

INNOSTUNUT YHTEISKUNTA



INNOSTUNUT YHTEISKUNTA

Kannen kuva: Tulevaisuuden Pori
Jyrki Kangas/ GDS Architects, Inc

Takakannen kuva: osa teoksesta Tulevaisuus, Väinö Aaltonen (1932),
eduskunnan taidekokoelma.
Kuvaaja: Vesa Lindqvist.

Tulevaisuusvaliokunta

00102 Eduskunta

www.eduskunta.fi/tuv

Helsinki 2014

ISBN 978-951-53-3573-9 (nid.)
ISBN 978-951-53-3574-6 (PDF)

ISSN 2342-6594 (painettu)
ISSN 2342-6608 (verkkojulkaisu)

Sisällys

1. Esipuhe.....	5
2. Innostuneet yritykset.....	7
2.1. Suomalainen myyntipsykologia ja yritteliäisyyden kehittäminen Suomessa.....	7
2.1.1. Johdanto.....	7
2.1.2. Esimerkkejä innostuneista yrityksistä.....	7
2.1.3. Keskustelua Suomen tulevaisuuden näkökulmasta.....	25
2.1.4. Toimenpidesuosituksia	27
3. Innostuneet yksilöt.....	31
3.1. Hyvä esimerkki: Jyrki Kangas	31
3.1.1. Tämän kirjoituksen tarkoitus	31
3.1.2. Pori Jazzin tarinan opetukset.....	31
3.1.3. Miten käytännössä toimittiin Porin tapahtumainfrastruktuuria kehitetessä?	34
3.1.4. Verkostojohtaminen	35
3.1.5. Elämysteollisuus, mitä huuhaata se on?.....	37
3.1.6. Tulevaisuuteen katsominen	38
3.1.7. Pori New City.....	39
3.1.8. Tiedetään ja ei tiedetä, mutta on osattu	41
3.2. Innostus – aineettoman pääoman tärkein elementti?.....	43
3.2.1. Tulevaisuutemme luodaan innovaatioilla ja innostuksella	43
3.2.2. Suomen aineeton pääoma on maailman huippua.....	44
3.2.3. Suomi alisuoriutuu suhteessa potentiaaliinsa	49
3.2.4. Yllätetään yhteiskunta®	51
3.3. Elämänhallinta – innostuksen edellytys	53
3.3.1. Tiivistelmä.....	53
3.3.2. Johdanto.....	53
3.3.3. Innostus, hyvinvointi ja työelämä	53
3.3.4. Elämänhallinta ja innostus.....	54
3.3.5. Suomalaisten elämänhallinta.....	56

3.3.6. Elämänhallinnan tukeminen käyttäytymistieteen keinoin.....	57
3.3.7. Yrittäjyys, innostus ja elämänhallinta	60
3.3.8. Yrittäjyyden tukeminen elämänhallinnan näkökulmasta	61
3.3.9. Lopuksi.....	62
Lähdeluettelo.....	62
4. Innostuneet alueet	66
4.1. Innostus ja uteliaisuus aluekehityksen perustana	66
4.1.1. Johdanto.....	66
4.1.2. Globaali talous kulkee kohti keskittymistä ja verkottumista	67
4.1.3. Urbanisaatio – kaupunkien erilaisuus voimavarana	69
4.1.4. Pehmeät innovaatiot syntyvät kolmannessa tilassa.....	70
4.1.5. Ilkeät ongelmat ratkeavat uteliaisuudella	71
4.1.6. Innostuneen alueen salaisuus	73
Kirjallisuutta	75
5. Innostavat tilat ja toimintamallit	76
5.1. Aalto Fablab.....	76
5.1.1. Tekniikka ja sovellukset	77
5.1.2. Säännöllinen toiminta	79
5.1.3. Tapahtumat.....	81
5.2. LUMA-keskus Aalto ja LUMARTS-laboratorio - innovatiivinen tila koulujen ja lukioden käytössä.....	82
5.3. Aalto Biofilia – tukikohta biologiselle taiteelle.....	88
5.3.1. Biologinen taide?	88
5.3.2. Biofilian toiminta.....	88
5.3.3. Elämä laboratorion ulkopuolella	93
Lähteet	94
5.4. Aalto Future Club - the Flaming Task Force for Igniting Our Futures.....	94
5.4.1. Kohti yhteisiä tarkoituksia ja konkreettista toimintaa	94
5.4.2. Aalto Future Clubin toimintamalli	95
5.4.3. Summa summarum	98

5.5. Aalto Camp for Societal Innovation ACSI	98
5.5.1. Potkua innovaatioekosysteemeihin	99
5.5.2. ACSIa on kehitetty yhdessä käyttäjien kanssa	99
5.5.3. ACSI toimintamallina.....	100
5.5.4. Mitä on opittu?	103
5.5.5. Kirjallisuutta	104
6. Innostustalous	105
6.1. Innostustalous	105
6.1.1. Mihin innostustaloutta tarvitaan?	105
6.1.2. Miten innostustalous rakennetaan?	106
6.1.3. Konkreettiset askeleet kohti innostunutta yhteiskuntaa.....	108
Lähteet	110

1. Esipuhe

Suomi on ollut sodanjälkeisen historian ajan yksi maailman menestyneimpiä maita. Meidän arvomaailmassamme suuria arvoja ovat olleet työn kunnioittaminen, vastuullisuus, luotettavuus ja osaaminen. Niillä arvoilla kauppa on käynyt ja olemme nousseet maailman rikkaimpien maiden joukkoon.

Vanhat menestyksen arvomme ovat hyviä, mutta nyt voisimme lisätä näihin arvoihin vielä ainakin innostuksen. Innostus on nykyisin kadonnut johonkin yhteiskunnastamme. Pelkäämme enemmän menettää jotain, kuin luomme innolla uutta. Elämän haasteiden edessä kamppailevan, stressaantuneen ihmisen elämässä ei ole tilaa innostukselle. Onko yhteiskuntamme nykyisin liian stressaantunut?

Samanaikaisesti maailmalla etsitään uusia kasvun lähteitä. Tutkimuksissa on todistettu, että onnelliset ja innostuneet ihmiset ovat keskimäärin kolme kertaa luovempia ja 31 prosenttia tuottavampia kuin me tavalliset tallaajat. Asiantuntijatyössä vaikutus tulokseen saattaa olla jopa satakertainen sen mukaan, onko henkilö työn imussa vai leipääntynyt työhönsä. Flow-tilassa oleva ihminen ei edes huomaa ajan kulua vaan toimii tavoitteellisesti ja palkitsevasti.

Tärkeä kysymys on, että miksi jotkut ihmiset innostuvat ja samalla kasvattavat yrityksiä ja luovat uutta työtä? Onko siinä kysymys vain joidenkin henkilöiden henkisistä kyvyistä, tietomäärästä ja motivaatiosta? Onko sosiaalisilla verkostoilla ja sitä ympäröivällä yhteiskunnalla ratkaisevan tärkeä merkitys kasvuun? Kuinka paljon valtion konkreettiset toimet voivat vaikuttaa kasvuhaluun? Luoko Suomen valtio tällä hetkellä enemmän stressiä kuin vapauttaa ihmisten luovuutta?

Yksilöllisen luovuuden, motivaation ja innostuksen esille saaminen ja kehittäminen ovat haastaneet myös tutkimuksen, opetuksen, johtamisen ja yrittäjyyden. Viime päiviin asti esimerkiksi yrittäjyys on voimakkaasti tulkittu yksilölähtöisesti. Mitä jos yrittäjyyden henki ei synnykään vain yksilöistä, vaan prosesseista ihmisten välillä – sosiaalisesta kanssakäymisestä? Näitä asioita selvittääkseen Eduskunnan Tulevaisuusvaliokunnan Innostunut yhteiskunta - jaosto kuuli suuren joukon asiantuntijoita ja toteutti useita selvityshankkeita.

Hankkeissa tarkasteltiin muun muassa innostuneita yksilöitä, innostuneita yrityksiä, innostavia toimintamalleja, innostavia tiloja, innostuneita alueita ja innostustaloutta. Tämä raportti kerää yhteen nämä taustaselvitykset. Lisäksi Innostunut yhteiskunta - jaosto on jo aikaisemmin julkaissut väliraportin: Sisäinen motivaatio – Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Frank Martela, Karoliina Jarenko. Eduskunnan Tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.

Jaoston loppuraportti julkaistaan syksyllä 2014. Siinä yhteydessä esitetään tarkemmin innostuksen politiikkasuosituksia.

Innostavia lukuhetkiä!

Harri Jaskari

kansanedustaja

Innostunut yhteiskunta -jaoston puheenjohtaja

2. Innostuneet yritykset

2.1. Suomalainen myyntipsykologia ja yritteliäisyyden kehittäminen Suomessa

Parvinen, Petri ja työryhmä (2012) Avustava työryhmä: Paul Viio, Matti Fouchault-Airasmaa, Jerry Lindholm, Essi Pöyry, Ville Wikström, Ilona Pitkänen ja Lauri Sipilä.

