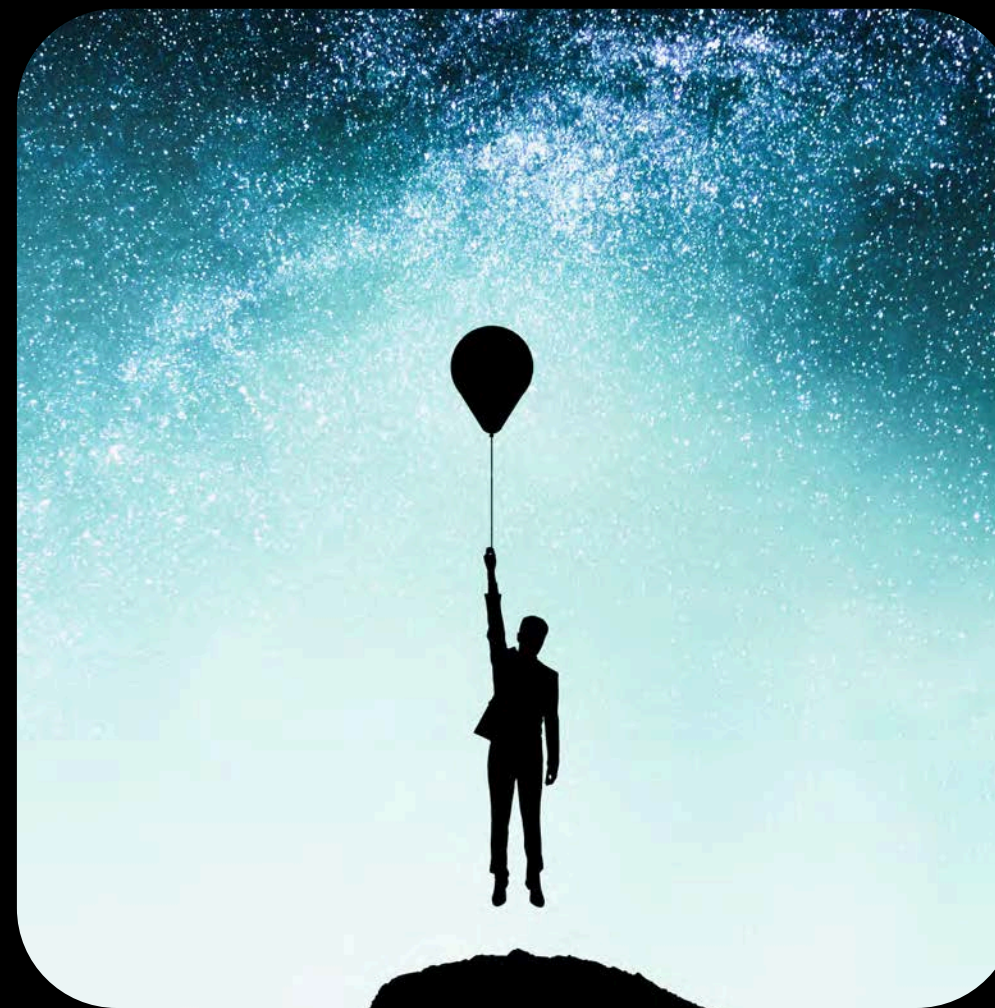


Uudistuvat menestys- tekijät



VA
LO future

25
30



KESKUSTELURAPORTTI

- Toimintaympäristön muutos ja sen vaikutus johtamiseen
- Uudistuvat menestystekijät huomisen kilpailukykyyn
- Mitä seuraavaksi johdon agendalla
- Keskustelupohja strategiatyöhön



1

Keskusteluraportti

Esipuhe
Tiivistelmä

sivut 3-5

2

Muuttuva maailma

Mikä muuttuu ja onko
muutokseen herätty?

sivut 6-10

3

2030 Menestystekijät

Miten menestystekijät
muuttuvat?

sivut 11-30

4

Menestyksen mittarit

Pitäisikö myös mittareiden
jatkossa muuttua

sivut 31-33

5

Status nyt

Suomalaisten yritysten
tilanteesta lyhyesti

sivut 34-37

6

Miten eteenpäin?

Pohdittavaksi
johdolle ja hallitukselle

sivut 38-46

Lähteet sivu 47

Elämme epävarmuuden ajassa, jossa nopeus kiihtyy, ja muutos on yhä harvemmin ennustettavissa. Samalla koveneva kilpailu ja ihmisten muuttuvat odotukset ovat luoneet johtamiseen uutta muutospainetta jo vuosia. Puhutaan myös siirtymästä kohti sidosryhmäkapitalismia, jossa ei enää riitä, että pidetään omistajat tyytyväisinä – huomio on kohdistettava myös asiakkaisiin, työntekijöihin ja laajempaan vastuuseen.

Monissa johtoryhmissä ja hallituksissa eletäänkin nyt uudenlaisen paljouden keskellä. Pitäisikö fokuksemme olla nyt taseessa, tekoälyssä vai osaajissa? Tai ehkä jopa radikaalissa luovuudessa? Liian siiloutunut ajattelu ei kuitenkaan sekään kanna pitkälle. Ilman tyytyväisiä työntekijöitä ei ole tyytyväisiä asiakkaita. Ilman puhuttelevaa missiota ei houkutella osaajia. Ilman tekoälyosaamista on vaikeaa luoda mitään radikaalisesti uutta. Ilman ihmislähtöisyyttä ei rakenneta aitoa tehokkuutta.

Raportin taustalla on halu auttaa kirkastamaan johdon agenda muuttuvassa maailmassa. Tavoitteena on luoda riittävän yksinkertainen ja kokoava, mutta samalla rikas näkymä huomisen menestystekijöihin ja niiden vaatimiin tekoihin sekä suurimpiin kysymysmerkkeihin – suomalaisten yritysten ja organisaatioiden näkökulmasta.

Haluan lämpimästi kiittää koko tiimin puolesta jokaista projektille aikaansa antanutta. Haastattelimme kokeneita hallitusammattilaisia, joiden anti lopputulokselle on korvaamaton. Vaikka näkökulmat vaihtelivat, esiin piirtyi myös yhtenäinen kuva. Suomalaisten tulevaisuuden menestys vaatii monenlaista osaamista, vanhaa ja uutta ajattelua yhtä aikaa. Suurimmat hidasteet ja esteet ovat usein vielä jälkimmäisessä. Olemmekin vasta matkalla – maratonina ajatellen korkeintaan puolivälissä. Siinä kisassa voittaa vain hyvällä tiimillä.

Uudistuminen ja kasvu epävarmassa maailmassa vaatii myös asennetta: rohkeutta ja uskallusta katsoa omaa tekemistä uusin silmin. Se taas edellyttää aiempaa enemmän keskustelua ja myös rohkeaa haastamista. Siihen tämäkin raportti tähtää.

Keskusteluraportti ei anna valmiita vastauksia, vaan sen tavoitteena on inspiroida ja esittää kysymyksiä: *Onko meillä kirkas yhteinen tilannekuva, oikeaa osaamista – ja mitkä ovat juuri meille tärkeimmät seuraavat askeleet?*

Tiitta Vaulos, päävastaava
tulevaisuusstrategi, advisor
tiitta.vaulos@valofuture.fi, 050 5727 859, Valo Future

Projekti on toteutettu vuoden 2025 tammi-elokuussa. Projekti toteutettiin monivaiheisesti design-ajattelua hyödyntäen:

Vaihe 1 Laaja tieto pohjalla

Alkuun kerättiin mahdollisimman laaja näkymä pohjautuen Valon muutosvoimien tietopankkiin, strategiatyön tekoälytietopankkin sekä esihaastatteluihin.

Vaihe 2 Ensimmäinen “prototyyppi”

Edellisen pohjalta määriteltiin viisi keskeistä menestystekijää, niille johdon agenda-listat sekä muutossuuntia johdon mittareista ja tietokanavista. Näistä muodostui projektin ennakkomateriaali, jota lähdettiin rikastamaan ja haastamaan.

Vaihe 3 Yksilöhaastattelut : Seuraavaksi käytiin yhteensä yli 15 tunnin verran keskusteluita hallitusammattilaisten kanssa, joilla on kokemusta kymmenistä eri kokoisista ja eri toimialojen organisaatioista. Haastattelut analysoitiin myös tekoälyavusteisesti verraten niitä muihin lähteisiin.

Haastattelut käytiin vapaamuotoisesti käsitellen seuraavia kysymyksiä:

- Miten toimintaympäristön muutos ja mm. stakeholder-kapitalismi vaikuttavat mielestäsi yrityksiin? Miten hyvin muuttuva toimintaympäristö ja muutosvoimat on näkökulmastasi huomioitu suomalaisissa organisaatioissa?
- Miten yritysten menestymisen säännöt muuttuvat tässä ajassa? Minkälaiset teemat painottuvat jatkossa johtajan agendassa? Pitäisikö myös KPI-mittareiden muuttua?
- Mitkä ovat omasta mielestäsi tärkeimmät teot uuden ajan menestymisen rakentamisessa? Suurimmat esteet?

Haastattelut aakkosjärjestyksessä (tarkempi esittely lopussa)

Mikko-Pekka Hanski, hallitusammattilainen, yrittäjä
Emma Hyökyvaara, hallitusammattilainen, FutureBoard
Marjo Miettinen, Ensto Oy:n hallituksen pj
Anu Nissinen, hallitusammattilainen
Paulina Parhiala, toiminnanjohtaja, hallitusammattilainen, väitöskirjatutkija
Sirpa Pietikäinen, Euroopan parlamentin jäsen, useassa hallituksessa
Anu Syrmä, hallitusammattilainen, media-alan johtaja
Tarja Tikkanen, hallitusammattilainen, kauppaneuvos
Pertti Ura, hallitusammattilainen, yrittäjä
Ari Virtanen, hallitusammattilainen, Boardmanin OHJ-uudistamisfoorumin pj
Laura Raitio, hallitusammattilainen, BoardTalks-podcastin host

Vaihe 4 Keskusteluraportti

Lopuksi koostettiin ja visualisoitiin sisällöt haastaen niitä vielä kommentti kierroksella. Dynaaminen raportti elää ajassa.

Tekstit pohjautuvat luotaukseen ja haastatteluihin. Johdon agenda-listat on koottu luotauksella, tietopankin avulla ja rikastettu haastattelujen avulla. Sitaatit ovat haastatteluista ellei lähdettä ole mainittu. Materiaali on tarkoitettu oman ajattelun ja keskustelun inspiroimiseen. Jotain omalle organisaatiolle tärkeää voi myös puuttua.

Luotauksen päälähteet löytyvät lopusta.

Valo Future on sosiokulttuurinen strategiatoimisto, jonka missiona on tukea rohkeita askeleita huomiseen. Valon tulevaisuushautomo luotaa muutosta ja osallistuu myös julkiseen keskusteluun.

Monipuolista tietoa, luotausta ja hallitusammattilaisten syvähaastatteluita hyödyntävän keskusteluraportin tavoite on inspiroida keskustelua. Siksi mukana on paljon sitaatteja, eri näkökulmia samaan teemaan.

SIGNAALI 1

Ennakointi ja jaettu tilannekuva on yhä vaikeampaa

Epävarmuuden keskellä pelkkä menneen tai tulevan kvartaalin analysointi riitä – tarvitaan niin ennakointia, kykyä reagoida nopeasti kuin ketteryyttä nopeisiin päätöksiin. Johdon on entistä vaikeampaa muodostaa jaettua tilannekuvaa – sellainen myös tutkitusti liian usein puuttuu. Yhteinen johtamisen näkymä edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua, näkökulmien törmäyttämistä ja myös rohkeaa haastamista: Onko strategiamme lopulta oikea? Mitä seuraavaksi?

SIGNAALI 2

Menestys syntyy “ääripäiden” yhdistämisestä

Tehokkuus ja ihmislähtöisyys, pehmeä ja kova johtaminen, pitkän ja lyhyen arvon luominen on kytkettävä jatkossa toisiinsa aiempaa kunniahimoisemmin. Tulevaisuuden kilpailukyky rakentuu nämä molemmat ääripäät kattavista, viidestä toisiinsa kietoutuvasta elementistä: resilienssistä, data- ja tekoälykyvykkyydestä, uusista ratkaisuista, tyytyväisistä työntekijöistä ja asiakkaista sekä merkityksellisyydestä. Koko arvoketjun hallitseminen vaatii myös uudenlaista kokonaisvaltaista johtajuutta.

SIGNAALI 3

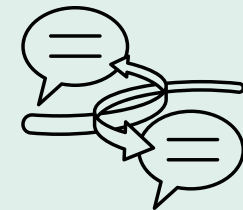
Fokusointi vaikuttavimpiin tekoihin on uusi taitolaji

Johtoryhmien pöydillä on nyt kymmenittäin kilpailevia teemoja tekoälystä luovuuden edistämiseen. Hyvä strategia ei pyri tekemään kaikkea, vaan uskaltaa valita. Se sanoo kyllä niille asioille, jotka vievät meidät eteenpäin seuraavalle virstanpylväälle – ja sillä kertaa ei kaikelle muulle. Menestyminen edellyttää yhä useammin myös hallittua riskinottoa ja uudenlaista mittaamista, joka myös kannustaa uudistumaan.



SIGNAALI 1 Ennakointi ja jaettu tilannekuva on yhä vaikeampaa

Yhteinen tilannekuva vaatii epävarmassa maailmassa jatkuvaa keskustelua.



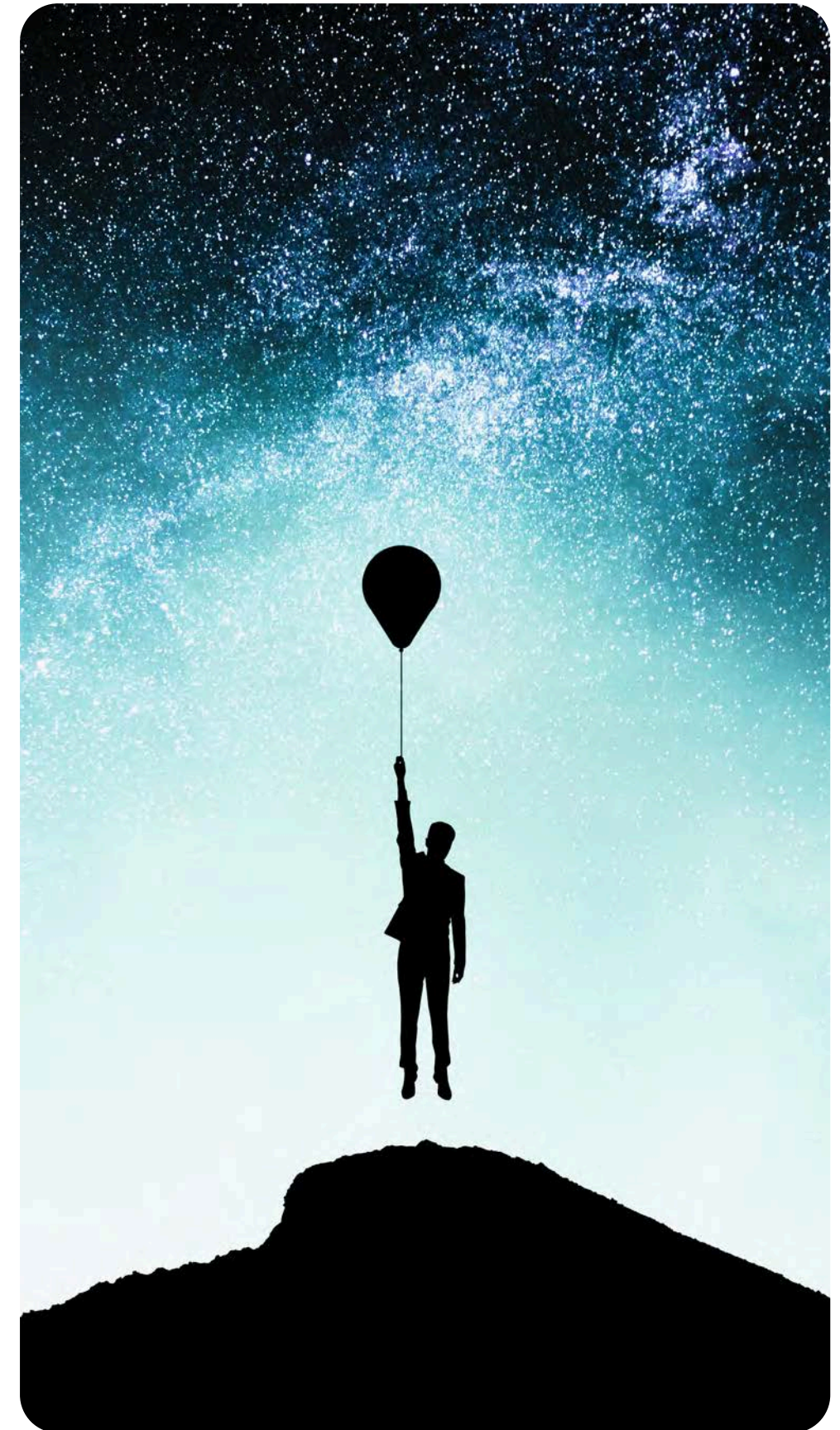
SIGNAALI 2 Menestys syntyy “ääripäiden” yhdistämisestä

Tehokkuus ja ihmislähtöisyys on kytkettävä toisiinsa aiempaa vahvemmin.



