

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

**Please cite the original version:** Ketonen-Oksi, S. (2021) Käytännön näkökulmia strategiseen ennakointiin. Haastattelututkimus strategisen ennakkoinnin roolista, menetelmistä ja tuloksista suomalaisissa pk-yrityksissä. Futura 2, 72-89.

*Tämä artikkeli on alkuperäisen artikkelin viimeisin käsikirjoitusversio.*

# Käytännön näkökulmia strategiseen ennakointiin - haastattelututkimus strategisen ennakoinnin roolista, menetelmistä ja tuloksista suomalaisissa pk-yrityksissä.

Sanna Ketonen-Oksi

FT, futuristi, postdoc -tutkija

Laurea ammattikorkeakoulu, Kaupunkikehitys ja -tutkimus (1.5.2021 alkaen)

*The article is based on six semi-structured theme interviews with Finnish companies representing different industries, sizes, ages, and business models. The focus is on understanding the roles and impacts of futures studies and strategic foresight in their businesses. What makes the article worth of reading is that it practically brings together a variety of viewpoints and approaches interesting for applying foresight in practice. In addition to the initial summary, the article consists of six subsequent individual interviews.*

*Kuuteen yrityshaastatteluun pohjautuvassa artikkelissa kerromme, millä tavoin haastattelemissamme yrityksissä suhtaudutaan tulevaisuustutkimukseen ja ennakointiin, ja millaisia näkemyksiä yrityksissä on ennakoinnin rooleista ja vaikutuksista heidän liiketoimintaansa. Kiinnostavan artikkelista tekee se, että toimimme siinä yhteen eri toimialoja edustavia, eri kokoisia, eri ikäisiä, erilaisia liiketoimintamalleja omaavia ja ennen kaikkea, erilaista ennakoinnin osaamista ja toimintamalleja käytännössä soveltavia suomalaisia yrityksiä. Artikkelin koostuu alun yhteenvedon lisäksi kuudesta sitä seuraavasta yksittäisestä haastattelusta.*

## Tavoitteena oivalluttavia esimerkkejä tosielämästä

Ajatus kevyestä haastattelututkimuksesta syntyi Marja-Liisa Viherän aloitteesta, pohtiessamme tämän yritysennakoinnin teemanumeron kokonaistavoitetta – vahvistaa vuoropuhelua tulevaisuudentutkimuksen ja yritystoimijoiden välillä. Niinpä halusimme mukaan artikkelin, jossa pohdittaisiin, kuinka strategiseen ennakointiin liittyvää tutkimustietoa ja menetelmiä sovelletaan käytännössä, ja kuinka toisaalta merkityksellisiksi, toisaalta käytäntöä palveleviksi ne koetaan erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Yhdessä Maijan ja Liisa Kirveen kanssa lähdimme ideoimaan yrityksiä, joita lähestyä. Lähtökohtanamme oli koota yhteen eri toimialoja edustavia, eri kokoisia, eri ikäisiä, erilaisia liiketoimintamalleja omaavia ja ennen kaikkea, erilaista ennakoinnin osaamista ja toimintamalleja käytännössä soveltavia suomalaisia yrityksiä.

Tämä artikkeli kokoaa yhteen lopulta helmi-maaliskuussa 2021 tekemiemme kuuden yrityshaastattelun tuloksia. Lähestyimme teemaamme varsin käytännönläheisesti, emme varsinaisesti mihinkään tieteelliseen viitekehykseen nojaten. Tavoitteemme ei ollut millään lailla arvioida tai ottaa kantaa yritysten tapaan hyödyntää tulevaisuudentutkimuksen tai ennakoinnin menetelmiä ja aineistoja, vaan antaa ääni yrityksille, joissa ennakointi on tavalla tai toisella läsnä konkreettisina arjen tekoina. Halusimme kuulla, millä tavoin näissä yrityksissä suhtaudutaan tulevaisuustutkimukseen ja ennakointiin, ja millaisia ovat haastattelemiemme toimitusjohtajien (tai muiden ennakoinnin kannalta keskeisten avainhenkilöiden) näkemykset ennakoinnin rooleista ja vaikutuksista heidän liiketoiminnassaan.

Työryhmämme puolesta voin vain todeta meidän itse olleen tähän haastattelukokonaisuuteemme oikein tyytyväisiä. Emme joutuneet tyytymään yhdenkään haastattelun kohdalla toiseen tai kolmanteen vaihtoehtoon, vaan saimme tähän mukaan juuri ne yritykset, joita alun alkaen toivoimme. Vaikka yrityksistä on löydettävissä paljon yhtäläisyyksiä, on niissä kussakin myös selkeät erityispiirteensä ja jokaisesta on poimittavissa jotakin, joka rikastaa ja täydentää kokonaiskuvaamme yrityksissä tapahtuvasta ennakoinnista. Siksi kannustan teitä lukemaan haastatteluista jokaisen. Ja siksi haluan, vielä kerran, kiittää lämpimästi kaikkia haastateltavia heidän kiinnostuksestaan sekä halustaan jakaa ajatuksiaan ja kokemuksiaan meille Futuran lukijoille.

## Kokoamamme haastatteluaineisto

Aineistomme koostuu kuudesta noin 1-1,5 tunnin mittaisesta teemahaastattelusta, jotka teimme joko Teams -yhteydellä tai puhelimitse helmi-maaliskuussa 2021. Keskusteluja ohjataksemme ja jossain määrin myös kerätyn aineiston vertailtavuuden mahdollistamiseksi päädyimme käyttämään puolistrukturoiduksi teemahaastatteluksi kutsuttua haastattelumenetelmää. Tällä viitataan siihen, että loimme haastattelujen tueksi listan tukikysymyksiä, mutta etenimme keskusteluissa aina haastateltavien ja esille nousevien teemojen ehdoilla. Haastattelijoina toimivat Sanna Ketonen-Oksi ja Liisa Kirves. Yksittäisten teemahaastattelujen tarkemmat sisällöt on purettu omiksi kirjoituksikseen ja voit lukea ne tämän yhteenvedon loppuksi.

Oheisesta taulukosta (Taulukko 1) käyvät ilmi perustiedot kaikista haastattelemistamme yrityksistä. Vanhin yrityksistä on Tampereen Silkkikutomona vuonna 1925 toimintansa käynnistänyt, 1960-luvulla nimensä Tam-Silk Oy:ksi muuttanut tekstiilitehdas. Nuorin yrityksistä on vuonna 2020 perustettu, markkinoinnin ja muotoilun asiantuntijapalveluita tarjoava Glasshouse Helsinki Oy. Muita haastattelun antaneita yrityksiä ovat huonekalutehdas Hakola Oy, elintarvikealan toimija Juustoporrtti Oy, kuljettajakoulutusosalalla toimiva CAP-Group Oy, sekä luonnonkosmetiikka-alan start-up Luonkos Finland Oy.

Taulukko 1. Perustiedot haastatelluista yrityksistä

YRITYS	TOIMIALA	PERUSTAMISVUOSI	HENKILÖSTÖ	LIKEVAIHTO
Tam-Silk Oy	tekstiilit	1925	38	2,7M€
Hakola Oy	huonekalut	1963	30	6,2M€
Juustoporrtti Oy	elintarvikkeet	1966	300	80M€
CAP-Group Oy	kuljetuskoulutus	2005	400 (sis. sopimuskouluttajat)	26,4M€
Luonkos Finland Oy	kosmetiikka	2018	10	533.000
Glasshouse Helsinki Oy	markkinointi ja muotoilu	2020	10	96.000

## Strategisen ennakkoinnin rooli haastatelluissa yrityksissä

Kuten Soile Ollilan ja Heli Karjalaisen kirjoituksessa ”Yritysenennakkoinnin suuntalinjoista ja kehitystarpeista – havaintoja Business Finlandin näkökulmasta” todetaan, ennakkointia tehdään monissa yrityksissä luontaisesti, tuntematta tulevaisuuskentän tutkimuksen tai strategisen ennakkoinnin menetelmiä ja käsitteitä. Tämä näkyi myös haastattelemissamme yrityksissä. Vahvasti tulevaisuussuuntautunutta toimintaa oli havaittavissa ainakin jossain määrin jokaisessa yrityksessä, mutta ennakkoinnin menetelmät ja käsitteet eivät olleet tuttuja lainkaan kaikille, eikä useimmilla yrityksistä ollut nimettyä ennakkoinnin vastuuhenkilöä.

Ennakkointitoimet liittyivät ennen kaikkea jatkuvaan toimintaympäristömuutosten tarkasteluun (toimialakohtaiset muutostrendit, muutokset kuluttajakäyttäytymisessä jne.), mutta niitä hyödynnettiin laajasti muun muassa tuotekehityksen, asiakaspalvelun, markkinoinnin sekä osaamisen kehittämisen tukena. Yrityksistä nuorimmissa, Glasshouse Helsinki Oy:ssä sekä Luonkos Finland Oy:ssä vastuullisuutta korostava tulevaisuusajattelu oli yksi keskeisistä koko liiketoiminnan taustalla vaikuttavista motiiveista. Kaiken kaikkiaan, monessa yrityksessä todettiin ennakkoinnin nousseen viime aikoina yhä merkittävämpään rooliin yritysten ketterän uudistumisen ja kilpailukykyyn kirtittäjänä.