2.1.1. Johdanto

Tämä raportti sisältää eduskunnan Tulevaisuusvaliokunnassa 1.6.2012 käydyin keskustelun perusteella sovittua asiantuntijalausuntotyyppisen kirjallisen materiaalin tuottamista tulevaisuusvaliokunnan Innostunut Suomi-työryhmälle koskien myyntipsykologiaa ja siihen liittyvän yritteliäisyyden kehittämistä suomalaisesta lähtökohdasta. Taustalla on pyrkimys luoda kasvuyrityksiä Suomeen ja perustaa Suomen taloudellinen tulevaisuus kaupallisen rohkeuden, kyvykkyyden ja kekseliäisyyden varaan.

2.1.2. Esimerkkejä innostuneista yrityksistä

CASE: LUMON – Nopea reagointi maailman muuttumiseen

Parvekelasituksista tunnettu, erilaisia lasi- ja alumiinirakenteita valmistava ja asentava Lumon Oy on mielenkiintoinen yritys hedonistisen ja utilitaristisen ostamisen näkökulmasta. Ensinnäkin yritys on onnistunut tuotevalinnassaan ja -kehityksessään sikäli, että parvekelasituksissa on merkittäviä hyötyjä molemmista näkökulmista. Utilitaristit arvostavat asunnon kohonnuttua jälleenmyyntiarvoa ja sisätilan kaltaisen neliömäärän kasvua. Taloyhtiöiden utilitaristipäätöksentekijät arvostavat alentunutta energiankulutusta. Hedonistit nauttivat hiukan kärjistäen raikkaasta oleskelutilasta, pidentyneestä auringonotokaudesta, viihtyisästä ruokailutilasta sekä ympärivuotisesta hengailu- (lue: tupakointi ja kaljoittelu)mahdollisuudesta. Taloyhtiöiden hedonistipäätöksentekijät pitävät ehkäpä modernista julkisivun ulkonäöstä. Molemmat arvostavat pölyn, melun, sateen, kylmän ja öttiäisten ulkona pysymistä.

Yksi yrityksen vahvuuksista on kautta aikain ollut vahva, ohjaava myyntiosaaminen. Lumonilla on kattava myyjäverkosto, joka korkean markkinaosuuden turvin tai paremmin sen luotuaan sai Lumonin ihmisten mielissä selkeään ”parvekelasituksen ykkösasiantuntijan” maineeseen. Kun kuluttaja halusi tietää mitä tahansa lasituksesta, otti hän herkästi yhteyttä Lumoniin. Naapurilla tai naapuritaloyhtiölläkin oli korkean markkinaosuuden takia herkästi Lumonin ratkaisut, mikä osaltaan vahvisti tätä asiaa. Lumonin myyjät myös ottivat aktiivisesti yhteyttä ja buukkasivat käyntejä niin rakennuttajille, arkkitehteille, taloyhtiöille kuin yksityishenkilöillekin. Yhteydenoton jälkeen Lumonin aktiiviseen myyntikulttuuriin koulutettu myyjä teki laadukasta, voimakkaasti Lumonin ratkaisuihin ohjaavaa myyntityötä suunnittelupalavereissa, taloyhtiöiden kokouksissa ja keittiöpöytien ääressä. Asiakkaat omaksuivat alusta asti Lumon tavan ajatella lasituksesta ja näkivät vaihtoehdot, esimerkiksi itse tekemisen vs. avaimet käteen ostamisen, sillä tavalla kuin Lumon sen halusi esittää.

Sitten tuli internet. Sen sijaan että kuluttajat tapaisivat tai puhuisivat puhelimesta Lumonin myyjän kanssa, ensimmäinen askel olikin kirjoittaa Googleen "lasitus" tai "parvekelasitus". Yhtäkkiä Lumon onkin tavallisen kuluttajan silmissä, kotimaisen lasituskomponenttimarkkinan hallinnasta huolimatta, vain yksi monesta kontaktoitavasta vaihtoehdosta Lasihelan, Kouvolaan ikkunasaneerauksen, JP-Lasituksen, Jokke-parvekelasien, PK-Lasi Oy:n NIKA-parvekelasien, Itä-Helsingin Lasin, Keski-Suomen parvekelasituksen, MASI-lasituksen, Lasimyynti Juvosen, VP-lasituksen, Alutecin, Salon Parveke- ja Terassilasitus Oy:n, Kristal – SV-Lasituksen ja Pilkingtonin rinnalla. Muita ko. hakusanojen *etusivuille* tulevia linkkejä ovat mm. Suomen Lasitus- ja Hiomoliitto ry, Wikipedian artikkeli "lasitus", Plazan Ellit-palsta ja Suomi24:n keskustelu "Parvekelasitus" osastolla "Parveke ja Terassi". Mihin sinä klikkaisit? Internet-hakujen yleistessä asiakkaiden tuloreitit Lumonin myyntiputkeen muuttuivat. Asennusfirmat kokivat omistavansa asiakkaat ja kilpailuttavansa Lumonin eikä toisinpäin. Asiakkaiden toteuttamiskelpoisten ratkaisujen ja oikean hinnan hintamielikuvat muuttuivat epärealistisemmiksi. Huolellisesti nettiä selaavat utilitaristit haluavatkin käyttämälleen ajalle vastineen, ja ohjautuvat helposti yhä hintatietoisemmiksi. Monet empivät ja pitkittävät ostopäätöksiään vaihtoehtojen ristiaallokossa. Lumonin myyjät olivat tottuneet siihen, että heidän pääasialliset myyntityökalunsa ovat puhelin ja ihmiskontakti, eivätkä internet-valmiudet olleet parhaalla mahdollisella tasolla. Lisäksi asiakkaat eivät enää uskoneet mitään myyjät kertoivat, tai osa heistä tiesi parvekelasituksesta, kilpailevista tuotteista tai ainakin omasta ratkaisustaan myyjää enemmän.

Lumon on vastannut huutoon. Hedonistisen markkinointimateriaalin osuutta on kasvatettu ja heille soveltuvan myyntityön yksityiskohtia on hiottu koulutustilaisuuksissa. Hedonistit ohjataan heidän suosimiensa videoiden pariin tai "terassi- ja parvekeunelmien" pariin. Utilitaristeille on tarjolla vinkkipalkkioita, kampanjoita ja helppoa ja nopeaa selailua. Asiantuntija-asemaa on korostettu internetissä mm. ohjeilla ja Google-optimoinnilla (Lumon tulee ykkösenä hakusanalla "parvekelasitus" ja kakkosena sanalla "lasitus"). Myyntimiehen asiantuntemusta on yritetty viedä verkkoon "Sähköisen myyntimiehen" avulla. Internet-osaamiseen on satsattu ja eri kanavien (netti, kenttämarkkinointi, asiakaspalvelukeskus, myyjät) yhteistyötä on tehostettu. Tarve uudentyyppiselle tavalle tunnistaa asiakas ja hallita koko asiakkaan ketju on tunnistettu. Enää se ei onnistu aluemyyntiedustajan toimesta, vaan tarvitaan sekä yhteistyötä että uudentyyppisiä nettimarkkinoinnin, puhelintyön ja henkilökohtaisen myyntikontaktin hallitsevia moniosaajia. Lumonilaisten täytyy tulevaisuudessa olla netissä myös henkilöinä, omana itsenään, jotta valtakunnallisuuden ja kattavuuden luoma kilpailuetumatka säilyy kun toimialueeseen lisätään Suomen valtakunnan lisäksi internetin valtakunta. On myös hyväksyttävä se tosiasia, että osa asiakaskunnasta on mennyt internetin myötä lopullisesti "pilalle". Sellaista otetta joka kokeneella myyntimiehellä taloyhtiön kokouksissa ja keittiöpöytien ääressä ihmisistä parhaimmillaan oli, ei osasta nykykuluttajista enää saa. Tälle (utilitaristi)ryhmälle täytyykin olla omat kustannustehokkaat "ota tai jätä" myynti- ja markkinointikonseptit.

