia, joilla on joitakin yhteisiä piirteitä. ”Tulevaisuutta ei voi empiirisesti tutkia: sitä ei voi haastatella, sille ei voi lähettää kyselylomakkeita eikä sitä voi viipaloida mikroskoopin alle havainnottavaksi”. Näin kuvaa Mannermaa ja jatkaa: ”Tulevaisuudentutkimus ei ole tieteenala, mutta se on tieteellinen tutkimusala, jolla on myös vain sille ominaiset piirteensä ja pätevyysalueensa.” (Mannermaa 1999, 20 - 22.)

Skenaario on alkujaan teatteri- ja elokuvamaailmasta peräisin oleva termi, joka tarkoitti ohjaajan käsikirjoitusta. Skenaario on ikään kuin kartta tai käsikirjoitus tulevaisuudesta. Herman Kahn on kehittänyt skenaariotekniikkaa jo 1960-luvulla. Myöhemmin skenaariomenetelmästä on tullut suosituin tulevaisuudentutkimuksen saralla. Skenaariomenetelmällä kuvataan, miten jokin mahdollinen todellinen tai epätodennäköinen tulevaisuus voi vaihe vaiheelta toteutua. Näin skenaariot muodostavat merkittävän pohjan vision ja edelleen strategian laadinnalle. Ranskalaiset tulevaisuuden tutkijat, mm. Michel Godet, ovat määritelleet tulevaisuuden tutkimuksen ”strategiseksi skenaariotyöksi”. Skenaariot ovat siis ikään kuin tarinoita tulevaisuudesta, ja ne helpottavat meitä hahmottamaan nykyisyydestä eteenpäin suuntautuvia mahdollisuuksia. Skenaarioiden on silti oltava johdonmukaisia, merkittäviin asioihin pureutuvia ja strategisiin peruskysymyksiin suuntautuvia kuvauksia tulevaisuudesta. (Aaltonen ja Wilenius 2006, 71.)

Skenaarioajattelun mukaisesti tulevaisuudessa on useita erilaisia toteutumisvaihtoehtoja, eikä tulevaisuus ole ennalta määrätty. Skenaariot ovat tarinoita samaan ilmiöön liittyvistä erilaisista mahdollisista, sekä tavoiteltavista ja uhkaavista tulevaisuudenkuvauksista. Skenaarioiden luomisen lähtökohtana voivat olla siis kysymykset: Mikä voisi olla mahdollista? Mikä on todennäköistä? Mikä on toivottavaa? Mikä voi uhata meitä? (MEK 2006.) Mannermaa (1999, 57) on määritellyt skenaario-menetelmän seuraavasti: ”Skenaario-menetelmällä luodaan loogisesti etenevä tapahtumasarja, jonka tarkoituksena ei ole näyttää, miten mahdollinen tai uhkaava tulevaisuudentila kehittyi askel askeleelta nykytilasta. Skenaariomenetelmiä on monia, mutta kolme elementtiä skenaariossa tulisi olla: yrityksen tai sen toimintaympäristön nykytilan kuvaus, tulevaisuudentilan kuvaus ja kuvaus prosessista, joka liittyy nämä kaksi toisiinsa. Skenaariota rakennettaessa voidaan edetä nykyhetkestä tulevaisuuteen tai päinvastoin, mutta kaikkien skenaarioiden tulee olla mahdollisia.”

3.3 Tulevaisuuden menestyksen avaimia

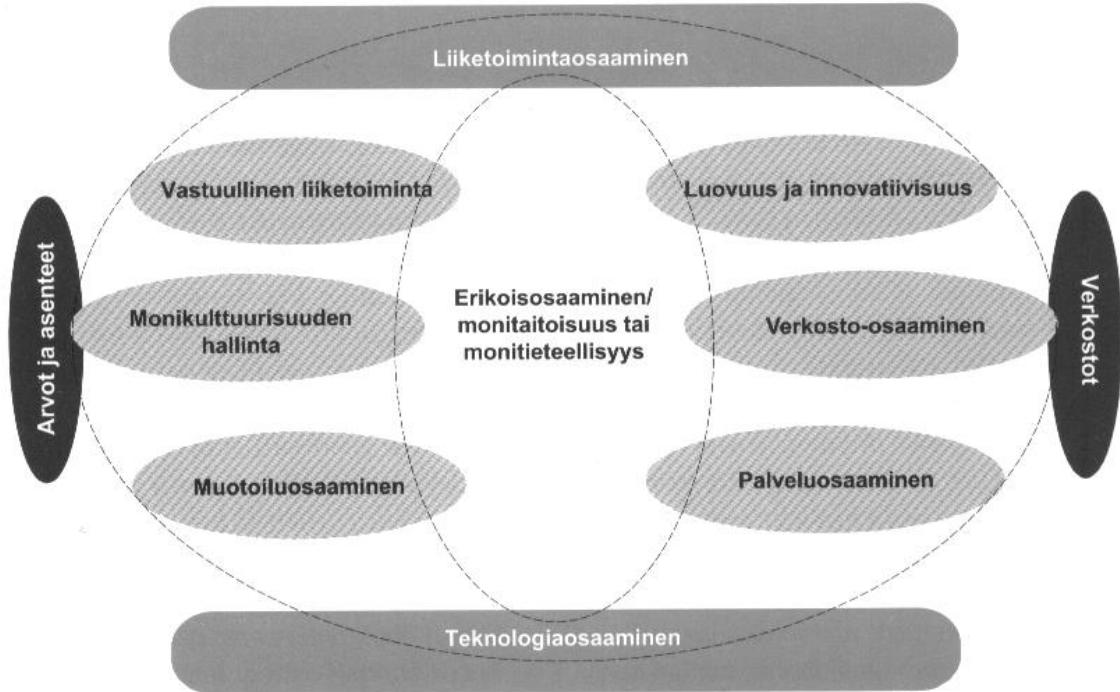
3.3.1 Tulevaisuuden liiketoimintaosaaminen

”Maailma ei ole ehkä koskaan ollut niin jännittävä paikka kuin nyt”, kirjoittavat Ståhle ja Wilenius (2006, 14). Heidän mielestään uudet tekijät tulevat vaikuttamaan yritysten ja kansakuntien menestykseen. Aikaisemmin taloudellinen menestys on syntynyt luonnonvarojen, teollisen osaamisen, sotilaallisen mahdin ja viime aikoina myös enenemissä määrin tieteen ja teknologian perustalle. Mutta tulevaisuudessa tilanne on toisin, Ståhle ja Wilenius (2006) uskovat, että ”menestys tulee perustumaan ratkaisevasti ihmisten lahjakkuuteen, yhteistoimintaan ja kykyyn katsoa tulevaisuuteen.” He kutsuvatkin tätä ”uutta sampoja luovaksi tietopääomaksi.”

Aaltosen ja Wileniuksen (2002) mukaan kaksi keskeisintä avaintekijää ovat oppiminen ja osaaminen. Heidän mukaansa tänä päivänä korostuu se, minkä tiedettiin toimineen ihmisten kohdalla ennenkin, mutta mikä on yhä merkittävimmin menestyneiden yritysten takana: ”Ne, joilla on näkemystä ja uteliaisuutta elävät pisimmälle.” Menestyvät yritykset pysyvät nuorina hakemalla koko ajan uusia tapoja tehdä asioita ja tarttumalla rohkeasti uusiin mahdollisuuksiin. Jatkuva oppiminen mahdollistaa myös uusien kompetenssien kehittämisen. Juuri näiden pohjalta, uuden oppimisesta ja uusien kompetenssien luomisesta lähtee visionäärinen johtamisen malli. Aaltosen ja Wileniuksen mukaan ”visionäärinen johtaminen perustuu ajatukseen, että hyvin kommunikoitu ja sisäistetty yhteinen visio lisää organisaation kykyä toimia tehokkaasti muuttuvassa ympäristössä.” (Aaltonen ja Wilenius 2002, 82 - 84.) Ståhlen ja Wileniuksen mukaan keskeistä on myös se, että tulevaisuutta tulee tarkastella kolmen eri aikajänteellä tapahtuvan, visionäärisen, strategisen ja taktisen päätöksenteon näkökulmasta. Näin tulevaisuus hahmottuu systemaattiseksi kokonaisuudeksi. Taktisessa johtamisessa hahmotellaan, minkälaisia kompetensseja yrityksessä tarvitaan juuri nyt tai korkeintaan vuoden sisällä. Strategisessa johtamisessa puolestaan selvitetään, minkälaisia muutoksia toimintaympäristössä tapahtuu ja miten muutokset vaikuttavat yritykseen 3 - 5 vuoden aikana. Varsinainen visionäärinen johtaminen tähtää pidemmälle, noin 5 - 20 vuoden päähän. Tällöin kysytään mikä tyyppistä liiketoimintaa yrityksessä halutaan tulevaisuudessa tehdä ja millaista osaamista se silloin vaatii? (Ståhle ja Wilenius 2006, 160 - 161.)

Elinkeinoelämän keskusliitto on Tulevaisuusluotain-ennakointihankkeessaan koonnut laajan asiantuntijaverkoston avulla yritysten kilpailukykyä luovia osaamisalueita vuodelle 2015. Yritysten tarvitsema osaaminen muodostuu erilaisista tiedoista ja taidoista yhdistettynä arvoihin, asenteisiin ja verkostoihin. Erityisen tärkeitä ovat koulutuksen ja kokemuksen kautta opitut ammattitaidot ja tiedot, niiden varaan työtehtävistä selviäminen perustuu. Arvojen ja asenteiden yhteensopivuus yksilön ja yrityksen välillä on myös merkittävää. Lisäksi tänä päivänä, tulevaisuudesta puhumattakaan, verkostot nousevat yhä merkittävämpään rooliin liike-elämän osaamisessa. Verkostojen kautta hankitaan ja jaetaan uutta tietoa ja kuulutaan erilaisiin yhteyksiin. Tulevaisuusluotain-hankkeessa tunnistettiin kilpailukykyä luoviksi osaamisalueiksi kahdeksan eri ryhmää (kuvio 1). Yrityksissä monitaitoisuuden tarve kasvaa, on hallittava

useita osaamisalueita samanaikaisesti. Työtehtävät monimutkaistuvat ja verkostotyöskentelyn lisääntyessä tarvitaan hyviä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. Laaja-alainen osaaminen on sekä yksilön että yrityksen eduksi. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006b, 4 - 29.)

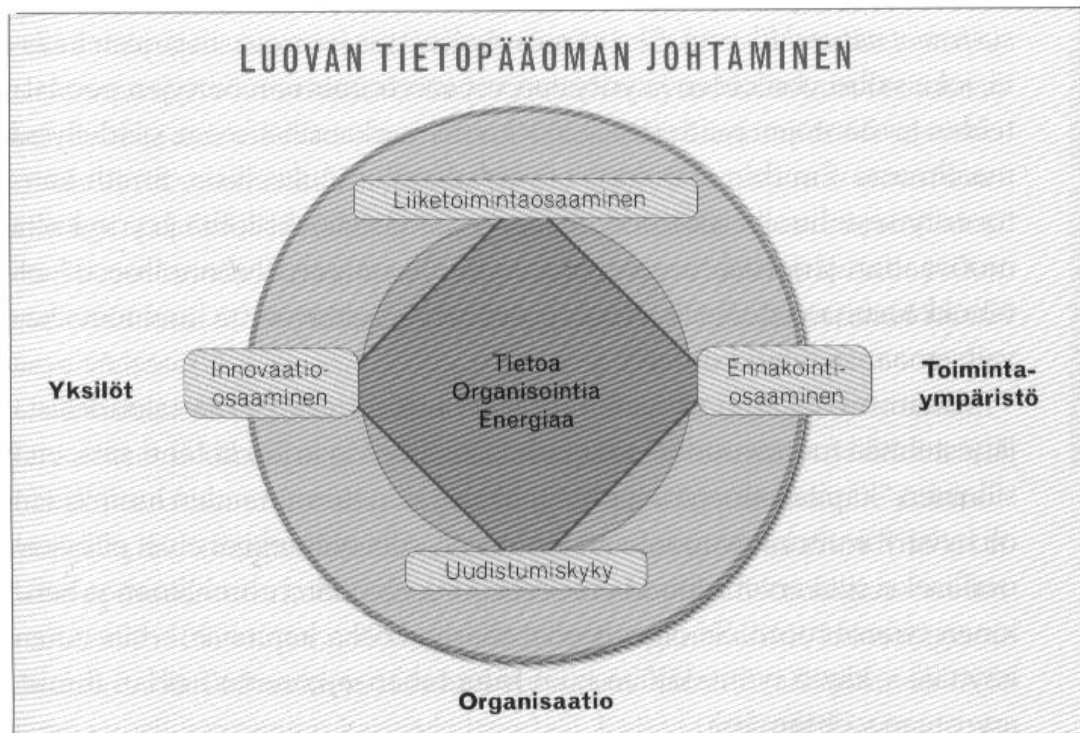


Kuvio 1: Yrityksen kilpailu kykyä luovat osaamisalueet vuonna 2015 (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006b, 5).

”Majoitus- ja ravitsemisalalan työntekijöiltä odotetaan vuonna 2020 ennen kaikkea palveluosaamista”, toteaa Elinkeinoelämän keskusliitto *Palvelut 2020* -loppuraportissaan. Raportissa kerrotaan palveluosaamisen muodostuvan haasteeksi myös asiantuntija- ja esimiestehtävissä oleville, joiksi nousevat myös johtamis- ja tiimityötaidot (kuvio 2). Johtotehtävissä puolestaan tulevat korostumaan liiketoimintaosaaminen, osaamisen johtaminen ja ennakointiosaaminen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006a, 40 - 41.) ”Tulevaisuuden johtamista tarvitaan olemassa olevien ajatusmallien, toimintatapojen ja rakenteiden haastamisessa”, toteavat Stähle ja Wilenius (2006, 74), ”sillä parhaimmillaan tulevaisuuteen suuntautuva skenaarioajattelu auttaa meitä poistamaan laput silmiltä ja avaa uusia resursseja ja innovaatioiden lähteitä käyttöömmme.” Mielestäni on tärkeää, että henkilökohtainen kehittyminen ja organisaation kehittyminen kytkeytyvät yhteiseksi prosessiksi. Molempia puolia tarvitaan ja yhdessä ne saavat aikaan hyvinvointia, joka tuottaa. Ihmiset jotka innostuvat, ovat motivoituneita tekemään kaikkensa organisaation hyväksi ja saavat samalla omaan kasvuunsa ja kehittymiseensä kannustusta ja tukea. Yhteistyö paranee entisestään ja positiivinen muutos tuottaa uutta innostusta. (Ranta 2005, 9.)

Työntekijätehtävät	Asiantuntija- tai esimiestehtävät	Johtotehtävät
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaspalveluosaaminen • Yhteistyökyky • Myyntitaidot • Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi • Muutosvalmius • Tiimityötaidot 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi • Yhteistyökyky • Ongelmanratkaisukyky • Asiakasosaaminen • Ihmisten johtaminen • Tiimityötaidot • Kyky jakaa osaamista/ ymmärtää toisten osaamista 	<ul style="list-style-type: none"> • Markkinatuntemus • Liiketoimintaprosessin ymmärtäminen • Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi • Palveluketjun kokonaisuuden hallinta • Ihmisten johtaminen • Osaamisen johtaminen • Ennakointiosaaminen • Muutosvalmius • Kyky analysoida tietoa • Yhteistyökyky • Kyky jakaa osaamista/ ymmärtää toisten osaamista • Ongelmanratkaisukyky

Kuvio 2. Merkittävimmät osaamisalueet majoitus- ja ravitsemisalalan tehtävissä vuonna 2020 (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006a, 41).



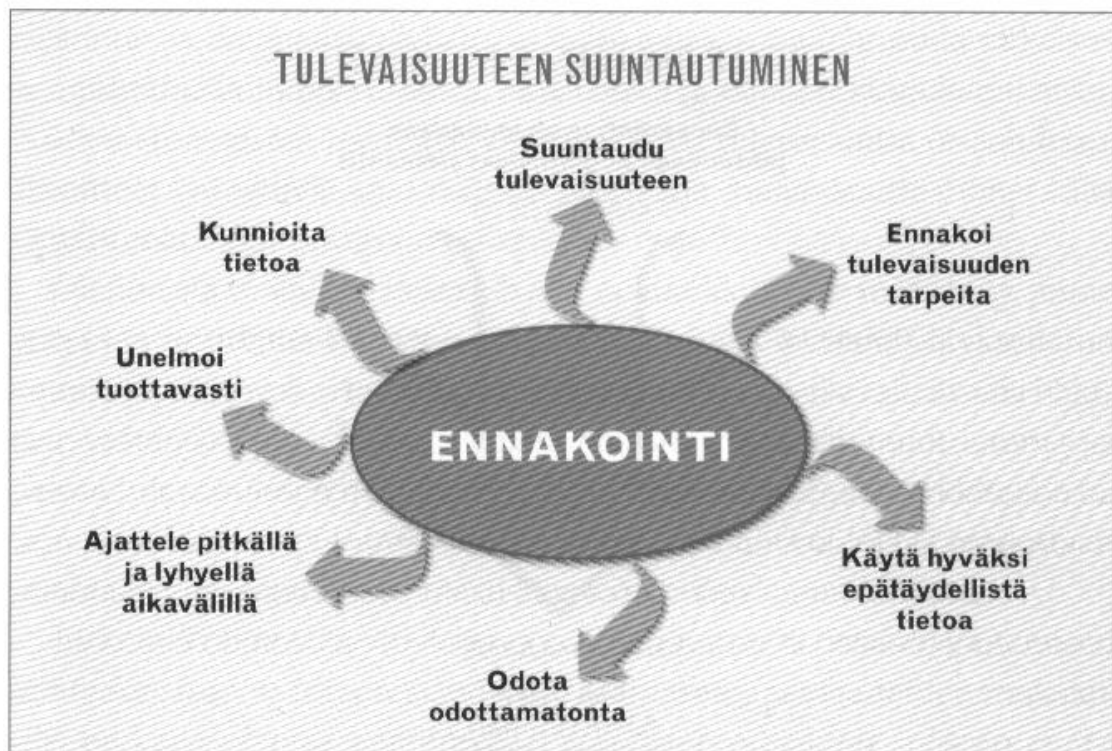
Kuvio 3. Luovan tietopääoman johtaminen (Stähle & Wilenius 2006, 19).

Stähle ja Wilenius (2006) tarkoittavat luovalla pääomalla yrityksen kykyä luoda aktiivisesti omaa tulevaisuuttaan ja yrityksen kykyä uudistua sekä yrityksen innovaatio-osaamista yhdistettynä liiketoimintaosaamiseen (kuviokuva 3). Tähän tarvitaan koko organisaatiota yksilöineen ja toimintaympäristöineen. Stähle ja Grönroos (2002, 17) puolestaan tähdentävät, että tieto-

pääomaa on myös kiinnitettävä historiallista taustaansa vasten. On myös ymmärrettävä, tiedon voimakkaasti kasvanut merkitys yritysten prosesseissa. Jokaisen yrityksen on omattava valmiudet kehittää itsenäisesti tietopääomaansa toteuttaakseen oman visionsa ja siihen laaditun strategiansa. (Stähle ja Wilenius 2006, 14 - 19; Stähle ja Grönroos 2002,17.)