Tiedolla johtamisen merkitys korostui kaikilla vastaajilla, mutta strategisesta ennakkoinnista tuttua skenaariomenetelmää tai muita keskeisiä tulevaisuuden tutkimuksen menetelmiä ei näissä yrityksissä juuri ollut käytetty. Poikkeuksena Luonkos Finland Oy, jossa kerrottiin koko työyhteisöä otettavan aktiivisesti mukaan luomaan skenaarioajatteluun pohjautuvaa yhteistä, toivottua tulevaisuuskuva. Sen sijaan moni haastatelluista puhui yksilö- tai tiimitasolla tapahtuvasta tiedonkeruun ja hyödyntämisen traditioista. Tällä

tarkoitan haastateltujen itsensä ja/tai heidän kollegojensa omaan tehtäväkuvaan, osaamiseen tai tulevaisuutta kohtaan osoittamaansa yleiseen kiinnostukseen perustuvaa aktiivista tiedon ja osaamisen kehittämistä.

Yhtä lailla kaikki haastatellut kertoivat tiedon liikkuvan hyvin heidän edustamiensa yritysten sisällä ja viestinnän olevan runsasta. Ennakointitiedon fokus vaikutti kuitenkin monella olevan (ainakin pääosin) lyhyen aikavälin ennusteissa. Olipa kyse ennusteista, ennakoinnista tai tavoiteltujen tulevaisuuskuvien luomisesta, täysin systemaattista tiedon tuottaminen, keruu ja analysointi ei ollut vielä yhdessäkään yrityksistä. Lisäksi, huolimatta yritysten jokseenkin erilaisista liiketoiminnan lähtökohdista tai suhteesta tulevaisuuteen, haastatteluissa korostui melko yhdenmukainen, intuitiivinen suhde tietoon ja sen soveltamiseen. Yhdistäviä tekijöitä olivat: jatkuva uuden tiedon jano, yhteisöllinen oppiminen, rohkeat kokeilut ja tekemällä oppiminen, sekä nopeat tiedon synteetit ja käytäntöön soveltamisen prosessit.

### **Strateginen ennakointi käytännössä?**

Niissäkin yrityksissä, joiden markkinat ovat pääasiassa Suomessa, korostui halu monipuoliseen, sekä kansalliseen että kansainväliseen verkostojen kasvattamiseen. Yhtäältä motiivina oli poliittisen päätöksenteon seuraaminen ja oman toimialan kehitykseen vaikuttaminen. Tästä esimerkkinä CAP-Group Oy, joka kertoi ottaneensa yrityksenä kantaa esimerkiksi tieliikenteen digitalisointiin liittyvissä kysymyksiin. Toisaalta motiivina oli monialaisen osaamispääoman arvostaminen ja ylipäätään halu panostaa jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Osaamispääoman kasvattaminen korostui etenkin Tam-Silk Oy:ssa (kytkös liiketoiminnan riskien hajauttamiseen), Hakola Oy:ssa (ajan henkeen sopivan oman linjan etsimisen kautta konkretisoitunut kehittämis- ja tukihenkilöstön määrällinen kasvu), ja Juustoportti Oy:ssa (tavoitteena vahvistaa tiimin osaamista ja luoda uusia menestymisen mahdollisuuksia törmäyttämällä tiimin jäseniä erilaisissa verkostoissa).

Myös verkostojen luonteessa oli haastattelujen perusteella havaittavissa jonkinasteista muutosta. Tästä yhtenä esimerkkinä CAP-Group Oy, jossa verkosto-osaaminen on ollut vahvaa aivan yritystoiminnan alkumetreiltä asti, mutta liittyi aiemmin lähinnä yrityksen visionääriseen, verkostoja hyödyntävään johtamiseen. Yritystoiminnan kasvun myötä on vahvistunut tarve kehittää myös organisaation osaamisen kehittämiseen liittyviä verkostoja, ja ohjata yritystä kohti yhteisöllisempää näkemyksellisyyden tuottamista. Toisena esimerkkinä Juustoportti Oy, joka kertoo vuosien mittaan hyödyntäneensä ahkerasti erilaisia yliopistojen ja tutkimuslaitosten tutkimus- ja kehittämishankkeiden tuloksia ja kyetneensä luomaan niiden avulla menestyksekkäitä uusia tuoteinnovaatioita. Kolmantena esimerkkinä mainittakoon vielä Hakola Oy, jonka vuonna 2015 käyttöön ottama uusi liiketoimintamalli rakentuu vain ja ainoastaan osaavien tekijöiden verkostoon ja toimivaan logistiikkaketjuun. Ylipäätään panostukset erilaisista toimijoista ja osaamisaloista rakentuviin osaamis- ja innovaatioekosysteemeihin<sup>1</sup> tuntuivat olevan monen yrityksen intresseissä. Verkostoja on jaksettu kehittää pitkäjänteisesti, ymmärtäen osaamisverkostoihin liittyvien investointien konkretisoituvan usein vasta pidemmällä aikavälillä.

Monilla haastelluista yrityksistä oli hyviä kokemuksia siitä, kuinka panostamalla niin ennakointitiedon hyödyntämiseen kuin verkostomaiseen oppimiseen on kehittynyt rohkeutta ryhtyä paitsi tarjoomaan ja toimintakulttuuriin liittyviin muutosprosesseihin niin myös erilaisiin liiketoiminnan rakenteellisiin uudistamisprosesseihin, tai jopa muuttaa yrityksen koko liiketoimintalogiikkaa. Jatkuva toiminnan kehittäminen on nähty investointina tulevaisuuteen ja vaikka toiminnan kehittämiseen ei aina ole ollut resursseja, on taustalla ollut osin ehkä tiedostamaton, mutta useimmiten joka tapauksessa vahva näkemys ja halu itse vaikuttaa omaan tulevaisuuden toimintaympäristöihinsä. Intuitiivisuus korostuu monien puheenvuoroissa, mutta kytkeytyen nimenomaan vahvaan tietopääomaan ja osaamiseen verkostoihin.

---

<sup>1</sup> Ks. s. 14 teoksessa Valkokari Katri, Hyytinen Kirsi, Kutinlahti Pirjo & Hjelt Mari (2020). Yhdessä kestävä kasvua - ekosysteemiopas. VTT Technical Research Centre of Finland

## Strategisen ennakkoinnin vaikutukset haastateltujen yritysten tulevaisuuskestävyyteen

Kaiken kaikkiaan, haastattelemissamme yrityksissä kiinnostus tulevaisuuteen on auttanut yritysten kehittämään sekä toiminnallista ketteryyttään että laajentamaan osaamisverkostojaan. Riippumatta siitä, ovatko toteutuneet strategisen ennakkoinnin prosessit tietoisia tai tiedostamattomia, ne näyttävät ohjaavan yrityksiä kohti parempaa tulevaisuudenlukutaitoa ja pitkällä aikavälillä kannattavaksi osoittautuvaa päätöksentekoa. Tässä ajassa se näkyy ennen kaikkea haastattelemiemme yritysten vahvana kiinnostuksena vastuullisuuden tematiikkaan: Vastuu ympäristöstä. Vastuu pienten ja paikallisesti toimivien yritysten tulevaisuudesta. Vastuu henkilöstön osaamisen kehittymisestä. Vastuu yhteiskunnallisesta kehityksestä.

Oivallisena esimerkkinä toimintaympäristöä koskevien muutosten havainnoinnista ja ketterästä niihin reagoinnista löytyy Tam-Silk Oy:n haastattelusta. Yritys oli koronakeväänä jo ehtinyt suunnitella henkilöstönsä lomautukset, mutta ryhtyi lähes lennosta tuottamaan Tukesin ohjeiden mukaisia kangasmaseja. Lopulta yritys onnistui jopa kasvattamaan liikevaihtoaan. Vain pari vuotta aiemmin Tam-Silk Oy:ssa oli tarvittu samaa rohkeutta ja toiminnallista ketteryyttä, kun yrityksen myynti siirtyi kauppaketjuilta verkossa tapahtuvaan suoramyynntiin. Liikevaihto on tuona aikana lähes kolminkertaistunut.

Lopuksi todettakoon, että kiinnostus ennakkointitiedon luomista, analysointia ja hyödyntämistä tukevaan menetelmäosaamiseen sekä prosessikehitykseen näyttävät näiden haastattelujen nojalla vaikuttaneen positiivisesti kaikkien haastattelemiemme yritysten menestykseen.

.....



## Tutkimustietoon ja reaaliaikaiseen dataan pohjautuva johtamismalli ketterän uudistumisen tukena

Yritys:	Tam-Silk Oy
Perustamisvuosi:	1925
Verkkosivu:	tamsilk.fi
Henkilöstö:	38
Liikevaihto:	2,7 M€

Haastateltava: toimitusjohtaja Tuomo Saarni  
Haastattelija: Liisa Kirves

**Radikaali markkinointimuutos**

Melkein satavuotias tekstiilitehdas Tam-Silk muutti radikaalisti toimintaansa vuonna 2017, kun yrityskaupassa omistajiksi tuli viiden kaverin kimppa. Vuonna 1925 perustettu Tampereen Silkkikutomo<sup>2</sup> oli muuttanut Kangasalle 1960-luvulla ja muuttanut nimensä Tam-Silkiksi.

Vuoden 2017 yrityskaupassa omistajiksi päätyivät sattuman ja melko lyhyen harkinnan jälkeen viisi kaverusta, joilla yhtä lukuun ottamatta ei ollut minkäänlaista tekstiilialan osaamista. Nykyinen toimitusjohtaja Tuomo Saarni on tietojenkäsittelytieteen tohtori, mutta hänen vaimollaan Sonja Ahtiaisella oli kytkös alaan vaatetusliikkeen kautta. Muut ostajat, Pekka Siivonen-Uotila, Timo Häkkinen ja Jari Tuovinen olivat kokeneita sarjayrittäjiä. Tutustuminen tehtaaseen ja tilanteen analysointi näyttivät, että Tam-Silkissä oli potentiaalia. Tam-Silk oli hyvin toimiva, kotimainen vaatetehdas, joten kaverukset ostivat tehtaan.