SIGNAALI 3 Fokusointi vaikuttaviin tekoihin on uusi taitolaji

Hyvä strategia sanoo kyllä vaikuttavimmille teoille ja ei kaikelle muulle.



Perinteisempi johtamisen fokus, jossa oltava aiempaa parempi
TEHOSTUNUT SUORITUSKYKY



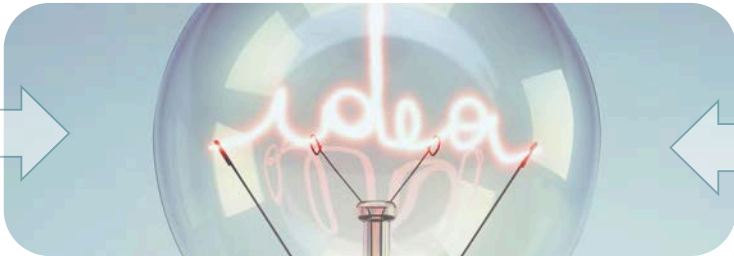
1 Toiminnan jatkuvuus ja resilienssi

Viime vuodet johdon päähuomion saanut fokusalue pääosin koronan, ja maailmanjärjestystä ravistaneiden yllättävien muutosten myötä. Epävarmuustekijöitä riittää tulevina vuosinakin ja säilyy siksi tärkeänä.



2 Kyky hyödyntää dataa ja tekoälyä

Noussut vahvasti johdon agendalle ja on paljon puheissa. Onnistujiakin on, mutta transformaatio on vielä alussa. On myös epäilyä, olemmeko johtoryhmissä täysin vielä heränneet tekoälyn tuomiin vaikutuksiin.



3 Uudet ratkaisut ja liiketoimintamallit

Kriitisen tärkeää, herättää myös huolta. Olemassa olevien tuotteiden kehittäminen ei aina riitä, vaan on luotava myös uutta arvoa. Se taas edellyttää usein mm. uudenlaista johtajuutta ja kumppanuuksia.



4 Tyytyväiset asiakkaat ja työntekijät

Eniten mainittu johtamisen muutos. Asiakas- ja ihmislähtöisyydessä on vielä paljon tekemistä ja myös osaamishaasteita. Asiakas- ja etenkin työntekijätarpeet eivät aina pääse "kovan" johtamisen ytimeen.



5 Laajempi missio strategian ytimessä

Pysyy tärkeänä. Laajempi vastuu ollut vahvasti johdon agendalla mm. raportointivaateiden takia, mutta myös puhuttelevan "purposen" tärkeyden takia. Jää silti usein irralliseksi, hyödyt lunastamatta.



Keskusteluun

- | | | | | |
|--|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Olemmeko pystyneet tehostamaan nykyistä toimintaamme, ml. myyntiä?• Onko resilienssimme riittävä? Mitä voimme tehdä vielä enemmän varmistaaksemme pärjäämisemme epävarmuuden keskellä?• Tukevatko prosessimme, johtamisen ja organisoitumisen mallit ketteryttä ja dynaamisuutta, hereillä oloa?• Onko meillä riittävästi tulevaisuuslähtöisiä, monipuolisia osaajia ja monipuolisia tiimejä? | <ul style="list-style-type: none">• Ymmärrämmekö johdossa miten isosta murroksesta tekoälyssä on kyse - ja mitä se juuri meille tarkoittaa?• Suurimpia esteitä ovat datan laatu sekä teknologia-arkkitehtuurin rajoitukset. Olemmeko jo laittaneet ne kuntoon?• Nopea vauhti voi saada aikaan myös turhaa "hosumista." Mihin juuri meidän on nyt järkevintä keskittyä?• Teemmekö transformaatiota ihmiset edellä - ei teknologia? Onko omat digikyvykkyytemme kunnossa? | <ul style="list-style-type: none">• Sallitaanko meillä eri näkemyksiä ja kannustetaanko kehitysideoita, nopeita kokeiluja - luovuutta?• Mikä on meille oikea suhde kaasussa ja jarrussa? Minkälaisen riskinottoon olemme valmiita?• Riittääkö meille nykyisten palveluiden kehittäminen vai tarvitseeko meidän mullistaa enemmän, luoda jopa markkinaa jotain ihan uutta?• Keiden kanssa voisimme tehdä uutta yhteistyötä lisäarvon tuottamiseksi? | <ul style="list-style-type: none">• Olemmeko vetovoimainen brändi niin asiakkaille kuin osaaville työntekijöille? Jos emme, miksi?• Pystymmekö vastaamaan aitoihin asiakastarpeisiin jopa etunojassa?• Tunnetmeko hyvin tärkeimmät asiakasryhmämme ja potentiaalit - ei vain numeroina?• Välitämmekö aidosti työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan? | <ul style="list-style-type: none">• Mitkä ovat arvomme ja ohjaavatko ne aidosti toimintaamme? Entä onko tarkoituksemme (purpose) sanoitettu?• Miten vastuullisuus on tai voi olla meillä kiinteä osa strategiaa ja ydintoimintaa?• Miten vastuullisuus kääntyy hyödyiksi asiakkaillemme ja sitouttaa henkilöstöä organisaatioomme?• Miten voimme kehittää organisaatiomme moninaisuutta? |
|--|--|---|--|---|

1

Keskusteluraportti

Esipuhe
Tiivistelmä

sivut 3-5

2

Muuttuva maailma

Mikä muuttuu ja onko
muutokseen herätty?

sivut 6-10

3

2030 Menestystekijät

Miten menestystekijät
muuttuvat?

sivut 11-30

4

Menestyksen mittarit

Pitäisikö myös mittareiden
jatkossa muuttua

sivut 31-33

5

Status nyt

Suomalaisten yritysten
tilanteesta lyhyesti

sivut 34-37

6

Miten eteenpäin?

Pohdittavaksi
johdolle ja hallitukselle

sivut 38-46

Aina on ollut muutosta - mutta ei näin nopeaa

Kuva isoista megatrendeistä on yhteinen. Teknologian kiihtyvä kehitys, asiakkaiden ja työntekijöiden kasvava vaatimustaso ja geopoliittiset myllerrykset ovat herättäneet johdon uuteen epävarmuuden aikaan sekä mullistaneet monen organisaation toimintaympäristöä ennennäkemättömällä vauhdilla

On vanha totuus, että muutoksen suuruutta usein liioitellaan lyhyellä aikavälillä, mutta vähätellään pitkällä aikavälillä. Toimintaympäristön muutos näyttäytyy nyt toisille järkyttävän suurena yllätysten ketjuna, toisille taas kiihtyvänä jatkumona. On samalla selvää, että muutosta tapahtuu nyt harvinaisen monesta suunnasta samaan aikaan. Organisaatioissa onkin vähintään herätty jo siihen, ettei helposti ennustettavaa maailmaa enää ole olemassa ja pitkälle aikavälille laaditut suunnitelmat voivat nyt vanhentua nopeasti. Vakaamman kehityksen tilalle on tullut pysyvä epävarmuus - olotila, johon monella on edelleen totuttanutumista.



Ilmastonmuutos
Disruptiivisesta uhasta askeleittain kohti ratkaisuja



Teknologian murros
Uuden teknologian omaksumisesta yhä kiihtyvään kisaan mm. tekoälyssä



Maailman “uusi normaali”
Vakauden ajasta odottamattomiin maailman tapahtumiin



Ihmisten uudet odotukset
Kasvottomuudesta asiakkaiden ja työntekijöiden kasvaviin odotuksiin



Työn ja osaamisen muutos
Kiinteistä työrooleista osaajapulaan ja jatkuvaan osaamisen uudistamiseen



Yhteiskunnan murros
Demografioiden ja tukiverkkojen murroksesta kohti kaikkien mukana pitämistä

“Koko ajan tapahtuu jotakin dramaattista. Maailma on isossa murroksessa.”

“Muutos on ollut jatkuvaa, mutta nyt on tapahtunut selkeä rytmin muutos.”

“Tässä ajassa tapahtuu enemmän muutoksia kuin aikaisemmin, mutta se ei ole yllättävää.”

Organisaatiot ovat nyt isojen, toisiinsa vaikuttavien muutosvoimien kohteena ja se vaatii uudenlaista hereilläoloa. Samaa aikaan myös yritysten oma vastuu laajenee.



Maailman “uusi normaali”

Vakauden ajasta odottamattomiin
maailman tapahtumiin

“Eurooppa on kuin ulkoilmamuseo. Täällä on luotettu sääntöihin ja se ei pidä enää.”

“Meillä on toisen maailmansodan jälkeen eniten samanaikaisia hyvin pitkäkestoisia konflikteja, joissa organisaatioiden pitäisi nyt pystyä toimimaan.”

“Koronapandemia ja Venäjän sota oli monelle johdolle semmoinen hyvä wake up prinsessa ruusunen -herätys”



Ilmastonmuutos

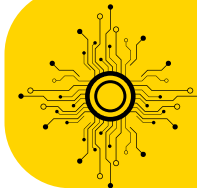
Disruptiivisesta uhasta askeleittain kohti
ratkaisuja

“Meillä on edessä iso murros ja se vaatii vielä tosi paljon tekemistä.”

“Me on totuttu ajattelemaan vaan kasvua, mutta nyt täytyy ihan toisella tavalla miettiä maapallon rajallisuutta.”

“Meidän resurssiympäristömme tulee muuttumaan radikaalisti toisenlaiseksi tulevana vuosina.”

“Itselleni mielenkiintoisinta muutossuunnissa on kiertotalous ja ekologisuus ylipäättään. Vielä niissä ei ehkä suuri raha liiku, mutta kohta kyllä.”

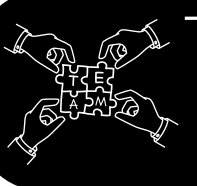


Teknologian murros

Uuden teknologian omaksumisesta yhä
kiihtyvään kisaan mm. tekoälyssä

“Tekoäly on kyllä ihan jokaisen huulilla tällä hetkellä.”

“On seurattava tarkasti ihan kaikkea nousevaa teknologiaa. Esimerkiksi kun kamerateknologia kehittyy johonkin aivan huikeaan suuntaan, se taas mahdollistaa itseohjautuvat autot. Siinä kaksi erillistä innovaatiolinjaa risteää. Jos et tajua niitä risteämisiä ajoissa, niin silloin missaat jotakin.”



Työn ja osaamisen muutos

Kiinteistä työrooleista osaajapulaan ja
jatkuvaan osaamisen uudistamiseen

“Osaajapula ja osaamisen murros tulee kyllä pöydälle niin hallituksessa kun operatiivisestikin.”

“Oman osaamisen kehittäminen koskee ihan kaikkia, myös hallituksen jäsentä. Ei pelkillä vanhoilla eväillä enää pärjää.”

“Nythän me kaikki taistellaan jo samoista osaajista tietyillä sektoreilla. Jopa Euroopan tasolla.”



Ihmisten uudet odotukset

Kasvottomuudesta asiakkaiden ja
työntekijöiden kasvaviin odotuksiin

“Asiakaskäyttäytymisen ja nuorten muutos on ollut ennakoitua nopeampaa.”

“Monessa yrityksessä pitäisi olla jonkinlainen tulevaisuuden asiakasvastuuhenkilö, joka seuraa vaan trendejä ja muutosta”

“Kulutuskäyttäytymisen muutoksen seuraaminen on hyvin mielenkiintoista. Nyt on jo esimerkiksi vaihdantataloutta, missä raha ei olekaan enää vaihdannan väline.”



Yhteiskunnan murros

Demografioiden ja tukiverkkojen murroksesta
kohti kaikkien mukana pitämistä

“Suomikin polarisoituu koko ajan ja kaikki ei enää pysy mukana.”

“Meillä on koko ajan enemmän ja enemmän niitä ihmisiä, jotka ei kestä tässä kyydissä joko taloudellisesti tai henkisesti. Meidän on mietittävä, mikä on esim. jonkun menestyvän yrityksen vastaantulo siinä.”

“Meillä on nyt neljä sukupolvea yhtä aikaa työpaikoilla. Se ei olekaan enää ihan helppo asetelma. Mutta jos sen kykene hoitamaan niin että kaikki täydentää toisiaan niin luulen, että siinä on voittajatiimi.”

Muutoksessa pärjää kun toimii ajoissa

“Itse näen niin, että aina on muutosta. Ja aina ovat ne yhtiöt kaatuneet, jotka eivät ole tajunneet että ympärillä on muutosta.”

“Olen satavarma että nämä megatrendit on olemassa ja ne tiedetään, mutta ongelma on että kun tämä on niin raju tämä muutos, että mitä tässä pitäisi tehdä? Kuka tämän maksaa? Yrityksistä kaikki eivät välttämättä pysy mukana tällä vauhdilla. “

“Aina on sanottu, että kun jatkuva muutos ja muutos nopeutuu, mutta nyt tuntuu että muutos on aina nopeata ja jotenkin eri astetta. Dramaattisempaa. Firket, jotka ei seuraa aikaansa ja ajattelee että kun me ollaan tehty tätä näin pitkään ja kyllä tälle aina joku kolo löytyy vaikka vähän pienempi, niin ne tulee kaatumaan.

Nyt on osattava rikkoo status quo-ajattelua ja toimia ajoissa, mutta se ei ole kaikille helppo tehtävä. Tulevaisuuslähtöisyys on kuitenkin jo merkittävästi korostunut johtamisessa.

Tärkeitä kysymyksiä jokaiselle organisaatiolle

- Näemmeko me riittävän pitkälle? Kriittisimmät mahdollisuudet ja uhat? Eri skenaariot?
- Mikä tekee meistä relevantteja myös jatkossa? Mikä pysyy kaikissa eri skenaarioissa?
- Olemmeko vain reaktiivisia vai minkälaista tulevaisuutta me itse haluamme teoillamme rakentaa?

“Parhaat tiedon hyödyntäjät on tällä hetkellä niitä, jotka pärjää.”

“Muutoksissa on pysyttävä mukana ja samalla täytyy ymmärtää oman liiketoiminnan tulevaisuus pitkällä juoksulla. Että tuleeko jokin disruptio mahdollisesti pian tai kymmenen vuoden päästä? Tai jos nyt on valmistamassa esimerkiksi muovituotteita, niin varmaan pitäisi olla lopettamassa koko sitä liiketoimintaa kohta puoleen.”

“Toimitusjohtajan pöydälle tulee paljon asioita ja koko ajan pitää ratkoa operatiivisia ongelmia. Silloin on hirveän haastavaa löytää aika sille, että mitä tämä muutos nyt oikeasti tarkoittaa, ja mitä meidän pitää tehdä. Sen takia hallituksen rooli mielestäni korostuu vielä entisestään. Nyt kun kuitenkin ollaan aika isojen muutosten äärellä.”

Epävarmassa maailmassa luottamuksesta on tullut uusi pääoma

“Luottamuksen merkitys on kasvanut sekä brändin rakentamisessa että organisaation sisällä. Luottamuksen linkittäminen myös taloudellisiin mittareihin on nyt tärkeä kehityskohde.”

Anu Syrmä, hallitusammattilainen

“Tässä (ennakkomateriaali) on hyvä näkökulma, että me ollaan tavallaan oltu menossa pelkästä shareholder-kapitalismista stakeholder-kapitalismiin. Sehän on jo ollut pitkään. BlackRockin (maailman suurin sijoitusyhtiö) Larry Fink jo aikoinaan lähetti osakkeenomistajille ja yhtiöille kirjeen, että enää ei riitä voiton tuottaminen, vaan pitää ottaa huomioon nämä muutkin tekijät, ilmastonmuutos, sidosryhmät, monimuotoisuus, ihmiset. Nyt USA:ssa mennään ESG-asioissa vähän takapakkia, mutta toivottavasti Euroopassa pysytään yhtenäisinä. Nämä asiat ovat tärkeitä.”

Pertti Ura, hallitusammattilainen



Vahvempi luottamuspääoma vaatii tiivimpää suhdetta eri sidosryhmiin.
Luottamus rakentaa suoraan myös taloudellista menestystä.⁴³

1

Keskusteluraportti

Esipuhe
Tiivistelmä

sivut 3-5

2

Muuttuva maailma

Mikä muuttuu ja onko
muutokseen herätty?

sivut 6-10

3

2030 Menestystekijät

Miten menestystekijät
muuttuvat?

sivut 11-30

4

Menestyksen mittarit

Pitäisikö myös mittareiden
jatkossa muuttua?

sivut 31-33

5

Status nyt

Suomalaisten yritysten
tilanteesta lyhyesti

sivut 34-37

6

Miten eteenpäin?