Internet-haasteiden maantieteellinen analogia on mielenkiintoinen kun tarkastellaan Lumonin ulkomaankauppaa. Lumonin haaste on ollut ulkomaankaupan kasvattaminen. Lupaavasti 1990-luvulla ja 00-luvulla käynnistynyt ulkomaankauppa ei ehkä ole kasvanut aiempien vuosien odotusten mukaisesti. Yrityksen n. 70 Meur liikevaihdosta vajaa kolmannes (20 Meur) tulee kuitenkin ulkomailta ja tytäryhtiöistä, mutta potentiaalia olisi ehkä enempiäkin. Kun määräävää markkina-asemaa ei ole, pitäisi Lumonin pystyä luomaan nimenomaan monikanavaisuudella yhtä vakuuttava asiakashallinnan konsepti kuin millainen myyntimiehen ohjaava vaikutus Suomessa aikanaan oli. Ilman sitä mullistavaa

kasvua on vaikea saada aikaan ja tulevaisuuden roolina on alenevien katteiden komponenttikauppa tai hidas kituutus paikallisuuden ja markkinavoiman puuttuessa. Mitä hedonisteihin tulee, on Lumon saanut jo todeta että ruotsalaiset hedonistit ovat huomattavasti laatu-tietoisempia kuin suomalaiset. Yritystä on: ruotsalaisilla nettisivuilla lasituskohteissa on katto korkeammalla ja seinät leveämmällä. Palmuja ja välimerinäköaloja löytyy. Lumon osaa varmasti tehdä riittävän hyviä laseja ja asentaa niitä. Kustannustehokkuus on järjestelykysymys. Ydinkysymykseksi muodostuukin, pystyykö yritys kehittämään itselleen nettiytyneen asiakashallinnan ja erimaalaisille hedonisteille myymisen piinkovaa osaamista. Lumon on juuri sen kokoinen yritys, että sen ulkomainen menestys ja sitä kautta moninkertaistuva liikevaihto satojen miljoonien eurojen luokkaan olisi jo kansantaloudellisesti merkittävä. Riittääkö yrityksen tulevaisuudenkuva: "Huomenna Lumon on aidosti Eurooppalainen kaupunkikuvan modernisoija, jonka innovaatioihin ovat ihastuneet eri maiden arkkitehdit ja rakentajat. Yhteydenottopyyntöjä tulee ympäri maailman. Kahvipöytien puheensorinasta voi jo erottaa eri maiden kielet ja kulttuurit"? Onko visio "Paras ja halutuin" riittävän kunnianhimoinen? Haluavatko yrityksen avainhenkilöt todella kymmenkertaistaa liikevaihdon?

CASE: PORI JAZZ – Tähtäin aina vain korkeammalle

Pori Jazzin historia on monivaiheinen ja vivahteikas. Jo seitsemättä elinkaartaan elävä tapahtuma täyttää pian 50 vuotta ja on sellaisenaan jo hyvä yritteliäisyyden, periksiantamattomuuden ja luovan bisnesajattelun esimerkki. Kulissien takana tapahtuva musiikibisnes, persoonalliset esiintyjät ja tapahtuman aikaiset ihmiskohtaukset olisivat varmasti psykologian näkökulmasta kaikkein mielenkiintoisimpia aihealueita, mutta mielestäni myös Pori Jazz ja sen suhde Porin kaupunkiin ja sen kehittämiseen on myyntipsykologian ilmenemänä tutustumisen arvoinen. Jatsien pitkäaikainen primus motor, kontrabasisti Jyrki Kangas kun on ollut psykologiantuntinsa hereillä.

Parhaiten myyntipsykologian esimerkkinä Pori Jazz käy raamittamisesta ja verkostoituneesta myyntipsykologiasta. Yleensä raamittamisessa on siis kyse kahden asian laittamisesta tahallaan rinnakkain, jotta toinen niistä esiintyy edullisemmassa valossa. Pori Jazz näyttäytyy monella tapaa oikein raamitetulta. Se on ensinnäkin selkeästi aikuisten tapahtuma, yritysväen tapahtuma ja jazz- ja rytmimusiikkikeskeinen tapahtuma. Kesän monien rock-festivaalien rinnalla se erottuu aina selvästi. Markkinoinnissaan Pori Jazz raamiteaan kesän suurimmaksi tapahtumaksi (140 000 kävijää) ja esitellään "kesän merkittävimpänä yritystapahtumana". Epävarmalle ostajalle suuruus suosittuus vaikuttaa varmasta valinnalta. Tapahtumalla on muita merkittävämpää yrityskumppanitoimintaa ja tyypillinen asiakas on huomattavasti nuorisotapahtumia maksukykyisempi. Niinpä myös lipunmyynnissä voidaan käyttää raamitusta: VIP-lippupaketteina on tarjolla pronssi-, hopea- ja kultapaketteja. Suomalainen yrityspäättäjä on taipuvainen valitsemaan aina keskimmäisen, jolloin siitä voidaan tehdä Jazzeille katteeltaan tuottoisin. Tätä logiikkaa voisi menneiden Suomen Jääkiekkoliittokin harjoitella seuraaviin kisoihin.

Porin kaupungin näkökulmasta jatsit ja sen historia on täynnä mielenkiintoisia aluetaloutteen ja kiinteistöihin liittyviä raamitusasetelmia. Jatseihin liittyneet puuhamiehet tarjosivat Kiinteistö Oy Porin Puuvillan (nyt Cotton Factory) tehdaskiinteistöstä aikanaan 45 miljoonaa markkaa, puhtaasti velalla tietenkin. Kauppa vaikutti niin suurelta, että sen perusteella voitiin vaatia ja laatia suunnitelmaluontoinen asemakaava Kirjurinluodon alueelle. Oli lastenpuistoa, sirkusta, kesäteatteria, kauppakeskusta. Kaikki muut paitsi

köyhä Pori Jazz investoivat alueen infrastruktuuriin, mikä oli välttämätöntä festivaalitoiminnan kehittymisen kannalta. Itse tehdaskiinteistökauppa peruttiin, mutta infrastruktuurisuunnitelmat jäivät. Seuraava kiinteistökehitysprojekti oli lakkautetun Porin panimon, joka oli muuten 60- ja 70-luvulla pitkään tapahtuman ainoa sponsori, kiinteistön saaminen festivaalikäyttöön. Järjestäjät asettivat kulttuuri- ja festivaalikäytön ja muut kehitysvaihtoehdot rinnakkain ja saivat helposti festivaalikäytön vaikuttamaan investointi- ja kansalaismielessä suotuisalta. Vaihtoehtoja esiteltiin kaupunkilaisille järjestetyissä tiedotustilaisuuksissa ja Satakunnan Kansa-lehti uutisoi asiasta näyttävästi. Suunnitelmas- ta tehtiin muita suunnitelmia selvästi yksityiskohtaisempi, eli valmiin oloinen asemakaavamainen suunnitelma. Jyrki Kankaan sanoin: ”pikkusen paalutettiin toisen tontille”. Kankaan argumentti on selvä: Jos ei näytä ajoittain suuruudenhulluilta vaikuttavia suunnitelmia, ei välttämättä saa muita mukaan eikä mitään liikkeelle. Vaikka suuruudenhulluudesta toteutuisi vain osa, toteutuupahan edes se. Pori Jazzin esimerkkiä noudattaen Poriin on noussut myös toinen suuri tapahtuma – julkisen sektorin ja politiikan päätapahtuma Suomi Areena. Seuraavana kehityssuunnitelmana on ollut varastoalue, joka on ostatettu ruotsalaisella pääomasijoittajalla ja sinne tehdään uusi urheiluareena. Tämän avulla alueelle lobataan nyt historiasta tutulla tavalla ylitarkoilla etukäteissuunnitelmilla, joukkoliikennetilastoilla, havainnekuville ja yleisönosastokirjoituksilla raitiotieverkkoa, joka mahdollistaa laajentumisen ja toimintojen kytkemisen toisiinsa.

Pori Jazz siis todella osaa raamittaa itsensä vaihtoehdoksi muunlaiselle elinkeinoelämälle. Siinä missä Jazzien kiinteä ympärivuotinen organisaatio työllistää vain kahdeksan henkilöä, on festivaalin aikana töissä 3500 ihmistä. Omassa markkinoinnissaan Pori Jazz kommunikoi suoraviivaisesti: ”Tapahtumassa kävijät jättävät Porin talousalueelle kaiken kaikkiaan noin 20 miljoonaa euroa.”

Caseen liittyy suuri määrä visuaalista, kunnianhimoista visiota todentavaa havainnollistavaa materiaalia, jota esitellään Pori Jazzin luvalla vain TuV:n kokouksissa.

CASE: POKERISIVUT.COM – Sosiologisen trendin ymmärtäminen

Nettipokeri on erinomainen esimerkki nopeasti kehittyneestä uudesta sosiologisesta käytäytymismallista. Internetin myötä sosiaalinen kanssakäyminen verkossa tuli luontevaksi osaksi ihmisten elämää ja netin yli pelaaminen yleistyi. Uhkapelaamiseen taipuvat ihmiset alkoivat 2000-luvun alussa luottaa verkon yli pelaamiseen riittävästi. Netin yli pokerin pelaamisesta tuli parissa vuodessa relevantti, urheilijanuraa vastaava ammatillinen vaihtoehto. Varhain liikkeellä olleet nettipokerihuoneet kasvoivat nopeasti ja ruokkivat ilmiön kasvua sponsoroinnilla, televisioinnilla ja muulla markkinointinäkyvyydellä. Moni kadunmieskin tunnistaa nimet Full Tilt Poker, Party Poker ja Betfair.