Lähtötilanteessa tehtaalla oli vanhat tuotantotilat, osaava 19 ihmisen henkilökunta, pitkät sopimukset ketjumuymälöiden kanssa ja oman tehtaanmyymälän myyntiä noin 86 000 € verran vuodessa. Tam-Silkin liikevaihto oli omistajavaihdoksen yhteydessä vuonna 2017 noin 1 milj €. Verkkokauppaa tehtiin noin 45 000 eurolla. Omistajavaihdoksen yhteydessä Tam-Silk lopetti yhteistyönsä kauppaketjujen kanssa ja siirtyi suoramyyntiin eli tuotteet myydään nyt suoraan asiakkaille verkkokaupan ja oman myymälän kautta.

### **Henkilöstön hyvinvointi edellä**

Tam-Silkin tuotantotilat ovat vanhassa, kiviseinäisessä rakennuksessa, jonka kapasiteetti on nykyään ihan ääri rajoillaan. Kangasalan kaupungilta on varattu tontti vanhan tehtaan viereltä, ja uusiin tiloihin pitäisi päästä laajentamaan vuonna 2023. Saarnin mukaan työvoiman saatavuus on ongelmallista, kun osaavia teollisuusompelijoita tai ompelukonemekaanikoita ei helposti ole tarjolla. Oppisopimuskoulutus on avain osaajapulaan ja tehtaalla koulutetaan mieluusti ihmiset alusta asti, jos motivaatiota löytyy.

Henkilöstö vaihtuvuus on minimaalista, oikeastaan vain eläkkeelle poistumista. Saarni sanoo, että he ryhtyivät parantamaan työntekijöiden asemaa heti alusta lähtien määrätietoisesti, koska aikaisempi hierarkisuus oli melko vahvaa. Nykyisin avainsana on avoimuus, kaikesta keskustellaan avoimesti henkilöstön kanssa. Kahdesti vuodessa tehdään henkilöstökyselyt, joilla kartoitetaan työtyytyväisyyttä, tehtävien mielekkyyttä, välineiden riittävyttä ja muita tärkeitä teemoja. Ilmi tulleet epäkohdat ja puutteet korjataan. Henkilöstölle maksetaan myös tuotantobonusia, mikä ei aikaisemmin ole ollut tapana, ja palkkoja on korotettu kautta linjan. Minimipalkalla ei työskentele kukaan.

### **Tiedolla johtaminen päätöksenteon peruspilarina**

Tam-Silkin tuotteet myytiin menneinä vuosina pääosin ketjuliikkeiden kautta. Omaa markkinointia ei ollut, koska yhtenä synnä oli, että ”ketjuliikkeet suuttuvat, jos firma markkinoi suoraan”. Uudet omistajat ottivat käyttöön digimarkkinoinnin keinot, jossa tiukat algoritmit kertovat suoraan, ketkä ovat kiinnostuneita mistäkin tuotteesta, miten mallistoja pitäisi muokata, minkä tyyppiset ihmiset klikkaavat mitään mainosta. Nyt tiedetään brändin yleisö, ikäluokka ja muutkin tärkeät tiedot, joilla osataan kohdistaa mainontaa oikein. Markkinointitutkimukset antavat tiedot suoraan ja välittömästi eikä tarvitse olla ketjuliikkeiden armoilla.

Saarnin mukaan hintapaine eli työn ja materiaalien hintojen nousu oli vaikea saada sisään ketjuliikkeiden hintoihin. Lisäksi haluttiin olla riippumattomia, koska nähtiin että verkkokaupan huikea kasvu antaa mahdollisuuden luopua ketjuliikkeistä. Samalla poistui yksi riskitekijä, sillä ”jos ketjuliike jättää tilauksensa tekemättä, voi käydä kuten Reinoille ja Ainoille, että firma menee nurin”. Oman verkkokaupan kova kasvu

---

<sup>2</sup> Vuonna 1925 perustetun Tampereen Silkkikutomon juuret yltävät oikeastaan jo vuoteen 1909, jolloin silkkikutomon perustaneen Edith Hongenin puoliso Ossian Hongen oli käynnistänyt toimintaa Tampereen Hämeenpuiston toisella laidalla sijainneessa kiinteistössä nimellä Kotiteollisuustrikootehdas. Yritys vaihtoi sekä nimeään että omistajaa muuttaessaan uuteen kiinteistöön vuonna 1925. Lähde: [tamsilk.fi/pages/historia](https://tamsilk.fi/pages/historia)

teki myös sen, että tuotantokapasiteetin rajat tulivat vastaan, joten oli luovuttava jostakin ja Tam-Silkin kaverukset päättivät luopua pienikatteisista ketjuliikkeistä.

### Nopea käänne koronasta

Ryhdyttyään tekstiilitehtailijaksi Saarni on kasvattanut verkostojaan alan sisällä eli tutustunut muihin tekstiilialan yrittäjiin. Heitä Suomessa vielä riittää, vaikka suurin osa on hyvin pieniä ja hyvin näkymättömiä. Saarni kertoi havainneensa kollegoissaan saman helmasynnin, mikä oli aikoinaan Tam-Silkissäkin: ei markkinoida, ei tehdä itseä tunnetuksi. Miten asiakkaat löytävät heidät, jos ei kerrota itsestä? Ikiaikainen viisaus näyttää olevan, että myydään ketjuliikkeille.

Tam-Silkillä oli hyvät materiaalivarastot, kun korona iski täysillä maaliskuussa 2020. Verkkokauppa pysähtyi, jälleenmyyjät peruivat tilauksiaan. Saarnin mukaan tehtaalla tehtiin jonkin aikaa tuotteita varastoon. Arveltiin, että sulkua on pian ohi. Kun kassan pohja alkoi hämöttää, YT-neuvottelut olivat edessä ja lomautuslaput olivat jo valmiina työntekijöille jaettavaksi. Viikonloppuna Saarnin sähköpostiin tuli Tukesin kangasmaskiohje ja tehtaalla päätettiin tehdä prototyyppejä. Saarni puki maskin mallinukelle, laittoi kuvan verkkokauppaan ja siihen loppuivat lomautukset, sillä verkkokauppa räjähti. Tam-Silk teki vuoden 2020 aikana yhteensä noin 100 000 kangasmaskia. Niistä osa myytiin Kangasalan kaupungille omakustannushintaan, ikään kuin yritys vastuuna.

### Hyvät tulevaisuusnäkymät

Tam-Silkin verkkokauppa sujuu, toimitusajat ovat hieman pidentyneet ja koneet suoltavat ”punaisena” uusia tuotteita. Tehdaslaajennusta suunnitellaan, pop up -myymälöitä suunnitellaan avattavaksi, sekä yhteistyötä uusien materiaalien, kuten puupohjaisten ja biopohjaisten kuitujen käyttöä kehitellään niin kotimaisten kuin kansainvälisten yhteistyökumppanien kanssa.

Vankka kasvu luvuissa kertoo, että Tam-Silk on valinnut oikein. Verkkokauppa vuonna 2020 oli 1,25 milj. euroa, kun se vuonna 2017 oli 45 000 €, oman myymälän vastaavat luvut ovat yli 300 000 € ja 86 000 €. Liikevaihto vuonna 2020 oli 2,7 milj. €, kun se oli vuonna 2017 vain 1 milj. €. Henkilöstön määrä on myös kaksinkertaistunut, ollen nyt 38 henkilöä. Lisää palkataan koko ajan.



# hakola

## Tulevaisuuteen suuntautunut tiedolla johtamisen kulttuuri näkyy myös liikevaihdossa

Yritys:	Hakola Oy
Perustamisvuosi:	1963
Verkkosivu:	hakola.fi
Henkilöstö:	30
Liikevaihto:	6,2 M€

Haastateltava: operatiivinen johtaja Jari Hakola  
Haastattelija: Liisa Kirves

## **Uusi sukupolvi – uusi suunta**

Hakolan huonekalutehdas Kurikan Jurvassa teki täyskäännöksen vuonna 2015 ja siitä lähtien kasvu on ollut hurjaa. Tehtaan historia alkaa jo vuodesta 1963, jolloin Eero Hakola alkoi myydä itse tekemiään huonekaluja suoraan asiakkaille. Uuden Hakolan konseptin mukaan nyt on palattu juurille eli myydään jälleen suoraan asiakkaille. Kuorma-auton peräkoppimyynti on vaihtunut verkkokauppaan.

Jari Hakola jatkoi isänsä jalanjäljissä huonekalualalla. Hakolan tehdas työllisti alussa vain muutaman tekijän, mutta 1980-luvulla, tehtaan huippuaikana, väkeä oli töissä jo noin 50 henkilöä. Hallintoa ja markkinointia hoiti viisi henkilöä, loput valmistivat huonekaluja. Mööpelit menivät kuluttajille huonekalukauppojen kautta vuosina 1972-2012.

Globalisaatio muutti huonekalumarkkinaa rajusti 1990-luvulta eteenpäin. Hakolalla oli töissä enää 5-6 henkilöä ja Jari Hakola alkoi jo pohtia yrityksen lopettamista 2000-luvulla. Pohdinta kesti viitisen vuotta. Uusi suunta alkoi hahmottua, kun tytär Annaleena aloitti muotoiluopintonsa Aalto-yliopistossa vuonna 2008. Hän käytti opiskelujensa opinnäytetöissä esimerkkinä sukunsa huonekalutehdasta. Opiskeluaikanaan hän teki laajaa poikkitieteellistä yhteistyötä mm. markkinointi- ja verkko-osaajien kanssa. Vähitellen alkoi uusi suunta selvitä.