Pohdittavaksi
johdolle ja hallitukselle

sivut 38-46

Uudistuvat menestys- tekijät

Huomisen kilpailukyky vaatii moottoreikseen kaksi “ääripäätä.” Rima on asetettava usein aiempaakin korkeammalle oman suorituskyyvyn tehostamiseksi. Samalla on osattava rakentaa vahvaa luottamuspääomaa ja ihmisille merkityksellistä arvoa.

Projektissa tunnistettiin viisi tärkeää huomisen menestystekijää. Teemat menevät monelta osin limittäin ja ne myös tukevat toisiaan. Samalla kukin niistä vaatii myös hieman erilaisia tekoja ja erilaisten kyvykkyyksien rakentamista. Siksi omaa toimintaa on myös hyödyllistä arvioida ikään kuin viiden eri linssin läpi.

Tulevaisuuden strategiat syntyvät törmäyttämällä eri näkökulmia ja optimoimalla koko läpi leikkaavaa arvonluontiketjua. Tehokkuus ja ihmislähtöisyys, lyhyen ja pidemmän ajan arvon maksimointi on jatkossa kytkettävä toisiinsa aiempaa kunnianhimoisemmin. Myös johtamisessa tarvitaan siksi yhä enemmän systeemistä ajattelua ja laaja-alaisuutta.



“Nämä kaikki tarvitaan, se on ihan selvää.”

“Arvioin, että johtamisen fokus on 2030 vielä enemmän siinä, mitä arvoa me tuotamme asiakkaalle? Miksi olemme olemassa? Mitkä ovat arvomme? Miten työntekijämme voivat? Sieltä se rohkea innovatiivisuuskin syntyy.”

“Huomioi on ollut epävarmoina aikoina pääosin tuottavuudessa, mutta ei menestys voi vaan siitä lähteä. Kyllä se yhä enemmän lähtee ihmisistä ja puhuttelevasta missiosta.”

“Maailma on muuttumassa mutta kaikki eivät ole siihen vielä heränneet. Nyt on oltava utelias ja haastettava omaa ajattelua. Erityisesti myös johtajana.”

Perinteisempi johtamisen fokus, jossa oltava aiempaa parempi
Lyhyemmän aikavälin arvonluonti

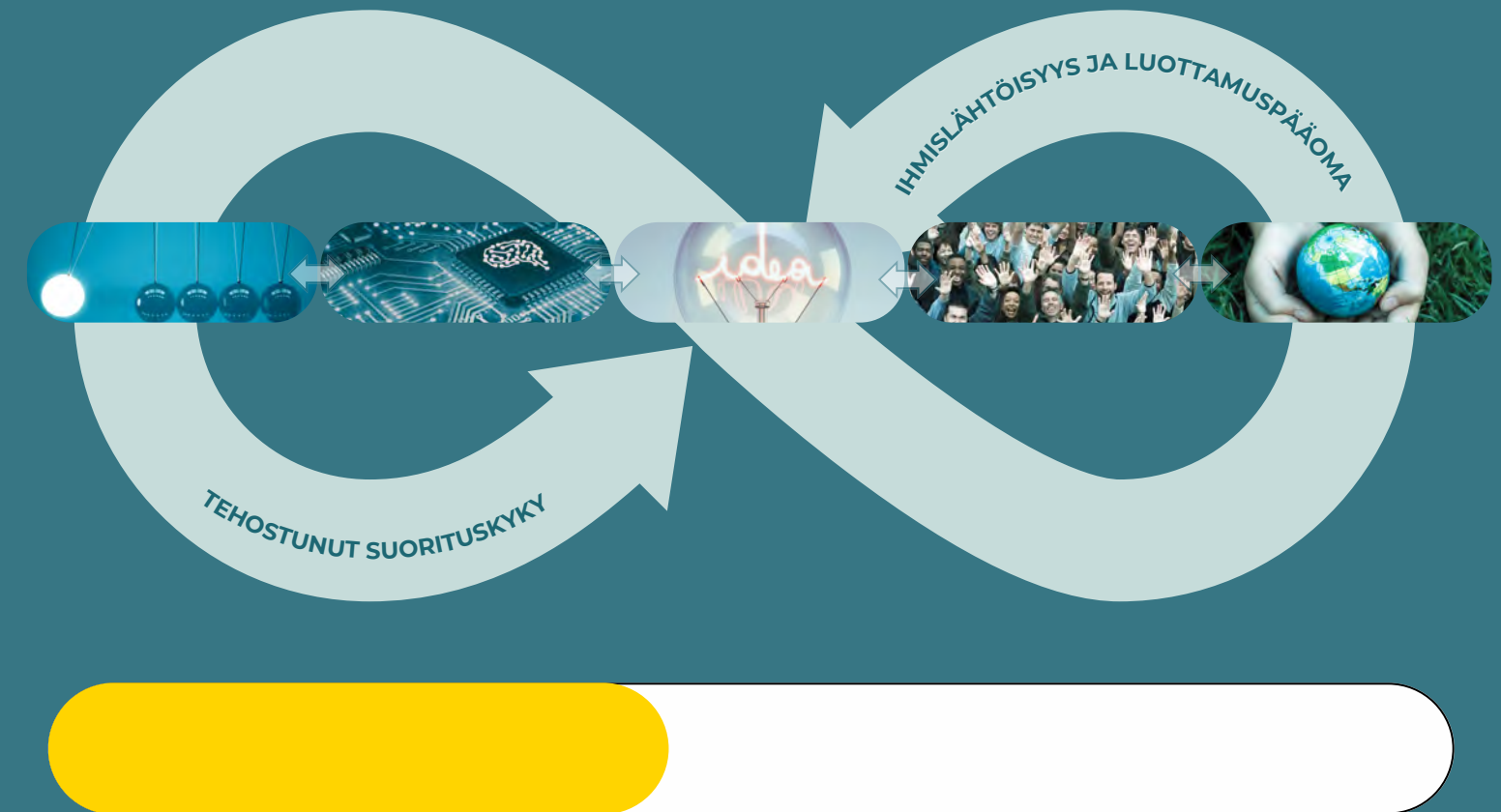
Uudempi johtamisen fokus, joka kaikkien opittava hyödyntämään
Pidemmän aikavälin arvonluonti

Perinteinen johdon näkymä jää vielä liian usein kapeaksi

“Johdossa on perinteisesti ihmisiä, joiden maailmankuva pohjautuu talouskäsitteeseen. Sitten helposti käy niin, että mukaan halutaan lisää ihmisiä, jotka puhuvat samaa kieltä. Toki talousasiat ovat aina relevantteja, mutta pelkkä tase ei enää riitä.

Olemme isompien haasteiden edessä, tarvitsemme myös ihmiskompetensseja ja ympäristökäsitystä. Eikä riitä, että niistä on yksi asiantuntija, vaan jokainen hallituksen ja johdon jäsen tarvitsee näitä kompetensseja. Ne ovat ydinkompetensseja, joita ei voi ulkoistaa. Ja jos niitä ei itse vielä osaa, pitää hankkia itselleen osaamista.”

Sirpa Pietikäinen, Europarlamentin jäsen, toimii eri hallituksissa





RESURSSIT

1 Toiminnan jatkuvuus ja resilienssi

Viime vuodet johdon päähuomion saanut fokusalue pääosin koronan, ja maailmanjärjestystä ravistaneiden yllättävien muutosten myötä. Epävarmuustekijöitä riittää tulevana vuosinakin ja säilyy siksi tärkeänä.

Olennaista jatkossa on esimerkiksi se, miten nyt saavutettu resilienssi ja muutosherkkyys pystytään säilyttämään.

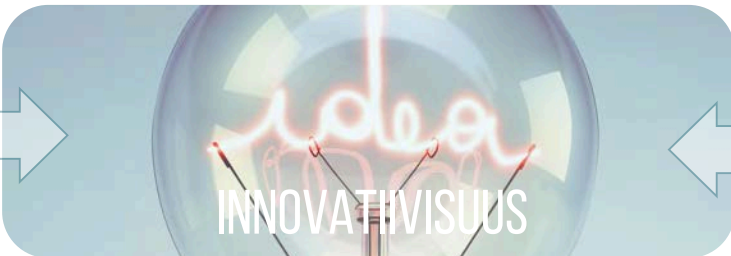


DIGITALISAATIO

2 Kyky hyödyntää dataa ja tekoälyä

Noussut johdon agendalle ja on paljon puheissa. Onnistujiakin on, mutta transformatio on vielä alussa. On myös epäilyä, olemmeko johtoryhmissä ja hallituksissa täysin vielä heränneet tekoälyn tuomiin vaikutuksiin.

Olennaista jatkossa on mm. tunnistaa murroksen aidot liiketoiminta-vaikutukset ja edetä määrätietoisesti, ihmisten kanssa.



INNOVATIIVISUUS

3 Uudet ratkaisut ja liiketoimintamallit

Kriittisen tärkeää, herättää myös huolta. Olemassa olevien tuotteiden kehittäminen ei aina riitä, vaan on luotava myös uutta arvoa. Se taas edellyttää usein mm. uudenlaista johtajuutta ja kumppanuuksia.

Olennaista jatkossa on mm. radikaalin luovuuden tukeminen ja rohkea yhteistyö uusien ratkaisujen ja liiketoiminta-mallien synnyttämiseksi.



IHMIS- JA ASIAKASLÄHTÖISYYS

4 Tyytyväiset asiakkaat ja työntekijät

Eniten mainittu johtamisen muutos. Asiakas- ja ihmis- lähtöisyydessä on vielä paljon tekemistä ja myös osaamishaasteita. Asiakas- ja työntekijätarpeet eivät aina pääse "kovan" johtamisen ytimeen.

Olennaista jatkossa on olla lähempänä asiakkaita ja työntekijöitä ollen houkuttelevampi molemmille ja rakentaen osallistavaa kulttuuria.



VASTUULLISUUS

5 Laajempi missio strategian ytimessä

Pysy tärkeänä. Laajempi vastuu ollut vahvasti johdon agendalla raportointivaateiden takia, mutta myös puhuttelevan "purposen" tärkeyden takia. Jää usein irralliseksi, hyödyt lunastamatta. Herättää myös kysymyksiä politiikan muutoksista.

Olennaista jatkossa on aito arvopohjaisuus, vastuullisuuden integrointi toimintaan sekä kyky kaupallistaa vastuulliset ratkaisut.

Taustaa

Tuleva vuosikymmen edellyttää yrityksiltä lähes saumatonta kykyä sopeutua häiriöihin ja muuttuviin odotuksiin sekä kykyä palautua vastoinkäymisistä. Kilpailu edelleen kovenee ja yritysten elinkaari voi lyhentyä entisestään⁴⁶.

- Resilienssi tulee olemaan tulevaisuuden yritysten keskeinen erottautumistekijä²⁴.
- Sopeutumisvalmiit organisaatiokulttuurit toipuvat nopeammin takaiskuista, houkuttelevat dynaamista osaamista¹, ja menestyvät epävarmoissa ympäristöissä³.
- Ketterät, poikkitoiminnalliset tiimit nopeuttavat päätöksentekoa, lisäävät luovuutta ja parantavat suorituskykyä²⁵.

Data ja tekoäly (AI) ovat pian kriittisiä menestystekijöitä^{25 26}. Vuoteen 2030 mennessä alansa johtavat yritykset hyödyntävät niitä laajasti koko toiminnassaan.

- Dataohjautuvat organisaatiot kykenevät monikymmenkertaisesti todennäköisemmin hankkimaan uusia asiakkuuksia²⁴.
- Tekoälyn arvioidaan tuottavan 15,7 bil. dollarin taloushyödyt vuoteen 2030 mennessä, mikä tulee muokkaamaan yritysten toimintatapoja merkittävästi²⁵.
- Tekoäly haastaa koko organisaation rakenteen ja johtamismallit – erityisesti C-tason ja hallituksen on ymmärrettävä sen vaikutukset liiketoimintaan.
- Edelläkävijät panostavat teknologian ja inhimillisten voimavarojen liittoon³³.

Voittajayritykset rakentavat yhteistyöhön perustuvia ekosysteemejä, jotka kykenevät luomaan uutta arvoa. Muuttuvat odotukset tekevät asiakaskeskeisestä innovaatiosta välttämättömän. Myös kestävä kehitys edellyttää uusia innovaatioita.

- Läpimurtoinnovaatio syntyy yhä enemmän ketterän kokeilun, startup-yhteistyön sekä jaetun arvon luomisen kautta.
- Asiakasyhteistyön ja ekosysteemi-kumppanuuksien vauhdittama innovaatio johtaa kaksinkertaiseen kasvuvauhtiin verrattuna kilpailijoihin.²⁵
- 78 % toimitusjohtajista (CEO) pitää ekosysteemikumppanuuksia kriittisenä toimialojen rajat ylittävien haasteiden ratkaisemisessa.⁴⁶

Kaikesta liiketoiminnasta tulee ihmiseltä ihmiselle -liiketoimintaa (From B2B and B2C to H2H). Yritykset menestyvät suunnittelemalla strategiansa ihmisten – niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin ympärille.

- Työntekijöiden hyvinvointia ja asiakastyytyväisyyttä ensisijaisena pitävät yritykset saavuttavat korkeamman tuottavuuden ja asiakasuskollisuuden^{6 10}.
- Asiakkaat maksavat usein enemmän poikkeuksellisista kokemuksista, mikä tekee asiakaskeskeisyydestä keskeisen erottautumistekijän.³⁴
- Osaajapula edellyttää jatkuvaa taitojen kehittämistä, hyvinvointiohjelmia ja vahvaa, vetovoimaista yrityskulttuuria.

Tarkoitus- ja arvopohjaiset yritykset menestyvät usein taloudellisesti kilpailijoitaan paremmin. Ne houkuttelevat uskollisia asiakkaita ja sitouttavat huippuosaaajia^{9 17 20}. Kyse on myös maineesta ja luottamuksesta.

- Vastuullisuudessa pelkkä säästöjen mukainen ESG-toiminta ei riitä – läpinäkyvyys ja mitattavat vaikutukset ovat ratkaisevia²⁵.
- ESG-edelläkävijät ovat tähän mennessä usein päihittäneet kilpailijansa^{12 17}. Yhä tärkeämpää jatkossa on juuri kaupallisen menestymisen varmistaminen
- Uudet sukupolvet vaativat aitoa ympäristö- ja yhteiskuntavastuuta, mikä ohjaa sekä ostopäätöksiä että uravalintoja.⁴⁶

1 Toiminnan jatkuvuus ja resilienssi

”

“Aikanaan yritettiin määritellä tavoitteet millintarkasti 5 vuoden päähän. Sehän on nyt täysin mahdotonta.”

“Ennen tehtiin ensin strategiaa kolme vuotta ja implementoitiin sitä seuraavat vuodet. Nyt tarvitaan päivittyvä, juokseva strategia. Implementointi on vuoden. Agility on sekä tärkeintä että hankalinta, etenkin julkisissa organisaatioissa. Kaikkien pitää tuntea strategia ja visio - juosta saman kartan mukaan”

“Vaikka miten hyvin suunnittelisi, aina tulee jotain yllätyksiä ja riskien hallinnassa paljastuukin että mitä me luultiin aika pieneksi jutuksi niin ne on itse asiassa melkoisen isoja, suorastaan eksistentiaalisia asioita”

“Kyllähän me on luotettu tosi paljon mittaamiseen, mutta siinäkin on tapahtunut ajan lyhentyminen. Nyt täytyy olla jatkuvaa pulssin tunnustelua ja sitten tarvittaessa tulee tehdä tosi nopeitakin korjausliikkeitä eikä niin, että katsellaan vuosia”

“Jos teiltä potkitaan jalat alta niin kuinka nopeasti nousette takaisin seisomaan? Resilienssi voi tarkoittaa sitäkin: miten nopeasti firmat toipuvat jostain shokista tai iskusta ja sopeutuvat uuteen normaaliin. Ne kyvyt on oltava firmoilla paremmat kuin aikaisemmin”

“Organisaatiot hidastelevat vielä muutosta. Kaikkien pitää ensin hahmottaa, että maailma on muuttunut. Avainkysymys on, miten tuotat oivaltamisen, miten ihmiset hiffaa sen. Et voi saada maailmanympäripurjehdukselle ihmistä, joka luulee, että maailma on litteä.”

Kun maailmaa ei voi ennustaa, yhtiöiden resilienssi ratkaisee

Johdolta vaaditaan enenevässä määrin kykyä sietää epävarmuutta ja tehdä nopeita päätöksiä. Joustavuus ja resilienssi yhdistettynä nopeuteen voivat olla ratkaisevia menestyksen ja selviytymisen kannalta.

Epävarmuuden jatkuessa resilienssi tulee olemaan tulevaisuuden yritysten keskeinen erottautumistekijä. Resilienssi on taloudellista, henkistä ja sosiaalista. Se näkyy lähes saumattomana kykyinä sopeutua häiriöihin ja muuttuviin odotuksiin sekä palautua ongelmista.²⁷ Strategiat ovat jo aiempaa dynaamisempia ja viiden vuoden suunnitelmista on luovuttu. Ennakointi ja riskienhallinta korostuvat.