Suomalainen yritys Pokerisivut.com oli ajoissa liikkeellä tunnistessaan erään psykologisen ilmiön kasvavassa pokerinpelaajajoukossa ja pokerihuoneita pyörittävissä yrityksissä. Kasvava markkina toi helppoja lisäeuroja, jolloin sekä pelaajat että pokerihuoneet laiskistuivat. Ne halusivat keskittyä pokerin pelaamiseen ja peluuttamiseen ja siihen liittyvän rahan kuluttamiseen. Pelaajat halusivat tulla valmiiseen pöytään sen sijaan että etsisivät netistä hyviä pelimahdollisuuksia. Pokerihuoneiden pyörittäjät eivät viitsineet tehdä kaikkea sitä likaista jalkatyötä, mikä pokerin pelaamisen helppouden, miellyttävyyden ja saavutettavuuden eteen tarvittiin. Pokerisivut.com lähti, ensin kotimaassa ja sitten ulkomailla, ”pokeritalkkariksi”. Jos kerran pelaajat ja pelihuoneet ovat laiskoja, jonkun täytyy edistää pokerikulttuuria, helpottaa pelaajien ja pokerihuoneiden tapoja löytää toisensa,

tuoda pokerinpelaajia yhteen, pyörittää heitä kiinnostavia keskustelupalstoja, etsiä hyviä tarjouksia pokerihuoneista pelaajille, neuvotella paljon pelaaville alennuksia ja toisaalta järjestää pokerihuoneille liikennettä, toimittaa kotimaisia ja tutunkielisiä sisältöjä eri markkinoille, mahdollistaa nopea pelin pariin pääseminen, viihdyttää pelaajia netissä kun he pelaavat ja toisaalta järjestää juhlia joissa voitettuja rahoja on kiva kuluttaa. Pokerisivut.com ryhtyi esittelemään huippupelaajia, toimittamaan alan uutisia, pyörittämään blogeja, järjestämään palkinto-ohjelmia, vastaamaan juridisiin kysymyksiin ja niin edelleen. Pokerisivut.com siis tekee kaikkea sitä, mitä laiskat pelaajat ja pokerihuoneet eivät viitsi. Pokerisivut.com on siis internet-palvelu - pokeriyhteisö ja ns. affiliaattisivusto, jonka kautta pelaajat pääsevät pelaamaan pokeria mukavasti ja edullisesti. Itse pelit pelataan siis jossain muualla olevissa pokerihuoneissa. Kun katsotaan koko pokerialan taloutta, on pokerisivut.comin kaltaisten affiliaattiohjelmien osuus alan liikevaihdesta noussut viime vuosina huomasti. Affiliaatit ovat ymmärtäneet alan arvontuotannosta jotain. Arvo piilee pelaajayhteisön joukkovoimassa, pelaamisen helppoudessa ja pokerielämän hedonismissa.

Suomalaisten veronmaksajien kannalta on tietenkin valitettavaa, että suomen lainsäädännössä myös pokeria talkkaroivat nettipalvelut nähdään uhkapelilainsäädäntöä rikkovina. Pokerisivut.com toimi ja pyöritti myös ulkomaanoperaatioitaan pitkään suomesta käsin, kunnes Suomen viranomaiset alkoivat ahdistella. Sivuston pyörittäjät yrittivät tuolloin perustella, että internet-palvelu ei pyöritä itse pokeripelejä vaan ainoastaan välittää pelaajia. Merkittävä osa heidän tuloistaan tulee ulkomaalaisilta pokerihuoneilta ja pelaajilta mikä on Suomelle hyvä eikä RAY:n monopolituottoja vaarantava – eihän RAY:lla edes tuohon aikaan ollut nettipokeria. Mutta ei – pokerisivut.com pakotettiin varsinaisten pokeriyhtymien tapaan muuttamaan Maltalle. Ja Maltalla kun ollaan, voidaan nyt sitten itse pokeripelejäkin pyörittää.

Kun yrityksen toiminnan vuosiliikevaihdot ovat ajoittain pyörineet kymmenissä miljoonissa ja nettipalvelulle tyypillisesti katteet ovat yli 50%, olisi Suomen kokoisen maan kannattanut laskea montako veroeuroa tilille olisi kolahtanut ja mistä rahat tulevat. Populistisesti voidaan kysyä montako lonkkaleikkausta ja ympärivuorokautista hoitovuorokautta tämän yhden yrityksen pääosin ulkomailta kotoisin olevilla verotuloilla oltaisi jo nyt maksettu? Vai oliko kyse sittenkin hitaudesta, konservatiivisuudesta, kateudesta ja saavutettujen etujen puolustamisesta?

CASE: ATTENDO – Yhteiskunnallisesti ”hankala” yritteliäisyys

Attendo on ruotsalainen, yksityisiä sosiaali- ja terveyspalveluja laaja-alaisesti tarjoava yhtiöryhmä, joka on kasvanut satsaamalla erityisesti julkisen sektorin työvoimavuokraus-, ulkoistus- ja kumppanuusmarkkinoihin. Suomalainen MedOne fuusioitiin Attendoon 2007 ja fusio vietiin nimenmuutoksia myöten läpi viidessä vuodessa. Attendon Suomen operaatio tunnetaan yrityksenä kasvuhakuisuudestaan, kekseliäisyydestään, yritteliäisyydestään ja nuorekkuudestaan. Yrityksen liiketoimintamalleja ja toimintatapaa vierastavat näkevät yrityksen ahneena ja häikäilemättömänä, juridisia porsaanreikiä ja kuntien heikkouksia hyödyntävänä. Sosiaali- ja terveyssektorin (suur)yritysten omistuksen ja kontrollin valumista vierasmaalaisiin käsiin vierastetaan.

Attendo on ymmärtänyt haistella työelämän sosiologisia trendejä. Terveystalouden pääosin kiltiksi, kohtuulliseksi, tunnolliseksi ja vaatimattomaksikin mielletty ammattikunta onkin ihan samanlainen kuin mikä tahansa porukka: kaikenkirjava ja jatkuvasti elävä.

Ihmisläheinen ja tieteellinen kutsumusammatti-identiteetti onkin vain osa työn kuvaa – panos-tuotos-ajattelu on toinen puoli.

Attendo otti jo vuosia sitten käyttöön laajamittaisesti koko laillisten työsuhte-etujen arsenaalin. Yrityksen työntekijät pystyvät neuvottelemaan asunto-, auto-, matkapuhelin-, koulutus-, hammashuolto-, harrastus-, ravintola- ja nettieduista. Attendo listaa palkan ohella tietokoneen, sairauskassan ja edulliset asuntolaina- ja kulutusluottojärjestelyt työsuhteen houkuttamina työtarjouksissaan. Edellytyksenä on että edut ovat sekä yritykselle että työntekijälle kokonaistaloudellisempia kuin rahapalkka. Attendo tarjoaa, kuten moni muukin valveutunut työnantaja, tilitoimisto ja yrittäjäjärjestö, myös veroneuvontaa. Siinä missä monet muut terveydenhuollon organisaatiot ovat seisseet ja ihmetelleet, Attendo on jatkanut palkitsemisensa kehittämistä holding-yhtiöiden, osakkuusyhtiöiden ja osinkoansaintamekanismien avulla. Lokakuussa 2012 syntyi Helsingin Sanomien artikkelin perusteella valtava kohu Attendon avaintyöntekijöilleen tarjoamasta veroneuvonnasta. Jotkut spekuloiivat Hesarin pohjustavan kuntavaaleja. Toiset taas väittivät kyseessä olevan Attendon mainoskikan, olihan heidän palkitsemispalettinsa kokonaisuudessaan näkyvillä lailliseksi todettuna valtakunnan ykkösmediassa.

Yritys harjoittaa myös mielikuvituksellista työvuoropolitiikkaa ja pystyy tarjoamaan liikkuville ammattilaisille töitä monessa paikassa vaikkapa samanaikaisesti, ja matkakorvauksetkin on huomioitu palkitsemispaletissa. Attendo on ymmärtänyt, että ihmiset haluavat paitsi pystyä järjestelemään työvuoronsa, työmääränsä ja työpaikkansa elämäntilanteensa mukaan, myös proaktiivisesti muokata elämäänsä työnantajan tarjoamilla mahdollisuuksilla. Lääkärit ja sairaanhoitajat ovat jo vuosikymmeniä tykänneet käydä ulkoilla kartuttamassa ammattitaitoaan ja tienaamassa paremmin. Moni lähtee myös vaihtelun vuoksi, puolison hakuun, seikkailemaan tai rauhoittumaan. Attendo tarjoaa tätä vaihtoehtoa myös kotimaassa – monelle etelän kaupunkilaistaustaiselle lääkärille Sodankylän terveysaseman päivystysvuoro on eksoottinen elämys.