3.3.2 Ennakointi

Kyky ennakoida muutoksia ja varautua niihin on merkittävä ja tärkeä osa luovan tietopääoman johtamista. Perussääntönä voimme pitää sitä, ettemme voi tietää mitään varmaa tulevaisuudesta, mutta meidän on toimittava ja uskottava ikään kuin tietäisimme jotain. Sillä ainoa asia, mikä onkin varmaa, on epävarmuus. Stähle ja Wilenius (2006) kehottavat meitä varautumaan tulevaisuuteen ja toimimaan ”siinä pohjattomassa epävarmuudessa, jonka jokainen löytöretkeilijä joutuu kohtaamaan. Mitä paremmin olemme tulevaisuuteen varautuneet, sitä todennäköisimmin selviämme seikkailustamme menestyksellä.” (Stähle ja Grönroos 2002, 29; Stähle ja Wilenius 2006, 54 - 55.)



Kuvio 4. Ennakoinnin seitsemän periaatetta (Stähle & Wilenius 2006, 81).

Nykyisessä vaihtelevassa bisnessympäristössä tärkeimmät toimintaan vaikuttavat tekijät ovat kaikki muuttuvia, nämä tekijät koostuvat muun muassa asiakkaista, tuotteiden jakelukanavista, tuottomarginaaleista ja yrityksen kilpailueduista markkinoilla. Yrityksen on siis ennakoita-

va, saadakseen kestävästä kilpailuetua. Stähle ja Wilenius (2006, 81) löytävät seitsemän periaatetta, joiden mukaan tulevaisuutta voidaan ennakoita kuvion 4 mukaisesti.

Ensinnäkin tulevaisuuteen on valmistauduttava. Stählen ja Wileniuksen (2006) mukaan ehkä tärkein yrityksen työkalu tulevaisuuteen varautumiseen on strategiaprosessi, mikä isommissa yrityksissä on yleensä jokavuotinen. Tärkeintä strategiaprosessissa on, että tulevaisuutta ei arvioida menneisyyden perusteella, vaan tarkastellaan huolellisesti kaikkia uusia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa tulevaan kehitykseen. Tärkeää on myös erilaisten näkemysten vaihtokoko organisaatiossa ja sen ulkopuolellekin. Toisekseen yrityksen on opittava ennakoimaan niin asiakkaiden tarpeita kuin omia tulevia tarpeitaan. Yrityksen tulisi ajatella kirikkaammin ja nähdä kauemmas kuin asiakas itse. Täytyy ymmärtää, mistä muodostuu asiakkaan ilon ja surun aiheet eli se, mistä asiakkaan maailma muodostuu. Miten siis voisi parhaiten palvella asiakkaita ja mistä löytäisi myös tulevia asiakkaita? Entä mitkä tekijät vaikuttavat merkittävästi tulevaisuuden kuluttajan elämään ja mitä omaan toimintaan johdettavia seikkoja niistä löytyy. Tarvitaan paljon uskallusta ja rohkeutta uudelleen organisointiin ja edelleen suhteessa asiakkaisiin, niin että todelliset osaajat otetaan kehittämistyöhön mukaan. (Stähle & Wilenius 2006, 58 - 65.)

Yhä tärkeämmäksi yrityksille käy se, kuinka ne osaavat lukea ympäristöstään epätäydellistä tietoa, heikkoja signaaleja ja vaikuttaa niillä liiketoimintaansa. Ensimmäisenä heikon signaalin havainnut yritys saa useimmiten suurimman voiton. Kysymykseen heikosta signaalista liittyy myös asiakaskeskeisyyden ymmärtäminen. Väärinymmärretyin muoto ilmenee Stählen ja Wileniuksen (2006) mukaan hokemassa ”asiakas on aina oikeassa”. Todellisuudessa asiakas ei ole aina oikeassa ja mikä vielä ihmeellisempää, asiakas ei aina osaa kertoa, mitä hän todella haluaa. Asiakassuhde on kuitenkin yritykselle tärkeä pääoma. Silti yrityksen ennakointityö ei voi pohjautua asiakaskyselyihin ja -palautteisiin, koska silloin yritys katsoo lähinnä peruutuspeiliin. ”Ennen kaikkea ennakointi vaatii nöyryyttä” Stählen ja Wileniuksen mukaan, sekä ”kykyä asettua kuluttajan asemaan ja mielikuvitusta löytää se, mitä ei ole vielä löydetty ja odottaa lisäksi odottamatonta.” (2006, 67 - 71.)

Mannermaan (1999) mukaan ”yritysten kannattaisi kiinnittää huomionsa vanhojen trendien sijasta uusiin ilmiöihin, heikkoihin signaaleihin, jotka voivat tarjota merkittäviä uusia mahdollisuuksia.” Hänen mukaansa ”hyvän heikon signaalin tunnistaa siitä, että se on outo, epämääräinen ja kehittymätön, moni ei siitä tiedä ja useimmat hylkäävät sen.” Megatrendejä on myös seurattava, mutta ne ovat jo yleensä kaikkien huomioimia. Tärkeää megatrendejä tarkasteltaessa on kuitenkin hahmottaa, että ne itsessään voivat sisältää hyvinkin erilaisia ilmiöitä ja vaihtoehtoisia suuntautumisia. (Mannermaa 1999, 33.)

Maailma on muuttunut dramaattisesti viimeisenä kahtena vuosikymmenenä. ”Poissa ovat Neuvostoliitto, Berliinin muuri, kylmä sota ja monet muut seikat. Näin kuvaa kehitystä Ståhle ja Wilenius ja jatkaa että, tilalle on tullut ”globaali markkinatalous, teknologinen kehitys, uudet kansalaisliikkeet, Kiinan ja koko Aasian huikea kasvu.” On siis ajateltava sekä pitkällä että lyhyellä tähtämellä, eteenpäin ja taaksepäin, sillä samaan aikaan Suomi käy läpi omaa talouselämän murrostaan. (Ståhle ja Wilenius 2006, 73.)

Albert Einsteinin kerrotaan sanoneen, että mielikuvitus on tärkeämpää kuin tieto. Harvoinpa silti mielikuvitusta ja unelmointia liitetään liiketoiminnan yhteyteen. Tätä voidaankin kuvata tuottavaksi unelmoinniksi, millä tarkoitetaan sitä, että unelmista tulee tavoitteita ja näitä tavoitteita vastaamaan tehdään yrityksessä toimitasuunnitelmia. On useita tekijöitä, jotka tukahduttavat innovatiivisuuden ja kyvyn unelmoida työyhteisössä. Estävinä tekijöinä voidaan pitää ainakin neljää asiaa. Ensimmäisenä voidaan pitää liian vähäistä tehtävänkiertoa ja urautumista. Toisena tekijänä on nimenomaan suomalaiselle organisaatiolle tyypillinen viehtymys sisäänlämpiävyyteen ja byrokraattisuuteen. Vanhat tavat istuvat usein hyvinkin tiukassa. Kolmas luovuuden ja tuottavan unelmoinnin estäjä on hitaus ideoinnin toteuttamiseen ja neljäs on epäonnistumisen pelko. (Ståhle ja Wilenius 2006, 74 - 76.)

Ennakoinnin viimeinen tärkeä periaate on tiedon kunnioittaminen. Nykyisessä monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa tieto vanhenee nopeammin kuin aikaisemmin. Juuri siksi olisi kyettävä tunnistamaan sellainen tieto, joka kestää aikaa ja auttaa yritystä menestymään tulevaisuudessa. Lisäksi joustava yrityksen on varauduttava aina myös huonoihin aikoihin. (Ståhle ja Wilenius 2006, 57 - 80.) Ennakointi vaatii pohjatonta uteliaisuutta. Tänä päivänä etsitään usein sitä kristallipalloa, josta voitaisiin tulevaisuutta katsoa. Tulevaisuus ei kuitenkaan ole selvä ja tarkasti rajattu kuva, vaan se on paljon laajempi tila. Auttaa kuitenkin, jos yritys näkee tulevaisuutensa laajempaan, tällöin nousee esiin uusia mahdollisia tulevaisuudenkuvia, mahdollisia uusia tuotekonsepteja tai uusia asiakasryhmiä. Tulevaisuus on monivivahteinen, se löytyy Hamel & Prahaladin mukaan ”teknologisten, elämäntyyllisten, sääntelyllisten, väestöllisten ja geopolitiittisten muutosten yhtymäkohdasta.” (2006, 118 - 134.)

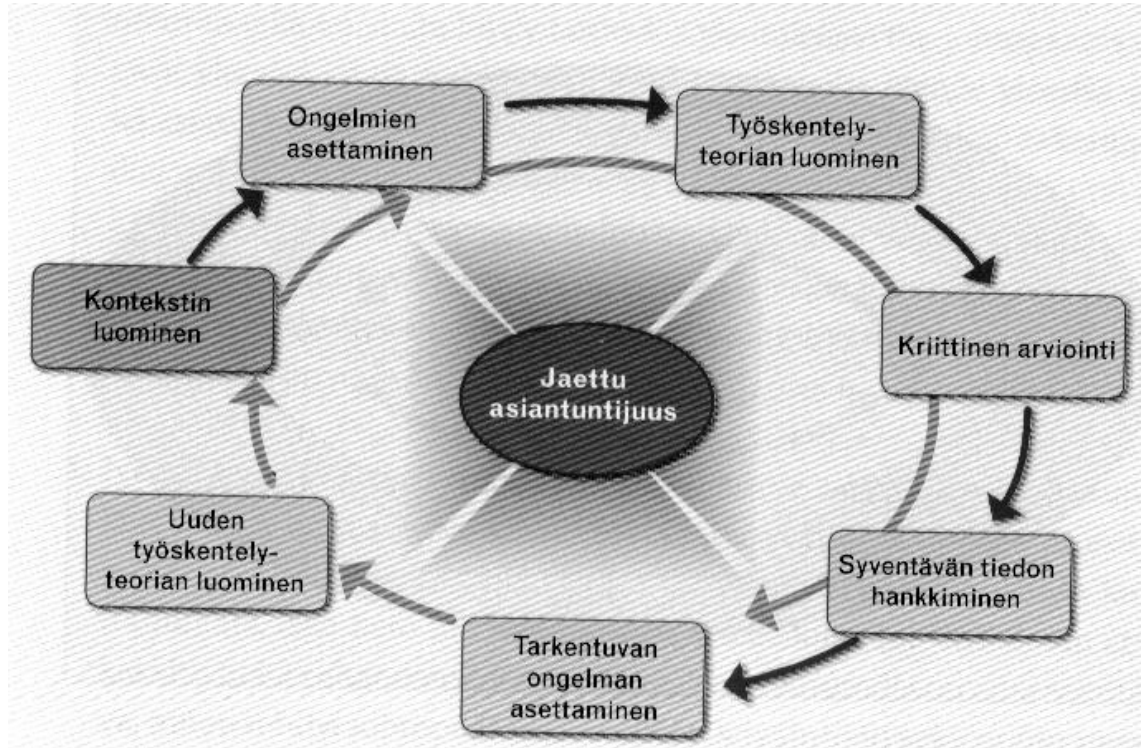
3.3.3 Uudistumiskyky

Kaiken uudentumisen lähtökohtana on tieto. Nykyaikana hyvä taloudellinen tulos ja suorituskyky riittävät yleensä todisteeksi tehokkuudesta, mutta tulevaisuuden tehokkuuden mittareiksi nämä eivät vielä anna riittäviä takeita. Olosuhteiden muuttuessa tuottavuutta joudutaan myös etsimään aivan uudella tavalla. Vaikka yritys olisi kilpailukykyinen tämän päivän markkinatilanteessa, on myös mietittävä, mitä tapahtuu, kun tilanne muuttuu. Ståhle ja Wilenius painottavat että, ”kun kestävä kilpailuetua tavoiteltaessa puhutaan tehokkuudesta ja

tuottavuudesta, nämä perustuvat aina yrityksen kykyyn uudistua.” Erityisesti markkinat pakottavat yrityksiä muuttumaan. Kuluttajien mieltymykset muuttuvat ja kilpailijat käyvät taistelua samoista markkina-alueista. Yritykset muodostavat kumppanuuksia tai ne yhdistyvät, myös teknologia tuo uusia mahdollisuuksia ja vaikuttaa tätä kautta vanhoihin kilpailuetuihin. Yrityksen on oltava hereillä voidakseen reagoida ympäristössä tapahtuviin muutoksiin (Stähle ja Wilenius 2006, 89 - 102.)

Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttaa kolme erilaista toimintalogiikkaa. Näiden toimintalogiikoiden hallitseminen on Stählen ja Wileniuksen mukaan elintärkeää yritysten uudistumiskyvylle. Ensimmäisenä toimintalogiikkana pidetään tuotantotehokkuutta eli alhaisia kustannuksia ja mittakaavaetuja. Toisena toimintalogiikkana taas pidetään asiakasjoustavuutta ja markkina-lähtöisyyttä, mikä merkitsee asiakkaiden kokonaisvaltaista palvelua ja heidän tarpeisiinsa vastaamista ennakoimalla. Tärkeää on myös vastata nopeasti kilpailijoiden liikkeisiin. Kolmantena toimintalogiikkana pidetään innovointia, mikä sisältää uusien tuotteiden, toimintatapojen, liiketoimintakonseptien, markkinointitapojen ja symbolien määrätietoista kehittämistä. (Stähle ja Wilenius 2006, 91.) Uudentumiskyky vaatii yleensä yritykseltä kaikkien kolmen toimintalogiikan samanaikaista hallintaa. Yksinään ne tuottavat vain harvoin kilpailuetua yritykselle. Stähle ja Wilenius (2006, 144) jatkavat, että ”innovatiivisinkään yritys ei pärjää pelkästään dynaamisella tuotantotavalla, vaan mekaaniset järjestelmät ja rutiinit tuottavat sillekin turvallisuutta ja tehokkuutta - ja vapauttavat samalla resursseja uuden luomiseen”.

Oikotietä onneen ei ole, myös tiedonjalostus vie aikansa ja vähitellen sitä opitaan hallitsemaan yhä paremmin. Kun keskustelussa opitaan uusia pelisääntöjä myös tiedonjalostusprosessi (kuvio 5) nopeutuu ja sen laatu paranee. Oppimisprosessi herättää erilaisia tunteita eikä ole koskaan helppoa. Myös avoimuus omien näkemysten esittämiseen ja muuttamiseen vaihtelee. Sitä mukaa kun uutta tietoa hankitaan ja opitaan, sen tulisi vaikuttaa jokaisen suuntautumiseen ja ajatusmalleihin. Myös henkinen ja fyysinen tila, jossa tietoa jaetaan, vaikuttaa merkittävästi lopputulokseen. Lisäksi kaikkien osallistujien väliset suhteet vaikuttavat tiedonluontitilanteen avoimuuteen ja siihen, kuinka kukin kykenee kuuntelemaan toisia. (Stähle ja Wilenius 2006, 113 - 117.) Yhteistyö on mielestäni taitojen ja tietojen yhdistämistä ja yhdessä oppimista, se on jaettua asiantuntijuutta. Kun on yhteinen päämäärä ja visio, voidaan yhdessä löytää ne ongelmat ja esteet, jotka on voitettava eteenpäin pääsemiseksi. Kun sitoudutaan yhteiseen tiedonjalostusprosessiin, voidaan pienin askelin voittaa esteet ja tavoitella päämäärää.



Kuvio 5. Yhteistyö on paras oppimisympäristö (Hakkarainen ym. 2004).

Uudentumiskyky pitää sisällään myös poisoppimisen kyvyn. Sillä jos halutaan uudistua ja oppia uutta, on samalla luovuttava jostain vanhasta. Poisoppiminen on vain huomattavasti vaikeampaa verrattuna uuden oppimiseen. (Hamel & Prahalad 2006, 95.)

3.3.4 Innovaatio-osaaminen

”Innovaatio on yrityksen tuotteeseen, palveluun tai muuhun toimintaan liittyvä uutuus tai uudistus, jolla on arvoa kilpailutilanteessa.” (Stähle ja Grönroos 2002, 30.) Kyse ei siis ole vain tuotekehityksestä, vaan kaikesta innovatiivisuudesta, jonka seurauksena syntyy uusia tuotteita ja palveluja, uusia liiketoimintatapoja ja toimintakonsepteja sekä uusia brändejä. Innovaatio-osaaminen syntyy yleensä hyvin monen tekijän yhteisvaikutuksena. Tällaisina tekijöinä voidaan pitää ihmisen luovuutta, sosiaalista organisoitumista, tuotteistamisen tehokkuutta sekä ympäristöä. Yrityksiä johdetaan pitkälti vielä teollisen aikakauden johtamismalleilla, joten innovatiivisia ihmisiä huomioidaan erityisenä voimavarana hyvin harvoissa yrityksissä. Yritysten on Stählen ja Wileniuksen mukaan ”opittava kehittämään ja johtamaan innovaatio-osaamista kaikilla tasoilla.” Ensiksikin innovatiiviset yksilöt on tunnistettava työyhteisöstä, toiseksi heidän yhteistyönsä on mahdollistettava ja kolmanneksi heidän luovuutensa on hyödynnettävä strategisesti. Heidän mielestään ”inhimillinen luovuus on välttämätön voimavara, ja siksi innovatiiviset yksilöt ovat luovan tietopääoman korvaamaton lähde.” Yritysten tulisi innovatiivisuutensa ylläpitämiseksi rekrytoida korkean tason osajia, sellaisia innovatiiv-

visia asiantuntijoita, joiden yhteistyö tuo yritykseen entistä vetovoimaisemman innovointiympäristön. (Stähle ja Wilenius 2006, 18.)

Stähle ja Wilenius toteavat (2006, 182 - 184) luovuuden takaa löytyvän aina yksilön tietoi-
neen, taitoineen ja kokemuksineen. Yksilön, jolla on kyky yhdistellä näitä tietoja, taitoja ja
kokemuksia yllättävillä tavoilla. Ennen kaikkea luovuus on energiaa, se on innostusta niitä
asioita kohtaan, joiden parissa työskentelee. Yhteistyö on kuitenkin usein yhtä tärkeä luovuus-
denlähde. Luovuus vaatii lähes aina myös rohkeutta, sillä luovuutta syntyy itsensä ilmaisemi-
sen ja toiminnan kautta. Rohkeus onkin ehkä merkittävin luovuuden edellytys. Luova yksilö
kyseenalaistaa nykytilan kahdella tapaa. Ensinnäkin luova ihminen kieltäytyy sopimasta muut-
tiin ja toisekseen hän pyrkii tietoisin toimin horjuttamaan nykytilaa. Stählen ja Wilenius-
mukaan (2006, 184) ”luovat ihmiset ovat usein näennäisen ristiriitaisia: heillä on paljon fyy-
sistä energiaa, mutta samalla he ovat myös levollisia. He voivat näyttää hyvin ulospäin suun-
tautuvilta ja rohkeilta, mutta olla sisäisesti hyvinkin epävarmoja ja ujoja.” Luovat ihmiset
ovat usein sekä nöyriä että ylpeitä, dominoivia että alistuvia sekä jääräpäisiä että joustavia -
eri ääripäätä samaan aikaan. Usein luovien ihmisten työhön liittyy suunnaton määrä iloa ja
intohimoa ja samaan aikaan myös tuskaa ja kärsimystä. (Stähle ja Wilenius 2006, 184.)