Epävarmuudessa suunnistaessa johtamisessa korostuu jatkossa yhä vahvempi strateginen osaaminen - mahdollisuuksiin ja uhkiin voi muuten hukkua. Kansainvälisen kartoituksen²⁵ mukaan nykypäivän epävarmassa liiketoiminta-ympäristössä yritykset keskittyvät uudelleen tehokkuuteen sekä resurssien kohdentamiseen sinne missä niillä on suurin merkitys. Merkittävänä tehottomuuden syynä pidetään mm. liian monimutkaista organisaatorakennetta. Siiloja ja liian raskaita johtamismalleja puretaan.

Toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi myös osaajista kiinnipitäminen ja toisaalta jatkuva osaamisen kehittäminen on välttämätöntä. Tämä pätee myös johtoryhmiin ja hallituksiin. On oltava jatkuvasti hereillä ja ymmärrettävä muutostarpeita etunojassa.

Moni näkee resilienssin ja nykyisen toiminnan turvaamisen poikkileikkaavana kykynä, jonka päälle kaikki rakentuu, mutta vähintään se on tärkeä kivijalka. Ilman riittävää resilienssiä on vaikea edetä muissa menestystekijöissä.

“Itse näen, että priorisointi on muuttunut radikaalisti. Myös se mitä asioita nyt on hallituksen tai johtoryhmän agendalla. Selkein muutos on, että me ei oikein pystytä ennakoimaan enää.”

Marjo Miettinen, Enston hallituksen puheenjohtaja



Keskusteluun

- Olemmeko pystyneet tehostamaan nykyistä toimintaamme, ml. myyntiä?
- Onko resilienssimme riittävä? Mitä voimme tehdä vielä enemmän varmistaaksemme pärjäämisemme epävarmuuden keskellä?
- Tukevatko prosessimme, johtamisen ja organisoitumisen mallit ketteryttä ja dynaamisuutta, hereillä oloa?
- Onko meillä riittävästi tulevaisuuslähtöisiä, monipuolisia osaajia ja monipuolisia tiimejä?

Keskustelun pohjaksi tunnistamaan nykytilaa ja mahdollisia fokusalueita



Johdon agendalla

- ☐ Taloudellinen resilienssi, tase, rahoitus
- ☐ Toimintojen tehostaminen
- ☐ Tulevaisuusorientaatio, ennakointi
- ☐ Riskienhallinta, jatkuvuussuunnittelu
- ☐ Siilojen ja monimutkaisuuden purku
- ☐ Joustavat toimitusketjut, kumppanit
- ☐ Osaamispääoman varmistaminen: avainosaaminen, seuraajasuunnittelu

Mikä on meille tärkeä seuraava toimenpide? Yleisesti johdon agendalla jatkossa painottuvia teemoja inspiroimassa omia valintoja.



Paljoudessa on löydettävä rauha

“Perspektiivit on lyhentyneet. Huomaan, että voittoa tavoittelemattomassa toiminnassakin aika on jotenkin tihentynyt --- että tuntuu että on valtavasti kaikenlaista tekemistä joka pakkautuu jotenkin tiiviimmälle ajalle. “

Pauliina Parhiala, hallitusammattilainen, arvopohjaisen johtamisen väitöskirjatutkija

“Erityisesti nopeiden muutosten keskellä johtajan yksi tärkein tehtävä on näyttää suuntaa ja tätä kautta luoda rauhaa organisaatioon ja kaikkeen tekemiseen.”

Laura Rainio, hallitusammattilainen

2

Kyky hyödyntää dataa ja tekoälyä

DIGITAALISUUS & TEKNOLOGIA

”

“Luulen että digitaalisuus ja tekoäly tulee olemaan seuraavat vuodet niin valtava paketti, että siellä tapahtuu kaikkein eniten.”

“Oma tuntuma on, että monessa yrityksessä ollaan tämän osalta kyllä jo ainakin hereillä. Tekoälystä ja datasta on puhuttu paljon.”

“Tekoäly on jo muka ylikoluttu aihe, ja moni luulee että AI on ChatGPT tai vastaava, mutta kun se ei ole ollenkaan vain sitä. Nyt pitäisi herätä tarpeeksi ajoissa siihen, että sitä pitäisi soveltaa omaan bisnekseen ja johtaa niitä bisnesmalleja.”

“Jos nyt ajattelee hallituksen ja johdon kannalta niin aika pian pitäisi päästä päästään siihen ytimeen, että missä bisneksessä me oikeasti olemme ja mitä lisäarvoa meidän pitää jatkossa tuottaa huomioiden, että tekoäly tekee siitä osan.”

“Suomen vasta tehty tekoälyvisio oli erittäin hieno keskittymä tekoälyosaamista. Mutta taitaa se tekoälyn hyödyntäminen kuitenkin taas valua ihan muualle.”

“Kaikki agentit, kielimallit tarvitsevat tietoa. Jos yrityksellä on kontekstuaalista reaaliaikaista tietoa, uniikkia dynaamista dataa jostakin tietystä asiasta niin sen arvo tulee nousemaan merkittävästi.”

“Meillä alkaa olemaan yrityksissä jo hirveät määrät erilaista dataa. Pystytäänkö me sitten pureksimaan ja kääntämään data myös erilaiseksi toimiksi? En ehkä ihan vielä usko, että me vielä ollaan siellä.”

Menestyjiä ovat jatkossa parhaat datan hyödyntäjät

Data ja tekoäly ovat monien johtajien agendalla korkealla ja niihin investoidaan paljon. Mutta onko datan mahdollisuuksiin arvonluonnissa kuitenkaan täysin herätty?

Suomessa yritysten ja työvoiman perusdigitaidot ovat vahvalla tasolla. Monet yritykset myös jo hyödyntävät tekoälyä, mutta pääasiassa vasta tehostamiseen ja työtapojen kehittämiseen. Kansainvälisesti³³ investointien kohteena ovat jo erityisesti uudet tuotteet ja palvelut. Samaan aikaan vain harvat suomalaiset yritykset keskittyvät vielä tekoälyä hyödyntävien innovaatioiden tai liiketoimintamallien kehittämiseen.³⁸

Samankaltainen varovaisuus näkyy myös dataperustaisessa liiketoiminnassa. Datan keräämisen merkitys on ymmärretty paremmin kuin sen mahdollisuudet arvonluonnin työkaluna. Tekoälyn vaikutuksista omaan liiketoimintaan ei puolestaan vielä aina ole osattu tai ehditty luoda edes riittävän laaja-alaista kuvaa. Tekoälyn vaikutukset voivat ulottua tuotteiden ja palveluiden lisäksi mm. koko liiketoimintamalleihin ja johtamiseen, henkilökuntaan ja osaamiseen - jopa yrityskulttuuriin asti.

Tekoälyn hyödyntämisessä kisa kansainvälisesti vain kiristyy. Kansainvälisissä kartoituksissa moni on samalla ollut vielä pettynyt investoinneista toistaiseksi saatuihin hyötyihin. Digi- ja tekoälytransfomaatiossa pelkkä teknologia ei yksin riitä - on saatava myös ihmiset mukaan ja edettävä ihmiset edellä.

Tiedolla johtaminen ja datan hyödyntäminen on ollut merkittävä viimeaikainen painopisteen muutos myös suomalaisten yhtiöiden hallitusten agendalla.⁵ Tekoälyn avulla voidaan pian mullistaa myös johdon tiedonsaantia sekä edistää älykästä päätöksentekoa. Se muuttaa myös itse johtamista ja hallitustyötä.

“Tekoäly ei rantaudu kaikkiin yrityksiin samalla tavalla, mutta monessa firmassa suhtautuminen tekoälyyn tulee ratkaisemaan, selviääkö yritys eteenpäin vai ei. Tähän nähden liian moni toimija on liikkeellä aivan liian varovaisesti.”

Niko Vuokko, Silo AI:n johtaja, professori, tekoälyn tutkija (Boardview⁵)



Keskusteluun

- Ymmärrämmekö johdossa miten isosta murroksesta tekoälyssä on kyse - ja mitä se juuri meille tarkoittaa?
- Suurimpia esteitä ovat datan laatu sekä teknologia-arkkitehtuurin rajoitukset. Olemmeko jo laittaneet ne kuntoon?
- Nopea vauhti voi saada aikaan myös turhaa “hosumista.” Mihin juuri meidän on nyt järkevintä keskittyä?
- Teemmekö transformaatiota ihmiset edellä - ei teknologia? Onko omat digikyvykkytemme kunnossa?

Keskustelun pohjaksi tunnistamaan nykytilaa ja mahdollisia fokusalueita



Johdon agendalla

- ☐ Laadukkaan datan kerääminen
- ☐ Tiedolla johtamisen mallit
- ☐ Teknologia-arkkitehtuurin uudistaminen
- ☐ Tekoäly- ja automaatiostrategia
- ☐ Tietoturva, eettisyys hoidossa
- ☐ Tekoälykyvykkyyydet ja -työkalut kaikille
- ☐ Digitaalinen työntekijäkokemus, työtapojen ja -prosessien parantaminen

Mikä on meille tärkeä seuraava toimenpide? Yleisesti johdon agendalla jatkossa painottuvia teemoja inspiroimassa omia valintoja.

Mitä kaikkea tekoäly meillä muuttaa?

“Mielestäni me olemme vasta alkuvaiheessa siinä, että kaikki ymmärtävät tekoälyn samalla tavalla. Pitäisi ensin ymmärtää, että mitä kaikkea asioita nyt on näköpiirissä, mitä AI voi hoitaa tehokkaasti ja toisaalta lisäarvoa tuottaen, kustannuksia säästäen jne. Sitten kun alkaa sitä ymmärrystä olemaan niin sitten, minkälaisia toimenkuvia meillä on ja mitä uusia taitoja tarvitaan. Me tarvitaan aika useassa toimenkuvassa aika erilaista osaamista kuin tänä päivänä.

Uskon siihen, että varmaan ensin on tällöinen huumo, että kaikki tehdään AI:lla, mutta sitten kun kaikki tekee sitä samaa, niin sitten alkaa nousta taas myös ihmispanoksen osuus ja sillä erottautuminen - uudenlaisen lisäarvon tuottaminen.”

Anu Nissinen, hallitusammattilainen



Työtehtävien ja osaamisen muutos



Tehostaminen ja optimointi



Älykäs päätöksenteko ja johtaminen



Uudet palvelut ja liiketoimintamallit

Tekoälyn vaikutuksia liiketoimintaan^{1,17} Kansainvälisesti investointien kohteena on nyt erityisesti uudet tuotteet ja palvelut.

”

“Enää ei riitä, että seurataan kilpailijoita ja omaa toimialaa, vaan pitäisi katsoa koko ekosysteemiä ja hakea disruptiivisia ajatuksia.”

“Ajattelen, että meidän toimialalla on kyllä tosi paljon tehtävää uudistumisessa, sillä toimijat ovat syntyneet pitkälti toisenlaiseen maailmaan ja tarpeisiin. --Meidän pitäisi tehdä esimerkiksi paljon enemmän yhteistyötä, mutta se tuntuu monesta kauhean vaikealta ja liian disruptiiviselta.”

“Suomessahan on aika hyvää tämmöistä inkrementaalista kehityskykyä, että jos on joku tuote niin sitä viedään vuodesta toiseen eteenpäin. Mutta mitä sitten kun se ei enää olekaan se paras tapa luoda uutta arvoa? Siinä tilanteessa me ei välttämättä olla kaikkein vahvimpia.”

“Tässä palataan ylimmän johdon päätöksentekokykyyn, että onko huomina raha tärkeämpää kuin ylihuomisen mahdollisuus.”

“Itsekin käyn esimerkiksi messuilla haistelemassa uutta koko ajan. Ja jos joku tarjoaa jotakin, joka on kehitetty 2 vuotta sitten, niin se on kyllä jo mennyttä.”

“Innovatiivisuus vaatii myös sitä, että jollakulla on aikaa tutkia ja olla kiinnostunut ihmisistä ja heidän tarpeista ja siitä, että mihin tämä maailma on menossa.”

“Kasvu vaatii aina uusia liiketoimintamalleja. Ja se taas vaatii uusia kyvykkyyksiä, ja sitten me taas tullaan ihmisiin, että onko meillä sitten yrityksissä oikeat ihmiset tekemässä sitä muutosta.”



3 Uudet ratkaisut ja liiketoimintamallit

INNOVATIIVISUUS

Ilman rohkeita uusia avauksia on vaikea kasvaa merkittävästi

Pysyäkseen mukana kilpailussa on usein oltava aiempaa innovatiivisempi. Suomalaiset ovat parempia evoluutiossa, kuin revoluutiossa. Kehitämme jatkuvasti nykyistä toimintaa, mutta rohkeita uusia avauksia syntyy harvemmin.

Kehittämistä tapahtuu jatkuvasti pienissä puroissa ja se on uudistumiselle tärkeää. Nykymaailmassa uutta arvoa on kuitenkin vaikea luoda ilman myös täysin uusiakin ratkaisuja. Niitä ei synny ilman uskallusta kokeilla ja epäonnistua. Tulevaisuuden johtajuus vaatii yhä enemmän rohkeutta ja luovuuden hyödyntämistä eli mm. kykyä nähdä asiat uusista näkökulmista. Nyt puhutaan radikaalista luovuudesta ja sen edistämisen tärkeydestä.

Suomessa pidetään myös tärkeänä tavoitteena, että T&K-panostukset saataisiin uudelleen 2000-luvun alun korkealle tasolle.²⁴ Johdon huomio on helposti usein kuitenkin seuraavan vuoden tai jopa kvartaalin tuotekehityksessä rohkeiden uudistumisaskelten kustannuksella. Esimerkiksi OP:n 2025 suuryritystutkimuksen³¹ mukaan yritykset kohdistavat nyt panoksensa ennen kaikkea nykyisiin liiketoimintoihin ja uudistumisrohkeus loistaa edelleen poissaolollaan.

Menestyvät yritykset investoivat uuteen, ottavat hallittuja riskejä ja hyödyntävät aineetonta pääomaa. Myös verkostojen rooli ja täysin uusien ekosysteemien rakentaminen korostuvat. Uuden lisäarvon tuottaminen onnistuu enää harvoin yksin. Uuden luomisessa ja uusissa innovaatioissa onnistuminen vaatii myös uutta liiketoimintaa oikealla tavalla seuraavia mittareita, että hallittu riskin ottaminen ei tyrehydy mm. lyhyen aikavälin tavoitteita seuraavien mittareiden takia.



Keskusteluun

- Sallitaanko meillä eri näkemyksiä ja kannustetaanko kehitysideoita, nopeita kokeiluja - luovuutta?
- Mikä on meille oikea suhde kaasussa ja jarrussa? Minkälaisen riskinottoon olemme valmiita?
- Rittääkö meille nykyisten palveluiden kehittäminen vai tarvitseeko meidän mullistaa enemmän, luoda jopa markkinaa jotain ihan uutta?
- Keiden kanssa voisimme tehdä uutta yhteistyötä lisäarvon tuottamiseksi?

Keskustelun pohjaksi tunnistamaan nykytilaa ja mahdollisia fokusalueita



Johdon agendalla

- ☐ Uudet tuote- ja palveluideat
- ☐ Kokeilukulttuuri, yhteiskehittäminen
- ☐ Kansainvälinen yhteistyö
- ☐ Kumppanuudet esim. startupien kanssa
- ☐ Toimialan ylittävä yhteistyö, ekosysteemit
- ☐ Kokonaan uudet liiketoimintamallit
- ☐ Radikaalit, uutta teknologiaa hyödyntävät innovaatiot

Mikä on meille tärkeä seuraava toimenpide? Yleisesti johdon agendalla jatkossa painottuvia teemoja inspiroimassa omia valintoja.



Revoluutio vai evoluutio?

“Sitten täytyy aina muistaa nykyisen ja uuden liiketoiminnan oikea tasapaino. Jos saadaan uutta kasvua uusilta asiakkailta tai uusilla tuotteilla, niin on kuitenkin aina pohdittava myös se, olisiko inkrementaalisella kehittämisellä - eli vastaavalla panostuksella vanhan liiketoiminnan puolella - saatu enemmän tai vähemmän kasvua aikaan. Kun puhutaan balanssista näiden panostusten suhteen, päästään usein aika monimutkaiseen päätöksentekotilanteeseen. Valitettavan usein ajattelu ja päätöksenteko menevät kuitenkin niin, että lyhyen aikavälin prioriteetit voittavat pitkän aikavälin prioriteetit ”

Ari Virtanen, hallitusammattilainen

“Jos katson tätä FutureBoardin kautta, jossa me puhumme koko ekosysteemistä, niin esille nousee myös se kuinka uudistushaluinen ympäristö ja muut toimijat siinä kentässä ovat. Siinä on tunnistettavissa semmoista dynamiikkaa, että sitä voisi vähän ravistella. “

Emma Hyökyvaara, hallitusammattilainen, FutureBoard

4 Tyytyväiset työntekijät & asiakkaat

IHMISLÄHTÖISYYS

”

“Yleensä vahva näkemys on, että *customers first*, mutta kyllä mä itse ajattelen nykyään niin, että *employees first*. Tyytyväiset työntekijät pitävät huolta asiakkaista ja tyytyväiset asiakkaat tuovat sen bisneksen.”