## **Rohkeita kokeiluja**

Brändimuutoksen perusta oli luja, sillä tuotantotilat, talous ja henkilöstö olivat kunnossa. Uusi Hakola -brändi oli valmis vuonna 2014, jolloin luovuttiin kokonaan huonekalukaupoista jakelutienä. Oma verkkokauppa oli valmis ja jäljellä oli enää Kodin Anttila jakelutienä, mutta tämä parivuotinen vaihe päättyi Kodin Anttilan konkurssiin vuonna 2016. Samana vuonna avattiin oma myymälä Helsinkiin ja otettiin Stockmann jälleenmyyjäksi. Finnish Design Shopin kautta tavoiteltiin ulkomaankauppaa, mutta tämä vaihe jäi vain parin vuoden mittaiseksi. Kokeiluna oli myös vuoden mittainen oman myymälän jakso Oulussa.

Vuonna 2021 Hakolalla menee erittäin hyvin. Brändin perustuote on sohva ja asiakaskohde on koti. Jari Hakolan mukaan myös julkisiin tiloihin myydään Hakolan sohvia, sillä toimistot ovat muuttuneet kodinomaisempaan suuntaan. Enää eivät kirjoituspöytä ja tuoli ole ainoita työn tekemisen paikkoja. Tosin julkisen puolen osuus myynnistä on toistaiseksi noin 10 % luokkaa. Koronavuosi on myös tehnyt sohva kaupalle hyvää, sillä ihmiset ovat enemmän kotona, sohvut kuluvat ja rahaa on käytettävissä enemmän, kun ulkomaanmatkoille ei voi lähteä. Jari Hakola määrittelee asiakkaisiin ”mieleltään nuoret, toista tai kolmatta sohvaansa ostavat keski-ikäiset tai vanhemmat ihmiset”. Hakola sanoo, että yleensä ihmiset eivät osta ensimmäistä sohvaansa heiltä.

## **Vahvoihin osaamisverkostoihin perustuva, yksilöllistä palvelua tarjoava liiketoimintamalli**

Hakola on verkostoitunut erittäin monipuolisesti. Heidän oman toimintansa ydin on verhoilu, mutta komponentteja ja materiaaleja hankitaan yhteistyökumppaneilta. Jurvassa on erittäin vankkaa puutyöstön osaamista, ja Hakolallekin sohvien jalvoja ja muita puukomponentteja valmistavat monet jurvalaiset huonekaluvalmistajat alihankkijoina. Myös kankaita ja oheistuotteita tulee monilta valmistajilta, ja tätä puolta Hakola on Jari Hakolan mukaan vahvistamassa.

Oikeastaan Hakola toistaa sitä vanhaa kärryvalmistajien verkostoitumisperiaatetta, jossa osaamista hankitaan parhailta osaajilta ja yhdistetään laadukkaaksi lopputuotteeksi. Näin toimivat kurikkalaiset kärrymestarit, jotka myivät verkoston tuottamia ”kurikkalaasia” 1900-luvun alussa Vaasan markkinoilla. Hakola myy sohviaan netissä koko maailmalle, mutta todellisuudessa lopputuotteen takana on osaavien tekijöiden verkosto.



Hakolan brändi on viilattu asiakkaan kannalta erittäin helpoksi: kun ostat netistä sohvan, valitset sille jalat, tyylin ja verhoilun ja kaikki yksityiskohdat. Kun klikkaat tilauksen, sohva lähtee tehtaalla tuotantoon nimelläsi ja noin neljän viikon kuluttua kaksi miestä pakettiautolla tuovat sohvan kotiisi, purkavat paketin, ruuvaavat jalat paikoilleen ja vievät pakkausmateriaalit mennessään. Jos olet eurooppalainen ostaja, Hakolan logistiikkakumppani tuo sohvan ovellesi, mutta kumppanista riippuen kokoaminen ja pakkausmateriaalit saattavat jäädä omaksi huoleksesi. Hakolassa ei siis ole valmiiden sohvien varastoa, vaan koko tuotanto tehdään tilausten mukaan ja toimitetaan asiakkaalle logistiikkaverkoston avulla.

### **Jatkuva toiminnan kehittäminen on investointia tulevaisuuteen**

Vuoden 2021 alussa Hakolalla on töissä yli 30 ihmistä, joista kymmenkunta kehittää toimintaa: verkkokauppaa, markkinointia, tuotekehitystä, sosiaalista mediaa. Jari Hakolan mukaan tämä on tärkeää. Aikaisempina vuosina toiminnan kehittämiseen ei juuri ollut resursseja, mutta nyt tämä sektori nähdään yrityksessä tärkeänä. On tiiviit yhteydet Aalto- ja Vaasan yliopistoon, osalla henkilöstöstä on korkeakoulututkinto ja yrityksessä vaalitaan kykyä suunnata katseen kohti tulevaisuutta.

Jari Hakola, joka nykyään on tyttärensä luotsaaman yrityksen operatiivinen johtaja, sanoo yrityksen tulevaisuuden näyttävän erityisen hyvältä. Samaa mieltä ovat työntekijät, joista osalla on jo yli 20 vuoden ura takanaan yrityksessä. Ja liikevaihtoluvut puhuvat puolestaan: vuonna 2014 liikevaihto 0,5 milj €, seuraavana vuonna 0,72 milj €, sitten 1,6 milj €, 2,5 milj €, 4,2 milj €, 4,8 milj € ja viime vuonna 2020 6,2 milj €.



## **Juustoportti – jatkuvaa tiedonjanoa ja intuitiivista rohkeutta toimia toisin**

Yritys:	Juustoportti Oy
Perustamisvuosi:	1966
Verkkosivu:	juustoportti.fi
Henkilöstö:	300
Liikevaihto:	80 M€ (2020)

Haastateltava: toimitusjohtaja Timo Keski-Kasari  
Haastattelija: Liisa Kirves

### **Kaikki alkoi kotitilan leipäjuustosta**

Juustoportti ja sen tuotteet ovat nykyään tuttuja lähes kaikille suomalaisille, sillä tuotteita myydään sekä omissa myymälöissä että ketjujen kaupoissa ympäri maan. Jalasjärvellä omassa myymälä-ravintola-näyttöjuustolassa on kunniakirjoja ja palkintosertifikaatteja kotimaasta ja maailmalta monen seinän verran.

Laatu on kohdallaan, ja Juustoportti on luonut maineensa ja tuotevalikoimansa lyhyessä ajassa verrattuna moniin vertaisiinsa.

Juustoportin historia alkaa vuodesta 1966, jolloin perheyhtiön toimitusjohtajan Timo Keski-Kasarin vanhemmat alkoivat valmistaa leipäjuustoa omien lehmiensä, muun muassa Isabellan, maidosta. Isabella-niminen juusto on edelleen valikoimassa. Vuonna 1989 yritys muutettiin osakeyhtiöksi ja liikevaihto oli silloin noin 200 000 €.

Vuonna 2020 liikevaihto oli noin 80 milj. € ja väkeä töissä noin 300 henkeä. Vuotuinen kasvu on ollut noin 15 %, korona-aikana vähän notkahti, kun ravintolat olivat suljettuna. Tämän suuruusluokan kasvu kestetään, kovempi kasvu on liikaa. Timo Keski-Kasari arvostaa kovasti maakuntameijereitä, niiden väkeä ja tuotteita, mutta vertaa, että Juustoportilla kesti noin 30 vuotta tehdä sama taival kuin maakuntameijereiltä vei 100 vuotta.

### **Tulevaisuustieto rakentuu yhdistelemällä paikallista, kansallista ja kansainvälistä osaamista**

Juustoportilla onkin ihan omanlaisensa toimintamalli. Aktiivisesti seurataan ja tutkitaan, mitä tieteessä, tutkimuksessa ja toimintaympäristössä tapahtuu, mutta mitään ei kopioida tai osteta suoraan, vaan kaikki ”törmäytetään” oman henkilöstön keskuudessa. Keski-Kasari käyttää taajaan ”törmäyttää” -sanaa, sillä se kuvaa Juustoportin filosofiaa ja tekemisen tyyliä. Tutkimusta ja tiedettä arvostetaan, kuunnellaan, luetaan ja seurataan mutta samalla myös havainnoidaan ympärillä olevaa ja kootaan yhteen erilaisia ihmisiä, joiden osaamisen kautta ”törmäytetään” tieto niin, että mukana on tuotekehitystä, myyntiä, kuluttajaa ja kuluttajatutkimusta.

Keski-Kasari korostaa moneen kertaan, että tietämys ja viisaus eivät asu seinissä tai organisaatiossa, vaan osaavien ihmisten korvien välissä. Tätä osaamisen ja tiedon keruun yhdistelmää Juustoportissa haetaan ympäri maailmaa siten, että oma väki matkustaa parhaan tiedon lähteille ja osaavaa väkeä tuodaan Juustoporttiin. Koronan aikana ei ole matkustettu, vaan tietoa seurataan ja haetaan verkkoyhteyksien ja omien verkostojen kautta. Kun haetaan parhaita mahdollisia kumppaneita ympäri maailmaa, heidän mukanaan saadaan myös yhteyksiä yliopistoihin ja tutkimuslaitoksiin.

### **Liika konsensushakuisuus ei innosta uudistumaan**

Vaikka Keski-Kasari suhtautuu avoimesti ja kiinnostuneesti uuteen tietoon, hänellä on jonkinlainen ”komiteasuodatin” päällä, sillä hänen mukaansa usein tapahtuu niin, että katsotaan peruutuspeiliin, tutkitaan mennyttä ja vedetään siitä lineaarisia johtopäätöksiä. Tällaisessa ”komiteatyöskentelyssä” kulmat pyöristyvät, haetaan konsensusta ja särmit menetetään. Prosessin moni vaihe latistaa, vaikka pitäisi löytää merkityksiä. Olennaista on, löydetäänkö lisää särmiä, löydetäänkö juju vai pyöristelläänkö kulmia eikä mennä eteenpäin. Törmäyttäminen on Keski-Kasarin mukaan sitouttamista, eikä aina ole kyse parhaasta tuotteesta tai ideasta, vaan voittavasta joukkueesta.