Kaikki ihmiset ovat luovia, mutta pääomaa luovuudesta syntyy vain silloin, kun ihminen käyt-
tää ja jalostaa sitä. Tällöin ihmisen on myös omattava rohkeutta, oppimiskykyä ja osallisuut-
ta. Ihmisen on uskallettava ilmaista omia näkökantojaan silloinkin, kun niille ei löydy kannat-
tusta. Oppimiskyky on aina tärkeää, sillä nyky maailmassa sekä perustietämyksen että ammat-
titaidon vaatimukset ovat kasvaneet koko ajan. Sekä perustaidot että ammattitaito auttavat
ihmisiä luomaan kanavia ja mahdollisuuksia liittyä toisiin ihmisiin ja siten vaikuttaa ympäris-
tössään sekä oppia jatkuvasti uutta. Osallisuuden ja sitoutumisen myötä myös ihmisen välit-
tämiskyky lisääntyy. Mitä syvemmin ihminen kokee olevansa osa yhteiskuntaa ja maailmaa,
sitä enemmän hän myös välittää ihmistä ja maailman tilasta ja siitä mitä ympärillä tapahtuu.
(Stähle ja Wilenius 2006, 185 - 186.)

Luovuus on aina innovatiivisuuden alkupiste, mutta ei sellaisenaan vielä riitä. Innovatiivisuus
nimittäin edellyttää, että ideat pystytään viemään käytäntöön: tuotteistamaan markkinoi-
maan ja myymään. Juuri tämä on monen suomalaisen yrityksen ydinongelma. Luovuutta näyt-
tää suomalaisissa yrityksissä olevan runsaasti, mutta sitä ei osata useinkaan organisoida ja
ohjata toteuttamaan yrityksen päämääriä. Yrityksen innovatiivisuus perustuu kolmeen erilai-
seen kyvykkyyteen. Yrityksen on kyettävä tuottamaan itse innovaatioita tai sen on kyettävä
hyödyntämään ja edelleen kehittämään myös ulkopuolelta tuotuja keksintöjä tai sen on osat-
tava ennakoida tulevaisuutta. Kaikki innovaatioiden osa-alueet voivat parhaimmillaan tukea
toisiaan tai sitten estää tai hidastaa toistaan. Ylikorostunut tehokkuusajattelu usein
tappaa luovuuden, kun taas organisatoriset innovaatiot, kuten kehityskeskustelut, parantavat

henkilöstön osaamista, jolloin syntyy parempia tuote- ja palveluinnovaatioita. (Ståhle ja Wilenius 2006, 194 - 202; Kesti 2007,33, 127 - 128.)

Himanen (2007, 7) tavoittelee innovaatioreportissaan suomalaista unelmaa, jossa ”elämme tulevaisuudessa Suomessa, joka on sekä luova että välittävä.” Luovuutta hän hakee viiden innovaatiolajin yhdistämisestä. Nämä viisi innovaatiolajia ovat teknologinen, bisnes-, design-, tuote-/palvelu- sekä kulttuurinen innovaatio. Ja jotta näiden innovaatioiden yhdistelmästä syntyisi kilpailuetua, on yrityksen lisäksi suuntauduttava asiakas-/käyttäjälähtöisesti. (Himanen 2007, 17.)

Himasen mukaan yrityksen luovuuden perusta löytyy keskinäisestä luottamuksesta. Luottamuksen ilmapiiriin syntymiseen vaikuttavat monet asiat, mutta kaikkein tärkein on reilouden ja avoimuuden kulttuuri, jossa pelisäännöt ovat kaikille läpinäkyvät ja ihmiset voivat pitää niitä oikeudenmukaisina. Luottamuksen ilmapiirissä yrityksen työntekijät pystyvät toimimaan riittävän läheisesti keskenään. Kokeneet työntekijät ja esimiehet sekä tuorein silmin työuraansa alkavat toimivat avoimessa ja kannustavassa vuorovaikutuksessa keskenään muodostaen rikastavan yhteisön. Johtamiskulttuuri toimii hyvänä esimerkkinä työyhteisössä. Työkulttuurin uudistuessa rikastavaksi yhteisöksi voi uusien asioiden oppiminen synnyttää luovuutta. Rikastavassa yhteisössä ihminen saa enemmän tuloksia aikaan sekä myös tuntee toimensa mielekkääksi ja nautittavammaksi. Himasen mukaan ”johtamis- ja työ- ja työkulttuurin kyky synnyttää rikastava yhteisö on siis sekä taloudellisen tuloksen että työhyvinvoinnin kysymys.” Hän jatkaa että rikastavassa yhteisössä ihminen kokee myös vapautta, hän on motivoitunut ja syntyy luova intohimoinen suhde tekemiseen. Himanen kehottaa johtajia johtamaan ja innostamaan vision kautta, kohti kunnianhimoisia päämääriä, mitkä nostattavat yhteistä innostusta. (Himanen, 2007, 102 - 120.) Myös Elinkeinoelämän keskusliiton Tulevaisuusluotain loppuraportissa (2006b, 3) kuvataan suurimpana haasteena ”motivoida osajia kanavoimaan luovuutensa palvelemaan yrityksen tavoitteita.” Lisäksi ”tarvitaan innostavaa johtamista ja yhteistyötä, jossa ihmiset tukevat ja arvostavat toisiaan.”

3.3.5 Arvovalinnat ja vastuullisuus

”Arvot edustavat organisaatiossa etiikkaa. Ne kertovat, mihin organisaatiossa uskotaan. Monesti niiden määrittely nostaa ihanteellista innostusta ja odotustasoa”. (Kauppinen 2002, 21.) Organisaatio tarvitsee kattavat, oikeat arvot, jotka ovat sopusoinnussa toimintaympäristön ja keskeisten sidosryhmien ihanteiden sekä, normien ja uskomusten kanssa. Arvoihin tulisi vaikuttaa myös organisaation uudet haasteet. Arvoja ei kuitenkaan tule luoda kopiaimalla naapurin arvoja, vaan ne tulee luoda itse. Arvojen merkitys korostuu vasta niiden luomisen jälkeen, kun niillä aletaan johtaa. (Kauppinen 2002, 125.) Samoin myös yrityksessä toteutuvat strate-

giat ovat arvotkaisuja, vaikei arvoja olisi edes määritelty. Arvot ovat aina taustalla ole-
massa ja näin vaikuttavat ja ohjaavat yrityksen toimintaa. (Ranta 2005, 39.)

Tutkija ei voi myöskään irtautua arvolähtökohdista, sillä ”arvot muovaavat sitä, miten pyrim-
me ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä.” Eikä objektiivisuutta voi saavuttaa perinteisessä
mielessä. Saamme tulokseksi vain ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen.
(Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Vauhkonen kirjoittaa Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa (1/2008), kuinka arvojen
tulisi kattaa tasapainoisesti kaikki kolme vastuullisuuden ulottuvuutta: sosiaalinen, taloudelli-
nen ja ympäristövastuullisuus. Arvot toimivat johtamisessa siten, että yhteisiin arvoihin sitou-
tuminen vahvistaa myös yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin sitoutumista. Yleensä liike-
elämässä arvot palvelevat taloudellista tehokkuutta, mutta vastuullisessa toiminnassa pyri-
tään myös rakentamaan tasapaino erilaisten arvojen välille. Arvoista keskustelu avoimessa
ympäristössä synnyttää luottamuksen ilmapiirin. (Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta 2008.)
Oheisessa kuviossa (kuvio 6) on esimerkki nelikentästä, joka kuvaa sitä, millaisia asioita orga-
nisaatioiden arvoissa usein esiintyy. Keskeistä vastuullisuusajattelussa on, että organisaatio
kykenee luomaan sellaiset arvot, joissa on otettu huomioon mahdollisimman laajasti kaikkien
sidosryhmien odotukset. (Aaltonen & Junkkari.) Perinteisesti yrityksissä on ollut sekä tehok-
kuusarvoja että asiakkaisiin liittyviä arvoja. Vähitellen mukaan on myös tullut henkilökuntaan
ja ympäristöön liittyviä arvoja. Ympäristöön liittyvät arvovalintamme liittyvät nykypäivänä
usein vastuullisiin päätöksiin esimerkiksi energian kulutuksen tai jätteiden lajittelun suhteen.
Nämä arvovalinnat vaikuttavat usein jo asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Arvothan muokkaa-
vat sitä, miten tieto mielletään ja millaisen painoarvon se saa. (Stähle ja Wilenius 2006, 115.)

Tehokkuusarvot/ omistaja-arvot	Henkilökuntaan liittyvät arvot
Asiakkaisiin liittyvät arvot	Luontoon/muihin sidosryhmiin liittyvät arvot

Kuvio 6. Arvojen nelikenttä (Aaltonen & Junkkari 1999).

Tänä päivänä arvot ja vastuullisuus ovat nousseet ympäristöajattelun kautta pinnalle. Pohdi-
taan, kuinka kestävää kulutuksemme on? Riittääkö puhdasta vettä ja ruokaa kaikille? Markki-

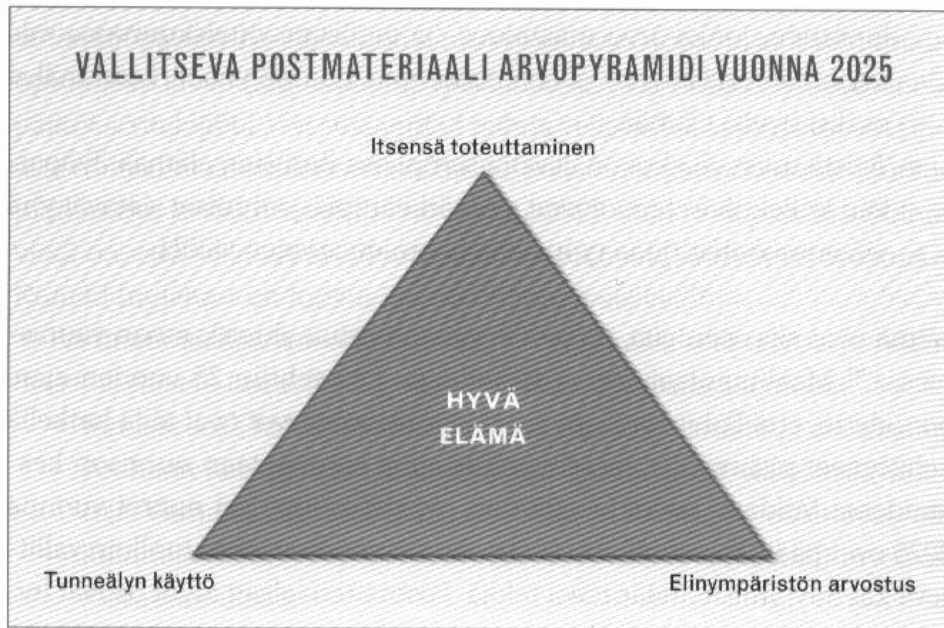
nataloudessa eletään syvän taantumien vaihetta yleisesti teollistuneissa valtioissa. Itse pidän merkittävänä ja vastuullisena käänteenä talouden elpymisen suhteen Yhdysvaltain 44. presidentin Barack Obaman vannomaa virkavaltaa 20. tammikuuta 2009. Mielestäni presidentin puhe loi vahvaa uskoa amerikkalaisille, mutta myös koko maailmalle talouden noususta, työpaikoista, rauhasta ja vastuullisesta yhteistyöstä eri kansojen välille. Hänestä tuli maan ensimmäinen afroamerikkalainen presidentti. Virkaanastujaispuheessaan Obama luetteli koko joukon suuria haasteita, jotka kansakuntaa odottavat. Obama vakuutti kuitenkin, että ”yhdessä, edeltävien sukupolvien perintöä kunnioittaen, amerikkalaiset selviävät ja menestyvät.” Hän halusi ensi töikseen myös ojentaa kätensä islamilaiselle maailmalle. ”Me tulemme etsimään yhdessä uuden tien eteenpäin. Tien, joka perustuu yhteisiin etuihin ja keskinäiseen kunnioitukseen”, näin presidentti lupasi. Talouskriisin Obama katsoi olevan itsekkyyden ja ahneuden seurausta, eikä sellaisiin ole presidentin mukaan Yhdysvalloissa enää varaa. ”Emme voi suosia vain niitä, jotka ovat menestyneet.” Laajassa puheessaan Obama lupasi myös palauttaa tieteen sille kuuluvalla paikallaan, parantaa koulutuksen tasoa ja paneutua uusiutuviin energialähteiden käyttöön. ”Haasteet, joita kohtaamme, ovat todellisia, vakavia ja niitä on paljon. Niitä ei ratkaista pian. Mutta tietäkää tämä: ne tullaan ratkaisemaan”, presidentti vakuutti. (Obama 2009.) En usko että syvää taantumaa hetkessä voitetaan. Monet yritykset ovat edelleen vaikeuksissa ja työntekijöitä lomautetaan; mutta yhteistyöllä, uskoen parempaan tulevaisuuteen ja tekemällä lujasti työtä sen eteen tulee myös taloudellinen ja yhteiskunnallinen tilanne paranemaan.

3.4 Tulevaisuuden skenaarioita

3.4.1 Postmateriaali arvopyramidi vuonna 2025

”Parhaimmillaan tulevaisuuteen suuntautuva skenaarioajattelu auttaa meitä poistamaan laput silmiltä ja avaa uusia resursseja ja innovaatioiden lähteitä käyttöömmemme”. (Stähle ja Wilenius 2006, 74). Merkittävä vuoteen 2025 mennessä tapahtunut muutos on, että siirrymme luonnonvarapohjaisesta yhteiskuntamallista ihmisvarapohjaiseen yhteiskuntamalliin, näin kuvaa Stähle ja Wilenius tulevaa arvomaailmaa. Tällä tulee olemaan suuria vaikutuksia yhteiskunnan eri alueille, muun muassa verotukseen, sosiaalipolitiikkaan ja ulkomaalaispolitiikkaan. Lahjakkaat ja osaavat ihmiset tulevat olemaan tietoyhteiskunnassa sitä, mitä luonnonrikkaudet olivat teollisuusyhteiskunnalle. (Stähle ja Wilenius 2006, 231.)

Itsensä toteuttaminen oman lahjakkuuden löytämisen ja luovuuden kokemisen kautta (kuvio 7) tulee nousemaan tärkeimmäksi ihmisten elämää ohjaavaksi arvoksi. Luovuutta hyödynnetään paitsi uuden luomisena myös kriittisenä käyttäytymisenä hallitsevia näkemyksiä tai toimintamalleja kohtaan. Postmateriaalisessa arvomaailmassa ideoiden, unelmien ja tavoitteiden konkreettinen toteutuminen on tärkeää. (Stähle ja Wilenius 2006, 190 - 191.)



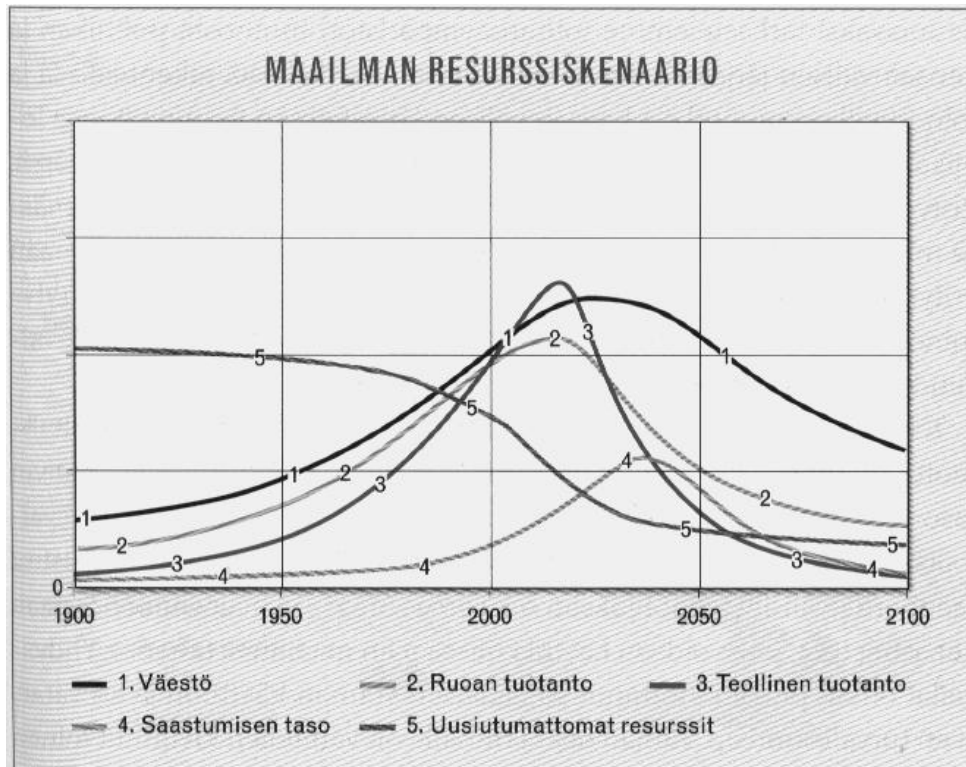
Kuvio 7. Arvopyramidi vuonna 2025. (Stähle ja Wilenius 2006, 190.)

”Postmateriaalisten arvojen ytimeistä löytyy kaksi avainarvoa: itsensä ilmaisu ja elämän laatu.” Ihmiset sekä haluavat ja rohkenevat ilmaista itseään kansalaisina ja kuluttajina. Työyhteisöissä työskentelyssä korostuu joukkuepelaaminen ja tiimityöskentely. Markkinointiin suhtaudutaan epäillen. Ihmiset ostavat enenemässä määrin tuotteita sellaisilta yrityksiltä, joiden arvot vastaavan heidän omiaan. Myös henkiset arvot nousevat yhä suurempaan asemaan ja luonnon arvostus syvenee. Tämä kasvattaa ihmisten sietokykyä. Kaupungistuneissa olosuhteissa, joissa suuri osa ihmisistä asuu, täytyy sietää kaikenlaista. Suomessakin on vuonna 2025 uusi sukupolvi, joka on huomattavasti suvaitsevaisempi kuin nykyiset ja aiemmin eläneet sukupolvet. Stählen ja Wileniuksen mukaan postmateriaalisen ihmisen arvomaailma koostuu kolmesta pääelementistä: ”Ensiksikin ihmiset haluavat elämässään ennen kaikkea toteuttaa itseään sen sijaan, että he vain jatkaisivat perinteitä tai tienaisivat leipänsä. Toiseksi ihmiset haluavat enemmän käyttää koko henkistä kapasiteettiaan: tämä tarkoittaa paitsi rationaalisen puolen myös tunneällyn käyttöä työelämässä. Kolmanneksi, ihmiset arvostavat luontoa ja haavevat siitä elämälleen laatua.” (Stähle ja Wilenius 2006, 188 - 190.)