“Nyt sun pitäisi oikeastaan olla ihmisten iholla koko ajan, koska muuten sun yritys ei voi menestyä. Mielestäni isot vajeet ja puutteet tällä hetkellä on siinä, että millä tavalla me voimme innostaa ja motivoida avainhenkilöitä --ja samalla on ihan keskeistä, että me ymmärretään myös asiakkaita: mihin trendit menee, ja mitä eri sukupolvet arvostaa.”

”Minä ajattelen, että johtamisen yksi tehtävä on yrittää raivata tilaa sille, mikä puhuttelee ihmisiä – Kaiken pohjalla on luottamus, mutta käyttäisin joskus jopa sellaista vahvaa sanaa kuin rakkaus.”

“Lähtökohtana pitäisi aina olla asiakas. Ei se mitä se firma tekee vaan se mitä asiakas haluaa. Vielä ei näin ole.”

“Odotukset kasvavat asiakkailla ja työntekijöillä. Aikaisemmin mentiin autoritääriseen organisaatioon ja firmasta näytettiin ensimmäisenä organisaatiokaavio. Nyt yksi rekryhaastateltava kysyi, että onko tulevasta pomosta tehty 360-analyysiä? Musta se on aika reipasta!”

Tyytyväiset asiakkaat ja työntekijät tuovat kestäväns menestyksen

Muuttuvassa maailmassa luottamus ja arvонуonti rakentuvat yhä enemmän ihmisten välillä. Vain asiakkaat tuovat rahaa yritykselle. Ilman osaavia ja hyvinvoivia työntekijöitä ei taas synny menestystä – eikä kilpailuetua tuovaa asiakaskokemusta.

Kun luottamus siirtyy ihmisten välille, sekä B2C:sta että B2B:sta tulee yhä enemmän H2H-liiketoimintaa eli ihmisten välistä (*human to human*). Asiakas- ja työntekijäkokemus linkittyvät yhä vahvemmin toisiinsa. Vahva työnantajabrändi ja työntekijäkokemus ovat myös tärkein reitti houkutelaa parhaita osaajia. Hyvin merkittävässä roolissa siinä on ihmislähtöinen johtaminen, joka rakentaa vahvaa ja kaikkien menestystekijöiden osalta muutosta tukevaa kulttuuria.

Moni asia muuttuu, kun myös asiakas nähdään ihmisenä, ei pelkkänä transaktion kohteena. Ihmisten tarpeista ja niihin vastaamisesta (mm. *market fit*) tulee osa johtamista. Asiakkaat eivät enää pelkästään osta tuotteita tai palveluita – he etsivät merkitystä, erottuvaa kokemusta ja mm. yksilöllisempiä ratkaisuja ja kohtaamista. Samalla työntekijät odottavat työltään muutakin kuin säännöllistä palkkaa: he haluavat kehittyä, vaikuttaa, tuntea olevansa arvostettuja ja olla usein osana jotain suurempaa missiota. Muutokset ovat samansuuntaisia ja niiden takana on yleinen ihmisten asenteiden ja odotusten muutos.

Johtajien tuleekin jatkossa olla varmoja, että he pysyvät asiakkaiden ja työntekijöiden pulssilla. Älykäs asiakasdata, ennakoiva odotuksiin ja tarpeisiin vastaaminen sekä toisiaan tukevat asiakas- ja työntekijäkokemus nousevat organisaatioissa yhä tärkeimmiksi työkaluiksi.²⁴ Niitä johdetaan jatkossa useammin myös kokonaiskokemuksena. Vetovoimainen brändi lupaa, kokonaiskokemus lunastaa. Ilman ihmisten mukaan saamista ja ihmisymmärrystä ei synny myöskään innovaatioita.

“Parhaat johtavat rakastavat estoitta sekä ihmisiä että tuloksia, eikä siinä ole ristiriitaa. Päinvastoin – se on avain menestymiseen.”

Mårten Mickos, yritysjohtaja ja hallitusammattilainen⁴³



Keskusteluun

- Olemmeko vetovoimainen brändi niin asiakkaille kuin osaaville työntekijöille? Jos emme, miksi?
- Pystymmekö vastaamaan aitoihin asiakstarpeisiin jopa etunojassa?
- Tunnummeko hyvin tärkeimmät asiakasryhmämme ja potentiaalit - ei vain numeroina?
- Välitämmekö aidosti työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan?

Keskustelun pohjaksi tunnistamaan nykytilaa ja mahdollisia fokusalueita



Johdon agendalla

- ☐ Vetovoimainen maine, brändi
- ☐ Asiakstarpeet ytimessä, market fit
- ☐ Jatkuva dialogi & palaute
- ☐ Houkutteleva työntekijäkokemus
- ☐ Erottuva asiakaskokemus
- ☐ Syvempi ymmärrys asiakkaista, AI ja data
- ☐ Työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi ja jaksaminen

Mikä on meille tärkeä seuraava toimenpide? Yleisesti johdon agendalla jatkossa painottuvia teemoja inspiroimassa omia valintoja.

Paras arvo syntyy yhdessä

“Arvo ei synny pelkästään hallituksessa tai johtoryhmässä – se syntyy ihmisten arjessa, siellä missä kohtaamme asiakkaamme ja toisemme. Johtamisessa täytyisi välittää siitä, että mitä siellä etulinjassa tapahtuu. On supermonta esimerkkiä kun toimitusjohtaja on mennyt vaikka omaan autokauppaan ja katsonut miten niitä autoja oikeasti myydään. Kannattaa välittää.”

Mikko-Pekka Hanski, hallitusammattilainen

“Itse ajattelen, että me emme vielä riittävästi puhu hallituksissa esimerkiksi siitä, että miten ihmiset jaksaa tai miten jaksamista voi tukea ja mitä hyvä johtaminen on. Ne on edelleen vähän tabuja suomalaisissa organisaatioissa.”

Tarja Tikkanen, hallitusammattilainen, kauppaneuvos





Big data
Optimointi &
jatkuva
kehittäminen

Syvempi insight
Uuden
arvon
tuottaminen

Asiakasymmärryspyramidi
Arvon tuottaminen vaatii usein sekä laadukasta dataa että kykyä
vastata asiakastarpeisiin ja muuttuviin odotuksiin - etunojassa

Asiakaskin on ihminen - ei numero

“Asiakasymmärryksessä pitäisi entistä paremmin valita, kenen sielunmaisemaan pyrkii menemään syvälle. Asiakkaiden syvälinen ymmärrys vaatii siis myös numeroiden taakse katsomista.

Kun esimerkiksi määritetään segmenttejä ja ostopersoonia, on hyvä pohtia keinoja, joiden avulla tiedosta voi syväluodata asioita liiketoimintaan liittyvään päätöksentekoon. Big datan jatkuva ja ennenkaikkea systemaattinen seuranta on tärkeää, jotta ei tehdä päätöksiä väärillä perusteilla.”

Anu Syrmä, hallitusammattilainen

”

“Aikaisemmin mitattiin visioita ja missioita liiketaloudellisilla mittareilla, mutta nyt on olennaisempaa kommunikoida yrityksen tarkoitus.”

“Mitä nuorempaan ryhmään mennään, sitä useampi työnhakija kysyy “purposesta”. Onko tämä merkittävää työtä - annanko tälle aikaani?”

“Työnhakija voi jo pian kysyä, että miten täällä noudatetaan kestävyysasioita. Miten raportoidaan? Siinä on monella vielä ihan valtavasti opeteltavaa, paljon tehtävää. Pelkkä sustisjohtaja ei siinä enää riitä.”

“Itse näen sen pikkuisen ongelmallisena, jos yritys raportoi ensiksi liiketoiminnastaan ja sitten tekee erillisen raportin vastuullisuudesta. Vastuullisuuden pitäisi olla osa sitä liiketoimintaa --Mä näen itse vastuullisen toiminnan hyvänä tapana tehdä tuloksellista bisnestä.”

“CSRD - Se on pirunmoinen duuni. --Mutta (tärkeää on) miten sä muutat sen kilpailutekijäksi, että sä et tee sitä isoa duunia vain määräyksien takia”

“Meidän resurssiympäristömme tulee muuttumaan radikaalisti toisenlaiseksi tulevana vuosina. Meillä on silti edelleen voimakasta torjuntaa asiaa kohtaan.”

“Yrityksistä on tänä päivänä vaikea löytää keskivertoyritystä (vastuullisuuden suhteen). On niitä, jotka tajuavat ja joiden kanssa on helppo keskustella ja jotka toimivat radikaalista ja asettavat itse tiukempia tavoitteita, kuin mitä lainsäädäntö vaatii - joku kaukainen tavoite 2050 ei tue intensiivistä toimintaa. Sitten on niitä, jotka puhuvat ´rasitteista´.”

5 Laajempi missio strategian ytimessä

VASTUULLISUUS

Kun pelkät eurot eivät riitä - suurempi missio sytyttää sydämet

Kuluttajat ja nuoret työntekijät sekä lainsäädäntö toimivat ajureina kestävään ja tarkoitusohjattuun toimintaan ja parhaimmillaan uuteen kilpailuetuun.

Yrityksen tarkoitus ja arvot toimivat kompassina ja ohjaavat toimintaa sekä lisäävät työntekijöiden vetovoimaa ja sitoutumista. Tarkoitus linkittyy usein ihmisten, yhteiskunnan ja/tai luonnon auttamiseen. Se on usein laajempaa vastuullisuutta, jonka eri muodot ovatkin yhä voimakkaammin nousemassa johtamisen ja strategian ytimeen. Siihen kuuluvat niin ympäristövaikutukset, sosiaalinen hyvinvointi, sidosryhmien odotukset kuin myös johdon ja hallituksen rooli näiden asioiden edistämisessä.

Kestävyyden tulisi itsessään olla jo osa kaikkien liiketoimintaa, jotta yritys voi menestyä myös tulevaisuudessa. Se tarkoittaa mm., että oman bisnesmallin on myös pärjättävä vähähiilisessä tai hiilettömässä ympäristössä. Suomalaisilla yrityksillä on myös iso potentiaali lisätä talouskasvua vihreän siirtymän avulla, mutta olemme siinä hyvin aikaisessa vaiheessa. Hidasteena on, että osalle vihreän siirtymän tuotteista ei ole vielä kaupallisia kunnolla toimivia markkinoita.³⁸

Tarvitaankin vielä paljon lisää kestäviä innovaatioita ja myös uudenlaisia liiketoimintamalleja, joissa asiakkaat olisivat valmiita maksamaan uudenlaisesta arvosta. Kehitämme kuitenkin vielä liikaa vain “vähän parempia” vanhaan teknologiaan tai fossiilisiin polttoaineisiin perustuvia ratkaisuja, kuin pitäisi kehittää myös täysin uutta teknologiaa.

Tulevaisuudessa jokaisen on pohdittava, miten vastuullisia periaatteita tulisi soveltaa kaikessa päätöksenteossa ja toiminnassa. Esimerkiksi hallitusten ESG-osaaminen ei vielä vaikuta merkittävästi kasvaneen. DIF 2024 -kyselyssä⁵ vastuullisuus nousi hallituksen vahvojen osaamisalueiden joukkoon vain joka viidennen vastaajan mielestä.

“Mielestäni nirvana aukeaa silloin, kun ei enää tarvitse puhua vastuullisuusstrategiasta, vaan se on sisäänrakennettu liiketoimintaan.”

Rolf Ladau, Toimitusjohtaja Paulig, BoardTalk²³



Keskusteluun

- Mitkä ovat arvomme ja ohjaavatko ne aidosti toimintaamme? Entä onko tarkoituksemme (purpose) sanoitettu?
- Miten vastuullisuus voi olla meillä kiinteä osa strategiaa ja toimintaa?
- Miten vastuullisuus kääntyy hyödyiksi asiakkaillemme ja sitouttaa henkilöstöä organisaatioomme?
- Miten voimme kehittää organisaatiomme moninaisuutta?

Keskustelun pohjaksi tunnistamaan nykytilaa ja mahdollisia fokusalueita



Johdon agendalla

- ☐ Arvopohjaisuus, tarkoitusohjautuvuus
- ☐ Fokus pidemmän aikavälin arvoon
- ☐ DEI:stä kohti kuulumisen tunnetta
- ☐ Kyky muuttaa vastuullisuus menestykseksi
- ☐ Tieteeseen perustuvat tavoitteet
- ☐ Läpinäkyvyys, mitattavat tulokset
- ☐ Edelläkävijyys, mm. kiertotalous, hiilinegatiivisuus, uudet innovaatiot

Mikä on meille tärkeä seuraava toimenpide? Yleisesti johdon agendalla jatkossa painottuvia teemoja inspiroimassa omia valintoja.

Tarkoitus antaa suunnan

“Toiminnan pitää olla tarkoitusohjattua (purpose-driven), eikä sellaista, että tavoittelemme jotain määrää miljardeja, mikä ei puhuttele yhtään ketään.

Syvempi tarkoitus ikään kuin magnetisoi organisaation siten, että ihmiset automaattisesti työskentelevät samaan suuntaan. Se on aika puhuttelevaa kyllä.”

Ari Virtanen, hallitusammattilainen



Puhutteleva tarkoitus (purpose)

Tarkoitus tukee menestymistä kun se on linjassa yrityksen arvojen ja strategian kanssa ja se tulee todeksi niin eri toiminnoissa kuin kulttuurissakin.²⁰

1

Keskusteluraportti

Esipuhe
Tiivistelmä

sivut 3-5

2

Muuttuva maailma

Mikä muuttuu ja onko
muutokseen herätty?

sivut 6-10

3

2030 Menestystekijät

Miten menestystekijät
muuttuvat?

sivut 11-30

4

Menestyksen mittarit

Pitäisikö myös mittareiden
jatkossa muuttua

sivut 31-33

5

Status nyt

Suomalaisten yritysten
tilanteesta lyhyesti

sivut 34-37

6

Miten eteenpäin?

Pohdittavaksi
johdolle ja hallitukselle

sivut 38-46

Kattavatko mittarimme kaikki menestystekijät?

Myös mittareiden on usein muututtava, jos oma menestymisen määritelmä ja strategian painopisteet muuttuvat.

Mittareissa on hyvä lähteä liikkeelle omasta menestymisen määritelmästä: milloin olemme onnistuneet? Talousmittarit pysyvät jatkossakin tärkeimpinä johdon mittareina, mutta rinnalle tarvitaan usein rikastavaa näkymää asiakkaisiin ja työntekijöihin, innovatiivisuuteen ja vastuullisuuteen, maineseen ja luottamuspääomaan. Perinteiset mittarit eivät esimerkiksi riitä kannustamaan innovatiivisuutta ja uutta liiketoimintaa vaan huonoimmillaan jopa estävät sitä. Johtajien suosikkimittarina edelleen pysyvä, suosittelua mittaava NPS voi taas huonoimmillaan antaa väärän kuvan asiakkaiden tyytyväisyydestä.