Juustoportin väki ottaa kiitollisena vastaan tieteen ja tutkimuksen tulokset, mallinnukset, empiriat ja soveltaa niitä mahdollisimman nopeasti. Tulevaisuuden näkemisessä on Keski-Kasarin mukaan aina mukana myös intuitiota. Samalla seurataan, mitä ympärillä tapahtuu. Itse tekeminen on kuitenkin Juustoportin väen juttu. Toimitaan prosessimaisesti, reagoidaan muutoksiin. Kun yrityksen kokoluokka kasvaa, on muutettava johtamisjärjestelmiä ja systeemejä, on pysyttävä ketteränä. Päätöksenteko on pidettävä lähellä prosessia.

### **Parviäly mahdollistaa ketterän reagoinnin toimintaympäristömuutoksiin**

- Ruoka-ala on mahtava ala, sanoo Timo Keski-Kasari. Hän on innoissaan, vaikka monien mielestä ruoka ei ole kiinnostavaa. Innostus, uuden etsiminen, oman henkilöstön arvostus, ”törmäyttäminen”, uuden tiedon etsiminen on ollut tuloksellista, sillä Juustoportilla keskimäärin kymmenestä uudesta tuotteesta kahdeksan

on voimissaan vuoden kuluttua, vaikka alalla yleensä vain kaksi kymmenestä uudesta tuotteesta selviää pysyvästi markkinoille. Keski-Kasari uskoo parviällyyn, sillä pystytään ratkomaan ongelmat nopeasti. Tietoa on paljon saatavilla, sitä pitää seuloa ja yhdistää, ja siinä osaavat ihmiset ovat avainroolissa.



## Sektorit ylittävä toimintakulttuuri ennakoinnin voimavarana

Yritys:	CAP-Group Oy
Perustamisvuosi:	2005
Henkilöstö:	~400 työntekijää (sis. sopimuskouluttajat)
Liikevaihto:	26,4 M€ (v. 2020)

Haastateltava: HR ja yhteiskuntasuhteista vastaava Samps Lindberg  
Haastattelija: Sanna Ketonen-Oksi

### Yksinyrittäjästä Pohjoismaiden suurimmaksi toimijaverkostoksi

CAP-Group Oy perustettiin Hämeenlinnassa vuonna 2006. Yrityksen perustaja ja kesään 2020 asti sen toimitusjohtajana työskennellyt Pekka Kari oli voittanut vuotta aiemmin taloudellisen ajon maailmanmestaruuden. Lisäksi hänellä oli kokemusta ajotapakouluttajana ja liikenneopettajana. Tämä loi vahvan osaamis pohjan kuljetusyritysten taloudellisen ajon koulutuksille perustuvalla valmennusliiketoiminnalle.

Vuonna 2009 perustetun CAP-Autokoulun myötä Kari sai yhtiökumppanikseen Pasi Paakkarin, menestyneen autokoulu yrittäjän, jolla oli kokemusta onnistuneista yritys järjestelyistä. Innovatiivinen yrittäjäkaksikko asetti tavoitteekseen uudistaa suomalaista kuljettajakoulutusta. Alkoi aktiivinen kasvun vaihe. Pääasiassa yritysostojen kautta tapahtunut kasvu oli suurinta vuosina 2015-2016, jolloin sekä yrityksen liikevaihto 3,8 M€ > 11,2 M€) että henkilöstömäärä (35 > 148) lähes kolminkertaistuivat. Sittemmin kasvu on jatkunut tasaisesti, n. 25 % vuositahtia.

Runsaassa 10 vuodessa CAP-Group Oy on kasvanut Pohjoismaiden suurimmaksi, koko toimialansa kehitystä luotsaavaksi toimijaksi. Kehittämiensä teknologiaa hyödyntävien ja pedagogisesti kiinnostavien oppimismenetelmiensä ansiosta yhtiölle on muodostunut hyviä edellytyksiä laajempaankin kasvuun kansainvälisillä markkinoilla. Tätä kehitystä tukemaan syntyivät vuonna 2020 realisoituneet päätökset siirtää CAP-Groupin enemmistöomistajuus pohjoismaiselle sijoitusrahasto Verdanelle sekä palkata yhtiölle kansainvälisen kasvun johtamisesta kokemusta omaava uusi toimitusjohtaja.

### Menestys edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä

CAP-Groupin alkuvuosina sen innovatiivisuus perustui pitkälti yhtiön perustaneen Pekka Karin omalle osaamiselle ja hyvälle verkostoitumistaidoille. — Toisaalta yrityskulttuurimme on aina kuulunut se, ettei meillä ruikuteta, vaan edetään ratkaisuja etsien, asiakaslähtöisiä vaihtoehtoja esittäen, toteaa CAP-

Autokoulu Oy:n HR ja yhteiskuntasuhteista vastaava Sampsa Lindberg. Esimerkiksi 2010-luvun alussa, kun osaavista liikenneopettajista oli huutava pula, CAP-Autokoulu Oy alkoi, ensimmäisenä Suomessa, itse kouluttaa omat liikenneopettajansa. Ratkaisukeskeisyys ja asiakaslähtöisyys olivat taustalla myös silloin, kun yhtiössä päätettiin panostaa sekä teknologisesti että pedagogisesti edistyksellisen simulaattoriopetuksen kehittämiseen.

Siinä missä alkuvuosina yhtiön menestys perustui pitkälti sen omistajien innovatiivisuudelle, on yhtiön kasvaessa korostunut tarve koko henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Vaikka henkilöstön työhyvinvointi on aina ollut CAPille tärkeää, ovat sen päätöksentekoa ohjanneet pitkään perinteiset talouden mittarit. – Meillä on iso duuni vielä siinä, miten nostaa lähiesihenkilöiden vuorovaikutustasoa ja miten talouden lukujen johtamisesta löytyy aikaa ihmisten johtamiseen, kertoo Lindberg. Yksi olennainen osa tätä uudistustyötä on mahdollistaa operatiivisen kentän uudistuminen. Yksittäisillä autokoulunopettajilla on keskeinen osa tuloksen luonnissa, mutta erot yksilöiden ja tiimien välillä ovat viime aikoina kasvaneet. Paine lisäkoulutukselle on suuri.

### **Vaatii rohkeutta kulkea edellä**

Autokouluopetukseen liittyvien säännösten purkautuminen on ollut omiaan edistämään markkinalähtoisempää palvelutarjonnan kehittymistä koko toimialalla, mutta ilman rohkeaa, tulevaisuussuuntautunutta toimintakulttuuria olisivat monet saavutetut kilpailuedut jääneet toteutumatta. Toimintaympäristömuutosten varhaisen havainnoinnin merkitys liiketoiminnalle on Sampsa Lindbergin mukaan hyvin tiedostettua. – Toiminta on ollut hyvin intuitiivista, mutta ei me oltais tässä tilanteessa ellei me tehtäis ennakkointia. Vaatii rohkeutta kulkea edellä. Jos me ei tehdä niin, joku muu tekee sen kyllä.

Noin sadalla paikkakunnalla toimivalle, Suomen suurimmalle autokouluketjulle verkostomainen toiminta ja työyhteisön monipaikkaisuus on ollut arkipäiväistä aina yrityksen perustamisesta asti. Etä- ja verkko-oppimisympäristöihin sekä sähköiseen asiakaspalveluun on panostettu vuosien ajan. Investoinnit yhtiön omaan ohjelmistoliiketoimintaan ovat mahdollistaneet CAP-Autokoulujen käyttämän etävalvotun simulaation kehittämisen yhtiön sisällä. Ylipäätään, tieliikenteen automaatiota on yhtiössä seurattu kiinteästi, pohtien millaisia uusia käytäntöjä se edellyttää, mitä voidaan nykyisissä autoissa hyödyntää ja kuinka muutokset ylipäätään hyväksytään.

Ulkoisten toimintaympäristömuutosten varhaisen havainnoinnin rinnalla CAP-Groupissa on tehty tietoinen valinta panostaa henkilöstön osaamista ja ajattelua avartavaan jatkuvaan uudistumiseen. Tässä avainasemassa ovat olleet niin henkilöstön koulutus kuin olemassa olevaa osaamista monipuolistavat rekrytoinnit eri toimialoilta, eri sektoreilta ja erilaisin taustoin. Esimerkiksi viime vuonna aloittaneella toimitusjohtajalla Olli Kilvellä on aikaisempaa kansainvälistä kokemusta paitsi autokaupasta niin myös kotitalouksien kulutustavara- ja pikaruokaketju McDonald'sista. Ja Sampsa Lindberg toimi aiemmin vuosikymmenen verran liikennealan viranomais tehtävissä.

Kaiken kaikkiaan uudistumiskykyä on tuettu luomalla yhtiöön sektorit ylittävää toimintakulttuuria, jonka ytimessä on yhteistyö yli totuttujen tehtävänkuvarajojen sekä organisaation sisäisten ajattelu- ja toimintamallien haastaminen. Samalla ovat vahvistuneet yhtiön yhteiskunnallisesti laajat verkostot sekä toiminta akateemisten asiantuntijoiden kanssa luoduilla yhteistyö- ja keskustelufoorumeilla.

### **Ennakkointi kokonaisvaltaisen brändi- ja strategiauudistuksen tukena?**

Vuonna 2021 CAP-Groupissa ollaan uuden edessä. Yhtiön ytimessä on edelleen autokoululiiketoiminta, mutta vuosien varrella sen oheen on kasvanut myös merkittävää liikenneturvallisuuden parantamiseen tähtäävää ohjelmistotuotantoa. Kansainväliseen kasvuun tähtäävien tavoitteiden myötä työn alla ovat niin yrityksen brändin kuin strategian kirkastaminen.