Attendo on erittäin myyntihenkkinen työntekijöidensä suuntaan. Työntekijöiden löytäminen ja töihin saaminen nähdään myyntityönä – myydään työsuhdetta, myydään työsovimusta, myydään sitouttamista, myydään työvuoroa. Jokainen töihin saatu työntekijä on klousattu diili, jota mitataan ja josta palkitaan.

Työpaikkojen myynti targetoidaan Attendon strategian mukaan työtä pelkäämättömiin, reippaisiin, kunnianhimoisiin, ahkeriin ja sosiaalisiin yksilöihin eli niihin jotka luovat hyvää meininkiä ympärilleen, kunnioittavat menestystä ja yleisesti voittavat jotain siitä että työstä saa suoritusta vastaavan korvauksen eikä taulukkopalkkaa. Näin varmasti keskimäärin onkin, vaikka skeptikko sanoisi että Attendolla on töissä keskimääräistä ahneempia, nuorempia, kokemattomampia ja ns. vauhdikkaampia terveydenhuollon ammattilaisia.

Korkeamman tason strategiana Attendon proaktiiviseen työpaikkojen myyntiin perustuva lähestymistapa on julma mutta selkeä – myydään yksityisen kautta töissä oleminen niin paljon parempana vaihtoehtona, että julkiselle sektorille ei riitä koulutettuja, ahkeria ja asiantuntevia työntekijöitä. Kansantalouden näkökulmasta voidaan ajatella että tämä on väärin, koska työvoimapulan luominen ja palkkojen ylös pumppaaminen sen verukkeella voi olla lyhytnäköistä ja härskiä koko terveyspalvelujärjestelmän kannalta. Vielä tämä ongelma ei kuitenkaan ole merkittävä, toimiihan vain 11 % terveyskeskuslääkäreistä

vuokralääkäriyrityksen listoilla, ja yrityksiä on monta. Toisaalta voidaan ajatella että Attendo suurimpana tarjoaa juuri luutumisen vastavoimaa ja toimii kehityksen moottorina. Se pakottaa julkisen sektorin organisaatiot muuttumaan sellaisiksi työnantajiksi, jollaisia koulutetut terveydenhuollon ammattihenkilöt arvostavat ja ansaitsevat. Työvoimavuokraajat myös järjestävät lääkäreitä ja hoitajia sinne, mihin niitä ei vain muilla keinoilla saada. Huono skenaario on, jos jälkimmäistä ei tapahdu. Tähän saakka julkinen sektori on pystynyt vastaamaan enemmänkin rahalla (tarjoamalla erittäin kovapalkkaisia kiinteitä työsuhteita) kuin uudistumalla.

Julkisen sektorin sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioilta on puuttunut kannustimet kasvaa ja sitä myöden myös kasvuun liittyvät kannustimet muuttua. Yksityisenä yrityksenä Attendolla on kasvuhaluukkuutta ja riskinottoa aina ollut. Yksi Attendon houkuttimia työntekijöiden suuntaan onkin ollut, että Attendo menee eteenpäin. Tulemalla mukaan työntekijä voi saada paremman tulevaisuuden kasvavassa yrityksessä. Muutoshalukkuus on sisäänrakennettu yrityksen logiikkaan. Muutosta ajetaan paitsi työehtorintamalla, myös rakenteissa. Attendo on investoinut aggressiivisesti vanhustenhuollon kapasiteettiin ja avaa konseptinsa mukaisia palvelutaloja eri paikkakuntien keskustoihin ilman varmaa tietoa asiakkaista tai ulkoistuksista. Vaikka näissä investoinneissa on riski väliaikaisesta alueellisesta ylikapasiteetista, uudistavat ne myös tiloja, henkilöstön toimintatapoja ja asiakaspalveluprosesseja. Attendoa on helppoa ja tarpeellistakin arvostella monesta suunnasta. Tosiasia on, että sen työllistävä vaikutus (4500 henkeä), investoinnit (14,9 Meur 2011), yritysverot (3,6 Meur v. 2011) ja yrityksen myynnistä maksetut silloisten pääomistajien pääomatuloverotkin ovat kartuttaneet mukavasti myös valtion kassaa varsinkin, jos huomioidaan yksityisen rahan kiertämisen suuremmat kerrannaisvaikutukset kansantalouteen.

CASE: DMP – Lamaa vastaan taisteleva positiivisuudella

Painoalalla tummat pilvet ovat kasautuneet toimialan ylle jo vuosia. Alan työntekijöiden määrä on vähentynyt viidessä vuodessa (2007–2012) 25 % eli usealla tuhannella henkilöllä. Alan työttömyysaste on 26,4 %. Taustalla on toimintojen keskittyminen suurempiin yrityksiin ja tuotantoyksiköihin, kaikenlainen automatisointi, ulkomailta tilaaminen ja asiakkaiden itse tekemä suunnittelutyö. Kaiken takana on kuitenkin digitalisoituminen. Tietty painetus mediasta ja paperimediasta ovat jääneet digitaalisten viestintämuotojen jalkoihin. Toimiala ennustaa trendin jatkuvan ja koko toimialan liikevaihdon putoavan 5% taas v. 2012.

Toimialoilla on aina yrityksiä, jotka hyötyvät murroksista. Painoalalla se on ollut DMP. Sen sijaan että se olisi käpertynyt toimialan kohtaloon.

DMP on ajanut alan sisäistä rakennemuutosta. Digitaalisia aloittama painoalan arvoketjumuutos ohjaa siihen, että markkinoinnin sopimussuhteet solmitaan nykyään tuotantoa tekevien, isohkojen talojen kanssa ja huippusuunnittelu puolestaan ostetaan yhä useammin shoppaillen parhailta asiantuntijoilta eri firmoista. Tätä muutosta DMP on myös aktiivisesti ajanut. DMP on myös ajanut asiakaskunnassaan sitä, että mainostoimistojen rooli arkipäiväisissä tuotannollisissa töissä vähenisi. Jokainen mainostoimistosopimuksen irtisanominen on DMP:lle erinomainen sauma kasvattaa liiketoimintaa. DMP on kuudessa vuodessa luonut järjestelmän, jolla se pystyy tarjoamaan asiakkaalle laajasta portfolioista aina sitä, mikä kulloinkin palvelee asiakasyrityksen kasvu- tai kustannussäästötarvetta. Kaikkea ei voi asiakas huononakaan aikana leikata, ja DMP:n on pystynyt mieltämään

painopisteiden muutoksen mahdollisuutena voittaa markkinaosuutta ja totuttaa asiakkaat uusiin palveluihin.

DMP on sisäistänyt ja myös pannut toimeen muutamia modernin myyntityön käytännön asioita. Esimiestyö keskittyy myyntihenkilöstön, ei yrityksen johtamiseen. Johtajat ovat ensisijaisesti henkilöstöjohtajia, ja koska suomalaista johdetaan edestä, myyjiä ja duunareita. Myynnistä ja markkinoinnista vastaa DMP:llä myös sama henkilö tai laajemmassa asiakkuudessa sama tiimi – huippumyyjien ja markkinointiassistenttien välille usein kasvavaa tehtäväkuilua vältellään. Myyntityön mittaroinnissa panostetaan siihen, että suhteellisen yksinkertaiset mittarit ja prosessit ovat aina valmiina, jolloin työtä voidaan kohdistaa, tehostaa ja tehdä siten mielekkäämmäksi tulospalkituille myyjille päivätasolla. V. 2008 aikaan muiden leikatessa myyntikäyntejään, irtisanoessa myyjiään ja säästäessä kilometrikorvauksissa, DMP kolminkertaisti myyntikäyntiensä määrän erittäin lyhyessä ajassa.

DMP on myös pystynyt innovoimaan siltoja ja siteitä asiakkaaseen paitsi korostamalla henkilökohtaisten asiakkuuksien merkitystä, myös ajamalla markkinoinnin perustoinnot asiakkaan päässä verkkoon erityisen ohjelmiston avulla. Näin asiakaspito paranee ja DMP:n vaihtaminen muuttuu asiakkaalle tuskallisemmaksi. Taloushallintoalan yrityksethän ovat tämän tehneet jo aikoja sitten.

Numeroiden valossa DMP on toimialan yleistilanne huomioiden ollut kiistaton menestystarina. Vuotuinen kasvutavoite on aina ollut vähintään 15 %, mutta liikevaihdon kehitys on itse asiassa heitellyt +3 % ja +43 % välillä (mikä on projektiliiketoiminnassa normaalia) ollen keskimäärin +17 %/vuosi vuodesta 2004 lukien ja v. 2012 puolivuositoteumalla ekstrapoloiden. Henkilöstöpuolella yrityksen henkilöstömäärä kasvoi v. 2005–2007 huomattavasti liikevaihtoa nopeammin, ja merkittävät satsaukset myynti- ja markkinointihenkilöstöön (26 henkeä v. 2012) ovat tarkoittaneet, ettei yritys kokonaisuutena ole muuttunut merkittävästi teollisemmaksi vaan on edelleen palveluyritys. Työntekijöiden määrä on kasvanut keskimäärin +16 %/vuosi 2004–2011. DMP koostuu kolmesta eri yrityksestä, joiden kannattavuus on kovin erilainen. Yhtiöryhmä on kokonaisuutena ollut kasvunsa aikana jatkuvasti kannattava ja nykyisellään liikevoitto vaihtelee eri yhtiöissä 6 % ja 20 % välillä, ollen yhteensä yli 10 %.