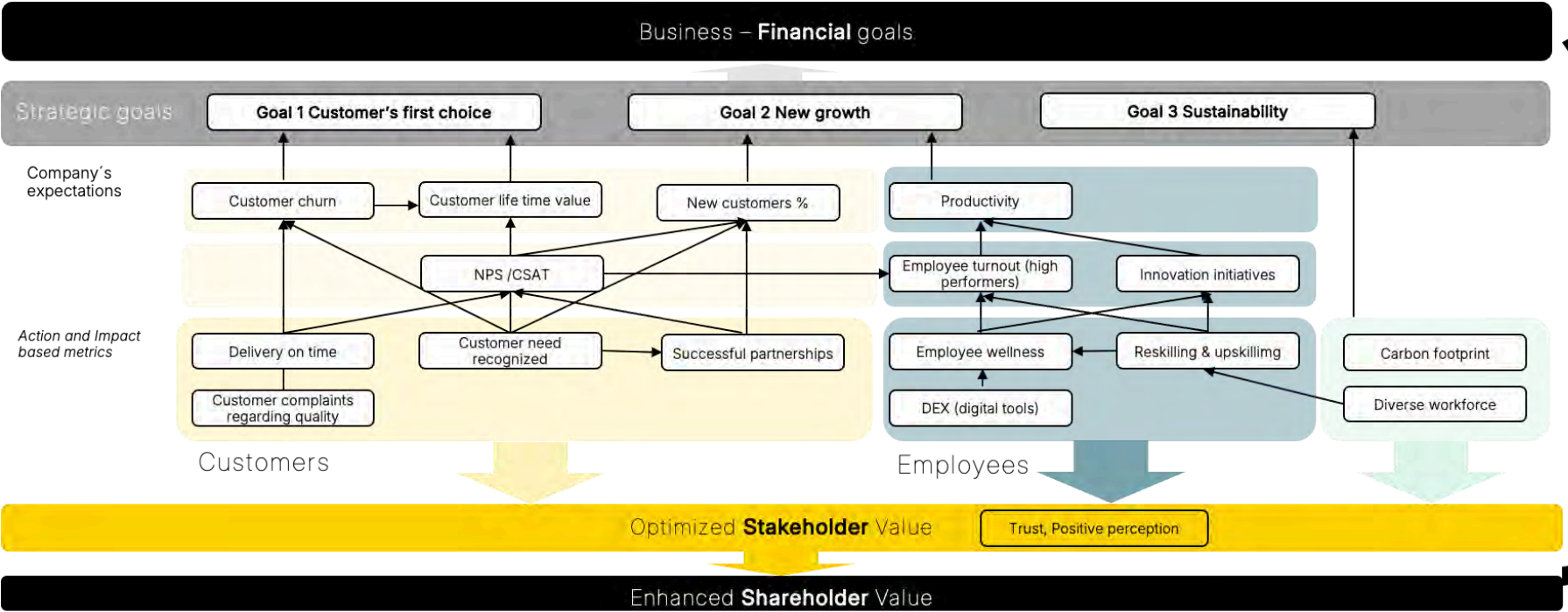
Viime vuosina onkin jo siirrytty yhä enemmän omasta datasta nouseviin ja aitoa toimintaa mittaaviin mittareihin esim. seuraten sairauspoissaolojen määrää tai sitä onko tarjouksissa aina tunnistettu asiakastarve. Jos nämä juurisyyt on tunnistettu oikein, niiden vaikutus pitäisi näkyä suoraan myös taloudellisissa mittareissa.

Mittareissa suositeltavaa on myös se, että ne mittaavat haettua muutosta. Kukaan ei halua katsoa vain peräpeiliin. Mikään mittari ei kuitenkaan suoraan tarjoa selkärankaa rohkeaan uudistamiseen. Lopulta kysymys mittareissakin on aina johtamisesta. Mittarit kertovat jotakin, mutta johtaja tekee päätökset, miten ne loppupeleissä tulkitaan.



“--Semmoinen kolmiohan olisi aina hyvä tavoite, että meillä on henkilöstö tyytyväinen, meillä on asiakas tyytyväinen ja meillä on omistaja tyytyväinen. Ja tosiasiasahan nämä kaikki voi toteutua yhtä aikaa ja parhaimmillaan toteutuukin. --”

Antti Haapakorpi, Hpj, liikkeenjohdon konsultti, HHJ BoardCast¹⁵



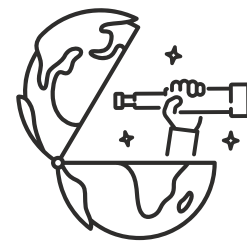
Haastatteluissa mittareiden uudistamistarpeesta keskusteltiin lyhyesti osana menestystekijöitä. Ennakkomateriaaliin oli myös koottu mm. tyypillisimpiä uusia mittareita ja esimerkkimittaristoja mm. stakeholder- ja shareholder-arvoa paremmin yhdistävä mittaristo¹⁸ pohjalta. Keskustelu käytiin kuitenkin spontaanisti: Onko mittareita ylipäättään tarve muuttaa ja jos, mihin suuntaan? Kuva ennakkomateriaalista

Mittareihin liittyviä huomioita

“NPS on yksinkertainen, hyvä mittari, mutta se on kuitenkin hyvin yksinkertainen mittari.”



Miten mitata tavoiteltua muutosta?

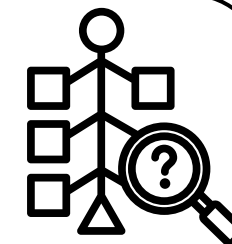


“Liiketoiminnan uudistumisen mittaamisessa perinteiset mittarit on lähes täysin kelvottomia. Jos haetaan muutosta niin siihen muutokseen pitää määritellä ihan omat mittarit --Niitä voi olla esimerkiksi uusien tuotteiden osuus kaikista tuotteista, allokoitujen resurssien osuus kaikista resursseista, asiakaspalaute, markkinaosuus uusilta markkinoilta jne.”

“On tärkeätä, että meillä on yhteinen innostava tapa tehdä töitä, hyvä kulttuuri. Kun se on tärkeä tavoite, mä oon jopa miettinyt semmoista, että olisiko tällainen jonkinlainen onnellisuusmittari hyvä työpaikoilla.”

“Miten mitataan disruptiota? Kun muutos on riittävä disruptiivinen, niin se ei ikinä näy perinteisissä asiakasmittareissa vaan koko asiakaskuntakin muuttuu.”

Miten päästä kiinni jo juurisyihin?

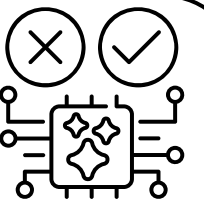


“Tuloslaskelma ja nää kaikki raportit, niin nehan on siis takapeilikamaa. Kannattaisi yrittää mitata myös niitä syitä tai niitä alkulähteitä. Eli tavallaan tehdä reverse engineering.”

“Jos tulos on meidän mittari, niin ensimmäinen kysymys on mistä se tulos syntyy. Pitäisikö myös sitä mitata, mistä se syntyy? Eli toimeliaisuutta, esimerkiksi myyntikäyntien määrää. Tai että ollaanko me yhteydessä meidän asiakkaisiin? Ja jopa niin, että jos ajatellaan että kaikki arvo rakentuu etulinjassa niin pitäisikö onnistumisen mittaritkin päättää etulinjassa?”

“Täytyy olla viisautta valita lukuisia erilaisia mittareita. Esimerkiksi eNPS (henkilöstön suositteluhalu) kertoo yhden vinkkelin asioista, mutta sen lisäksi on hyvä seurata sairauspoissaoloja ja sitten vielä niidenkin sisällä olevia asioita, esimerkiksi vaikka kuinka paljon on mielenterveysongelmia.”

Miten hyödyntää paremmin tekoälyä mittareissakin?



“Ainahan me ollaan puhuttu, että ennakoivat mittarit on tärkeitä, mutta nyt ne varmaan vielä tärkeämpiä.. Tekoälyn avustuksella on jo pystytty paljon paremmin löytämään uusia ennakoivia mittareita. Musta tuntuu, että sitä täytyy ruveta työstämään, että valtavasta tietomäärästä pystytäisiin vetämään yhteen entistä oivaltavampia mittareita. “

“Luulen että että tässä murros ehkä tapahtuu voimakkaimmin. Se voi muuttaa myös johtajan ja hallituksen roolia.”

1

Keskusteluraportti

Esipuhe
Tiivistelmä

sivut 3-5

2

Muuttuva maailma

Mikä muuttuu ja onko
muutokseen herätty?

sivut 6-10

3

2030 Menestystekijät

Miten menestystekijät
muuttuvat?

sivut 11-30

4

Menestyksen mittarit

Pitäisikö myös mittareiden
jatkossa muuttua

sivut 31-33

5

Status nyt

Suomalaisten yritysten
tilanteesta lyhyesti

sivut 34-37

6

Miten eteenpäin?

Pohdittavaksi
johdolle ja hallitukselle

sivut 38-46

“No ainakin lähtötelineistä on päästy liikkeelle.”

Jos menestyksen rakentaminen muuttuvassa maailmassa olisi maratonmatka, suomalaiset yritykset ovat jo hyvin päässeet vauhtiin, mutta maali on toisaalta vielä kaukana. Ja lopulta kyseessä on tietysti matka, joka ei koskaan pääty – ja vielä monessa lajissa samaan aikaan.

Haastatteluiden lopuksi jokainen sai arvioida suomalaisten yritysten statusta myös keventävällä vertauskuvalla maratonjuoksuun sekä keksimällä halutessaan kannustuksen. Vastaukset kuvastavat yleistä tuntumaa, ripauksella myös huumoria. Sitäkin tarvitaan niin johtoryhmän kuin hallituksen työssä.

Yritysten tilaa on tietysti mahdotonta arvioida ja moni viittasikin yleisiin kasvun haasteisiin. Yksiselitteistä vastausta suomalaisten yritysten kasvun hitauteen ei Kasvuriihi-raportin³⁸ mukaan ole, vaan taustalla on monia tekijöitä. T&K-panostukset ovat kyllä alentuneet, mutta taustalla on pitkälti Nokian matkapuhelintoimintojen loppuminen. Ilman sitä yritysten T&K-panostukset ovat jopa olleet kasvussa. Silti tasoa halutaan nyt nostaa ennätysvuosien tasolle. Viime vuosien kriisit ovat myös iskeneet Suomen talouteen monia muita maita enemmän. Myös asenteissa voi olla korjattavaa.

Vaikka pidemmän päälle on niin, että yritys, joka ei kasva, hiipuu pois, on hyvä muistaa, että organisaatioilla on hyvin erilaisia kasvustrategioita. Yritys voi esimerkiksi hakea kasvua asiantuntijuuden eli oman työvoiman kautta, jolloin kasvua syntyy maltillisemmin. Nopeaa kasvua hakeva suuntaa uusille markkinoille tai laajentaa asiakassegmenttiään, kun dynaamista kasvua hakevat etsivät uutta arvoa uusista tuotteista tai uudesta liiketoiminnasta. Eksponentiaalisen kasvun strategiassa menestys perustuu jo nopeasti skaalautuvaan alustapohjaiseen toimintaan. Se ei ole kaikille edes mahdollista.

Jotkut hakevat myös kestävämpää liiketoimintaa, jolloin tuloksena voi olla tänään samat eurot, mutta ilmastoystävällisemmät tuotteet ja parempi tulevaisuudenkestävyys.



“Helsingin pörssi ainakin kuvaa kasvun näköalattomuutta. On hyvä pohtia minkälaisia riskinottohyppäyksiä yritykset ovat ylipäättään valmiita tekemään?”

“Nyt vasta on yleisemmin aletaan miettimään, että myös henki on tärkeää. Että onko meillä kasvuhenkeä vai eikö meillä ole kasvuhenkeä?”

“Suomessa yritykset ovat alle puolimatkan maratonissa. Valitettavasti osa luulee olevansa jo perillä siinä vaiheessa. Uteliaisuutta, pois itsetyytyväisyydestä. Kysy - mitä voisinkin vielä oppia?”

“Jos se kasvu olisi jotenkin helppo juttu näin, niin se olisi varmaan jo tehty. Innovatiivisuus, teknologia, rohkeus, kyvykkyys ryhtyä globaaleihin tai regionaalsiinkin toimiin – ehkä niistä löytyy niitä ratkaisuja.”

“Koko ajan tehdään pientä kehittämistä. Se ei välttämättä näy heti tilastoissa.”

Katse ylös ja eteenpäin

“Ehkä me ollaan kivenpyörittäjän tarinaa soveltaakseni siinä kohtaa kun kivi on pyörinyt takaisin alas ja me ihmetellään, että *ei helvetti, että pitääkö nyt uudestaan oikeasti pyörittää tuo sama kivi takaisin ylös.*”

Keski- ja ylimmässä johdossa jaksaminen ja innostus saattaa olla vähän alamaissa nyt. Hieman keventäenkin, soittaisin siksi kannustuksena Elastisen biisin ´Eteen ja ylös.´ Jos juostessa hymyilyttää, niin sekin on energiaa. On tärkeää löytää ilo tekemisessä. Katseen noustessa myös rintakehä avautuu ja happi alkaa kulkea aivoissa paremmin. Saa uusia ajatuksia. Ja silloin alkaa kyllä askelkin lentämään.”

Mikko-Pekka Hanski, hallitusammattilainen

Jos muuttuvaan maailmassa menestyminen olisi maratonjuoksu, miten arvioisit suomalaisten yritysten tilaa - missä vaiheessa maratonjuoksua olemme? Ja miten kannustaisit eteenpäin?





Monen lajin kisa, jossa onnistuu monipuolisella osaajajoukkueella

“Tämän hetken problematiikka on, että meidän täytyy kyetä juoksemaan sekä maratonia että pikamatkaa. Ja sitten itse asiassa on kolmaskin laji eli onko se sitten kymmenentuhannen metrin aitajuoksu, jossa on siis vielä ne aidat, jotka pitää hypätä yli. Jälkimmäinen edustaa pitkän aikavälin tavoitteita esim. ilmastoasioita. Että tässä on lopulta kolmekin eri lajia, ja sun pitää johtajana osata valita ne oikeat ihmiset näihin kaikkiin eriin juoksuihin.

Kannustuksena sanoisin, että ei tässä kukaan yksin juokse vaan tärkeintä onnistumisessa näissä kolmessa eri juoksussa on yhteistyö. Pitää olla erilaisia ihmisiä ja osaajia johtoryhmissä ja hallituksissa - ja sitten hakea saumatonta yhteistyötä. Yhteistyöstä se lähtee.”

Marjo Miettinen, Enston hallituksen puheenjohtaja

Jos muuttuvaan maailmassa menestyminen olisi maratonjuoksu, miten arvioisit suomalaisten yritysten tilaa - missä vaiheessa maratonjuoksua olemme? Ja miten kannustaisit eteenpäin?

1

Keskusteluraportti

Esipuhe
Tiivistelmä

sivut 3-5

2

Muuttuva maailma

Mikä muuttuu ja onko
muutokseen herätty?

sivut 6-10

3

2030 Menestystekijät

Miten menestystekijät
muuttuvat?

sivut 11-30

4

Menestyksen mittarit

Pitäisikö myös mittareiden
jatkossa muuttua

sivut 31-33

5

Status nyt

Suomalaisten yritysten
tilanteesta lyhyesti

sivut 34-37

6

Miten eteenpäin?

Pohdittavaksi
johdolle ja hallitukselle

sivut 38-46

1 Lähtökohtana timantinkirkas **tilannekuva & jaettu visio**

2 Omat tarkasti fokusoidut **askelmerkit**

3 Hyvä johtajuus ja vahva kulttuuri vauhdittajina

Loppuun on koottu johdon agendalla olevat teemat jokaisesta menestystekijästä sekä tärkeät kysymykset keskusteluun. Ne voivat osaltaa auttaa tunnistamaan missä meillä on vielä tekemistä. Kehitysideoita on usein runsaasti, eikä kaikkea voi tehdä kerralla. Tärkeintä on valita juuri ne toimet, joilla on merkittävin vaikutus tavoiteltuun muutokseen.

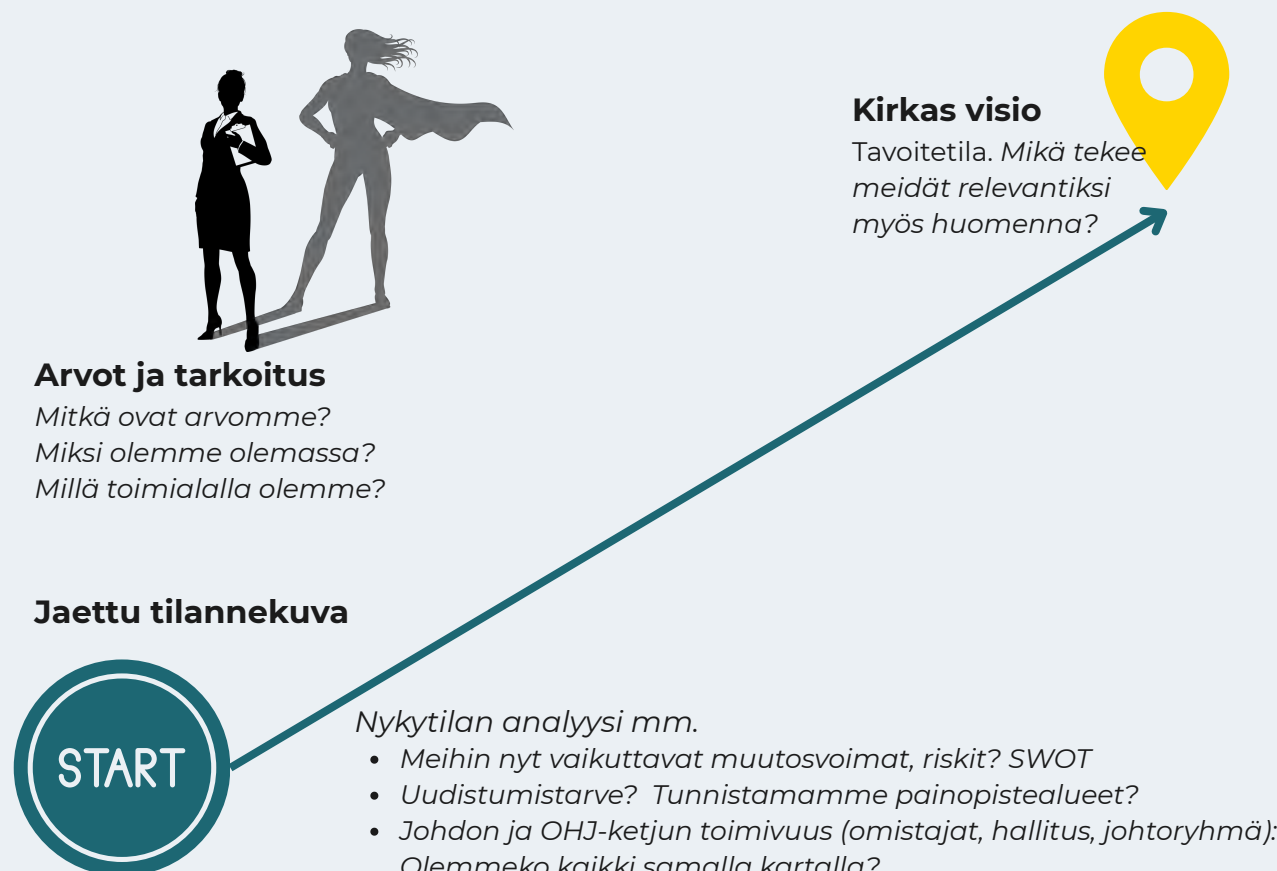
Oikeiden tekojen valitsemiseksi täytyy kuitenkin ensin olla kirkas, jaettu tilannekuva ja yhteinen tavoite. Strategiset valinnat tulevat myös todeksi lopulta vain hyvän johtajuuden ja kulttuurin mahdollistamina.