3.4.2 Maailman resurssiskenaario

Meadows & Randers ovat koonneet useita skenaarioita (kuvio 8) maapallon resursseista tietokone mallinnusten avulla. Aineisto perustuu 30 vuoden aikana kertyneeseen tietoon ja tutkimukseen. Sen aineistot ja analyysit osoittavat muutoksen välttämättömyyden. Skenaariossa kasvu, hyvinvointi ja teollinen tuotanto romahtavat vuoden 2050 jälkeen, kun luonnonvarat loppuvat. Skenaario kuvaa, kuinka luonnonvarojen riistäminen ja saastepäästöt vääjäämättä

johtavat maapallon ympäristötuhoon, ellei kehityksen suunta muutu. Syvällisen ja ennakoivan yhteiskunnallisen uudistuksen avulla voitaisiin estää ihmiskunnan ekologista jalanjälkeä kasvavasta yli planeetan kantokyvyn. Uudistus saataisiin aikaan muuttamalla teknologiaa, kulttuuria ja instituutioita. Vaikka ihmiskunta on ylittänyt maapallon kantokyvyn rajat, tästä seuraavia ongelmia voidaan lievittää viisaalla politiikalla. Poliittista tahtoa ja teknologista osaamista on jo, ja nyt ne pitää ottaa käyttöön. Kysymys on lopulta koko ihmiskunnan tulevaisuudesta. (Meadows & Randers 2005.)



Kuvio 8. Maailman resurssiskenaario (Meadows & Randers 2005).

3.4.3 Mirhami 2030 -skenaariot

Mirhami 2030 on Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen, Kuluttajatutkimuskeskuksen sekä MTT:n ja Finpron vuosina 2006 - 2008 toteuttama yhteishanke. Mirhami-hankkeen loppuraportissa on keskitytty tarkastelemaan tulevaisuutta ihmisten arjen näkökulmasta, osana muuttuvia toimintaympäristöjä. Raportti on toteutettu siten, että ensin on selvitetty tilasto- ja asiantuntija-aineistoin sitä, miten ruoan kulutus on nykypäivää lähestyttäessä muuttunut ja millaisten muutosvoimien voidaan ajatella johtavan tulevaisuuden ruoan kulutukseen. Aineiston keräysvaiheessa käytettiin hyväksi Delfoi-kierroksia. Tämän jälkeen aineistosta koottiin tulevaisuuskuvia. Mirhami 2030 -tutkimushankkeessa syntyi lopulta monipuoliseen aineistoon perustuen neljä erilaista ruoan kulutuksen taustoja ja dynamiikkaa avaavaa skenaariota ruoan kulutuk-

sen tulevaisuudesta. Nämä skenaariot ovat aineistojen pohjalta syntyneiden kuluttajaympäristöjä kuvaavien tulevaisuuskuvioiden yhdistelmiä ja tiivistyksiä. (Kirveennummi & Saarimaa & Mäkelä 2008, 9-10, 63.)

Kirveennummen ym. mukaan suomalaisessa yhteiskunnassa ruoankulutuksen rakenteelliset muutokset ovat viimeisten 25 vuoden aikana olleet merkittäviä. Suomalaisten ruokavaliot ovat muuttuneet elintason noustessa ja ruoan valikoimien ja teollisen prosessoinnin lisääntyessä. Tutkimusasiantuntijoiden arvioissa eniten globaalia muutosta aiheuttavat tekijät - eli ilmastomuutos, väestönkasvu ja globalisaatio - uhkasivat kaikki suurelta osin suomalaista ruoan tuotantoa. Näiden kolmen ison muutosvoiman lisäksi kulutus tulee suhteutumaan Kirveennummen ym. mukaisesti myös siihen, ”millaisten arvojen ja verkostojen varassa toimivaan lainsäädäntöön ja päätöksentekoon, tuotantoon sekä jakeluun ihmisten arkisen syömisen ja hyödykkeiden kuluttamisen eri osa-alueet liittyvät.” Vallan keskittyminen yhä enemmän suurten kansainvälisten toimijoiden käsiin vaikuttaa sekä ruoan tuotantoon että kulutukseen ja vähentää suomalaisten toimijoiden päätöksentekomahdollisuuksia. (Kirveennummi ym. 2008, 9 - 10, 19 - 21, 63.)

Kansainvälisissä arvioissa ruoan tuotannon ja kulutuksen pitäminen tasapainossa on valtava haaste maailman väestön kasvaessa yli 8 miljardin vuoteen 2030 mennessä. Arviot ilmastomuutoksen vaikutuksista ruoantuotantoon ovat sekä positiivisia että negatiivisia, sillä paikallisesti vaikutukset ovat hyvin erilaisia eikä niitä pystytä kovin hyvin ennakoimaan. Ilmastolämmetessä suomalainen maatalous ja puutarhaviljely saattaisi jopa hyötyä muutoksesta. (Kirveennummi ym. 2008, 21.)

Ensimmäinen skenaario on nimeltään Runsaudensarvi. Siinä keskeistä on nimensä mukaisesti runsaat valinnanmahdollisuudet. Skenaario kuvaa Kirveennummen ym. mukaan ”lopputulosta heterogeenisessä tilanteessa, jossa muutokset ovat jatkuneet 2000-luvun alussa tunnistettuina kehityslinjoja.” Tulevaisuudessa ruoasta haetaan paljon hyviä aistimuksia, makunautintoja, yksilöllisiä ja yhteisöllisiä hyvinolontunnelmia ja hemmottelua. Monille ruoanvalmistus on tärkeä ja mieluisa arkinen harrastus. Toiset puolestaan haluavat luopua koko ruoanvalmistuksesta ja haluavat panostaa mieluummin johonkin muuhun. Maailman kansainvälistyessä ihmisillä voi olla erilaisia kotimaita ja useita rakkaita paikkoja. Suomi on vuonna 2030 korkealle arvostettu tuotteiden ja innovaatioiden alkuperämaa, mutta laatu myös maksaa. Runsaudensarvi skenaario nostaa esiin ongelmia ja haasteita äärimmäistä joustavuutta vaativasta maailmasta. Maailmasta, jossa on yhä enemmän työtä ja kiirettä ja jossa syntyy Kirveennummen ym. mukaan yksilöllisten nautintojen aiheuttamia sairauksia ja terveysongelmia. Välinpitämättömyys ekologisesti kestävämpiä kulutusympäristöjä kohtaan lisää ympäristöongelmia. (Kirveennummi ym. 2008, 52.)

Toisen Mirhami -skenaarion nimi on Ekoteko. Se kuvaa yhteiskuntaa, jossa hyvin keskusjohtoisesti pyritään ratkaisemaan sekä ilmastonmuutoksen että riistäytyneen kulutuksen aiheuttamia ongelmia. Kun haitalliseksi koettuja vaikutuksia ilmastonmuutoksesta pyritään vähentämään eri ruokajärjestelmän osissa, joutuvat ihmiset tinkimään omasta mukavuudestaan ja valintojen lukumäärä joudutaan supistamaan. Kuitenkin Suomessa on innovoitu paljon uusia tuotteita ja palveluja, joilla on hyvä markkinapohja. Luomuviljely ja teollinen maatalous ovat kehittyneet kestävyttä edistävin tuotantoratkaisuina ja lähentyneet toisiaan. Ekotehokkaita innovaatioita houkutellessaan käyttämään erityisin taloudellisin kannustimin sekä rangaistuksin. Ohjailu ja säädökset aiheuttavat kuitenkin ongelmia eikä tarkkoja ympäristövaikutuksia osata ennakoita. (Kirveennummi ym. 2008, 52.)

Niukkuus ja puute on kolmannen skenaarion nimi. Tässä skenaariossa kuvataan maailmaa, jossa globaalin vastuun näkökulmasta keskitytään ensisijaisesti ruoan riittävyteen ja tasarvoiseen saatavuuteen. On kuitenkin väistämätöntä, että maapallon väestö - sen eri kansakunnat - on veden, ruoan ja energian suhteen eriarvoisessa asemassa. On rikkaita ja köyhiä maita. Myös Suomessa vallitsee samankaltainen kahtiajako tosin huomattavasti lievemmissä muodossa. Ruoan tuotannossa kiinnitetään huomiota ja pyritään tehostamaan kansainvälisiä ja kansallisia resursseja. Skenaariossa tuotanto sekä keskittyy suuriin yksiköihin että toisaalta pienempiin paikallisesti järkeviin ja ekologisiin alueisiin. Puhtaan ruoan hinta on noussut merkittävästi ja energian käyttöä rajoitetaan. Niukkuuden ja puutteen maailmassa ruoan arvostus on noussut ja perusruoika tuottaa terveyttä. Monet ihmiset ja varsinkin päättäjät hakevat turvaa tiukoista rajoista ruoankulutuksen suhteen. Pahimmillaan osa ihmisistä kuitenkin syrjäytyy ja kärsii puutetta. (Kirveennummi ym. 2008, 53.)

Viimeisessä, neljännessä Teknoelämää-skenaariossa kuvaa Kirveennummi ym. ”tilanteita, joissa teknologiavetoisen innovaatiotoiminnan avulla on ratkaistu monia ruoan tuotannon, saatavuuden ja säilyvyyden ongelmia.” Lisäksi teknologian ansiosta on saatu tehostettua energian tuotantoa ja vähennettyä sen kulutusta. Toisaalta on syntynyt uusia ongelmia, esimerkiksi ihmisten yksilönsuojakysymyksissä. Ympäristön kemikalisoituminen ja ruoan prosessointi suurissa yksiköissä tuo myös ongelmia. Ruoan valmistusketjua on lähes mahdotonta hahmottaa ilma luotettavia alkuperätietoja. (Kirveennummi ym. 2008, 53.)

Mielestäni Mirhami 2030 skenaarioissa kootaan samoja asioita kuin jo edellä kuvatuissa maailman resurssiskenaariossa ja postmateriaalissa arvoskenaariossa. Mirhami 2030 ottaa huomioon laajasti yhteiskunnassa sekä globaalilla että kansallisella tasolla tapahtuneita ja tapahtuvia asioita. Oman tutkimuskohteeni kannalta Mirhami 2030 -skenaariot ovat hyvä tausta, sillä ne keskittyvät juuri ruoankulutukseen ja tuottamiseen tulevaisuudessa.

4 Tutkimuksen toteutus

Luvussa 5 selvitän varsinaisen tutkimukseni kulkua. Tutkimuksen toimintaympäristönä toimi Finncatering Oy, minkä nykytilaa olen jo luvussa 3 kuvannut. Tutkimuksessani hyödynsin edellä kuvaamiani Mirhami 2030 -skenaarioita ja pyrin löytämään Finncateringille mahdollisia tulevaisuudenkuvia. Kuvaan käyttämäni tutkimusmenetelmää ja -kohderyhmää.

4.1 Tutkimuksen tavoite, menetelmä ja kohderyhmän valinta

Tavoitteena oli löytää Finncatering Oy:n mahdollisia tulevaisuuden näkymiä. Minkä näköinen on Finncatering in työyhteisö tulevaisuudessa? Millaisia haasteita tulevaisuuden näkymät tuovat yritykselle? Tarkoituksena oli löytää tulevaisuudessa yrityksen menestymisen ja kilpailukyvyn kannalta merkittäviksi nousevia osaamisalueita. Tutkimuksessa etsittiin vastauksia kysymyksiin; millaista työ on tulevaisuudessa ja mitä osaamista tulevaisuudessa odotetaan? Tarkoituksena oli myös tuoda tulokset yrityksen tulevaisuuden suunnittelun tueksi.

Tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen haastattelututkimus, mikä toteutettiin sähköisenä haastatteluna. Haastattelu oli tyypiltänsä strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, mikä nimensä mukaan tapahtui lomaketta apuna käyttäen. Lomakkeessa kysymysten muoto ja esittämisjärjestys oli täysin määrätty. (Hirsijärvi ym. 2009, 208.) Perustin tutkimuksen Mirhami 2030 -tutkimushankkeen neljään erilaiseen ruoan kulutuksen taustoja ja dynamiikkaa avaavaan skenaarioon ruoan kulutuksen tulevaisuudesta. Nämä erilaiset skenaariot tarjoavat lähtökohtia ajattelulle. Niiden sisältämiä rajatuimpia tulevaisuuskuvia voidaan käyttää nykyisydessä tapahtuvaan mahdollisuuksien kuvitteluun ja todennäköisiksi arvioitujen ilmiöiden pohdintaan eri toimijoiden strategisen suunnittelun apuna. Tämä edellyttää tulevaisuuskuvien viemistä erilaisiin toiminta - ja tuoteympäristöihin edelleen keskusteltavaksi ja muokattavaksi. (Kirveennummi ym. 2008, 63.)

Kokosin Mirhami 2030 -tutkimushankkeen neljän skenaarion pohjalta taulukon (liite 1), jossa kuvataan kymmentä eri tulevaisuuden tilaa. Taulukossa on kuvattuna jokaisesta Mirhami 2030 -skenaarioista keskeinen menestystekijä, työvoima, osaaminen ja työn luonne, ruokailu, raaka-aineet, asiakkaiden käyttäytyminen, tuoteturvallisuus, valmisruoka, energia ja jätehuolto sekä yhteiskunnasta yleisesti. Skenaariot ovat runsauden sarvi, ekotekoja, niukkuus ja puute sekä teknoelämää. Taulukon rakenteen luomisessa hyödynsin Taskisen (2007, 48) kokoamaa vastaavanlaista taulukkoa skenaarioiden piirteistä. Valitsin Mirhami 2030 -skenaariot, sillä ne tuovat mielestäni erittäin hyvin esille neljä erilaista mahdollista tulevaisuuden kuvaa suomalaisten ruoankulutuksesta. Lisäksi Mirhami 2030 -skenaariot on uskottava, laajan tutkimusryhmän vuosina 2006 - 2008 kokoama näkemys tulevaisuudesta. Niiden pohjalle perustin oman työyhteisön tulevaisuuden pohdintani.

Keskeisinä henkilöinä yrityksen tulevaisuuden suunnittelussa pidin itse johtokuntaa vahvistetuna muutamilla henkilöillä. Johtokuntaan kuuluvat toimitusjohtaja, myyntipäällikkö, talouspäällikkö ja tuotantopäällikkö. Keskeisinä henkilöinä pidin myös tuotekehittäjää ja tuotannon työnjohtajia; erityisesti laadusta ja valmistuksesta vastaavia. Keskusteltuani tuotantopäällikkö Selénin kanssa asiasta päädyimme pyytämään vastaajiksi kaikkia johtokunnan jäseniä sekä tuotekehittäjää ja kahta työnjohtajaa. Nämä henkilöt ovat keskeisiä Finncatering:n kehittämisprosessissa. Lisäksi tuotantopäällikkö Selén ehdotti yhdeksi vastaajaksi myös omistajayhtiön Finnair Catering Oy:n myyntijohtajaa, joka lupautui innokkaana mukaan. Hän on aktiivinen yhteistyössä ja hänellä on näkemystä myös tulevaisuudesta.

4.2 Kyselylomakkeen laadinta ja sähköisen haastattelun toteutus

Kyselylomake pohjautui Mirhami 2030 -skenaariotaulukkoon (liite 1). Kyselylomakkeessa (liite 2) ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin vastausta kustakin skenaarista prosenttiarviona (0 - 100 %), millä todennäköisyydellä vastaaja uskoo kunkin skenaarion toteutuvan. Loput kysymykset olivat avoimia. Avoimissa kysymyksissä esitettiin vain kysymys ja jätettiin tyhjä tila vastausta varten. (Hirsijärvi ym. 2009, 198). Vastaajia pyydettiin arvioimaan, mitä merkittäviä seikkoja kustakin skenaarista heidän mielestään tulee toteutumaan vuoteen 2030 mennessä. Lisäksi pyydettiin arvioimaan, mitkä tulevaisuuden seikat olisivat tärkeitä Finncatering Oy:n kilpailukyvyyn ja tulevaisuuden kannalta. Kyselylomakkeen laatiminen oli helppoa, koska vastaavanlaisia kysymyksiä oli käytetty sekä Taskisen (2007) että Kirveenniemen ym. (2008) loppuraporteissa. Kysymykset perustuivat tulevaisuuden tutkimukseen ja siihen teoria-aineistoon, jonka olin työhön koonnut.

Tässä vaiheessa pyysin korjaus- ja parannusehdotuksia sekä työelämän ohjaajaltani tuotantopäällikkö Seléniltä ja ohjaavilta opettajiltani. Tukea ja parannusehdotuksia sain kaikilta ohjaajiltani. Lisäsin viimeiseksi kysymykseksi tuotantopäällikkö Selénin kysymyksen: miltä Finncatering Oy näyttää vuonna 2030? Vastaajia pyydettiin ottamaan huomioon skenario/skenaariot, joiden he olivat uskoneet toteutuvan jo edellisissä kysymyksissä, sillä juuri Finncatering:n tulevaisuuden näkymiä ja niistä muodostuvia haasteita oli alun perin lähdetty etsimään. Yksin en näin suurta visiointia pystyisi uskottavasti hahmottamaan, mutta kun visioijia on useampia, voidaan saada yhteinen näkymä yrityksen tulevaisuudesta.

Liitin kyselylomakkeeseen myös saatekirjeen, jossa kerroin työstäni lyhyesti. Mahdolliset strategisesti merkittävät ja salaisiksi luokiteltavat vastaukset lupasin jättää tulosten käsittelyvaiheessa pois lopputyöstäni. Kerroin myös, etten aio yksilöidä kenenkään vastauksia, vaan pyrin kokoamaan vastausaineistosta mahdollisimman kattavan kokonaiskuvan.

Pyysin sähköiseen haastatteluun valittuja henkilöitä tutustumaan Mirhami 2030 - tutkimushankkeen neljän skenaarion pohjalta laatimaani taulukkoon (liite 1) ja vastaamaan heille lähetettyyn kyselylomakkeeseen? Sähköiset haastattelukysymykset liitteenään skenaariotaulukko lähetettiin maanantaina 20.4.2009 kohderyhmälle. Kohderyhmää pyydettiin palauttamaan vastaukset sähköpostitse 1.5.2009 mennessä. Keskiviikkona 29.4.2009 lähetin vielä muistutussähköpostin paria päivää ennen vastausajan loppumista. Oli tärkeää saada kaikki vastaukset, sillä kohderyhmä ei ollut kovin suuri.