Dataan perustuvien lyhyen aikavälin ennusteiden lisäksi ennakointia tukevat yhteydet kansainvälisiin asiantuntijoihin ja erilaiseen yrityksen ulkopuoliseen tietoaaineistoon. Tieto liikkuu hyvin yrityksen sisällä ja viestintä on runsasta, mutta ennakointitiedon fokus on pääosin lyhyen aikavälin ennusteissa. Esimerkiksi viikoittain päivittyvissä myyntimittaristoissa, joita hyödynnetään operatiivisen toiminnan ohjauksessa. – Mallinnusten ja kuukausitasolla seuratun (avoimen) datan avulla ollaan osattu aika hyvin tehdä trendianalyseja ja skenaarioita, ennakoida mitä on tulossa, Lindberg tiivistää, ja jatkaa: – Vastuu data-analyseista on keskitettyä ja tapahtuu tällä hetkellä osin automaationa, osin käsityönä.

Toimialansa kansallisissa keskusteluissa ei yhtiö ole niinkään ollut mukana, mutta keskusteluja seurataan tarkkaan. Aivan viime aikoina on CAP-Group ottanut myös yrityksenä kantaa esimerkiksi tieliikenteen digitalisointiin liittyvissä kysymyksissä. Skenaariotyön koetaan tukevan sekä toimintaympäristömuutosten ennakoitavuutta, että yhtiössä tapahtuvan kehitystyön uskottavuutta. Suurempaa kokonaiskuvaava rakennetaan kvartaaleittain, osana laajennettujen johtoryhmien toimintaa. Tällöin tulevaisuutta tarkastellaan tyyppillisimmillään 3-4 vuoden aikaperspektiivillä.

## Lähteet

- <https://cap.fi/fi/yhtio>
- <https://www.epressi.com/tiedotteet/koulutus/cap-autokoulu-ja-hameen-ammatti-instituutti-yhdessa-kouluttamaan-liikenneopettajia.html>
- <https://www.sttinfo.fi/tiedote/pohjoismainen-sijoitusrahasto-verdane-ostaa-enemmiston-kuljettajakoulutusyritys-cap-groupista?publisherId=69817674&releaseId=69866893>



## Vastuullinen liiketoiminta rakentaa toivottua tulevaisuuskuvaa

Yritys:	Luonkos Finland Oy
Perustamisvuosi:	2018
Verkkosivu:	luonkos.fi
Henkilöstö:	10
Liikevaihto:	247 000 € (v. 2019), 533.000 (v. 2020)

Haastateltava: toimitusjohtaja Piritta Fors  
Haastattelija: Sanna Ketonen-Oksi

### Tavoitteena kokonaisvaltainen hyvinvointi

Naantalissa vuonna 2018 perustettu Luonkos syntyi sen perustajien Miia Leinon ja Jonna Vesterisen henkilökohtaisesta kiinnostuksesta luonnonyrtteihin, ja niistä sekä muista puhtaista raaka-aineista valmistettuun luonnonkosmetiikkaan. – Miiilla ja Jonnalla on molemmilla taustalla niin kosmetiikan alan tuotekehityksessä kuin asiakasrajapinnassa tapahtuvasta työstä. Äitiyden ja omakohtaisen herkistymisen

myötä heillä heräsi vahva halu kehittää tuotteita, jotka perustuisivat suomalaisen luonnon upeiden, myrkyttömien raaka-aineiden hyödyntämiseen, kertoo Luonkosin toimitusjohtaja Piritta Fors. – Idea tästä innovatiivisesta, vastuullisesti tulevaisuuden kosmetiikkaa tuottavasta kasvuyritystoiminnasta kypsyi hiljalleen, Miian ja Jonnan järjestäessä luonnonkosmetiikan kursseja silloisessa yrityksessään.

Monipuolisen asiantuntijuuden ja osaamisen omaava, viimeisimpänä tulevaisuuden tutkimuksen maisteriopinnot suorittanut Fors lähti yritystoimintaan mukaan Luonkosin kolmantena perustajajäsenenä. Hän vastaa yrityksen visiosta, strategiasta, viestinnästä, visuaalisesta tarinasta sekä myynnistä. – Luonkosin liiketoiminta nojaa vahvasti arvopohjaiselle ajattelulle. Haluamme toimia ihmistä hellien ja luontoa kunnioittaen. Kaikki yritystämme koskevat valinnat, aina tuotekehityksestä ja hankinnoista yrityksen johtamismalliin, perustuvat arvoihimme. Meillä ei puhuta tulevaisuuden toimintatavoista tai uusista arvonluonnin keinoista. Me elämme niitä todeksi joka päivä.

– Toisin kuin perinteisesti on tapana, emme luo tuotteita brändätäksemme niitä mahdollisimman isolla katteella myytäväksi. Tavoitteemme on luoda monikäyttöisiä tuotteita, jotka mahdollistavat sen, että kuluttajat voivat vähentää ostamansa kosmetiikan määrää. Emme halua luoda mitään turhaa. Arvojemme mukaisesti kierrätämme kaiken mahdollisen ja käytämme luonnollisesti biohajoavia pakkauksia. Tuotteemme ovat käsin tehtyjä, vegaanisia ja säilöntäaineettomia.

### **Itseohjautuva, ketterä, viraali toimintakulttuuri**

Fors kertoo yrityksen toimintakulttuurin saaneen innoitteensa Frederic Laloux'n kirjassaan "Reinventing Organizations" (2014) lanseeraamasta, organisaatioiden perinteisiä toimintamalleja haastavasta Teal -ajattelusta. Kyseessä on eettisesti kestävään liiketoimintaan tähtäävästä, työntekijöidensä kokonaisvaltaista hyvinvointia tukevasta, päätöksenteon hajauttamista ja läpinäkyvyyttä arvostavasta suhtautumisesta yritystoimintaan. Suomessa Teal -ajattelua ovat tehneet tutuksi muun muassa yrityskulttuurin eurooppalaisina edelläkävijöinä tunnetut IT-alan palveluja tuottava Reaktor sekä digitaalisista transformaatioista ja ohjelmistokehityksestään tunnettu Vincit.

Luonkosissa Teal -ajattelu näkyy ennen kaikkea siinä, kuinka työyhteisöä tuetaan ja ohjataan arjessa tapahtuvaan ketterään, itseohjautuvaan, ratkaisukeskeiseen toimintaan. Murehtimisen sijaan olennaista on löytää uusia, asiakaslähtöisiä tapoja ratkaista asioita. Tämä edellyttää paitsi jaettava vastuuta ja vapautta tehdä päätöksiä itse, myös järjestelmällisestä kykyä keskittyä hyvän tulevaisuuden rakentamiseen. Sen eteen on tehty Luonkosissa paljon töitä yli korona-ajan. – Visioiden on oltava suurempia, Fors kiteyttää.

Startup -maailmassa luonnonkosmetiikkaan keskittynyt, kansainvälisille markkinoille heti alusta alkaen tähdännyt Luonkos on toimijana varsin epätyypillinen. – Emme kuulu kategorisesti oikein mihinkään. Uskomme kuitenkin, että tulevaisuudessa yhä useammalla arvopohjaisella yrityksellä on mahdollisuuksia menestyä, ja että luonnonkosmetiikasta on tulossa valtavirtaa. Etenkin monikäyttökosmetiikan suosio on nousussa, Fors jatkaa.

Arvot kannattelevat myös viraalimarkkinointiin panostavan Luonkosin myyntiä. – Yrityksen narratiivin on oltava merkityksellinen. Sellainen, johon asiakkaiden on helppo sitoutua. Yrityksen arvoihin sitoutuneet asiakkaat suosittelut mielellään yritystä sosiaalisessa mediassa, lisäten samalla tietoisuutta niin yrityksestä kuin sen tuotteista.

### **Tulevaisuusajattelu kuuluu kaikille**

Fors teki keväällä 2020 valmistuneen opinnäytteensä yhteisöllisestä visioinnista. Sen taustalla oli paljon erilaisia ajatuksia yritystoiminnasta ja sen tulevaisuudesta. Forsin puheissa korostuu tarve miettiä koko ennakkoinnin ajattelu uusiksi. – Mitä yrityksissä oikeastaan tulisi ennakoida? Miten tulevaisuusajattelu saataisiin integroitua osaksi koko organisaation arjen toimintaa?

Tähän strategisen ennakkoinnin kentällä tärkeään ja viime vuosina puhuttaneeseen haasteeseen on Luonkosilla vastattu ottamalla koko työyhteisö aktiivisesti mukaan luomaan yhteistä toivottua tulevaisuuskuva. Samalla kehittyä tulevaisuusajattelu sekä yksilö- että organisaatiotasolla. – Yhteisöllinen visiointi lähtee aina porukasta liikkeelle. Ensimmäin mietitään, mikä on ydinhaaste ja sitten, miten se voidaan ratkaista. Nykyisellään liian monissa yrityksissä pelko estää tekemästä muutosta. Ei nähdä 5 vuotta pidempää perspektiiviä. Siksi me haluamme tehdä toisin ja lähdimme heti liikkeelle tulevaisuudesta.

Ennakointitietoa kerätään sirpaleisesti erilaisista lähteistä. Signaalien keruun ja mahdollisuuksien kartoittamisen suhteen oikeastaan kaikilla ovat tuntosarvet pystyssä. Lisäksi perustajajäsenillä on käytössään oma Slack -kanava, jossa he jakavat lähes päivittäin erilaista aineistoa toisilleen. Joskus tiedon lähteenä on kiinnostava lehtiartikkeli, joskus kyse on erilaisista keskusteluryhmistä kerätyistä tai ihmisiä kuuntelemalla syntyneistä, tulevia trendejä koskevista havainnoista. – Kilpailija-analyysin sijaan suosimme tiedon laajaa ”metsästystä”. Käsitys markkinatarpeista syntyy siinä samalla. Menneisyydestä käsin tuotetusta tiedosta emme ole kiinnostuneita, Fors toteaa.