Vuodesta toiseen jatkuneen kasvun taustalla on myös selkeitä painopistemuutoksia ja vaikeita mutta laskelmoituja päätöksiä. Esimerkiksi julkisen sektorin palveleminen on lopetettu, koska asiakkaat joutuvat keskittymään kilpailutuksissa hintaan vaikka yksityisellä sektorilla hinta on asiakkaista vain 5 %:n mielestä tärkein kriteeri.

Tulevaisuuden ydinkysymykseksi jää, miten DMP pärjää ulkomailla. Riittikö yrityksen kyvykkyys vain jankittuneiden suomalaisten kilpailijoiden pieksemiseen ja tulevaisuus toistaa historiaa eli DMP:kin jankittuu ja tulee notkeampansa päihitetyksi sitten aikanaan? Onko yrityksen avainhenkilöillä nälkää ottaa kaikki ulkomailla menestymisen riskit, vaivat ja paineet ja muuttaa arkeaan olemalla ”myynnin HR-koutseja” alaisilleen myös esim. venäjän-, ruotsin- ja englanninkielellä. Strategia on, että edellä mainittu DMP:n kehittämä asiakasohjelmisto on kansainvälistymisen kärki, mutta olisikos se strategia toiminut Suomessakaan jos joku ulkomaalainen olisi sillä lähtenyt ja sen varaan laskenut?

CASE: HULLUT PÄIVÄT – Oman näköinen juttu ja sen skaalaaminen

Stockmann on Suomen ehkä arvostetuin tavarataloketju, joka edustaa toimialansa huipua niin laadussa, valikoimissa, palvelussa ja hinnoissa. Stockmannin konsepti on hyvin selkeä: palvelu on priimaa, ja asiakkaan toiveita noudatetaan lähes omaksi tappioksi saakka. Ketjun kanta-asiakasohjelma johdattelee asiakkaat eksklusiivisuuteen samalla kun muut tarjoavat perushyvää matti meikäläisille. Stockmannin suomenruotsalaiset juuret pidetäänkin vahvasti esillä ketjun markkinoinnissa, erityisesti Suomessa. Näin ollen myös myyjiltä vaaditaan hillittyä ja yhtenäistä käytöstä.

Hullut Päivät, Stockmannin kahdesti vuodessa järjestettävät viiden päivän alennuspäivät, järjestettiin ensimmäisen kerran 1986 Turun Stockmannilla. Konsepti on kopioitu täysin pariisilaisessa Galeries Lafayetten tavaratalossa jo 50-luvulla aloitetusta ”3J”-tarjoustapahtumasta, lyhennettynä ”trois jours”, kolme päivää. Päivien kuvataan olevan ”jotain aivan muuta kuin muut päivät” ja tarjolla on ”laatutuotteita ainutlaatuisen hintaan kolmen päivän ajan” (Galeries Lafayette, 2012). Hullujen Päivien idea on sama: tuotteet on ostettu suurissa erissä normaalin valikoiman ulkopuolelta, ja niitä on saatavilla vain tapahtuman ajan. Eroa Lafayetteen on vain tapahtuman pidempi kesto ja keltainen teemaväri punaisen sijaan.

Normaalia edullisemmat hinnat eivät kuitenkaan selitä Hullujen Päivien tai 3J:n suosiota. Suurempana vaikuttajana on koko tavaratalon karnevaalitunnelma; Osastot on vuorattu keltaiseen muoviin ja koristeltu maskottikummituksin, juontajat juontavat jatkuvasti tavaratalon eri kerroksista ja esittelevät tarjoustuotteita, käyttävät notkuvat tarjouslaareja ja ihmisiä on pilvin pimein.



Galeries Lafayetteen 3J ja Stockmannin Hullut Päivät



Myyjien toiminta lieene kaikkien suurin ero normaaleihin käytäntöihin. He ovat pukeutuneet keltaisiin ja mustiin jätösäkkeihin ja muihin asusteisiin ja myyvät minkä kerkeävät. Sisäänkäyntien luona myydään iltapäivälehtiä ja sesonkituotteita torityyliin huutamalla tarjouksia ja iskulauseita. Tiimit kilpailevat keskenään myynnissä, hulluimmassa pukeutumisessa ja esimiehet kannustavat myyjiä käymään Hullujen Päivien aikana baarissa työkavereiden kanssa. Viiden päivän urakka huipentuu koko firman bileisiin.

Myyntiin kannustaminen ja myyntiorientoituneen ilmapiirin luominen kannattaa: Hullut Päivät tuottavat vuodesta ja suhdanteesta riippuen merkittävän osan koko tavaratalon liikevaihdosta, vaikka kyse on yhteensä vain kymmenestä myyntipäivästä. Esimerkiksi vuoden 2002 Hulluilla Päivillä Stockmannin myynti nelinkertaistui normaaliin myyntiin nähden (Stockmann, 2002) ja syksyn 2010 Hulluilla Päivillä tehtiin kaikkien aikojen myyntiennätys, 77,3 miljoonaa euroa (Stockmann, 2010). Kasvuennusteiden mukaan vuoden 2012 myynnin voi odottaa lähenevän sataa miljoonaa. Karkeasti voikin sanoa, että Hullut Päivät vastaavat myynnillisesti yhtä kokonaista kuukautta. Myynnin ja markkinoinnin merkitys koko tapahtumassa tulee yhä suuremmaksi, sillä esimerkiksi viime vuosina Hullujen Päivien koko tavaraliikenteen ja -huollinnan on hoitanut ulkopuolinen toimija.

Siinä missä normaalisti Stockmannin myyjien on hankala orientoitua ankaraan myyntiin ja asiakaspalvelua ja suhteenrakentamista yksittäisten kuluttaja-asiakkaiden kanssa jopa ylikorostetaan, Hullut Päivät toimivat erinomaisena myyntikampanjan poistajana. Myyjät voivat ottaa eri roolin, kilpailla estottomasti, lähestyä asiakkaita suoraan ja riehaantua työstään. Kun kaikki pukeutuvat töihin hassusti ja tsemppaavat toisiaan vuoden kovinta myyntitiliä tehdessä, jopa kokeneimmat sukkahousuosaston myyjättäret eivät ota itseään liian vakavasti ja koe asiakkaiden lähestymistä tai esimerkiksi lisämyynnin tekemistä ahdistavana.

CASE: ZEN ROBOTICS – Alusta asti maailmaa valloittamaan

Jätteidenkäsittely ja prosessiautomaatio. Ei ehkä lähtökohtaisesti maailman seksikkäin toimiala. Zen Robotics valmistaa robotteja, joilla erotellaan rakennusjätteestä eri aineet ja lajitellaan ne. Yrityksen liikeideana on auttaa asiakasta välttämään jätemaksut ja sen sijaan myymään lajiteltu jäte raaka-aineeksi. Tuplahyöty siis. Idea ei ole uusi – vastaavaa lajittelua on tehty mm. teollisten prosessien sivutuotteilla ja erityyppisillä jätteidenkäsittelylaitteilla jo vuosikymmeniä.

Zen Roboticsin suhtautuminen toimialaansa on kuitenkin vähän poikkeava. Yritys väittää ei enempää eikä vähempää kuin pelastavansa maailman jäteroboteillaan. Asiakkaat, jotka ostavat robotin ovat heidän puolellaan, mutta ne jotka eivät osta, ovat maailmaa vastaan. Koko yritys on rakennettu valtavan maailmanlaajuisen emotionin varaan ja yrityksen tavoite on olla alusta asti yritysten maailmankansalainen eli ”born global”. Zen Robotics on myös tajunnut tehdä jätteidenkäsittelyroboteistaan cooleja. Roboteissa käytetään tekoälyä ja ne näyttävät tahallisesti tarkoituspänsä hienommalta enemmän eläimeltä tai avaruusolennotta. Robotteja eivät yrityksen näyttävän videomuotoisen markkinointiviestinnän mukaan suunnittele ja valmista ohjelmoijat ja mekaanikot vaan ”Ph.D. ninjat”. Yrityksen johtoryhmä, jotka eivät varsinaisesti ole mitään itsepuolustuslaiteja, potkivat yrityksen virallisessa esittelyssä ninjapuvuissa kierrepotkuja. Kilpailu on kovaa ja muutkin ovat lähteneet tälle linjalle - vaikkapa saksalainen Festo. Festo tekee kappaletavaraa koneja tuotantoautomaatioiden toteutuksiin ja on noudattanut samaa markkinointilinjaa teh-

den luontoa matkivia bionisia robottikokeiluja (esim. robottilintuja) osaamisensa markkinomiseksi.