Määräpäivään mennessä sain viisi vastausta kahdeksasta. Työkiireet olivat estäneet osaa vastaajista perehtymästä aineistooni ja kyselylomakkeeseen määräaikaan mennessä. Pyysin kolmelta henkilöltä vielä puuttuvia vastauksia, joista kaksi sainkin 4.5.2009 mennessä. Vastausaika oli kaikkiaan siis kaksi viikkoa. Pari vastaajaa tarkensi myös vastatessaan ensimmäisen kysymyksen prosenttiosuutta. Yksi vastaajista pyysi ottamaan yhteyttä, jos vastaus ei ollut riittävän syvälinen. Vastauksia pääsin käsittelemään positiivisista lähtökohdista. Olin saanut vastaukset yhtä lukuun ottamatta. Sain myös järjestettyä vapaata, jotta pystyin kirjoittamaan yhteenvetoa.

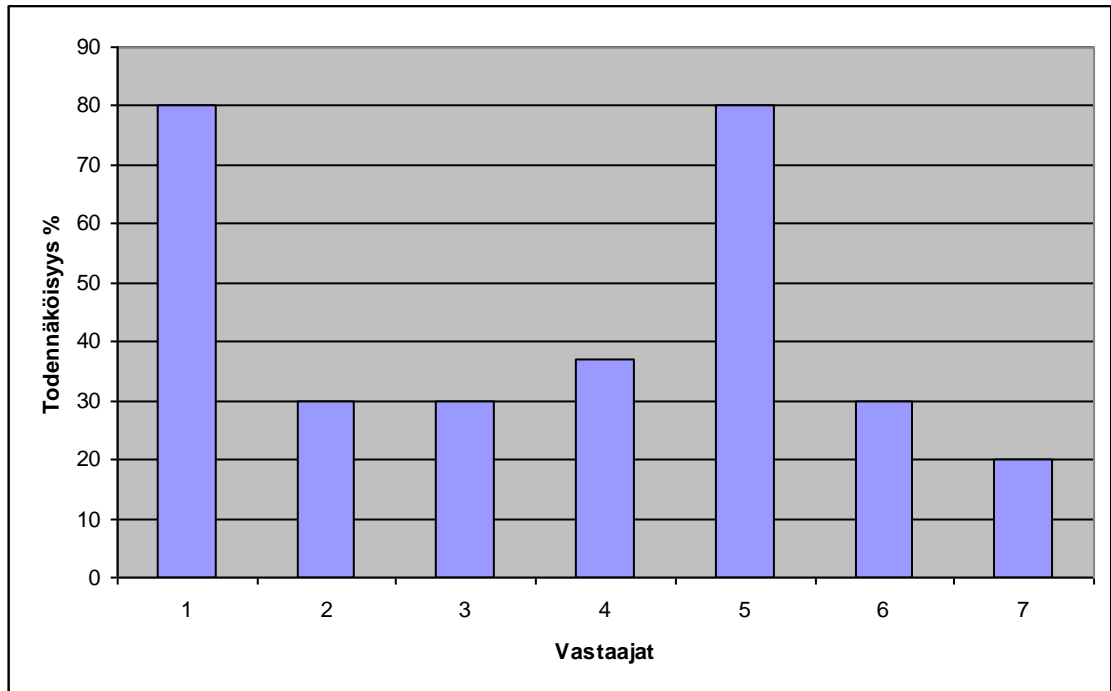
5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitän yhteenvetona sähköisen haastattelun tulokset. Kysymyksiä oli neljä. Ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin prosenttivastausta, kolme seuraavaa oli avoimia kysymyksiä. Kysymykset pohjautuivat Mirhami 2030 -skenaarioihin (liite 1), joihin olin pyytänyt vastaajia tutustumaan. Sähköinen haastattelulomake lähetettiin seitsemälle henkilölle Finn-catering Oy:ssä ja yhdelle Finnair Catering Oy:ssä. Kyselyyn vastasi seitsemän henkilöä.

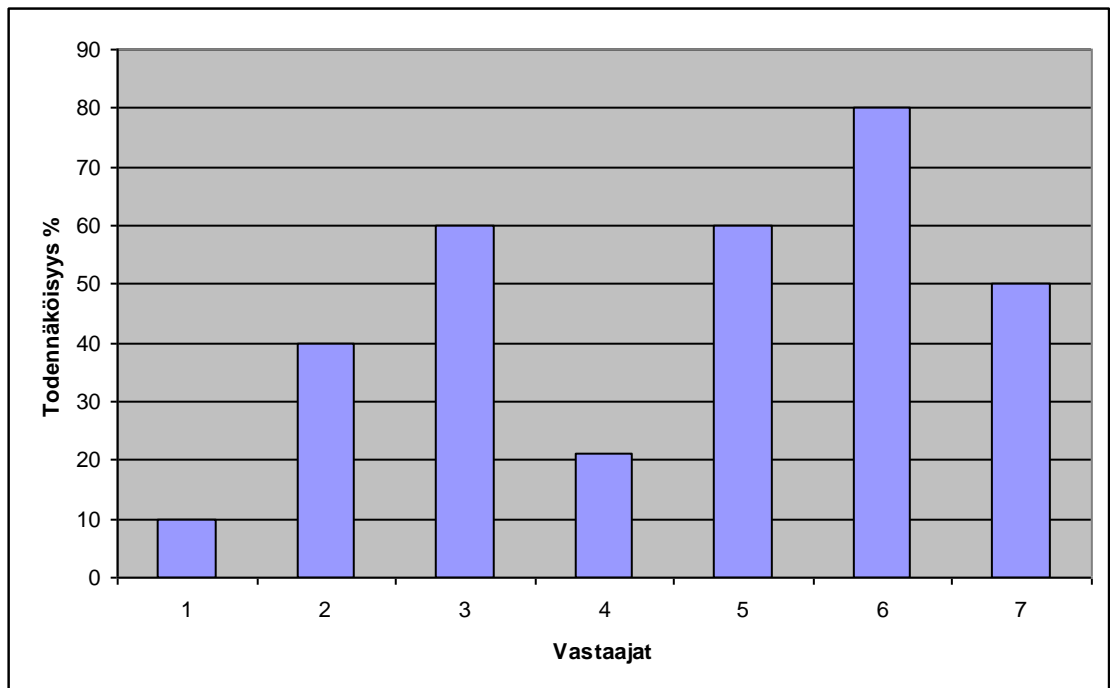
5.1 Skenaarioiden arvioidut toteumat

Vastaukset kysymykseen, millä todennäköisyydellä prosenttiarvioin (0 - 100 %) vastaaja uskoi kunkin skenaarioiden toteutuvan, olivat hyvin erilaisia. Hajonta oli hyvin suuri kaikissa vastauksissa. Runsaudentarvi -skenaario sai prosenttiarvioita väliltä 20 - 80 %. Ekotekoja -skenaario sai prosenttiarvioita väliltä 10 - 80 %. Vastaavasti Niukkuus ja puute -skenaario sai prosenttiarvoja väliltä 5 - 50 ja Teknoelämää -skenaario väliltä 20 - 75. Suurin hajonta tuli siis Ekotekoja -skenaariolle ja pienin Niukkuus ja puute -skenaariolle.

Vastaajat ovat satunnaisessa järjestyksessä, mutta kuitenkin niin, että vastaaja 1, 2, 3... ovat samoja kaikissa kuvioissa (kuviot 9-12). Kuviossa 9 vastaajat 1 ja 5 uskoivat, että Runsaudentarvi -skenaario toteutuu 80 prosenttisesti, kun taas muut vastaajat uskoivat skenaarion toteutumiseen vain 35 - 20 prosentilla. Tämän skenaarion osalta vastaajat voidaankin jakaa kahteen ryhmään.



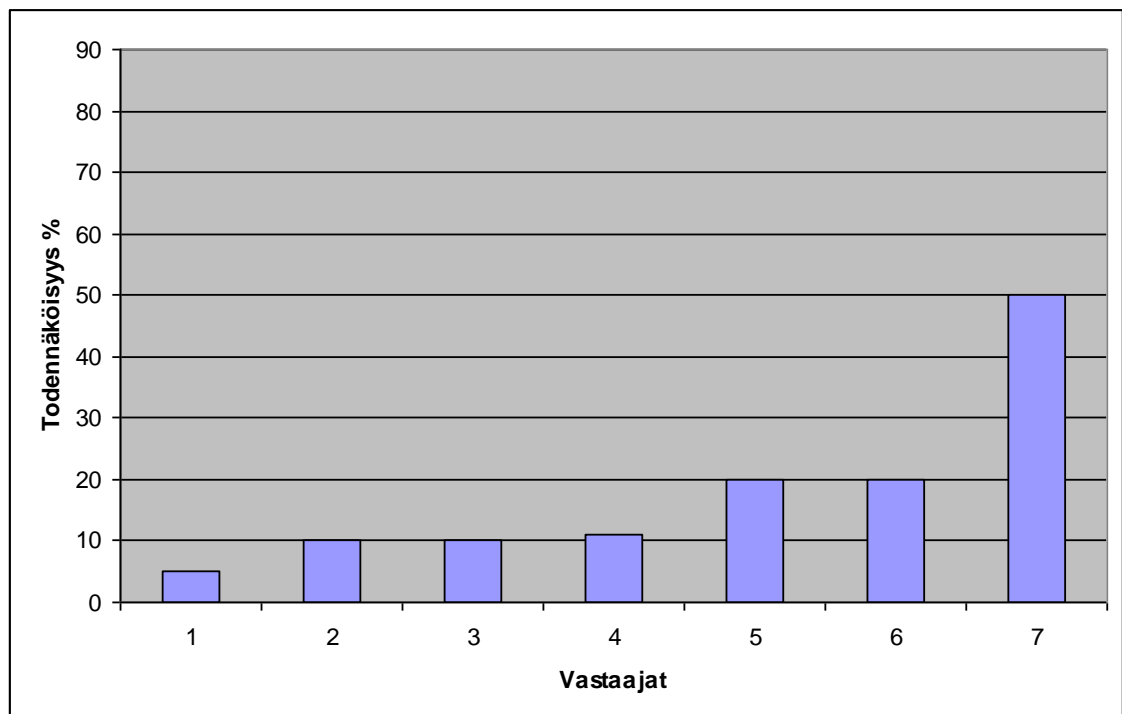
Kuvio 9. Vastaajien arvio Runsauden sarvi -skenaarion toteumasta.



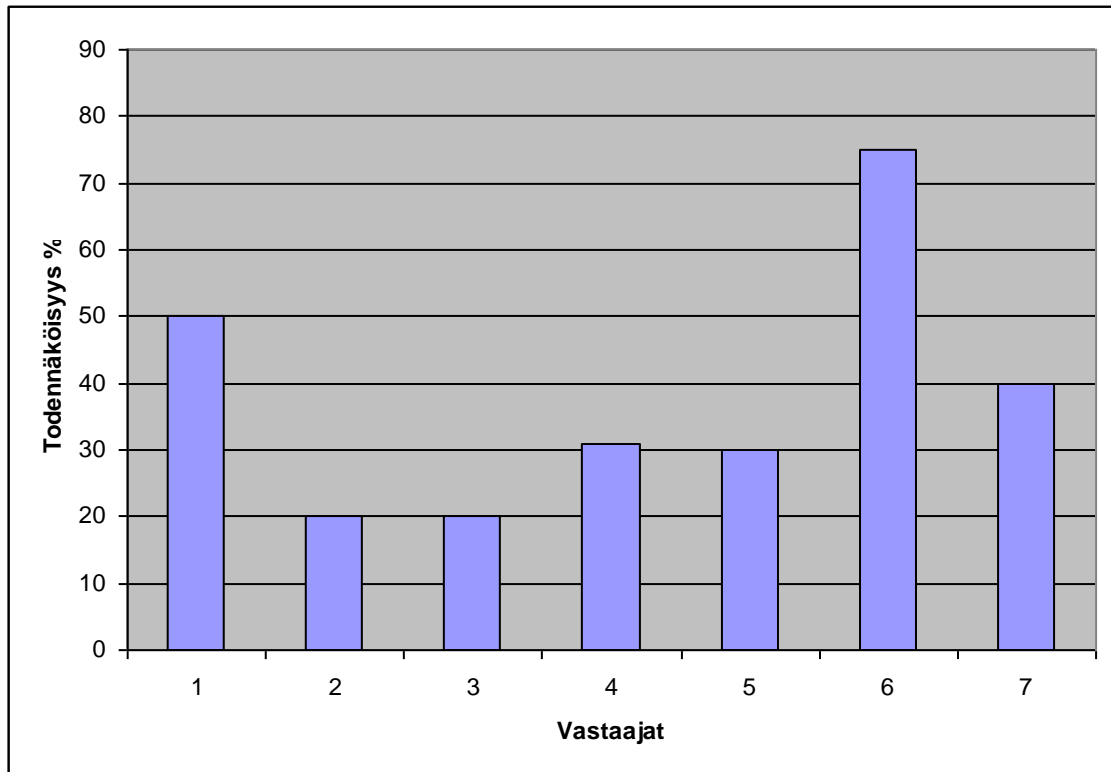
Kuvio 10. Vastaajien arvio Ekotekoja -skenaarion -toteumasta.

Kuviossa 10 on pylväsdiagrammin avulla kuvattu vastaajien arvioita siitä, miten he uskoivat Ekotekoja -skenaarion toteutuvan. Vastaukset hajosivat peräti 10 prosentista 80 prosenttiin. Hajonta oli suuri, mutta suurin osa vastaajista uskoi Ekotekoja -skenaarion toteutuvan merkittävästi tai suurelta osin. Ekotekoja -skenaario nousi vahvemmaksi verrattuna Runsauden sarvi -skenaarioon.

Niukkuus ja puute -skenaarioon (kuvio 11) eivät vastaajat juurikaan uskoneet. Vastaajat olivat kaikkein yksimielisimpiä siitä, että Niukkuus ja puute -skenaariosta toteutuu vain pieni murtoosa. Kuusi vastaajista oli sitä mieltä, että skenaario toteutuu 5- 20 -prosenttisesti, vain yksi vastaajista uskoi Niukkuus ja puute skenaarion toteutuvan 50 -prosenttisesti.



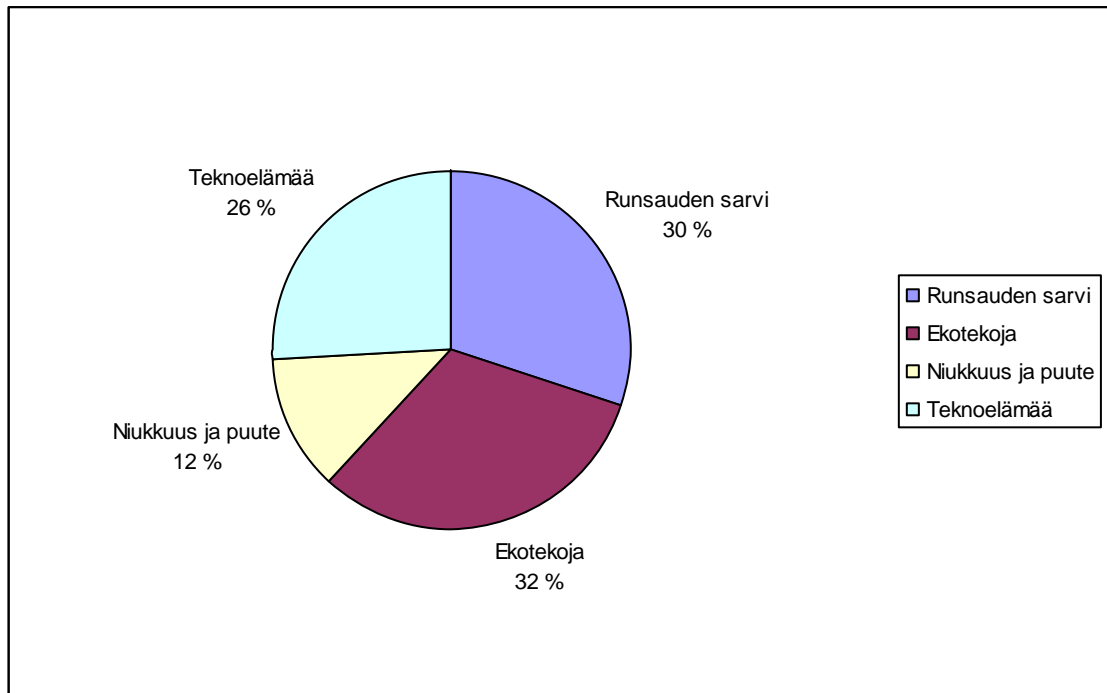
Kuvio 11. Vastaajien arvio Niukkuus ja puute -skenaarion toteumasta.



Kuvio 12. Vastaajien arvio Teknoelämää -skenaarion toteumasta.

Todennäköisyys Teknoelämää -skenaarion toteumasta vaihtelee myös melko paljon. Prosenttihakajonta on 20:stä 75:een. Teknoelämää -skenaarioon uskottiin kuitenkin selvästi enemmän kuin edelliseen, Niukkuus ja puute -skenaarioon. Kuusi vastaajista uskoi enemmän teknoelämää -skenaarioon verrattuna Niukkuus ja puute -skenaarioon. Vain yksi vastaajista oli sitä mieltä, että Niukkuus ja puute -skenaario toteutuu suuremmalta osin verrattuna Teknoelämää -skenaarioon ja hänkin uskoi 40 prosenttisesti Teknoelämää -skenaarioon.

Skenaarioiden todennäköisyystoteumien hajaantuessa näin voimakkaasti, selvitin miten skenaarioiden uskottiin toteutuvan toisiinsa verrattuna. Laskin kaikkien vastaajien prosenttiarvot yhteen kustakin skenaariosta. Kaikkien skenaarioiden yhteisarvon suhteutin sataan prosenttiin ja tämän jälkeen eri skenaarioiden yhteisarvot suhteessa kaikkien skenaarioiden yhteisarvoihin. Näistä yhteisarvoista muodostin ympyrädiagrammin (kuvio 13). Eniten uskottiin Ekotekoja -skenaarioon, se toteutuu 32 -prosenttisesti toisiin skenaarioihin verrattuna. Toiseksi uskottiin Runsauden sarvi -skenaarioon, 30 prosentin todennäköisyydellä ja kolmanneksi teknoelämää -skenaarioon, 26 prosentin todennäköisyydellä. Heikoimmin vastaajat uskoivat Niukkuus ja puute -skenaarioon, vain 12 prosentin todennäköisyydellä.



Kuvio 13. Vastaajien arvio skenaarioiden keskinäisestä toteumasta.

5.2 Skenaarioista toteutuvat merkittävät seikat

Toisessa kysymyksessä pyysin arvioimaan, mitä merkittäviä seikkoja kustakin skenaariosta tulee vastaajien mielestä toteutumaan vuoteen 2030 mennessä.

5.2.1 Runsauden sarvi

”Tämän skenaarion olennaisimmat piirteet ovat jo näkyvissä. Ruoka on tärkeä osa ihmisten elämää, paljon muuta kuin pelkkä energian lähde.”