### **Tarkkaan harkitut, tieteen innovaatioista ammentavat kehitysideat**

Luonnonkosmetiikkaa koskevan tiedon ohella Luonkosissa ollaan kiinnostuneita esimerkiksi kulutuskäyttäytymisessä tapahtuvien muutosten vaikutuksista yritystoiminnan arvonluontiin tai tulevaisuuden työelämään. Kaikki tiedonkeruu pyrkii laajentamaan yrittäjien kykyä ymmärtää tulevaisuuden trendejä ... sitä, mitä kuluttajat haluavat pitkällä aikajänteellä ja miten muutos kehittyy ajallisesti.

Moni asia on alkuun näyttänyt hyvinkin epämääräiselle, mutta selkiytynyt ajan myötä. Tai sitten ratkaisu on löytynyt ikään kuin sattumalta. Näin kävi esimerkiksi aivan yritystoiminnan alussa, kun Luonkosissa haluttiin panostaa muovittomiin pakkauksiin. – Meille sanottiin, ettei se ole mahdollista. Ratkaisu löytyi Kotkamillsin kartongista, jota tyypillisesti käytetään kertakäyttökahvikuppeihin. Öljykakut tarvitsevat barrierin ja tuotetta luodessamme biohajoavia ratkaisuja ei ollut vielä olemassa. Kotkamillsin biohajoavat barrierikartongit lanseerattiin juuri kreivin aikaan ja Luonkosin kakkupakkaukset ovat maailman ensimmäiset kosmetiikalle tehdyt pakkaukset, joihin tätä materiaalia on käytetty.

Luonkosissa innovatiivisuus ei ole itseisarvo vaan kytkeytyy aina yrityksen vastuullisuustavoitteisiin. Muita esimerkkejä ovat kuivashampoon raaka-aineena käytetty koivunkuorijauhe, joka on teollisuuden sivuvirtaa ja tukee siten kiertotaloutta. Samoin Luonkosissa on haluttu luoda vedettömiä tuotteita, jotta yrityksen vesijalanjälki pysyisi mahdollisimman matalana. – Uusissa tuotteissamme pohdimme aina raaka-ainevalintoja yhdistäen ne havaittuun markkinatarpeeseen ja yhteisöpalautteeseen. Innovatiivisuus on toiminnassamme luontaista niin tuotekehityksessä kuin tuotelanseerauksissa.

---

# **GLASSHOUSE HELSINKI**

## **Ennakkoinnin tehtävä on sivistää ja avata silmiä uutta luovalle ajattelulle**

Yritys: Glasshouse Helsinki Oy  
Perustamisvuosi: 2020  
Verkkosivu: [glasshousehelsinki.com](http://glasshousehelsinki.com)

Henkilöstö: 10  
Liikevaihto: 96 000 € (v. 2020)

Haastateltava: toimitusjohtaja Mirkku Kullberg  
Haastattelija: Sanna Ketonen-Oksi

## Vastuu tulevaisuudesta

Kesällä 2020 perustetun Glasshouse Helsingin taustalla on kunnianhimoinen halu muotoilla kaupunkitiloihin uudenlaisia, eettisesti sekä kestävästi vastuullisempaan kuluttamiseen ja liiketoimintaan ohjaavia kohtaamisen ja kaupanteon paikkoja. – Meidän on otettava enemmän vastuuta siitä, että miten maailma muuttuu, koska meidän muutamme sitä itse, toteaa Glasshouse Helsingin perustaja ja toimitusjohtaja Mirkku Kullberg. – Jos emme ota vastuuta siitä, mihin suuntaan olemme menossa, niin emme myöskään ole ratkaisemassa niitä haasteita, joita muutos tuo mukanaan. Elämme ajassa, joka vaatii yritystoiminnalta ketterää muuntautumiskykyä.

– Glasshouse Helsinki syntyi kiinnostuksesta ajatella markkinoinnin ja muotoilun kohtaamista muotoilun ja vastuullisen tulevaisuusajattelun välineinä. Tällä hetkellähän vastuullisuus on tuotu designin toimialalle usein lisäarvona, jolla haetaan uskottavuutta omalle toiminnalle. Tulevaisuudessa designin tulee ikään kuin alistua vastuullisuudelle, palvelemaan yhteiskuntaa ja elämän jatkumoa. Me haemme vastuullisuutta laajemmassa kuvassa, pohtien miten voisimme olla osa tätä kehitystä ja vaikuttamassa siihen. Victor Papanekin<sup>3</sup> ajattelua mukailien designin pitäisi auttaa ylipäättään ratkaisemaan ongelmia ja palvella vastuullisuutta.

Glasshouse Helsingin toiminnan ytimessä on uusi ja innovatiivinen, muodin, taiteen, arkkitehtuurin ja muotoilun paikallista osaamista ja tekijöitä yhteen tuova myymäläkonsepti, joka avattiin Aleksanterinkatu 13:een vuonna 1900 rakennetussa, Suomen ensimmäisessä tavarataloksi suunnitellussa rakennuksessa toukokuussa 2021. Samassa tilassa toimii myös vuonna 2012 toimintansa aloittanut, valokuvaaja Katja Hagelstamin perustaman Lokal Helsingin myymälä. Sekä erillisestä nykyaikaisen galleriastaan että korkealaatuista paikallista taidetta, käsityötä ja muotoilua esittelevästä myymälästään tunnettu Lokal Helsinki liitettiin Glasshousen Helsingin tytäryhtiöksi syksyllä 2020.

– Meistä on ihan äärimmäisen tärkeää, että tekeminen ei katoa kylistä, ja pienistä kaupungeista ja syrjäseuduilta. Sehän köyhdyttää meidän koko kulttuurista rakennetta yhteiskunnassa. Lokal on liikevaihdoltaan pieni, vaikkakin kokoaan suurempi toimija, jolla sen paremmin taloudelliset kuin henkilöstöresurssit eivät ole riittäneet kansainvälistymiseen. Siinä olemme nyt tukena.

## Ei paluuta entiseen – on pakko uudistua

Mirkku Kullbergin oma työura muodin, muotoilun ja markkinoinnin parissa on vaikuttava. Kullberg on johtanut sekä Artekia että turkis- ja nahkaliike Grünsteinia. Lisäksi hän on työskennellyt muun muassa Nanson brändijohtajana ja Kämp Groupin markkinointijohtajana. Alvar Aalto -säätien puheenjohtajana hän on ollut keväästä 2020 alkaen. Kullbergin työurassa korostuu rohkeus nähdä ja tehdä asioita toisin. Juuri nyt Kullberg kehottaa yrityksiä vakavasti pohtimaan olemassaolonsa perusteita.

---

<sup>3</sup> Wienissä 1927 syntynyt, ja toisen maailmansodan alussa Yhdysvaltoihin paennut Victor Papanek oli muotoilija ja kestävä kehityksen pioneeri, joka tunnetaan yhteiskunnallisesti ja ekologisesti vastuullisten tuotteiden, työvälineiden ja yhteiskuntarakenteiden suunnittelun puolestapuhujana. Hän ei hyväksynyt sellaista tuotesuunnittelua, joka on vaarallista, näyttävää, huonosti sopivaa tai tarpeetonta. Papanekin vuonna 1971 kirjoittama kirja Design for the Real World: Human Ecology and Social Change on käännetty lähes 30 kielelle ja se on edelleen yksi luetuimmista muotoilun alan teoksista. Lähde: <https://papanek.org/about/>



Kullbergin aloittaessa Artekin toimitusjohtajana moni konsulttitoimisto tuli kertomaan hänelle, kuinka he tekisivät Artekille strategiaa. Kullberg ei kuitenkaan usko, että strategiaa ei voi ulkoistaa, vaan että sen on lähdeittävä tiimistä itsestään. – Jokaisen yrityksen on omakohtaisesti pohdittava, miten juuri heidän yrityksensä palvelee yhteiskuntaa. Ulkopuolinen toimija voi avata tulevaisuuskuva ja innostaa, mutta vastuutaan pohtivan tiimin on itse mietittävä, miten maailma muuttuu. Ymmärtää, miten meidän erilaiset teot vaikuttavat ympäristöön tai yhteiskuntaan. Meidän yhteisöjä ja yleisöjä ollaan koko ajan viemässä johonkin suuntaan. Sitä suuntaa me muutamme itsekkin, hyvässä ja pahassa. Ja ellemme ota vastuuta ja tee tilanteesta jonkinlaista analyysia, emme myöskään luomassa mahdollisuuksia tehdä jotain uutta, niitä ratkaisuja.

Sitä maailmaa, jossa elimme ennen koronaa ei yksinkertaisesti ole enää olemassa. Kuten Kullberg sen ilmaisee, korona on luonut kanjonin suhteessa aikaan ennen pandemiaa, ja sinne kanjoniin on pudonnut paljon asioita, joita ei kannata enää ylös nostaa. Erityisesti perspektiivin merkitys korostuu. – Ennen ei yksinkertaisesti tarvinnut ajatella tulevaa. On ollut mukavaa ja helppoa. On voinut sulkea silmät vaikkapa ilmastonmuutokselta. Se on mentaalista laiskuutta. Tässä katson itseänikin peiliin. Olihan se helppoa tehdä lisää liikevaihtoa ja niinhän-minäkin tein monta vuotta työssäni, Kullberg toteaa.