Lähtökohtana timantinkirkas tilannekuva

Suunnan määrittäminen on aina kriittinen ensimmäinen askel organisaation muutoksessa. Monen on mietrittävä myös olemassaolonsa tarkoitusta uudelleen.

Jokaisen organisaation on ensin kehitettävä asianmukainen näkemys tarvittavien muutosten laajuudesta, olipa kyseessä hienosäätö tai iso muutos. Ensimmäinen kriittinen askel on siksi määritellä nykytilanne ja haettu tavoitetaso. Strateginen osaaminen johtamisessa korostuu epävarmuudessa. Silti esimerkiksi jo tilannekuva nykyhetkestä saatetaan usein nähdä johtoryhmän sisällä ja/tai hallituksen ja johdon välillä eri tavoin.

Tilannekuvaa on myös hyvä pohtia riittävän monipuolisesti. Menestyjiä tutkittaessa on huomattu, että tärkein askel jatkuvassa uudistumisessa on säännöllisesti pohtia myös omaa ydintarkoitusta. Miksi me olemme lopulta olemassa ja minkä ongelman tai tarpeen me ratkaisisimme, jos aloittaisimme nyt alusta? Millä toimialalla me ylipäätään olisimme?



“Millä rikotaan status quo? Millä tuotetaan oivallus? Pelottelu uhista ei riitä. Edelleen peruskysymys ”millä toimialalla olen” on kysymys, jonka ääreen jo pitäisi pysähtyä.”

“Kun aletaan miettimään sitä että mikä on se gap nykytilasta sinne tahtotilaan niin jos se nykytila on huonosti määritelty niin se on vähän kun lähtisi sitten suunnistamaan ilman lähtöpistettä.”

“Jaettu tilannekuva on se yksi merkityksellinen piste mistä pääsee tehokkaammin eteenpäin. Jos sä kysyisit muutaman kysymyksen hallituksen jäseneltä eli vaikka se, että kuka on tärkein asiakas, mitkä on arvot ohjaa meidän toimintaa ja miksi me ollaan relevantti huomenna, niin siinä voisi saada aika hyvin ymmärrystä siihen, että ymmärretäänkö me samalla tavalla asioita.”

“Kun haastatellaan koko hallitus ja johto ja joskus hallintoneuvostokin, huomataan usein, että näkemykset ovat keskenään eriäviä. On yhdistäviä teemoja, mutta myös eri näkemyksiä joissakin asioissa. Sellaista evaluaatiota tarvitaan nyt koko ajan, että täytyy pysähtyä yhdessä miettimään, että missä me oikeasti mennään.”

“Kannustaisin ottamaan ihan ensimmäiseksi kaiken irti omistajuuden, hallitustyön ja johdon dynamiikasta. Rakentaisin siitä kilpailuetua. Ja kakkosena keskittyisin siihen, että ymmärretään todella tarkkaan se, missä yritys on tällä hetkellä. Ja sitten, että mihin yritys haluaa mennä eli mikä on se muutosmatka. Ja lopuksi execution, eli että tehokkaasti lähdetään menemään kohti sitä maalia ymmärtäen, että se maalikin voi liikkua.”

Omat tarkasti fokusoitut askelmerkit

Kaikkea tärkeää ei voi tehdä kerralla. Hyvä strategia sanookin kyllä vain muutamille tärkeimmille asioille – ja sillä kertaa ei muille. Paljouden keskellä fokusoinnista vaikuttavimpiin tekoihin on itsessään tullut taitolaji.

Johdon on helppo innostua paljon keskellä monista tärkeistä, julkisuutta saavista teemoista kuten tekoälystä, radikaalista luovuudesta, monimuotoisuudesta. Olennaista on kuitenkin tunnistaa itselle tärkeät seuraavat teot. Tämä varmistaa, että resurssit kohdennetaan sinne, missä niillä on juuri sillä hetkellä suurin potentiaali tuottaa arvoa.

Vaikka uudistuminen itsessään on usein vaikeaa, sen edellytykset ovat lopulta suoraviivaisia. Esimerkiksi kansainvälisten johtajien haastattelujen pohjalta tiivistetty integroitu malli²⁵ uudistumiseen kuvaa sen näinkin suoraviivaisesti: On tunnistettava uudistumisen tarve, panostettava johtamiseen ja osaamiseen sekä reagoitava ketterästi, edeten askel kerrallaan. Lopusta löytyvä keskustelupohja voi osaltaan auttaa valitsemaan omia seuraavia askelmerkkejä. Suositeltavaa on rajata fokus tarkasti, ja sulkea muut asiat jopa hetkeksi kokonaan syrjään.



“--Fokus tarkoittaa 6-7 tärkeän asian tunnistamista ja kaiken muun laittamista syrjään.”

Sanna Suvanto-Harsaae, hallitusammattilainen
NBF 2024: Why and How CEOs and Executive Teams Succeed³⁷

“Kaksi asiaa on nyt keskeistä: Johtoryhmän työskentely kehittyvässä toimintaympäristössä vaatii monipuolista osaamista ja uudenlaista asennoitumista; ennen "pehmeinä" pidettyjen teemojen liiketoiminnallinen merkitys korostuu ja siihen on mahdollista löytää myös mitattavaa todistetta.

Toisena on fokuksen tärkeys - kun tietoa on runsaasti saatavilla, on riski hukkaa sen paljouteen. Tarvitaan keinoja putsata hälyä pois, jotta johtamisen fokus säilyy. Se on onnistumisen edellytys. Pitäisi osata laittaa rohkeasti laput silmille turhasta hälinästä.”

Anu Syrmä, hallitusammattilainen

Hyvä johtajuus ja vahva kulttuuri vauhdittajina

Lopulta uudistumisen edellytys on aina hyvä johtajuus. Johtamisen syvin jälki taas syntyy usein organisaatiokulttuurin kautta - kyvyllä motivoida ihmiset mukaan. Se vaatii johtajaltakin monipuolisuutta, kykyä yhdistää kova talous ja ihmislähtöisyys.

Organisaatiokulttuuri on jaetuista käyttäytymismalleista ja arvoista rakentuva voima, joka lopulta määrittää, kuinka tehokkaasti yritys kykenee toteuttamaan strategiaansa. Uudistumista tukeva kulttuuri myös yhdistyy parempaan taloudelliseen suorituskyykyyn. Silti kulttuurin merkitykseen johtamisessa ollaan vasta heräämässä. Monet menestyvät yritykset rakentavat kuitenkin tietoisesti kulttuuria, joka tukee niin resilienssiä, tekoälyn käyttöönottoa, luovuutta, asiakaslähtöisyyttä kuin vastuullisuuttakin. Se rakentuu usein jo henkilökunnan monimuotoisen osaamisen kautta. Voi olla hyvä pohtia myös poikkileikkaavia rooleja, jotka tukevat kokonaisuutta ja poikkileikkaavaa arvon luontia.

Kulttuuri on lopulta myös johtajien kykyä sitouttaa kaikki yhteiseen, innostavan visioon ja toimia itse esimerkkinä. Kulttuuria myös usein mitataan juuri ihmisten motivaatiotasolla. Siksi vahvan, muutosta tukevan kulttuurin rakentaminen edellyttää jo itsessään hyvin ihmislähtöistä johtajuutta.

Moderni johtajuus ja kulttuuri kattavat kokonaisuutena kaikki näkökulmat



VAHVA KULTTUURI

Turvallisuus & ihmisten energisyys Oppimisen kulttuuri Tilaa luovuudelle, kokeiluille Inhimillisyys & yhdessä tekeminen Merkityksellisyys

Toiminnan jatkuvuus ja resilienssi

Kyky hyödyntää dataa ja tekoälyä

Uudet ratkaisut ja liiketoimintamallit

Tyytyväiset työntekijät ja asiakkaat

Laajempi missio strategian ytimessä

MODERNI JOHTAJUUS (ns. T-osaajat)

“Uskon, että yrityskulttuurin merkitystä ei voi liikaa alleviivata. Jos johto, hallitus tai omistajat eivät hoksaa sen merkitystä, niin sinne hukkuvat strategiat ja niiden toteutukset jonnekin. Ihmisethän kuitenkin kaiken tekevät. Strategioita voidaan laatia ja hyväksyä, mutta jos niitä ei koeta oikeaksi tai omaksi, asiat eivät etene.

Pidän itse yrityskulttuuria tärkeänä fokus-alueena myös hallitustyössä - toimitusjohtajan valinnan ja työssä tukemisen, strategiasta päättämisen sekä valvonnan ja kontrollin järjestämisen rinnalla.”

Laura Raitio, hallitusammattilainen

Käynnissä on johtamisen murros

“Ehkä nyt on vallassa viimeisiä sukupolvia, jotka ovat kasvaneet siihen, että kun olet tietyssä asemassa, niin on melkein sama miten sä toimit ja silti oma asema säilyy.

Se murtuu. Vaatimukset johtamista kohtaan on nyt ihan toisenlaisia ja olen iloinen siitä muutoksesta.”

Tarja Tikkanen, hallitusammattilainen, kauppaneuvos

“Johtajan täytyisi nyt hyvin laaja alaisesti ymmärtää monia eri asioita. Pitää olla vahva strateginen osaaminen ja taito nähdä tulevaisuuteen. Pitää olla visionäärinen, kehittää rohkeita ajatuksia ja sitten vielä pitää asiakas keskiössä, ja ymmärtää mikä se asiakasarvo on eli mistä me lopulta saamme korvauksen. Ja mitkä arvot meitä ylipäättään ohjaavat. Muun muassa nämä kaikki johtaja joutuu nyt tasapainottamaan.”

Emma Hyökyvaara, FutureBoard, hallitusammattilainen



1

Timantinkirkas tilannekuva & visio -

Mihin tähtäämme? Mitä arvoa tuotamme ja kenelle? Yhteinen visiomme

VA
LOfuture44

2

Tekoja! Fokusalueet ja seuraavat toimenpiteet -

Mihin noin 5-7 asiaan meidän pitäisi seuraavaksi keskittyä? Minkälaisia toimenpiteitä ne vaativat?

1

Toiminnan jatkuvuus ja resilienssi

Olemmeko pystyneet tehostamaan nykyistä toimintaamme, ml. myyntiä?

Onko resilienssimme riittävä? Mitä voimme tehdä vielä enemmän varmistaaksemme pärjäämisemme epävarmuuden keskellä?

Tukevatko prosessimme, johtamisen ja organisoitumisen mallit ketteryttä ja dynaamisuutta, hereillä oloa?

Onko meillä riittävästi tulevaisuuslähtöisiä, monipuolisia osajia ja monipuolisia tiimejä?

Talouden resilienssi, tase, rahoitus

Toimintojen tehostaminen

Tulevaisuusorientaatio, ennakointi

Riskienhallinta, jatkuvuussuunnittelu

Siilojen ja monimutkaisuuden purku

Joustava toimitusketju, kumppanit

Osaamispääoman varmistaminen, avainhenkilöt ja avainosaaminen

Ymmärrämmekö johdossa miten isosta murroksesta tekoälyssä on kyse - ja mitä se juuri meille tarkoittaa?

Suurimpia esteitä ovat datan laatu sekä teknologia-arkkitehtuurin rajoitukset. Olemmeko jo laittaneet ne kuntoon?

Nopea vauhti voi saada aikaan myös turhaa "hosumista." Mihin juuri meidän on nyt järkevintä keskittyä?

Teemmekö transformaatiota ihmiset edellä - ei teknologia? Onko omat digikyvykkytemme kunnossa?

Laadukkaan datan kerääminen

Tiedolla johtamisen mallit

Teknologia-arkkitehtuurin uudistus

Tekoäly- ja automaatiostrategia

Tietoturva, eettisyys

Tekoälykyvyt ja työkalut kaikille

Digitaalinen työntekijäkokemus, työtapojen parantaminen

Uudet ratkaisut ja liiketoimintamallit

Sallitaanko meillä eri näkemyksiä ja kannustetaanko kehitysideoita, nopeita kokeiluja - luovuutta?

Mikä on meille oikea suhde kaasussa ja jarrussa - minkälaisen riskinottoon olemme valmiita?

Riittääkö meille nykyisten palveluiden kehittäminen vai tarvitseeko meidän luoda jopa markkinaa jotain ihan uutta?

Keiden kanssa voisimme tehdä uutta yhteistyötä lisäarvon tuottamiseksi?

Uudet tuote- ja palveluideat

Kokeilukulttuuri, yhteiskehittäminen

Kansainvälinen yhteistyö

Kumppanuudet, esim. startupit

Yhteistyö yli toimialojen, ekosysteemi

Kokonaan uudet liiketoimintamallit

Radikaalit uudet innovaatiot hyödyntäen uusinta teknologiaa

Tyytyväiset asiakkaat ja työntekijät

Olemmeko vetovoimainen brändi niin asiakkaille kuin osaaville työntekijöille? Jos emme, miksi?

Pystymmekö vastaamaan aitoihin asiakastarpeisiin jopa etunojassa?

Tunnetmeko hyvin tärkeimmät asiakasryhmämme ja potentiaalit - ei vain numeroina?

Välitämmekö aidosti työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan?

Vetovoimainen maine, brändi

Asiakastarpeet ytimessä, market fit

Jatkuva dialogi & palaute

Houkutteleva työntekijäkokemus

Erottuva asiakaskokemus

Syvempi asiakasymmärrys - AI, data

Työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi ja jaksaminen

Laajempi missio strategian ytimessä

Mitkä ovat arvomme ja ohjaavatko ne aidosti toimintaamme? Entä onko tarkoituksemme (purpose) sanoitettu?

Miten vastuullisuus on tai voi olla meillä kiinteä osa strategiaa ja ydintoimintaa?

Miten vastuullisuus kääntyy hyödyiksi asiakkaillemme ja sitouttaa henkilöstöä organisaatioomme?

Miten voimme kehittää organisaatiomme moninaisuutta?

Arvopohjaisuus, innostava merkitys

Fokus pidemmän aikavälin arvoon

Monimuotoisuus, osallisuus todeksi

Vastuullisuuden kaupallistaminen

Tieteeseen perustuvat tavoitteet

Läpinäkyvyys, mitattavat tulokset

Edelläkävijäys, mm. kiertotalous, hiilinegatiivisuus, innovaatiot

Keskusteluun

Rikastamaan fokusaluiden tunnistamista

Johdon agendalla

Ipsipiraatioksi seuraaviin tekoihin

3

Johtaminen ja kulttuuri mahdollistajina -

Tukeeko nykyinen kulttuuri ja johtaminen valittua suuntaa? Jos ei, mitä pitää tehdä?

Agenda-listat on koottu luotauksella ja rikastettu haastattelujen avulla. Materiaali on tarkoitettu oman ajattelun ja keskustelun inspiroimiseen. Jotain omalle organisaatiolle tärkeää voi myös puuttua.

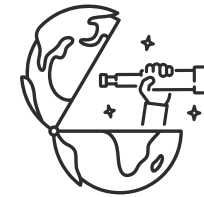
KESKUSTELURAPORTTI JOHDOLLE 2025 | VALO FUTURE STRATEGIATOIMISTO JA TULEVAISUUSHAUTOMO

Hallituksella on tärkeä rooli uudistumisessa

Hallituksella on olennaisen tärkeä rooli uudistumisen mahdollistamisessa ja tukemisessa. Tämä vaatii myös hallitukselta rohkeutta, tulevaisuuslähtöisyyttä ja yhä rikkaampaa keskustelua - sekä uskallusta haastaa.