Yhtä mieltä vastaajat olivat siitä, että väestö kasvaa, ikääntyy ja monikulttuurisuus lisääntyy. Monikulttuurisuus vaikuttaa myös vastaajien mielestä siihen, että:

”Suomalainen ruoka ei tule olemaan enää vahva, vaan sekoittuu muiden kulttuurien kanssa vielä enemmän. Myös euroruoka lisääntyy. Suuret kansanväliset merkit tulevat voimistumaan, tehdasmaisuuden uskotaan lisääntyvän, mutta myös pienet erikoistuneet yritykset menestyvät.”

Keskeisenä menestystekijänä vastaajat näkevät tuotekehityksen ja teknologisten innovaatioiden vahvistumisen. Tuotteiden uskotaan olevan pitkälle esikäsiteltyjä ja valmistettuja. Vali-

koimaan mahtuu lisäksi yksilölliset ruoat; pikaruoka voi olla sekä terveellistä että gourmeeta. Lisäksi pakkauksissa on älyominaisuuksia.

”Asiakkaat valitsevat helpon ruoanvalmistuksen; valmisruokaa. Nettitilaamisesta on tullut arkipäivää. Asiakkaat osallistuvat tiedostamattaan tuotekehitykseen, ruoan ja raaka-aineiden, valikoimien sekä käsittelymenetelmien uudistumiseen.”

”Ruuan hinnan merkitys korostuu.”

5.2.2 Ekotekoja

”Liian ruusuinen kuva ihmiskunnasta. Ei köyhillä mailla ole tähän varaa eivätkä rikkaat maat halua luopua jo saavutetusta elintasosta ja elämän helpoudesta.” Näin arvioi yksi vastaajista.

Toinen vastaaja puolestaan arvioi seuraavasti: ”Tässä uskon ihmisten jakautuvan huomattavasti. On trendikästä välittää lähiruoasta, ilmastosta ja ympäristöstä. Kuitenkaan se ei näy todellisessa ostovoimassa. Näillä tuotteilla on edelleen korkeampi hinta ja sen takia on teollisuus aloittanut pakkaussuunnittelut korvaavan näköisiksi kuin ekologiset pakkaukset. Mm. meillä bio pap käyttö patongilla. Tuote näyttää ekologiselle, vaikka ei sitä ole. Uskon myös politiikan muuttavan suuntaa tuomalla pikku hiljaa erilaisia rajoitteita, verojen muodossa maksuja ym. millä yritykset ohjataan valitsemaan ekoasioita kaikissa asioissa. Hyvänä esimerkkinä autovero, pienempi vero pienempi päästöisille autoille. Tämän tyyppisen ohjauksen uskon olevan tulevaisuutta.”

Vastattavaa löytyy melko paljon lähes kaikista vastauksista. Seuraavaksi mielipide: ”Ympäristötietoisuus on kasvanut jokapäiväiseksi toimintaa ohjaavaksi periaatteeksi, Ekotehokkaiisiin innovaatioihin ja systeemeihin kannustetaan, ekotehokkuutta haetaan. Geenimanipuloituja tuotteita viljellään. Valmisruuan merkitys kasvaa ja jakelu kotitalouksille yleistyy. Valmisruoka on ympäristövastuullisesti valmistettua ja pakkaukset ekologisista ja ympäristöystävällisiä.”

Tuon esille, kaikkien vastaukset, sillä ne laajentavat kokonaiskuvaa. Seuraava vastaaja kirjoittaa: ”Uskon vaihtoehtoihin pakkauksiin, ja että käyttäytyminen pakotetaan ekologisempaan ja ympäristöystävällisiin menetelmiin, en kuitenkaan kasvisruokailuun ja ekologisuuteen enkä lähiruokaan. Suuret kansanväliset yritykset ohjaavat myös tässä asiassa ja ne joutuvat sopeuttamaan toimintaansa ympäristövaatimuksiin, jotka tulevat hallituksilta sekä kuluttajilta. Lähiruoka ”naapuritilasta” tulee aina olemaan ravintolamaailmaan kuuluva markkinointikeino ja ehkä keino selviytyä kilpailussa.”

”Ihmiset suosivat luonnonmukaisesti ja lähellä tuotettua ruokaa. Omavaraisuus on tärkeää. Kasvisruokia syödään useammin, lihan kulutus on vähentynyt. Osa lihasta on korvattu bioteknologisesti tuotetulla keinotekoisella lihalla, jota pidetään eettisempänä ja terveellisempänä. Erilaiset sukulaisten ja naapurustojen väliset sekä ruoan tuotannon että kulutuksen vaihtosysteemit ovat yleistyneet. Ihmiset ovat valmiita maksamaan hyvälaatuisesta ruoasta. Kaikilla ei kuitenkaan ole varaa hankkia ruokaa. Pakkaukset ovat ekologisia ja ympäristöystävällisiä.”

Osittain vastaajien mielipiteet menevät päällekkäinkin, mutta paljon uskotaan erilaisiin asioihin. Seuraavaksi eräs vastaaja kirjoittaa: ”Päästöt ja kokonaisvaikutukset ekosysteemille ovat systemaattisen tarkkailun alla. Lyhyet kuljetukset säästävät kustannuksia. Varautuminen ja sopeutuminen uusiin ilmastollisiin oloihin ja niukkeneviin resursseihin koetaan elintärkeäksi kaikessa inhimillisessä toiminnassa ja ympäristöön vaikuttavassa tuotannossa. Yksityisautoilu on rajoitettu, siksi monet hankkivat ja kuluttavat ravintonsa mahdollisimman paikallisesti. Kestävä ja sopeutuva päätöksenteko edellyttää yhä lukuisten erilaisten intressien välistä tasapainottelua ja kompromisseja.”

Ekotekojä -skenaario toteutuu viimeisen vastaajan mielestä näin: ”Ympäristötietoisuus kasvaa. Osataan ekologisia työmenetelmiä. Ekologiset pakkaukset, ympäristöystävällisyys. Raaka-aineet ovat luonnonmukaisia, kasvisruokaa. Geenimanipuloituja tuotteita aletaan käyttää, uudet mittarit. Päästöjä ja energian käytön kokonaisvaikutuksia tarkkaillaan. Myös tuoteturvallisuus on ekoteko.”

5.2.3 Niukkuus ja puute

Tähän skenaarioon vastaajat uskoivat kaikkein heikoimmin. Kriittisin vastaaja kirjoittaa: ”Ei kovinkaan realistinen kuva. Tässä skenaariossa koko maailmantalous romahtaisi köyhyystasolle.”

Silti Niukkuuden ja puutteen -skenaariostakin uskottiin osan toteutuvan. Enemmistö vastaajista uskoi energian hinnan nousevan huomattavasti ja puhtaasta vedestä tulevan puute: ”Vesi tulee olemaan tärkeä tuote tulevaisuudessa, mutta en usko, että 2030 on suuria muutoksia elintarviketuotannossa, vielä löytyy tahtoa ja resursseja tuottaa tarvittavaa ruokaa. Toki on mahdollista että kasvupaikat ovat muuttuneet ympäristön muuttuessa, ja maailmassa löytyy vielä mahdollisuuksia tehostaa uusia kasvualueita. Niukkuus ja ongelmat ja pelot pakottavat ihmiset sopeutumaan ja hyväksymään uudet ehdot ja mahdollisuudet.”

Yksi vastaajista uskoi: ”Kaikkea elintarvikkeiden tuotantoa ja jalostamista ohjataan ja säädelään.”

”Euroopan sisäinen muuttoliike kasvaa, sen seurauksena köyhät ja nälkäiset tulevat entistä laajemmin myös Euroopan sisäiseksi ongelmaksi. Ruokaa tuotetaan suuria määriä teollisuuskeskuksissa lähellä ihmisiä ja työvoimaa. Ruoka on energian ja ravitsemuksen lähde, jonka saatavuus tai riittävyys ei ole kaikille itsestään selvä asia. Ruoankulutusta joudutaan sääntelemään ja jopa rajoittamaan. Ihmiset joutuvat tarkistamaan kulutustottumuksiaan. Elintaso-sairaudet ovat vähentyneet huomattavasti. Suurin puute on puhtaasta vedestä ja ruoasta. Omista resursseista on kuitenkin huolehdittu hyvin ja panostus ruoan tuotantoon auttaa teollisuutta saamaan raaka-aineita. Ruoan hinta nousee sitä mukaan, kun energian ja raaka-aineiden hinta on kasvanut ja globaali vesipula pahentunut. Luomuviljely lisääntyy, sillä lannoitteet ja torjunta-aineet ovat kalliita. Myös energian hinta nousee huomattavasti. Turhia energiapanoksia ei tuoteta, syömättä jäänyt ruoka ja muu jäte käytetään energian tuotantoon.” Näin kirjoittaa eräs vastaajista ja toinen jatkaa: ”Tärkeimmistä resursseista on usein pulaa ja energiasta, vedestä sekä muista raaka-aineista käytävät sodat ovat lisääntyneet. Suomeen on pystytetty kansallinen ruokahuoltojärjestelmä ratkaisemaan pahimpia ongelma-kohtia ja takaamaan puhtaan veden ja ruoan saatavuus kaikille kansalaisille. Valtion toimesta on järjestetty ruokahuolto, joukkoruokailut ja huoltoapu pitävät yksilöiden ruokavalion vielä suhteellisen hyvänlaisena.”

Lopuksi vielä hieman erilainen mielipide: ”Uskon pröystäilyyn ja liikakulutuksen olevan hetken kuluttua häpeää, ekologisen ajattelun tuoman trendikkyuden kasvavan ihmisten keskuudessa. Tätä käytetään osittain todellisena turvana ja tällä haetaan myös sosiaalista arvostusta. On hienoa ja samalla taloudellista kasvattaa itse kasviksia, ym., mutta samalla säästetään oikeasti. Näin monet yhteiskuntaluokat voivat edelleen lukea samoja lehtiä ja olla kiinnostuneita samoista asioista. Toisaalta teollisuus tuottaa sitä, mistä todella rahaa tehdään ja samalla heikompiosaisten ruokavalio supistuu, elleivät he pysty kasvattamaan itse kalliimpia tuotteita omavaraisesti.”

5.2.4 Teknoelämää

Yhteiskunnan globaalin eettisyyden merkityksen kasvuun uskottiin teoriassa, mutta myös ilmaston lämpenemiseen, mikä tulee aiheuttamaan konflikteja. Yhteiskunnassa pyritään siihen, että kaikilla olisi samanlaiset oikeudet ravintopitoiseen ja turvalliseen ruokaan.

”Uskon, että osa tämän skenaarion ajatuksista tulee toteutumaan. Nanotekniikan käyttö lisääntyy myös elintarvikkeissa. Ja ihmisiä kiinnostavat yhä uutuudet”, kirjoittaa eräs vastaaja. Kaikki vastaajat uskoivat uusiin innovaatioihin. Teknologia tuo mahdollisuuksia, vastaajat eivät usko että se olisi uhka: ”Teknologia tulee auttamaan meitä pitämään kylmäketjuja ja ruokaturvallisuutta yllä, ruokamyrkytykset vähenevät. Hankintakanavat uudistuvat teknologian kautta, mutta ihminen haluaa aina syödä hyvin.”

”Uusien innovaatioiden myötä teollinen prosessi on muuttunut yhä monipuolisemmaksi sekoitelmaksi tiedettä ja luovuutta. Suomi pitää kiinni innovatiivisuudesta ja on vahva kouluttajamaa. Raaka-aineiden ja tuotteiden jalostus nano- ja bioteknologisin sekä kemiallisin prosessein luo uuden osaamisalueen”, näin kuvaa eräs vastaajista ja jatkaa: ”Juomavesi on käsiteltyä ja peräisin erilaisista lähteistä. Vain kaikista varakkaimmilla on varaa maksaa aitouden lisäarvosta ja ostaa hyvää ja laadukasta ruokaa pääosan joutuessa turvautumaan massatuotantoon. Tiettyjen perusruokien ja raaka-aineiden tuntemus kytkeytyy suomalaisuuteen. Raja alkutuotannon ja teollisen tuotannon välillä on entisestään hämärtynyt, kun osa alkutuotannosta tapahtuu laboratoriomaisissa oloissa. Kudospelloilla tuotetaan taidokkaasti valmistettua teollista massaa. Elintarviketeollisuus hyödyntää uusia raaka-aineita sekä edulliseen massatuotantoon että yksilöllistä käsityötä edellyttävien gourmet-annosten valmistukseen.”

Yli puolet vastaajista uskoi terveellisuuden merkityksen kasvavan: ”Ruoka toimii sairauksien ennaltaehkäisevänä ja parantavana lääkkeenä”, ja ”Maun rinnalla ihmisten on ajateltava terveyttä, sillä terveyden edistäminen kuuluu jokaisen velvollisuuksiin”. sekä ”Uusia terveystechnologioita tulee.”

Puolet vastaajista uskoi teknologian tuovan myös älypakkaukset: ”Älyruokapakkaukset ilmoittavat kylmäketjun katkeamisesta ja älyteknologia auttaa tuotteiden jäljitettävyydessä. Tehokkaat suojakaasut ovat tehneet säilöntäaineiden käytön tarpeettomaksi.” Myös biomuovien tulemiseen uskottiin. Kolme vastaajista uskoi, että jäteongelmaa voidaan vähentää bakteerituotannolla ja että käytetyt materiaalit ovat itsepuhdistuvia.

”Todellinen pelloilta pöytään hämärtyy ihmisille. Tulee viljelijöitä, jotka ovat alansa asiantuntijoita (erikoistuminen/tuottaminen). Myös komponenttien valmistus yleistyy vielä teollisuuden ja laboratorioden yhteistyössä.”

5.3 Finncatering Oy:lle tärkeät tulevaisuuden kilpailukykytekijät

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, mitkä arvioimista tulevaisuuden seikoista olivat vastaajan mielestä tärkeitä Finncatering Oy:n kilpailukyvyyn ja tulevaisuuden kannalta?

Ensimmäinen vastaaja kirjoitti: ”Ehdottomasti Runsauden sarvi. Osia Teknoelämästä kannattaa myös huomioida.”

Lähes kaikki vastaajista toivat esille asiakkaiden kuuntelemisen tärkeyden, asiakassuhteiden syventämisen ja aktiivisen hoidon sekä maailman kehityksen seuraamisen. Myös ruuan terveysvaikutuksien ja puhtauden merkitykseen kiinnittivät vastaajat huomionsa.

Kolme vastaajista nostaisi tuotekehitystä kohti ekologisempia vaihtoehtoja. Yhteiskunnan vaatimus on ottaa ympäristöasioita huomioon tuotannossa. Myös älypakkauksia ja ympäristöä nykyistä vähemmän kuormittavia pakkauksia kehitetään, jotta jätemääriä saadaan pienemmiksi. Tuotekokoja mietitään.

Oman erikoisosaamisen säilyttäminen on suurimmasta osasta vastaajia tärkeää: ”Finn catering tulee tulevaisuudessa vielä enemmän painostamaan siihen omaan sektoriin, laadulleen omalla tai asiakkaan omalla brändillä olevaan pientuoteryhmään, mikä erottuu massatuotteista, ja pärjää jollain arvoa lisäävällä ”jutulla” vaikka tuote on pikkuisen arvokkaampi.”

”Erikoistuminen pienempiin sarjoihin ja sitä kautta tuotteisiin ja tuoteryhmiin, jotka ovat suurteollisuudelle liian pieniä, mutta Finn catering Oy:lle riittäviä.” ja lisäksi ”Innovaattisia ratkaisuja, joissa pitää olla edelläkävijä ja ottaa riskejäkin. Etsiä tuotteita ja lajikkeita valmistukseen, yhdistää komponentteja, yhdistää aterioita”.

Myös tehokas tuotantotapa on tärkeää ja tehokkuutta lisätään myös yhdistämällä asiakaslinjoja. ”Valmisruokaa käytetään paljon tulevaisuudessa, sillä työpäivät ovat pitkiä ja aikaa ruuan laittoon kotona on vain viikonloppuisin. Lisäksi vanhuksille (suuret ikäluokat) on ruuan kotiinkuljetus.”

”Henkilökunnan osallistuminen ja sitouttaminen tuotteisiin ja visioihin on tärkeää. Oikeasti!” Lisäksi työvoiman saanti taataan monikulttuurisuutta arvostamalla.

5.4 Finn catering Oy vuonna 2030

Miltä Finn catering Oy näyttää vuonna 2030? Vastaajia pyydettiin ottamaan huomioon skenaario tai ne skenaariot, joihin he edellisessä vastauksessa olivat uskoneet.

Vastauksissa nousivat esiin eri skenaarioiden osa-alueet. Vastaajat painottivat tulevaisuuden arvioitaan hieman eri näkökulmista, mutta ne eivät olleet millään muotoa ristiriidassa keskenään. Vastaajat uskoivat, että ”arjessa helpolla pääsevät, mutta ruokaa arvostavat ja ruokaan rahaa sijoittavat kuluttajat ovat tärkein kohderyhmä loppuasiakkaina.”

Finn catering kehittää ja tuottaa yhä korkeampitasoisia valmiita aterioita ja ateriakomponentteja. Yritys tunnetaan hyvästä hygieniatasosta, perintönä lentoliikenteestä. Ekologiset ja ympäristöystävälliset arvot on huomioitu hyvin. Finn catering valmistaa terveellistä ja terveystä edistäviä valmiita ruokia. Yritys toimii myös eettisesti, geenimuunneltuja raaka-aineita ei käytetä, mutta kotimaisuusaste on silti melko pieni. Puhdas vesi ei ole itsestään selvä asia.

Tuotteiden pakkaukset ovat mahdollisimman minimaalisia ja vähällä energialla valmistettuja älypakkauksia - uusinta pakkausteknologiaa. Yhtenä tulevaisuudenkuvana esitettiin jopa: ”Lentoliikenteessä ateria-astiat ovat korvattu syötävillä astioilla, esimerkiksi lautanen on vohvelin tyylistä ainetta, jonka voi syödä jälkiruoaksi.” Lisäksi kaikki jätteet kierrätetään tai hyödynnetään jollain lailla. Lähiruoka-ajattelua pyritään myös toteuttamaan mahdollisimman paljon.

Finn catering on kasvanut, monikuluttuuriin ja tuottaa elintarvikkeita koko Suomen alueelle, mutta suurteollisuuden verrattuna edelleen pieni. Yritys on erikoistunut ja tunnetaan laatutalona. Yritys erikoistuu niihin tuotteisiin, joista saa kaupallisesti eniten hyötyä. Yritys on voimakkaasti asiakassuuntautunut, ei massatuotantoa - paitsi lentoliikenneaterioissa. Yritys hakee kokeilun haluisasti uusia markkinamahdollisuuksia ja tekee partnerisopimuksia. Voi olla, että ”yritys on myyty sijoitusyhtiölle, konsernin keskittyessä ydinosaamiseen eli lentämiseen” tai ”yritys kuuluu osana johonkin menestyvään kansalliseen/kansainväliseen ketjuun, ja tuottaakin lentoliikenteen sijasta ruokatuotteita, lähinnä annospakkauksia muualle oman brändin alla.”