Miksi Zen Robotics tekee näin? Ensinnäkin se tietää että kaikkein lahjakkaimpien työntekijöiden saaminen yrityksen palkkalistoille on elämän ja kuoleman kysymys. Paitsi robotiikka-asiantuntijoiden, myös ammattitaitoisten kansainväliseen teknologiamyyntityöhön kykenevien ihmisten saaminen palkkalistoille on äärimmäisen kilpailtua. Kaikki maksavat hyviä palkkoja ja suurempien ja tunnetumpien yritysten listoilla ammattimyyjä pääsee kiinni helpompiin ja isompiin kauppoihin. Työntekijöitä täytyy motivoida muullakin kuin rahalla. Työyhteisön hulluus, nuorekkuus, idealismi ja draivi ovat valittu strategia saada lahjakkaat kiinnostuneeksi jätteidenkäsittelyautomaatiorityksessä töissä olemisesta. Kone Oyj:n entinen strategiajohtaja Juho Malmbergkin lienee pannut tälle asialle painoa lähtiessään Zen Roboticsin toimitusjohtajaksi.

Toinen syy ovat pääomasijoittajat. Nopeiden, tekoälyllä toimivien jätteidenkäsittelyrobottien kehittäminen, suunnittelu ja valmistus on erittäin kallista. Positioitumalla alusta asti globaaleilla markkinoilla toimivaksi yritykseksi Zen Robotics on saanut maailman johtavat pääomasijoittajat kiinnostumaan. Tyypillisesti kun yritys saa pääomasijoittajien kontaktiverkostot käyttöönsä, pystytään niitä kuuluisia ensimmäisiä vaikeita kauppia hieromaan sisäpiiriin ja keittiöiden kautta. Lisäksi monet pääomasijoittajat ovat joko rahan alkulähteen vaatimusten tai oman valvutuneisuutensa vuoksi sitoutuneet sijoittamaan nimenomaan ympäristöteknologia-yrityksiin. Niinpä ei ollutkaan yllättävää, että Zen Robotics sai mittavan 13 miljoonan euron pääomasijoituksen, maailman valloitukseen tietenkin, kansainväliseltä Invus-pääomasijoittajalta syyskuussa 2012.

Kolmas syy on valtiovalta. Pitämällä kovaa ääntä itsestään ja olemalla ylpeä, innostava esimerkki, Zen Robotics on jo nyt pystynyt hyödyntämään erilaisia julkisia ja puolijulkisia teknologiatukijoita: mm. Tekesiä, Keksintösäätiötä, TE-keskusta ja Finnvera. Nekin tarvitsevat ympäristöteknologian painopistealueilleen konkreettisia esimerkkejä yrityksistä jotka yrittävät skaalata itsensä maailman huipulle. Rahaakin on niille varattu joten tervetuloa Zen Robotics!

Neljäs syy ovat asiakkaat. Ympäristöteknologia-alan nauttiessa yhä kasvavasta hypestä myös Zen Roboticsin asiakkaat haluavat osansa yleisön huomiosta, sijoittajien kiinnostuksesta, lainsäätäjien myötämielisyydestä ja kultareunuksesta. Hankkimalla Zen-robotin esim. mikä tahansa normaali rakennusalan yhtiö pystyy esiintymään ympäristöteknologian mallioppilana omille sidosryhmilleen. Asiakkaatkin saavat asiakkaan.

Joskus siis idealismi ja kovan äänen pitäminen itsestään ja tavoitteistaan voi olla itse tarkoitus. Se avaa mahdollisuuksia, joita vaatimaton ja tunnollinen erittäin hyvää teknologiaa tekevät suomalainen huipputeknologian yritys ei ehkä koskaan saisi. Vasta päästyään tähän tunnettuus- ja pääomasijoitustilanteeseen Zen Robotics pääsee todellisuudessa edes testaamaan, onko sen roboteista mihinkään! Aika näyttää pystytäänkö robottien avulla käsittelemään merkittäviä massoja jätettä ja skaalautuvatko robotit robottiarmeijaksi kustannustehokkaasti. Tai saavatko asiakkaat asiakkaita vai jääkö sädekehä vain Zenin alienmaisten robottien kehittäjien päiden ympärille. Kävipä niin tai näin pystyy Zen Robotics toivottavasti ja luultavasti kuppamaan ajan myötä aimo määrän ulkomaista rahaa, joka maksetaan suomalaisille ja suomalaisen osaamisen kehittämiseen. Vaikka maailman-

valloitus epäonnistuisi nopeastikin, olisi Zen ehtinyt jo tehnyt monelle suomalaiselle ja bruttokansantuotteellekin pikku palveluksen.

CASE: K-HARTWALL – Myynnillinen transformaatio perusteellisudessa

Kun maailmanlaajuinen taloudellinen taantuma iski syyskuussa 2008, yritysten investoinnit laitettiin jäihin. Suomalaisen investointihyödykkeitä myyvien yritysten tilaukset ja ennen kaikkea tilauskannat romahtivat. Suomen bruttokansantuote putosi v. 2009 11,9%. Perinteinen, jo v. 1932 perustettu logistiikkatuotteita myyvä K. Hartwall otti osumaa muiden mukana, mutta sillä oli erityinen ongelma koska se oli kasvustaan huolimatta ollut tappiollinen jo aiemmin. Yrityksen logistiikkatuotteet, rullakot, kennolevyt ja alustavauunut, ovat monille tuttuja mm. kaupoista. Tuotelaajentumiset, yritysostot ja vahvaan yritysbrändiin satsaaminen olivat 2000-luvulla kasvattaneet yritystä, mutta hankittu volyymi uhkasikin kääntyä K. Hartwallia vastaan. Kiinalaiset kilpailijat tekivät osansa kopioimalla K. Hartwallin laatutuotteet ja myymällä niitä maailmanlaajuisesti kuten K. Hartwall. Taloudellisesti kovien aikojen koittaessa uskollisetkin asiakkaat alkoivat etsiä kustannustehokkaimpia mahdollisia vaihtoehtoja. Laadukkaiden tuotteittensa avulla K. Hartwall pystyi luomaan vain hyvin maltillisia 5%:n luokkaa olevia hintaeroja halvempiin tuottajiin.

Omistajien pyynnöstä aloitti entinen Nokia Siemens Networksien johtohahmo J.T. Bergqvist tammikuussa 2009 työnsä K. Hartwallilla strategiakonsulttina. Yhtiössä oli jo tunnistettu tärkeimmät trendit, mutta niitä täydennettiin Bergqvistin johdolla. Kuljetusvälineiden tuli toimia kaupassa tuotealustoina ilman erillistä purkamista ja hyllyttämistä. Kuljetusvälineitä pitäisi pystyä siirtelemään ilman trukkeja. Ergonomiaan, painoon ja hiljaisuuteen tulisi kiinnittää huomiota. Tuotteiden design olisi yhä kriittisempi asia ja ympäristöystävällisyydestä olisi myös kasvava kysymys. Bergqvist myös suositteli, että yritys joutuisi luopumaan tässä vaiheessa niistä asiakkaista, jotka näitä trendejä eivät nähneet vaan keskittyivät ostohinnan puristamiseen. Loppukeväästä 2009 Bergqvist sai omistajilta haasteen ryhtyä yrityksen toimitusjohtajaksi ja uudistaa sen.

Yrityksessä tehtiin muutos, jonka ytimessä oli rohkea myynnillinen ote. Yrityksen tuotantokeskeisyyttä vähentääkseen yritys siirtyi omasta tuotannosta kumppaniverkostoon. Aiemmasta viidestä omasta tehdashallista jätettiin vain yksi omaa valmistusta varten, ja kiinteästä omaisuudesta ja käyttöpääomasta vapautuneet varat suunnattiin myynnin kehittämiseen ja tuotekehitykseen.

Myyntiorganisaatio muutettiin agenttipohjaisesta pääosin omaksi myyntiorganisaatioksi. Asiantuntevamman myynnin avulla yritys pystyi murtautumaan arvoketjussa välinevalmistajasta ratkaisutoimittajaksi. Ratkaisumyynti määriteltiin yrityksessä tuotepalvelukokonaisuudeksi, jonka arvon asiakkaalle K. Hartwall pystyy laskemaan ja määrittelemään. Tämän mahdollistivat merkittävät investoinnit myynti-, asiakas- ja tuotekehityksosaamiseen – osaaviin ihmisiin, työkaluihin ja asiakastyöhön. Osa tästä osaamisesta oli yrityksessä jo aiemmin, mutta ulkoistetulta agenttimyynniltä olivat puuttuneet kannusteet liikkua arvoketjussa ylöspäin. Kun johtaminen saatiin omiin käsiin, alkoi tapahtua. Toisin kuin tuotantoa, markkina-aluetta ei kuitenkaan supistettu vaan laajennettiin. Myyntiä fokusoitiin kannattaviin asiakassegmentteihin ja tärkeimpien asiakkuuksien kohdalla siirryttiin aiempaa suunnitelmallisempiin ja huolellisempiin strategisen asiakasjohtamisen ohjelmiin. Innovaatiotoiminta tuli keskeiseen osaan, minkä symbolina Söderkullassa toimineet ”konttori” ja ”tehdas” nimettiin uudestaan K. Hartwall Innovation Centeriksi. Tuotekehitykselle luotiin myös oma kumppaniverkosto, joka K. Hartwallin ohjauksessa

vastaa tuoteversioinnin lisäksi vastaa radikaalimmasta yrityksen arvonaluonti- ja kilpailukyvyyn kehittamisestä. Tähän verkostoon kuuluu mm. insinööri- ja designitaloja.