### **Tulevaisuutta tulee tarkastella monikerroksellisesti, antaen tilaa intuitiolle**

Kullberg korostaa sitä, kuinka käynnissä olevaa toimintaympäristömuutosta on ymmärrettävä monista eri tasoista rakentuvana monikerroksellisena kokonaisuutena. Vaikka käynnissä olevasta systeemisestä muutoksesta ja systeemien kompleksisuudesta on viime vuosina puhuttu paljon, on Kullberg havainnut siilojen ja sektoriuskollisuuden pitävän yhä pintansa. Hän epäilee, ettei monissakaan yrityksissä ole valmiuksia tarvittavaan muutoksen johtamiseen.

– Yhtä lailla kuin on tarpeen edistää luonnon monimuotoisuutta, olisi erilaisuuteen panostettava myös yritysmaailmassa. Meidän on luotava enemmän foorumeita, jotka mahdollistavat erilaisten toimijoiden ja toimialojen yhteen törmäyttämisen. Mielellään niin, että mukana on sekä pieniä että isoja yrityksiä. Yksi hyvä tapa on nostaa esiin onnistuneita esimerkkejä. Kaikki haluavat seurata menestyjiä ja se innostaa. Toisaalta tulevaisuuden hahmottaminen on usein vaikeaa, eikä sitä siksi ehkä halutakaan ymmärtää. – Tässä ajassa, kun yrityksiä tuetaan, pitäisi ehdottomasti miettiä, onko kyseessä liiketoiminta, joka on olemassa vielä seuraaville sukupolville. Pienetkin yritykset voi selvittää, mutta niiden on kehitettävä sitä diversiteettiä myös yritystensä sisällä. On tärkeää pohtia, millainen uudistuminen on keskeistä juuri tässä ajassa? Mihin yritykset haluavat assosioitua?

Kullbergin mukaan tulevaisuudentutkimus on perustunut liikaakin faktuaaliseen informaatioon isoista talouden mittareiden ja kuvista. Ilman tieteellistä taustaa, esimerkiksi markkinoinnin kentällä luotua tietoa ei ole nähty kiinnostavana eikä sitä ole siten ymmärretty investointina yritysten tulevaisuudelle. Ikään kuin tulevaisuustiedon olisi perustuttava oikeaksi todennettavaan tietoon. – Pitäisi rohkaistua ajattelemaan tulevaisuutta abstraktimmin. Minusta intuitio on tajuttoman hieno sana. Että on pakko uskaltaa antaa mielen vaella, jotta voi löytää jotain muuta – jotain, joka ei perustu siihen, että se on todennettavissa. Kaikkea ei tarvitse itse ymmärtää.

Kullberg sanoo, että tarvittaisiin lisää työkaluja, joilla opettaa yrittäjiä monitoroimaan tekemistään ja myös jakamaan ajatuksiaan muille nykyistä avoimemmin. Ylipäänsä, tulevaisuustiedon keruun tarvitse olla vain lukemista vaan tulevaisuutta pitäisi oppia lähestymään luovasti. Esimerkiksi Apple<sup>4</sup> on ollut tämän vuoden alussa mukana projektissa, jossa 12 viikon ajan luovien alojen huippuosajat ovat jakaneet ilmaisissa livesessioissa omia ajatuksiaan koronan jälkeisen maailman ymmärtämiseen. Sessioilla on myös ohjattu

---

<sup>4</sup> <https://www.itsnicethat.com/features/new-world-today-at-apple-launch-250121>

purkamaan ajatuksia taiteen keinoin. Tulevaisuusajattelua olisi hyvä tuoda yhteiskunnassa esille ihan uudella tavalla, niin että tieteen rinnalle tuotaisiin kyky ajatella tulevaisuutta intuitiivisemmin, abstraktioina.

### **Menestys edellyttää investointia jatkuvaan osaamisen kehittämiseen**

Kuten Kullberg toteaa, pääoma on jo jonkin aikaa siirtynyt uuteen suuntaan. Enää ei ole vastuullista olla esimerkiksi öljy-yhtiön rahoittajana, ja paljon muitakin väliinputoamia tapahtuu. Yhä enemmän yritykset joutuvat miettimään sitä, kenen kanssa ne haluavat tulla tehdä yhteistyötä. Mutta vaikka vastuullisen liiketoiminnan mahdollisuudet on kyllä ymmärretty, suurten kansainvälisten yritysten on taseensa ja kassavirtansa vuoksi helppo peesaila ja ryhtyä muutokseen vasta kun on pakko.

Muutoksen johtaminen edellyttää yrityksiltä epävarmuuden sietokykyä ja uudistumisen halua. Ne ovat Kullbergin mukaan taitoja, joita pitäisi kehittää ennen kaikkea pk-sektorilla. – Tai no, riippuu vähän toimialasta, ja monissa start-upeissahan ne ovat ihan perustaitoja. Mutta se missä mennään useimmiten pieleen, on se, kun on kädet täynnä töitä ja pohditaan myynnin tai tuotannon kasvua, ja sitten ajatellaan, että uuden oppiminen vie liikaa rahaa tai aikaa. Ei osata jättää asioita taakse. Ja se extramaili on vain kuljettava.

– Kyllä niillä, jotka eniten on saaneet jotain aikaiseksi, on ollut paljon turhautumisen tunteitakin. Siksi onkin pohdittava, mihin ne resurssit tulisi kohdentaa? Tai että, missä on se maasto, jossa ne asiat voivat kasvaa ja mistä sen maaston voi tunnistaa? Millaisia henkisiä resursseja muutokseen tarvitaan? Ennakoinnin, ja ylipäättään tulevaisuusajattelun tehtävä on avata silmiä uudelle ja sivistää. Se vaatii myös suvaitsevaisuutta. Virheet on luonnossa kasvattaneet niin paljon kauneutta niin miksei ne vois kasvattaa meidänkin ajattelussa jotain uutta? Minusta ”imperfection is a beauty” -ajattelu on niin hienoa!

Altistaessamme ajatteluamme uusille vaikutteille on myös hyvä muistaa, että oppiminen on harvoin lineaarista, eivätkä tulokset aina näy heti tai odotetulla tavalla. Joskus asioiden sisäistäminen voi myös kestää pitkään. – Sillon, kun aloitin Artekissa, niin pyysin Juhani Pallasmaata<sup>5</sup> mentoroimaan ja auttamaan minua matkalla. Juhaniin kanssa kävimme lävitse kirjoja, joita minun olisi hyvä lukea. Nyt koronavuonna palasin osaan niistä kirjoista, katsoin muistiinpanomerkintöjäni, ja ymmärsin asioita vielä paremmin. Minulta puuttui monta dimensiota. Ja siis ei kaikkien tarvitse kiinnostua samoista asioista, mutta ihmisten pitäisi kyllä vapautua dogmeistaan. Sellaisesta ajattelusta, että jokin asia ei ole heidän juttunsa, avoin mieli auttaa.

### **Myös tapamme viestiä tulevaisuudesta on uudistuttava**

Keskustelumme edetessä on tullut selväksi, että Kullbergin suhde niin tulevaisuustiedon keräämiseen, jakamiseen kuin käytännön hyödyntämiseen on poikkeuksellisen laaja-alaista ja myös systemaattista. Ei ihme, sillä Kullberg on ollut kiinnostunut tulevaisuudentutkimuksesta pitkään, ja hän on tehnyt yhteistyötä muun muassa Lontoossa toimivan, yritysten tulevaisuuskestävyyden tukemiseen keskittyneen Future Laboratoryn kanssa. Tutuiksi ovat tulleet kaikki keskeiset tulevaisuutta käsittelevät tiedonlähteet ja Kullberg pitää tärkeänä, että tieto kulkee aktiivisesti myös oman tiimin jäsenten välillä. Lisäksi Kullbergilla on ollut tapana pari kertaa vuodessa käydä läpi keräämäänsä dataa ja informaatiota, samalla pohtien mitä yrityksiä ja toimijoita kussakin tilanteessa kannattaa erityisesti seurata. Tämän toimintamallin hän on ottanut käyttöön myös Glasshouse Helsingissä.

Viime aikoina Kullberg on puhunut tiimensä kanssa erityisen paljon moraalista ja rohkeudesta. Ne ohjaavat keskeisesti koko Glasshousen Helsingin toimintaa: Yrityksen tavoitteena on tukea kuluttajia tekemään vastuullisempia ostopäätöksiä ja herätellä yritykset pohtimaan toimintaansa ohjaavien arvovalintojen

---

<sup>5</sup> Juhani Pallasmaa on arkkitehti ja emeritusprofessori, joka on julkaissut lukuisia arkkitehtuuria ja arkkitehtuurin teoriaa käsitteleviä kirjoituksia. Pallasmaa istuu muun muassa yhtenä maailman arvostetuimmista arkkitehtuuripalkinnoista tunnetun Pritzker -palkinnon tuomaristossa.

tulevaisuuskestävyyttä. – Me elimme lähes 20 vuotta sellaista aikakautta, jolloin tiede, taide, arkkitehtuuri ja liike-elämä eivät oikeastaan koskaan istuneet saman pöydän äärellä. Mutta uskon renessanssi-ihmiseen ja siihen, että tieteen tekijöillä on nyt käsillään fantastinen tilaus tuoda syvyyttä muun muassa sosiaalisen median luoman pinnallisen arjen ympäristöihin, Kullberg kiteyttää.

– Kyllä minä uskon, että yhä enemmän ihmiset haluavat ymmärtää, mitä on tulevaisuus. Esimerkiksi tiede on niin hienosti tullut takaisin yhteiskunnalliseen keskusteluun. Samoin taiteen ja kulttuurin on pakko oppia puhumaan kapitalismin kanssa. Mutta meidän on osattava aiempaa paremmin puhutella suurta yleisöä, ja käännettävä tieto kielelle, joka avautuu myös operatiivisella tasolla. Tätä tavoitetta tulisi kaikkien edistää, aina valtiotason toimijoista kansalaisaktivisteihin ja mielipidevaikuttajiin.