6 Johtopäätöksiä ja pohdintaa

Mirhami 2030 -skenaarioiden kautta oli mielenkiintoista lähestyä Finncatering Oy:n tulevaisuutta. Vastaajat tutustuivat skenaarioihin ja arvioivat niiden pohjalta skenaarioiden prosenttillista toteutumista. Skenaariot olivat Runsauden sarvi, Ekotekoja, Niukkuus ja puute sekä Teknoelämää. Vastausten hajonta oli toisaalta suuri, mutta toisaalta yhdenmukainen. Eniten mielipiteet eriytyivät Runsauden sarvi ja Ekotekoja -skenaarioiden kohdalla. Nämä skenaariot saivat kuitenkin yhteen laskettuna eniten prosentteja. Ekotekoja -skenaario voitti niukasti kahdella prosenttiyksiköllä Runsauden sarvi -skenaariota. Teknoelämää -skenaarioon uskottiin myös, se jäi Runsauden sarvi -skenaariosta vain neljällä prosenttiyksiköllä. Kaikkein vähiten uskottiin Niukkuus ja puute -skenaarioon, josta vastaajat olivat lähes yksimielisiä. Vastaajat eivät uskoneet, että yksikään skenaario tulisi toteutumaan yksinään, vaan todellinen tulevaisuus muodostuu skenaarioiden summasta. Yksikään vastaajista ei myös arvioinut yksittäisen skenaarion toteutuvan sataprosenttisesti, eikä yksikään skenaario saanut keneltäkään nolla prosenttia. Kaikki skenaariot siis toteutuvat jossain määrin.

Tutkimus oli suunnattu Finncatering Oy:n johdolle ja kaikille osastopäälliköille sekä muutamalle toimintojen suhteen keskeiselle henkilölle. Lisäksi emoyhtiöstä oli pyydetty yhtä keskeistä yhteistyökumppania tutkimukseen mukaan. Kaikkiaan haastateltavia oli kahdeksan ja vastaukset sain peräti seitsemältä, vastausprosentti oli hyvä. Aikaa vastaamiseen ei ollut kuin kaksi viikkoa. Kaikki olivat syventyneet skenaarioihin, sillä vastaukset olivat hyvin pohdittuja. Tänä päivänä, kun eletään syvän taantuman aikaa ja ajatukset täyttyvät pitkälti lähitulevai-

suuden haasteista. Ajankohta kyselytutkimukselleni ei ehkä ollut kaikkein paras. Sain kuitenkin vastaukset lähes kaikilta. Aikaa ehdittiin uhrata tutkimustyötäni varten. Ehkäpä ajankohta ei ollutkaan ihan huono, sillä vaikka lähiajan suunnittelu ja se miten tämän päivän haasteista selvittää täyttääkin työpäivät, on katseet suunnattava kauemmas tulevaisuuteen. Kun taantumasta päästään ohi, on pystyttävä nousemaan ja saatava talous mahdollisimman nopeasti taas kuntoon. Nyt olisikin hyvä aika tehdä rohkeita päänavauksia uusien innovointien suhteen.

Mielestäni on erittäin haastavaa arvioida, mitä tapahtuu 20 vuoden kuluttua. Kun esimerkiksi mietimme, millainen maailmamme oli 20 vuotta sitten, voimme vain todeta, että todella paljon on tapahtunut kehitystä ja luotu uusia innovaatioita tänä aikana. Itse arvioisin että nyt elämme jo Suomessa Runsauden sarven kaltaista aikaa, meillä on kaikkea yllin kyllin. Viime vuosina on kuitenkin globaalisti nostettu tietoisuuteen maailman resurssien riittämättömyys ja ilmaston lämpenemisen johdosta syntyvät ongelmat. On alettu elää vastuullisemmin ja ekologisemmin. Ekologisia päätöksiä on tehty jo muun muassa energia- ja jätehuoltotaloudessa. Lisäksi tekninen kehitys on suunnattu nimenomaan etsimään teknologisia ratkaisuja, jotka säästävät resurssejamme, eivätkä esimerkiksi saastuta tai lisää jätekuormaa. Teknillisesti olemme viime vuosina eläneet voimakkaassa kehityksessä ja tämä kehitys tuntuu vain kiihtyvän. Syntyy uusia teknisiä oivalluksia, mitkä nopeuttavat työtä ja auttavat meitä monissa asioissa. Uskon aivan kuin haastateltavatkin, että skenaariot Runsauden sarvi, Ekotekoja ja Teknoelämää tulevat vaikuttamaan tulevaisuudessa voimakkaasti. Miten sitten toteutuu skenaario Niukkuus ja puute? Sen osuus jäi tutkimuksessa 12 prosenttiin. On vaikea nähdä yltäkyläisestä elämästämme käsin niukkuutta, vaikka tiedämme monissa kehitysmaissa sen olevan jokapäiväistä todellisuutta. Puhtaan veden vähenemiseen uskomme, vaikkakaan se ei tule olemaan ongelma ensimmäisenä meillä Suomessa. Olemme kuitenkin havahtuneet veden merkitykseen muun muassa muutamien meitäkin kohdanneiden vesikriisien johdosta ja pyrimme ennakoimaan päätöksillä, ettei vesikriisejä tulisi. Energian riittävydestä ja sen ekologisuudesta käydään miltei jatkuvaa keskustelua. Myös ruoan omavaraisuus ja puhtaus puhututtaa. Näihin liittyvät ratkaisut ovat sekä kansallisia että kansainvälisiä ja siksi vaikeita arvioitavia yksittäisen henkilön näkökulmasta. Päätöksiin vaikuttavat myös kansainväliset sopimukset ja erilaiset arvomaailmamme.

Pyysin haastateltuja tuomaan esiin sellaisia seikkoja, jotka tulevat heidän mielestään toteutumaan skenaarioista. Tällaisiksi nousivat väestön kasvu, ikääntyminen ja monikulttuurisuuden lisääntyminen. Ekologisesti uskottiin hyvin monien asioiden kehittymiseen, monissa vastauksissa nousi esiin mm. pakkausten kehittyminen ja biologisten tai kemiallisten prosessien hyötykäyttö jätteiden hajottamisessa. Niukkuus ja puute -skenaariosta nousi esiin erityisesti veden merkityksen kasvu. Veden, kuten myös energian ja ruoan arvo tulee kasvamaan. Ja vaikei niukkuuden aikaan laajasti uskottukaan, niin pröystäilyn ajan uskottiin kuitenkin olevan takanapäin. Teknologisen puolen kehityksestä nousivat monet kehitystrendit. Erityisesti

nanoteknologialta odotetaan paljon. Terveysinnovaatioiden uskotaan lisääntyvän ja ruokaturvallisuuden parantuvan muun muassa älypakkausten johdosta. Asiakkaiden uskotaan valitsevan helpon ruoanvalmistuksen eli valmisruoan. Valikoimiin on lisäksi tullut terveyttä edistäviä ruokavaihtoehtoja ja nettitilaamisesta on tullut arkipäivää. Asiakkaat myös osallistuvat tuotekehitykseen, yhteistyöverkostot ovat kokonaisuudessaan laajentuneet.

Edellinen kysymys oli johdatus seuraavaan, kolmanteen kysymykseen, jossa pyysin arvioimaan, mitkä tulevaisuuden seikoista ovat vastaajien mielestä tärkeitä Finncatering Oy:n kilpailukyvyyn ja tulevaisuuden kannalta. Vahvimpana esille nousivat asiakkaiden kuuntelemisen tärkeys, asiakassuhteiden syventäminen ja aktiivinen hoito sekä yleisesti maailman kehityksen seuraamisen. Ruuan terveysvaikutuksiin ja puhtauteen tulee myös kiinnittää erityistä huomiota. Tuotekehityksen suuntaamista kohti ekologisempia vaihtoehtoja, ruuan sekä pakkausten kohdalla, pidettiin tärkeänä kilpailukyvyyn kannalta. Myös ympäristöasioiden huomioiminen koko tuotantoketjussa on tärkeää sekä koko yhteiskunnan että asiakkaiden kannalta. Erityisen huomion saivat älypakkaukset ja komponenttien yhdistäminen. Merkittävänä kilpailutekijänä koettiin myös henkilökunnan osallistumisen ja sitouttamisen tuotteisiin ja visioihin. Myös monikulttuurisuus nähtiin voimavaroja parantavana tekijänä, työvoiman saanti taataan monikulttuurisuutta tukemalla. Haastateltujen kiinnostus ja innostus asiaan näkyi mielestäni näistä vastauksista hyvin, sillä esiin alkoivat nousta jo tavoitteet, mitä pitää tehdä kilpailukyvyyn säilyttämiseksi tai parantamiseksi. Näistä erikoistuminen omaan alaan, oman brändin kasvataminen ja uudet innovatiiviset ratkaisut mm. pakkauspuolella nousivat esiin edelläkävijyyttä ja riskinottoa kykyäkään huomioimatta.

Mielestäni Finncatering Oy:ssä osataan ennakoita jo nyt tulevaisuutta. Finncatering etsii hyödyntämättömiä markkinoita nykyisille ja uusille tuotteilleen. Lisäksi yritys luo uusia markkinoita ja tunnistaa uusia markkinarakoja, joihin pyritään tuotekehityksen voimin löytämään uusia tuotteita. Finnair konsernin tuki näkyy. Finncateringilla on pitkään tultu toimeen massa-tuotannon keinoin. Tuotannon koko on ollut avainasemassa. Tuotannon koko on yhä tänä päivänäkin merkittävä kilpailuetu, mutta sen rinnalle on jo löydetty muita kilpailukeinoja mm. omaa brändiä kirkastamalla.

Viimeisenä kysymyksenä haastateltuja pyydettiin kuvaamaan, miltä Finncatering Oy näyttää vuonna 2030. Vastauksissa kiteytettiin jo aiemmin esille tuotuja ja kilpailukykyä parantavia osa-alueita. Vastaajat painottivat tulevaisuuden arvioitaan hieman eri näkökulmista, mutta ne eivät olleet millään muotoa ristiriidassa keskenään. Vastaajat uskoivat, että ”arjessa helpolla pääsevät, mutta ruokaa arvostavat ja ruokaan rahaa sijoittavat kuluttajat ovat tärkein kohde-ryhmä loppuasiakkaina.” Tulevaisuuden Finncatering haluaa olla mukana kehityksessä, ottaa huomioon ekologiset, tekniset ja terveydelliset näkökulmat. Yritys on kasvanut, erikoistunut, monikulttuurinen laatutalo. Vastaajilta löytyy syvä luottamus yrityksen tulevaisuudesta.

Tulevaisuudessa yritysten on kovien liike-elämän arvojen rinnalla otettava huomioon myös pehmeitä arvoja, ihmisten ja ympäristön tarpeita ja pyrkimyksiä. Yritysten on kannettava enenevissä määrin vastuuta yhteiskunnan hyvinvoinnista, ympäristön tilasta ja resurssien käytöstä. Sillä asiakkaat tulevat vaatimaan yrityksiltä yhä laajempaa läpinäkyvyyttä toimintavoista niin taloudelliselta, sosiaaliselta kuin ekologiselta kannalta. Yritysten on myös verkostoituessaan toisten yritysten kanssa huolehdittava siitä, että yhteistyöyritysten arvot ja vastuullinen toiminta on sopusoinnussa omien arvojen ja asiakaslupausten kanssa. Tämä tulee mielestäni tulevaisuudessa koskemaan kaikkea yritystoimintaa.

Finn cateringilla on mielestäni loistavat mahdollisuudet pärjätä kilpailussa uusien take away ja valmisruokatuotteiden saralla. Asiakkaat ovat tottuneet jo syömään valmiita aineksia, salaatteja sekä erilaisia leipätuotteita. Nyt luodaan ne uudet asiakassuhteet tulevaisuuteen, pidetään entisistä asiakkaista hyvää huolta ja samalla kehitetään uusia innovaatiivisia ruokatuotteita. Europasta tulee meille heti ruokatuotteita ja raaka-aineita, jos emme täytä markkinoita täältä Suomesta ja pidä hyvää huolta asiakkaistamme. Me kuitenkin parhaiten tunnettu suomalaisen maun. Finn catering on myös yhteistyössä kansainvälisten yritysten kanssa. Olemme etulinjassa kokemassa ja näkemässä muiden kehityksen ja mukana verkostoitumassa syvempään yhteistyöhön.

Mitkä sitten ovat ne osaamisalueet, joita tulevaisuus tulee meiltä edellyttämään, niitä haasteita, jotka meidän tulee voittaa? Mielestäni tulevaisuus nostaa tarpeen vahvempaan tekniseen osaamiseen ja tuotekehitykseen sekä tuotteiden että pakkausten osalta. Tietoteknistä hallintaa tarvitaan entistä enemmän ja tiedotustaitoja sekä asiakkaiden että työyhteisön hoitoon. Lisäksi tarvitaan johtamisosaamista. Mikään osaamisalue ei kuitenkaan selviä yksinään, kaikki alueet tulevat kehittymään ja tarvitsemaan toisiaan. Moniammatillisuus on tärkeää, mutta tärkeää on myös, että yritykseen hankitaan uutta erityisosaamista tukemaan yrityksen tulevaisuuden tavoitteita ja kilpailukykyä, saaden samalla myös uusia ajatuskulkuja ja ratkaisutapoja.

Erityisenä tulevaisuuden mahdollisuutena näen, että Finn cateringilla on loistavat mahdollisuudet hyödyntää monikulttuurista henkilöstöään. Yritys voi oppia paljon uutta ulkomaalaistaustaisilta työntekijöiltään. Onhan yrityksessä 32 % ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä ympäri maailman. Meidän tarvitsisi vain luoda oma rikastava yhteisö, jossa ulkomaalaistaustaiset voisivat tuntea syvää luottamusta ja olla täysin yhdenveroisia suomalaisten työntekijöiden kanssa. Rikastavaan yhteisöön meillä on kaikki mahdollisuudet, kun jatkamme kehitystyötä, koulutamme kaikkia työntekijäryhmiä ja osastojen välisiä rajapintoja madalletaan. Koulutus opettaa, sitouttaa, kasvattaa, lähentää, tulemme suvaitsevaisemmiksi ja paremmiksi toimi-

joiksi. Tulevaisuudessa on osattava ottaa kaikista työntekijöistä osaamiset esiin. Meidän on oltava avoimia muutoksille ja jatkuvalle oppimiselle, on omattava uudentumiskykyä.

Mielestäni tulevaisuuden Finncatering Oy on erittäin osaava suunnannäyttäjä omalla alallaan. Yritys on asiakkaiden tuntema ja yhteistyöyrityksien pitämä yhteistyökumppani, joka työllistää edelleen paljon ja on edelleen monikulttuurinen. Uskon, että yritys on edelleen Finnair konsernissa, mutta vaikkei olisikaan, niin tuotekonseptit ovat suurimmalta osin säilyneet. Lentoannoksia tehdään edelleen, mutta ulkopuolisen myynnin osuus on vähitellen kasvanut suuremmaksi osuudeksi. Tulevaisuudenvisio on hyvä. Teemme Suomen parasta valmista ruokaa kotiin, töihin ja matkalle. Olemme myös Suomen halutuin laatubrändien yhteistyökumppani. Uskon, että Finncateringilla jatkossakin pystytään tekemään ennakoivaa ja uudistavaa työtä, haastelemalla tulevia heikkoja signaaleja sekä erilaisia tulevia trendejä ja tartutaan rohkeasti kokeilemaan niitä avoimessa ilmapiirissä. Näin pystytään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ja olemaan kilpailukykyisiä.

Tulevaisuus on yhteinen tahdon asia. Tulevaisuus vaatii paljon työtä, yhteisiä innostuksia mutta myös nöyryyttä ja palveluasennetta. Tulevaisuus ei tule - se luodaan!

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. Juva: WSOY.

Aaltonen, M & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi. Pidemmälle tulevaisuuteen, syvem-
mälle osaamiseen. Helsinki: Edita Prima.

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. 2008. Silmät auki. Tietoyhteiskunnan uhat ja mahdollisuu-
det. Toimittanut Ville Eloranta. Helsinki: Edita Prima.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2006a. Palvelut 2020 - Osaaminen kansainvälisessä palveluyh-
teiskunnassa. Loppuraportti. Helsinki.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2006b. Tulevaisuusluotain. Verkostoitumisesta voimaa osaami-
seen. Loppuraportti. Helsinki.

Hakkarainen, K, Palonen, T, Paavola, S; & Lehtinen, E. 2004. Communities of networked ex-
pertice. Professional and educational perspectives. Oxford: Elsevier.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. 2006. Kilpajuoksu tulevasta. Hämeenlinna: Karisto.

Himanen, P. 2007. Suomalainen unelma. Innovaatioraportti. Helsinki: Artprint.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö
Tammi.

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Otavan kirjapaino: Keuruu.

Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita.

Kirveenummi, A, Saarimaa, R. & Mäkelä, J. 2008. Syödään leväpullia pimeässä. Tähtikartas-
toja suomalaisten ruoan kulutukseen vuonna 2030. Tulevaisuuden tutkimuskeskus.

Linstone, H.,A. & Turoff, M. 2002. Introduction, Teoksessa The Delphi Method. Techiques and
Applications. Toim. H.A. Linstone & M. Turoff.

Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta. Juva: WSOY.

Meadows, D. & Randers, J. 2005. Kasvun rajat - 30 vuotta myöhemmin. Helsinki: Gaudeamus.

MEK. 2006. Matkailu vuonna 2020: faktaa ja fiktiota. Pdf-raportti. www.mek.fi, tilastot, tut-
kimukset ja katsaukset. (Luettu 4.4.2009)

Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistaminen ihmisenä ja organisaatio-
na. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Stähle, R & Grönroos, M. 2002. Knowledge management -tietopääoma yrityksen kilpailuteki-
jänä. Helsinki: WSOY.

Stähle, P & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma. Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsin-
ki: Edita Prima.

Taskinen, T. 2007. Ammattikeittiöt Suomessa 2015 - vaihtoehtoisia tulevaisuudennäkymiä.
Mikkeli: Interkopio.

Julkaisemattomat lähteet

Hyppönen, R. Henkilökohtainen tiedonanto 3.4.2009.

Selén, K. Henkilökohtainen tiedonanto 16.4.2009.

Uuttu, M. Henkilökohtainen tiedonanto 23.1.2009.

Sähköiset lähteet

Finnair. 2009. Finncatering. Saatavilla www-muodossa: <http://www.finnair.fi/finncatering/> (Luettu 17.1.2009).

Kaupp- ja teollisuusministeriö. 2008. Ennakointifoorumi. Saatavilla www-muodossa: <http://www.ennakointifoorumi.fi/> (Luettu 10.1.2009).

Keskinen, A. 2005. Mitä tutu on? Tulevaisuuden tutkimuksesta Suomessa. Saatavilla www-muodossa: <http://www.futurasociety.fi/>. (Luettu 5.1.2009).