Uudistumisessa olennaista on usein ensin varmistaa, että koko OHJ-ketju (omistajat, hallitus, johto) jakavat saman tilannekuvan ja että heillä on yhteinen tahtotila sekä myös edellytykset kääntää uudet mahdollisuudet yrityksen hyödyksi. Onnistunut kasvu voi kuitenkin edellyttää muutoksia myös niin hallitustyön tapoihin kuin hallituksen kokoonpanoonkin. Alla on nostettuna esiin tässä hankkeessa esiin nousseita näkemyksiä hallitustyön kehittämisestä.

Onko katseemme tarpeeksi tulevaisuudessa?



Ennakointi on nyt hallitusten agendalla, mutta edelleen helposti liikaa aikaa menee lyhyen aikavälin asioihin ja liian vähän pitkän aikavälin teemoihin.

- Onko huomiomme myös pidemmän arvon luomisessa?
- Onko agendassa riittävästi tilaa muutosvoimille ja uusille signaaleille? Riittävän tiheästi?
- Olemmeko vain reagoimassa tulevaisuuteen vai itse myös rakentamassa sitä haluamaamme suuntaan?

”Uskon tulevaisuustyön vain korostuvan jatkossa. Hallituksen pitäisi nähdä pidemmälle kun operatiivisen johdon, jolla ei siihen riitä aikaa.”

”Vaatimukset osaamiselle kovenevat. On oltava aidosti näkemyksellinen.”

”Jos miettii hallitustyötä, niin aika lailla tehdään se mikä hallitukselle kuuluu governance-puitteissa. Ja vaikka meno on paljon nopea-syklisempää, niin aina ei jää riittävästi tai juuri lainkaan aikaa käydä esim. markkinasignaaleja läpi.”

”Pitäisi koko ajan katsoa tulevaisuuteen ja työkaluja siihen on esimerkiksi riskienhallinta, strategiatyö ja skenaariot. Ja sitten sen listan toteuttaminen, jotka auttaa kaikissa tai valituissa skenaariotilanteissa.”

Kannustammeko eri näkemyksiä ja haastamista?



Hallitus voi olla uudistumisen este tai mahdollistaja.

Uudistaminen vaatii monimuotoisuutta ja uuden oppimista.

- Onko hallituksessa lupa kyseenalaistaa ja esittää erilaisia näkökulmia, vai nähdäänkö se ongelmana?
- Onko meillä ajattelun ja osaamisen diversiteettiä?
- Olemmeko uteliaita ja valmiita myös itse oppimaan uutta?

”Hallituksessa pitäisi paljon enemmän uskaltaa kyseenalaistaa, että onko tämä oikeasti näin ja onko tämä meidän fokus nyt oikea. Jo kysyminen nähdään liian helposti ongelmana, vaikka vain kuolleet kalat uivat myötävirtaan.”

”Meillä on myös vähän sellaista patruunahenkistä, formaalia hallituskultturia. Ajatellaan, että rento ei ole professionaalista. Asiat pitää osata ujuttaa agendalle – sen sijaan, että voisi kysyä kokouksissa, että onko me esim. tätä jo ajateltu. Suoraan kysyminen aiheuttaa helposti vain puolustusreaktion.”

”Mitä isompi organisaatio, sitä hiljaisempi hallitus. Vakioagenda vie kaiken ajan ja jokainen puhuu yksin, ei yhdessä. Olemme miettineet miten muuttaa tätä.”

”Ehkä pitää sormi osoittaa myöskin yritysten hallituksiin, että onko meillä hallituksissa liikaa säilyttävää voimaa?” “Hallitusten luova voima vielä puuttuu.”

Näemmeko taloutta pidemmälle - ihmisiin asti?



Hallituksen vakoagenda on usein jo täynnä asiaa. Esimerkiksi asiakkaita käsitellään agendoilla usein kerran vuodessa, mutta se ei useimmiten riitä. Strategiakaan ei toteudu ilman ihmisiä.

- Ymmärrämmekö syvemmin sitä mikä tuottaa asiakkaalle arvoa - vai tyydymmekö pelkkään NPS-lukuun?
- Seuraammeko työntekijöiden jaksamistaja osaamista – vai oletammeko kaiken olevan kunnossa?
- Onko kulttuurin rakentaminen osa strategiatyötämme?

”Ei se arvo synny hallituksessa – vaan siellä etulinjassa.”

”Hallitukset äärimmäisen harvoin puhuvat asiakkaalle syntyvästä arvosta.”

”Nostan tärkeäksi sen, että jollakin tavalla saataisiin hallituksen vuosikelloon se, että saisimme asiakasmittauksista, asiakashaastatteluista toisen tyyppistä tietoa. Ja esim. ehkä myös keskustelisimme meidän toimittajatahojen kanssa. Jos ei hallituksen puheenjohtaja tai toimitusjohtaja koskaan tällaisia itse mieti, niin aika harvoin ne eksyy hallituksen agendalle.”

”Olen kokenut hirveän hyödylliseksi, että hallitus saa myös ulkoista vinkkeliä ja kuullaan säännöllisesti esim. sidosryhmien näkemyksiä.”

Kasvu vaatii lopulta uskallusta haastaa



"Nyt kun ollaan pitkään menty olemattomassa taloudellisessa kasvussa, niin se minkä kokoista riskiä uskalletaan ottaa, on vähän asennejuttu. Koska, jos sä olet pitkän aikaa semmoisessa tilassa, että mennään nyt tässä vaan eteenpäin ja rahaa ei ole, niin miten sä sitten saatkin sen kasvun ilmapiirin aikaan? Tai ylipäätään hengen, että nyt tehdään jotain toisella tavalla? Vaatii semmoista **klikkausta aivoissa**, että voi mennä uuteen moodiin.

Pertti Ura, hallitusammattilainen

"Peräänkuulutan ajattelun diversiteettiä paljon enemmän. Se ei liity vain esimerkiksi johdon tai hallituksen jäsenten ikään tai sukupuoleen vaan myös semmoisiin asioihin, kuten rohkeus sanoa omat ajatukset ääneen ja tuoda erilaisia näkökulmia esiin, ja että kaikesta ei tarvitse olla samaa mieltä. Se on myös tietynlaista konfliktia, joka ei ole aina mukavaa, mutta se vie eteenpäin. **Kun erilaiset ajatukset kohtaavat**, niin silloin me voidaan myös löytää jotain uutta mitä tästä maailmasta vielä puuttuu."

Emma Hyökyvaara, hallitusammattilainen, FutureBoard

Haastattelut

Mikko-Pekka Hanski, haastattelu 20.2.2025
Hallitusammattilainen, kokenut yrittäjä ja vaikuttaja, joka perustanut mm. sosiaalisen vaikutuksen ajatushautomon.

Emma Hyökyvaara, haastattelu 7.3.2025
Future Boardin (nuorten hallitusosaajien verkosto) hallituksen jäsen, useiden yritysten hallituksessa.

Marjo Miettinen, haastattelu 22.1.2025
Ensto Oy:n hallituksen pj ja jäsen useissa hallituksissa. Opetus- ja kulttuuriministeriön, tutkimus- ja innovaationeuvoston jäsen

Anu Nissinen, haastattelu 24.2.2025
Hallitusammattilainen, media-alan kokenut vaikuttaja, joka nyt toimii eri hallituksissa

Sirpa Pietikäinen, haastattelu 14.4.2025
Euroopan parlamentin jäsen, talous- ja raha-asioiden valiokunnan jäsen, hallitustyö järjestöissä ja yrityksissä.

Pauliina Parhiala, haastattelu 24.1.2025
Toiminnanjohtaja, laaja kokemus järjestöjen kehittämisestä ja hallitustyöstä. Arvopohjaisen johtamisen väitöskirjatutkija

Anu Syrmä, esihaastattelu 13.11.2024
Markkinoinnin ja brändinrakentamisen ammattilainen, jolla on monipuolinen kokemus yrityksistä ja hallitustyöstä.

Tarja Tikkanen, haastattelu 8.1.2025
Kauppaneuvos, hallitusammattilainen, Boardmanin johtajuus ja luovuus -työryhmän jäsen

Pertti Ura, haastattelu 7.2.2025
Kansainvälisten huippubrändien parissa työskennellyt johtaja ja yrittäjä, jolla laaja kokemus hallitustyöstä

Ari Virtanen, haastattelu 15.1.2025
Hallitusammattilainen, Boardmanin OHJ-uudistamisfoorumin puheenjohtaja

Laura Raitio, haastattelu 16.1.2025
Hallitusammattilainen, mukana mm. Boardmanin arvioinneissa ja BoardTalks-podcastin hostina.

Taustalähteitä

- Accenture (2025) Accenture Pulse of Change Research report <https://www.accenture.com/us-en/insights/pulse-of-change>
- August ja Directors' Institute Finland: Hallituksen rooli yhtiön pitkän aikavälin arvonalunnin tukena (2025)
- BCG – Boston Consulting Group. (n.d.) The Power of Experiments. <https://www.bcg.com/publications>
- Boardman-osaamisverkosto. (2025) Epävarmat ajat vaativat luovuutta – myös johtajilta. <https://www.boardman.fi/blogi/johtaminen-paatoksenteko-luovuus/>
- Boardview-lehden numerot. (2024). https://dif.fi/wp-content/uploads/2024/06/Boardview_1_24.pdf
- Deloitte. (2023) 2023 Global Human Capital Trends: New Fundamentals for a Boundaryless World.
- Directors' Institute Finland. (2024) Listaamattoman yhtiön kasvun avaimet. <https://dif.fi/ajankohtaista/teema-artikkelit/listaamattoman-yhtion-kasvun-avaimet/>
- Directors' Institute Finland (2020) Pörssiyhtiöidenhallituksissa vähän nuoria osaaia, Tiedote.
- Edelman. (2023) Edelman Trust Barometer 2023. <https://www.edelman.com/trust/2023-trust-barometer>
- Forrester Research. (n.d.) Customer Experience.<https://www.forrester.com/research/customer-experience/>
- Fortune. (2019) CEO Survey. Saatavilla: <https://fortune.com/2019/05/16/fortune-500-2019-ceo-survey>.
- Fortune. (2023) Change the World List. <https://fortune.com/ranking/change-the-world/>
- Frederic Laloux. (2014) Reinventing Organizations.
- Great Place to Work. (2024) Reports.
- Haapakorva, A. (n.d.) HHJ BoardCast, jakso 10. Kasvuyrittäjyys ja strategiatyö muutoksen keskellä [YouTube-video]. HHJ.
- Harvard Business Review. (2016) How to Build a Culture of Originality. Saatavilla: <https://hbr.org/2016/03/how-to-build-a-culture-of-originality>.
- Harvard Business Review. (2020) Competing in the Age of AI. Saatavilla: <https://hbr.org/2020/01/competing-in-the-age-of-a>
- Harvard Business Review. (2020) <https://hbr.org/2021/09/kpis-arent-just-about-assessing-past-performance>
- Harvard Business Review. (2024) The New Rules of Executive Presence.
- Harvard Business Review. (2023) How Leaders Can Create a Purpose-Driven Culture. Saatavilla: <https://hbr.org/>
- Ilvonen, T. (2025) Haastattelussa hallitustyön ammattilainen Timo Lappi – moderni hallitus kehittyy ja kehittää. InHunt Group.
- Laasio, K. (n.d.) HHJ BoardCast, jakso 13. Asiakas on ihminen – mitä se tarkoittaa hallitukselle? YouTube-video. HHJ.
- Ladau, R, Miten vastuullisuus saadaan liiketoiminnan ytimeen, Rolf Ladau? (2024) BoardTalks-podcast
- McKinsey & Company. (2022) Raising the resilience of your organization. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/raising-the-resilience-of-your-organization>
- McKinsey & Company. (2023) The State of Organizations 2023. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>
- McKinsey & Company. (2021) Organizing for the Future: Nine Keys to Becoming a Future-Ready Company.
- McKinsey & Company. (2024) How companies can build resilience in a turbulent world. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/>
- MIT Sloan Culture 500. (n.d.) Data-analyysi kulttuurin piirteistä eri yrityksissä.
- MIT Sloan Management Review. (n.d.) The New Science of Human Capital. <https://sloanreview.mit.edu/>
- MTV Uutiset / Kasvupäivä. (2025) Muutos on mahdollisuus kasvuun. <https://www.mtvspotti.fi/artikkelit/muutos-on-mahdollisuus-kasvuun-mtv-kasvupaivassa>
- OP Ryhmä. (2025) Suuryritystutkimus 2025.
- PwC. (2022.) Trust in Business Report. <https://www.pwc.com/us/en/library/trust-in-business-survey.html>
- PwC. (2025) 28th Annual Global CEO Survey. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/ceo-survey.html>
- PwC. (2018.) Workforce of the Future: The Competing Forces Shaping 2030.
- Sievinen, H. (2025)Miten edistää yrityksen strategista uudistumista, Hanna Sievinen? BoardTalks-podcast
- Suvanto-Harsaa, S. (2025) HS Visio: Sanna Suvanto-Harsaa – 09 April 2025 HS Visio.
- Suvanto-Harsaa, S. (2024.) Why and How CEOs and Executive Teams Succeed. NBF Forum. <https://www.nbforum.com/newsroom/blog/sanna-suvanto-harsaa-why-and-how-ceos-and-executive-teams-succeed>
- Valtioneuvosto. (2025) Kasvuriihi 2025. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/166138>
- Vaulos, T. (2024) Ihminen 2030 - Ihmislähtöisyyden uusi aika (2024) Alma Insights
- Virtanen, A. (2025) Kolme syytä miksi yritysten uudistuminen epäonnistuu, Boardman blogi. <https://www.boardman.fi/blogi/kolme-syyta-miksi-yritysten-uudistuminen-epaonnistuu/>
- Voipio, V. (2025) HS Visio: Haastattelu 16.2.2025. <https://www.hs.fi/visio/art-2000010971369.html>
- Voipio, V. (n.d.) Kuinka pörssiyhtiö katsoo 2100-luvulle, Ville Voipio? [YouTube-video]
- HS Visio, Mickos, M. (2024) Johtamisen pehmeys ja kovuus <https://www.hs.fi/visio/art-2000010560743.html>
- Valo Future (2025) Futurizer, Organisaatioihin vaikuttavat muutosvoimat
- Valo Future (2023) Asiakaskokemuskompassi, kasvavat odotukset
- World Economic Forum. (2023) Building a Resilient Tomorrow: Concrete Actions for Global Leaders <https://www.weforum.org/publications/building-a-resilient-tomorrow-concrete-actions-for-global-leaders/>

Tekoälyavusteisessa analyysissa on käytetty vielä runsaampia lähteitä, mm. muutosvoimatietopankkia



The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations

In the latest McKinsey State of Organizations 2023 report we identify ten key shifts that are transforming organizations now and in the future.

McKinsey & Company / Apr 26, 2023



Accenture Pulse of Change: Business and Technology Trends

Accenture Pulse of Change is a quarterly survey of C-suite leaders probing how business, talent & technology trends are shaping and driving change. Read more.

Accenture / Apr 15



Reinvention on the edge of tomorrow

The findings of our 28th Annual Global CEO Survey show that CEOs are reaping early productivity gains from Generative AI and rising payoffs from investments in sustainability. The challenge is to increase scope and speed.

PwC



BoardTalks-podcast

Tässä podcastissä kuulet kokeneiden hallitusjäsenten, johtajien ja omistajien työelämän merkityksellisiä oppoja ja onnistumisia sekä pääset syventymään...

Boardman-osaamisverkosto

Uudistuvat menestystekijät

KESKUSTELURAPORTTI | DISCUSSION PAPER

Vastuhenkilöt

Tiitta Vaulos, päävastaava
tiitta.vaulos@valofuture.fi, +358 50 5727 859
Tulevaisuusstrategi, advisor, tietokirjailija

Kirsi Saloranta, johtaja, strategi
+358 40 5123286

Kaija Pohjala, business coach, johtaja, hallitusosaaja
+358 40 0502183, kaija.pohjala@valofuture.com

Valo Future on sosiokulttuurinen boutique-strategiatoimisto, jonka missiona on tukea rohkeita askeleita huomiseen näkemyksellisellä tiedolla sekä vaikuttavalla osallistamisella ja coachingilla. Valon tulevaisuushautomo toteuttaa selvityksiä, tutkimuksia ja osallistuu julkiseen keskusteluun. www.valofuture.fi

VA
LO future



SIGNAALI 1
Ennakointi ja jaettu tilannekuva
on yhä vaikeampaa

Yhteinen tilannekuva vaatii epävarmassa
maailmassa jatkuvaa keskustelua.

25
30



SIGNAALI 2
Menestys syntyy “ääripäiden”
yhdistämisestä

Tehokkuus ja ihmislähtöisyys on kytkettävä
toisiinsa aiempaa vahvemmin.



SIGNAALI 3
Fokusointi on uusi
taitolaji

Hyvä strategia sanoo kyllä rajatuille
määrälle asioita ja ei kaikelle muulle.