The White House. 2009. President Barack Obama´s Inaugural Address. Saatavilla www-muodossa: http://www.whitehouse.gov/the_press_office/President_Barack_Obamas_Inaugural_Address/ (Luettu 11.4.2009).

Kuviot

Kuvio 1: Yrityksen kilpailu kykyä luovat osaamisalueet vuonna 2015 (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006b, 5).	15
Kuvio 2. Merkittävimmät osaamisalueet majoitus- ja ravitsemisalalan tehtävissä vuonna 2020 (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006a, 41).	16
Kuvio 3. Luovan tietopääoman johtaminen (Stähle & Wilenius 2006, 19).	16
Kuvio 4. Ennakoinnin seitsemän periaatetta (Stähle & Wilenius 2006, 81).	17
Kuvio 5. Yhteistyö on paras oppimisympäristö (Hakkarainen ym. 2004).	21
Kuvio 6. Arvojen nelikenttä (Aaltonen & Junkkari 1999).	24
Kuvio 7. Arvopyramidi vuonna 2025. (Stähle ja Wilenius 2006,190.)	26
Kuvio 8. Maailman resurssiskenaario (Meadows & Randers 2005).	27
Kuvio 9. Vastaaajien arvio Runsauden sarvi -skenaarion toteumasta.	33
Kuvio 10. Vastaaajien arvio Ekotekoja -skenaarion -toteumasta.	33
Kuvio 11. Vastaaajien arvio Niukkuus ja puute -skenaarion toteumasta.	34
Kuvio 12. Vastaaajien arvio Teknoelämää -skenaarion toteumasta.	35
Kuvio 13. Vastaaajien arvio skenaarioiden keskinäisestä toteumasta.	36

Liitteet

Liite 1 Mirhami 2030 -skenaariot

Liite 2 Kyselylomake

MIRHAMI 2030-skenaariot				
Skenaariot Piirteet	Runsauden sarvi	Ekotekoja	Niukkuus ja puute	Teknoelämää
Keskeinen menestystekijä	Elpyvä talous ruokkii tuotekehitystä ja teknologisten innovaatioiden käyttöönottoa.	Ympäristötietoisuus on muodostunut jokapäiväiseksi toimintaa ohjaavaksi periaatteeksi. Ekotehokkaisuun innovaatioihin ja systeemeihin kannustetaan.	Koko ruokajärjestelmää mietitään sen pohjalta, millaisia ratkaisuja eri toimijat osaavat tuottaa ruoan mahdollisimman tasarvoisen tuotannon ja jakelun kysymyksiin. Kaikkea elintarvikkeiden tuotantoa ja jalostamista ohjataan ja säädelään.	Ruokaan kuuluvien orgaanisten komponenttien luominen ja monistaminen onnistuu parhaiten suurissa elintarvikeyrityksissä. Uusien innovaatioiden myötä teollinen prosessi on muuttunut yhä monipuolisemmaksi sekoitelmaksi tiedettä ja luovuutta.
Työvoima	Väestö kasvaa, ikääntyy, monikulttuurisuus lisääntyy.	Suomea pidetään houkuttelevana mallimaana myös kansainvälisesti. Suomen väkiluvun ja ikärakenteen kehitys on taloudellisen tilanteen kannalta suotuisa.	Euroopan sisäinen muuttoliike kasvaa, sen seurauksena köyhät ja nälkäiset tulivat entistä laajemmin myös Euroopan sisäiseksi ongelmaksi.	Ihmiset etääntyvät ruoantuotannosta. Suomi pitää kiinni innovatiivisyydestä ja on vahva kouluttajamaa.
Osaaminen ja työn luonne	Tehdasmaisuus lisääntyy. Isot kansainväliset yritykset ja pienet erikoistuneet yri-	Tuotanto vaatii isoja sarjoja ja ekologisia sekä vastuullisia työmenetelmiä.	Ruokaa tuotetaan suuria määriä teollisuuskeskuksissa lähellä ihmisiä ja työ-	Maksimaalinen ruoan tehokas jalostaminen tapahtuu suurissa yksiköissä tai monikansalli-

	tykset menestyvät.		voimaa.	sisä yritysverkostoissa. Raaka-aineiden ja tuotteiden jalostus nano- ja bioteknologisin sekä kemiallisin prosessein luodaan uuden osaamisalueen.
Ruokailu	Ruokailu on yksilöllä voimaantava tapahtuma ja läheisten kanssa jaettu elämys. Suuri osa ihmisistä ruokailee kodin ulkopuolella. Yltäkylläisyyttä ja nautintoja arvostavassa maailmassa ruokapalvelujen tarjonta on kasvanut ja rajat ravintoloiden ja kauppojen välillä ovat hämärtyneet.	Syöminen on ekoteko. Ruokailu on välttämätön, mutta erityisen säännöstelty ja säädelty tapahtuma. Joissakin kerrostaloissa on yhteiskeittiöt. Ruokavalio koostuu pääosin kasviksista, viljasta ja palkokasveista, mutta myös marjoja ja hedelmiä sekä hunajaa ja sokeria nautitaan päivittäin.	Ruoka on energian ja ravitsemuksen lähde, jonka saatavuus tai riittävyys ei ole kaikille itsestään selvä asia. Ruoankulutusta joudutaan sääntelemään ja jopa rajoittamaan. Ihmiset joutuvat tarkistamaan kulutustottumuksiaan. Elin-tasosairaudet ovat vähentyneet huomattavasti.	Ruokapöydässä on paljon uusia ruokia. Juomavesi on käsiteltyä ja peräisin erilaisista lähteistä. Vain kaikista varakkaimmilla on varaa maksaa aitouden lisäarvosta ja ostaa hyvää ja laadukasta ruokaa pääosan joutuessa turvautumaan massatuotantoon. Tiettyjen perusruokien ja raaka-aineiden tuntemus kytkeytyy suomalaisuuteen.
Raaka-aineet	Tuotteet ovat pitkälle esikäsiteltyjä ja teollisesti valmistettuja. Suomalaisten ruokien tarjonta on voimistunut ja monipuolistunut ja siihen on sekoittunut aineksia kansainvälisestä keittiöstä.	Ihmiset suosivat luonnonmukaisesti ja lähellä tuotettua ruokaa. Omavaraisuus on tärkeää. Kasvisruokia syödään useammin, lihan kulutus on vähentynyt. Osa lihasta on korvattu bioteknologisesti	Suurin puute on puhtaasta vedestä ja ruoasta. Omista resursseista on kuitenkin huolehdittu hyvin ja panostus ruoan tuotantoon auttaa teollisuutta saamaan raaka-aineita. Ruoan hinta	Raja alkutuotannon ja teollisen tuotannon välillä on entisestään hämärtynyt, kun osa alkutuotannosta tapahtuu laboratoriomaisissa oloissa. Kudospelloilla tuotetaan taidokkaasti valmistettua teollis-

	tä.	tuotetulla keinotekoisella lihalla, jota pidetään eettisempänä ja terveellisempänä.	nousee sitä mukaan, kun energian ja raaka-aineiden hinta on kasvanut ja globaali vesipula pahentunut. Luomuviljely lisääntyy, sillä lannoitteet ja torjunta-aineet ovat kalliita.	ta massaa. Elintarviketeollisuus hyödyntää uusia raaka-aineita sekä edulliseen massatuotantoon että yksilöllistä käsityötä edellyttävien gourmet-annosten valmistukseen.
Asiakkaiden käyttäytyminen	Helppo ja vaivaton ruoanvalmistus on tärkeä osa arkea. Ruoan hinta on monille tärkein valintakriteeri. Nettitilaaminen on yleistynyt. Kuluttaja on mukana tuotekehitysprosessissa.	Erilaiset sukulaisten ja naapurustojen väliset sekä ruoan tuotannon että kulutuksen vaihtosysteemit ovat yleistyneet. Ihmiset ovat valmiita maksamaan hyvälaatuisesta ruoasta. Kaikilla ei kuitenkaan ole varaa hankkia ruokaa.	Erilaiset paikalliset ja keskenään verkostoituneet ruokajärjestelmät pitävät yllä ihmisten toivoa, sillä niissä eri toimijat toimivat yhdessä ongelmien ratkaisemiseksi. Monien ihmisten ruokavalio on muuttunut yksipuoliseksi, esimerkiksi liha, muna, ja maitotuotteet ovat pudonneet. Kotitarveviljely yleistyy.	Maun rinnalla ihmisten on ajateltava terveyttä, sillä terveyden edistäminen kuuluu jokaisen velvollisuuksiin. Kalleimmat vitamiinit ja ravintoaineet lisätään tuotteeseen ostohetkellä. Monille ihmisille ruoan oikea maku on teollisissa prosesseissa ja erilaisilla lisäaineilla tuotettu maku.
Tuoteturvallisuus	Suomalaisuus toimii usein vakuutena tuotteiden luotettavuudesta. Lähes kaikki suomalaiset tuotteet on turvattu kansainvälisillä	Maatalouteen on kehitetty kestävyyttä edistäviä tuotantoratkaisuja, myös joitain geenimanipuloituja tuotteita viljellään. Ympäristömerkkien	Ruoan alkuperä ja yksilölliset ratkaisut ovat menettäneet merkityksensä. Kriisiavuksi jaetaan erilaisia korvikeruokia ja keinote-	Suomeen tuodaan runsaasti ruokaa ulkomailta, mutta ruoan valmistukseen liittyviä teknologisia prosesseja ja tuotekehittelyn etiikkaa ei pystytä

	laatusertifikaateilla.	tilalle on tullut herkempiä ja monipuolisempia mittaristoja. Internetin merkitys lisääntyy: negatiivisella palautteella voidaan nopeasti ja tehokkaasti asettaa jokin tuote tai yritys boikottiin.	koisia ravintolisiä.	valvomaan riittävän tehokkaasti. Toisaalta älyruokapakkaukset ilmoittavat kylmäketjun katkeamisesta ja älyteknologia auttaa tuotteiden jäljitettävyydessä. Tehokkaat suojakaasut ovat tehneet säilöntäaineiden käytön tarpeettomaksi.
Valmisruoka	Tarjolla on yksilöllisiä ruokia eri ihmisille. Pikaruoka voi olla myös terveysruokaa tai arvokasta gourmeeta. Valikoima on eriytynyt halpoihin tehotuotanto tuotteisiin ja laadukkaista raaka-aineista valmistettuihin erityisruokiin. Pakkauksia on eri kokoisia ja muotoisia sekä erilaisilla älyominaisuuksilla varustettuina.	Ruoan valmistaminen suurissa erissä säästää energiaa, aikaa ja rahaa. Ruoan jakelu suoraan kotitalouksille on yleistynyt. Ruoan kulutusta ohjaa ekologiset sesongit ja trendit. Valmisruoka on ympäristövastuullisesti valmistettua. Pakkaukset ovat ekologisia ja ympäristöystävällisiä.	Ruokaa ja sen tuottajia arvostetaan ja ruoan hankintaa varten on kehitetty erilaisia verkostoja. Tuotemerkkien ja -valikoimien laajuus on supistunut, kun monia rinnakkaistuotteita ei ole enää ollut mahdollista valmistaa. Ruoan massatuotannosta saadaan nopeasti käyttöönotettavia valmis- ja pikaruokia kotitalouksien ja ympäristöpakolaisten tarpeisiin.	Ruoka toimii sairauksien ennaltaehkäisevänä ja parantavana lääkkeenä. Pakkauksissa on runsaasti ihmisten valintoja helpottavia tunnisteita ja merkintöjä. Pakkaukset osavat vedota tunteisiin: muotoilu, väri, tuoksu, pintamateriaali ja käsiteltävyys harkitaan tarkoin ja niitä voidaan muunnella tilanteen ja sesongin mukaan. Biopakkausten kirjo on laventunut hedelmänkuorista uusiin biomuoveihin.
Energia ja jäte-	Syntyy valtavasti turhia	Päästöt ja kokonaisvaikutuk-	Energian hinta nousee	Jäteongelmia voidaan vähen-

huolto	energiapanoksia, ruokaturhakkeita. Tuotteiden ylijäämää. Pakkausviestit eivät tavoita kuluttajia. Materiaalit ovat kierrätykseen sopimatonta sekajätettä.	set ekosysteemille ovat systemaattisen tarkkailun alla. Lyhyet kuljetusketjut säästävät kustannuksia. Pakkaukset soveltuvat kierrätykseen biotäteenä.	huomattavasti. Turhia energiapanoksia ei tuoteta, syömättä jäänyt ruoka ja muu jäte käytetään energian tuotantoon.	tää bakteerituotannolla. Käytetyt materiaalit ovat suureksi osaksi itsepuhdistuvia.
Yhteiskunnasta	Uusyhteisöllisyys kasvaa. Ihmisillä on erilaisia läheisiä ja kaukaisia kotimaita ja alueita. Kaupoissa hyvinvointi ja terveys ovat korostetusti esillä. Yhteiskunta tukee ravitsemustietoutta levittäviä joukkoruokailupaikkoja, mutta muuten julkinen sektori pystyy huolehtimaan enää vain harvoista peruspalveluista.	Varautuminen ja sopeutuminen uusiin ilmastollisiin oloihin ja niukkeneviin resursseihin koetaan elintärkeäksi kaikessa inhimillisessä toiminnassa ja ympäristöön vaikuttavassa tuotannossa. Yksityisautot on rajoitettu, siksi monet hankkivat ja kuluttavat ravintonsa mahdollisimman paikallisesti. Kestävä ja sopeutuva päätöksenteko edellyttää yhä lukuisten erilaisten intressien välistä tasapainottelua ja kompromisseja.	Tärkeimmistä resursseista on usein pulaa ja energias- ta, vedestä sekä muista raaka-aineista käytävät sodat ovat lisääntyneet. Suomeen on pystytetty kansallinen ruokahuoltojärjestelmä ratkaisemaan pahimpia ongelmakohtia ja takaamaan puhtaan veden ja ruoan saatavuus kaikille kansalaisille. Valtion toimesta on järjestetty ruokahuolto, joukkoruokailut ja huoltoapu pitävät yksilöiden ruokavalion vielä suhteellisen hyvänlaisena.	Globaalin eettisyyden nimissä maailmassa pyritään siihen, että kaikilla olisi samanlaiset oikeudet ravintopitoiseen ja turvalliseen ruokaan. Ruokakysymykset nostattavat monimutkaisia poliittisia konflikteja. Maapallon ilmaston lämpeneminen on lisännyt tarvetta ruoan ja maaperän kemialliselle käsittelylle. Ihmisten välillä on suuria eroja. Ihmiset kantavat kuitenkin huolta paitsi omasta, myös läheistensä hyvinvoinnista.

Arvoisa vastaanottaja!

20.4.2009

Opiskelen Laurea ammattikorkeakoulussa Leppävaarassa restonomiksi Palvelun tuottamisen ja johtamisen koulutuslinjalla. Teen opinnäytetyötäni aiheenani Finncatering Oy:n tulevaisuuden haasteet.

Tutkimusalueeni on kaksijakoinen; ensinnäkin tarkoitukseni on löytää tietoa tulevaisuuden tutkimuksesta ja valita muutamia tulevaisuutta kuvaavia skenaarioita. Kuvaan myös Finncatering Oy:n nykytilaa. Nämä aineistot tulevat opinnäytetyöhöni. Toiseen tutkimusalueeseen haastan ja pyydän teidät mukaan.

Pyydän teitä vastaamaan kyselyyni teoriapohjaani viitaten ja Finncateringin tulevaisuutta koskien. Näistä vastauksista kokoan yhteenvedon ja pohdintani, jolla toivon olevan merkitystä Finncateringin tulevaisuuden työskentelyssä. Tavoitteenani on löytää sellaisia osaamisalueita, jotka nousevat tulevaisuudessa merkittäviksi yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Kysymyksiä on neljä.

Perustan lopullisen tutkimukseni MIRHAMI 2030- tutkimushankkeen neljään erilaiseen ruoan kulutuksen taustoja ja dynamiikkaa avaavaan skenaarioon ruoan kulutuksen tulevaisuudesta. MIRHAMI 2030 on marraskuussa 2008 valmistunut hanke ”Mitä ruoaksi huomenna”. Hankkeessa on ollut mukana Turun kauppa- korkeakoulun Tulevaisuuden tutkimuskeskus (Tutu), Kuluttajatutkimuskeskus (KTK), Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus (MTT) sekä suomalaisten yritysten kansainvälistymiseen erikoistunut konsulttiorganisaatio Finpro.

Kokosin MIRHAMI 2030 skenaarioista taulukon (liite 1), jossa on kuvattuna kustakin skenaariosta keskeinen menestystekijä, työvoima, osaaminen ja työn luonne, ruokailu, raaka-aineet, asiakkaiden käyttäytyminen, tuoteturvallisuus, valmisruoka, energia ja jätehuolto sekä yhteiskunnasta yleisesti. Skenaariot ovat nimeltään Runsauden sarvi, Ekotekoja, Niukkuus ja puute sekä Teknoelämää. MIRHAMI 2030 loppuraportti on luettavissa netissä http://www.tse.fi/FI/yksikot/erillislaitokset/tutu/Documents/MIRHAMI_loppuraportti-print.pdf

Kyselyn vastaajiksi olen tuotantopäällikkö Selénin kanssa päätnyt pyytämään Finncatering Oy:n keskeisiä henkilöitä; toimitusjohtajaa, myyntipäällikköä, talouspäällikköä, tuotantopäällikköä, tuotekehittäjää ja kahta työnjohtajaa sekä lisäksi Finnair Catering Oy:n puolelta myyntijohtajaa.

Vastauksia pyydän 1.5.2009 mennessä sähköpostitse osoitteeseen: riitta.kylliainen@kolumbus.fi.

Mahdolliset strategisesti merkittävät ja salaisiksi luokiteltavat vastaukset jätän tulosten käsittelyvaiheessa pois julkaistavasta lopputyöstäni.

Kiittäen jo etukäteen,

Riitta Kylliäinen, työnjohtaja

KYSELY

20.4.2009

1. Pyydän tutustumaan Mirhami 2030- skenaarioihin (liite 1) ja arvioimaan millä todennäköisyydellä, prosenttiarvion (0-100 %), uskotte kunkin skenaarion toteutuvan?

Runsauden sarvi	Ekotekoja	Niukkuus ja puute	Teknoelämää
%	%	%	%

2. Pyydän myös arvioimaan mitä merkittäviä seikkoja kustakin skenaariosta mielestänne tulee toteutumaan vuoteen 2030 mennessä.

Runsauden sarvi:

Ekotekoja:

Niukkuus ja puute:

Teknoelämää:

3. Mitkä arvioimistanne tulevaisuuden seikoista ovat mielestänne tärkeitä Finncatering Oy:n kilpailukyyn ja tulevaisuuden kannalta?

4. Miltä Finncatering Oy näyttää vuonna 2030? Otattehan huomioon skenaarion/ skenaariot, joihin uskoitte edellisessä vastauksessa.