Ratkaisumyyntimallin mukaisesti yrityksen omat myyjät pyrkivät rohkeasti keskustelemaan kaupoista asiakasyrityksen johdon kanssa eivätkä enää puhu vain hintaan keskittyville osto-organisaatioille. Pystyäkseen keskustelemaan asiakkaan johdon kanssa logistiikan arvonaluontikyvystä asiantuntevammin yritys mm. kehitti arvoperustaisia myynnin työvälineitä, mm. logistiikan kehityslaskureita siihen erikoistuneen Symbioosi-yrityksen kanssa. Tämä vaati merkittävää pohjatyötä asiakkaiden taloudellisen logiikan mallintamiseksi. Logistiikan sijaan asiakkaan kanssa puhuttiin siis logistiikkainvestointien mahdollistamista uusista toimintamalleista, kustannussäästöistä ja uusista lisätulonlähteistä. Myös laadun johtaminen muutettiin asiakkaan arvonaluonnin mukaiseksi – tarjottiin sitä laatua, jota asiakas osasi arvostaa. Asiakasarvon laskeminen mahdollisti myös hyötyyn sidottujen hintojen antamisen ja tarjousten tekemisen, ja myynnin kannustinjärjestelmä pystyttiin muuttamaan yrityksessä sen mukaiseksi. Avainasemassa oli K. Hartwallin kokeiden henkilöiden asiantuntemus asiakkaan käytännön elämästä logistiikan parissa. Siinä missä kiinalaiset kilpailijat saattoivat kopioida tuotteita ja hankkia itselleen teknistä tuoteosaamista, asiakkaiden arjen ymmärtämisessä he eivät pysty samalla tavoin kilpailemaan. Askeltamalla tuotekehitystä jatkuvasti eteenpäin vaikeutui kopioiminen entistään. Verkostomainen tuotantokonsepti myös mahdollistaa periaatteessa osien valmistuksen ja kokoonpanon eriyttämisen, mikä on tunnettu keino kopioimisen hidastamisessa.

K. Hartwallin liikevaihto laski vuodesta 2008 vuoteen 2009 50% ja toiminta oli tuotannon alasajon kustannuksista johtuen edelleen tappiollista. Vuonna 2010 yritys oli kuitenkin madaltuneella liikevaihtotasolla jo voitollinen. Vuonna 2011 liikevaihto kasvoi 30% ja vuosi oli yrityksen 80-vuotisen historian voitollisin käyttökäteen ollessa alaan keskitasoon nähden huikea noin 10%. Vuodesta 2012 on tätä casea kirjoitettaessa tulossa entistäkin parempi. Tulevaisuus on K. Hartwallille valoisa mutta haastava – jatkuva lisäarvon luominen innovaatiotoiminnalla ei ole helppoa.

K. Hartwallin tarina on tärkeä esimerkki siitä, miten yritys voi olla lannistumatta kansainvälisestä halpakilpailusta ja voimistaa itseään etupihan osaamisella. Usein se kuitenkin edellyttää paitsi investointeja, myös luopumista takapihasta. K. Hartwallin onnistunut muutos on myös hyvä opetus siitä miten kansainväliset menestyvät yritykset tuottavat Suomeen yksilöitä, jotka voivat auttaa muilla toimialoilla ja erilaisessa markkinatilanteessa olevia yrityksiä. Kansantalouden ja Suomen tulevaisuuden näkökulmasta olisikin erittäin tärkeää saada esim. ex-nokialaiset ulkomaankauppaa tekevien suomalaisyritysten palvelukseen optiopottien mahdollistaman downshifting-elämän tai kotimaisen lifestyle-yrittäjyyden sijaan.

CASE: POWERKISS – Kakku vai kuorrutus: Innovaation myynti kansainvälisesti

PowerKiss on suomalainen startup-yritys, jonka juuret ovat Taideteollisen korkeakoulun opiskelija Maija Itkosen henkilökohtaisessa turhautumisessa. Hän joutui istumaan lentokentän käytävän lattialla ihmisten tallottavana, kun hän halusi käyttää kännykkäänsä samalla kun latasi sitä. Syntyi idea latauslaitteesta, joka kiinnitetään huonekaluun, esimerkiksi pöytään, ja kännykkään kiinnitettävästä virran vastaanottimesta. Induktioon perustuva teknologia on sinänsä jo vanhaa ja patentit ovat rauenneet, ja vastaavaa latausmenetelmää on käytetty mm. sähköhammasharjoissa jo 1990-luvulta lähtien. PowerKiss onkin tajunnut erinomaisesti sen, että teknologian uutuus ja ihmisten kyky omaksua

uutta teknologiaa ovat täysin eri asioita. Teknologian, tuotteen ja tuotteen käyttämisen elinkaaret ovat eri asioita. Vanhalla teknologialla voi pärjätä, jos ymmärtää kilpailijoita paremmin, mikä teknologian käyttämisessä on kuluttajille uutta ja hienoa tai pelottavaa ja vaikeaa. Standardoidulla tuotteella, joka voidaan helposti kopioida, voi pärjätä, jos ymmärtää minkä tarpeen tuote täyttää teknologiasta riippumatta.

Päästäkseen kansainvälisille markkinoille PowerKiss on tehnyt monia asioita oikein. Se ratsastaa kansainvälisellä langattoman lataamisen hypellä, jonka globaali lähivuosisien markkinapotentiaali liikkuu 5–25 miljardin euron välillä. Se profiloituu nuoren naisrytjän yritykseksi, mikä miellyttää mediaa ja valtiovaltaa. Sen yritysbrändi on feminiininen, trendikäs ja muotoilullinen, vaikka sisältö on perinteistä latausteknologiaa. Se valitsee tavoitteelliset asiakkaansa sen perusteella, mikä näyttää hyvältä ja mikä avaa ovia globaaleissa rahoitusneuvotteluissa. Se tekee luonnollisesti alussa tappiota, mutta tavoite on muutaman vuoden sisällä olla kannattava. Yrityksenä se olettaa, että liittoutuminen tai myynti ovat tulevaisuuden todennäköisimmät vaihtoehdot.

Pelatesaan markkinoilla, joissa standardien vakiintuminen ja suurien laitevalmistajien päätökset ovat kaikki kaikessa, PowerKiss ei voi vain tyytyä kehittämään tuotettaan mahdollisimman erinomaisiksi ja pyrkiä kaupallistamaan niitä. Sen täytyy olla mukana luomassa standardeja ja vaikuttamassa laitevalmistajien päätöksiin. Kun Apple päättää lisätä langattoman latauksen laitteisiinsa, niiden täytyy olla yhdenmukaisia PowerKissin käyttämien teknologioiden kanssa. Sama pätee Nokiaan, Samsungiin ja muihin valmistajiin. Tätä varten yritys käy jatkuvia neuvotteluja puhelinjättien kanssa ja pyrkii linkittämiseen mahdollisimman lähelle niiden toimintoja. Kaikkien etu on langattoman latauksen markkinoiden syntyminen, joten PowerKiss saarnaa toisiaan tukevien ja yhteensopivien järjestelmien puolesta.

PowerKiss on myös tunnistanut sen, että kansainvälisille markkinoille mentäessä nopeus on tärkeää, sijoittajilla pitää ratsastaa eikä täydellisiä ratkaisuja ole. Verkostoitumalla, olemalla rohkea, profiloimalla yrityksen avainhenkilöt voimakkaasti ja olemalla yrityksenä erilainen saa mainetta, tunnettuutta markkinoilla ja rahaa. Maineella ja rahalla puolestaan saa ainakin mahdollisuuden pärjätä kansainvälisesti. Ajoitus on erityisesti uudella, vasta kehittyvällä toimialalla elintärkeää, eikä PowerKiss voi jäädä odottamaan, milloin maailma on valmis langattomalle lataukselle. Sen täytyy tehdä maailma valmiiksi.

Tähän asti näyttää siltä, että yrityksen menestyksen ainekset ovat kasassa. Yritys on kasvanut 112 %, 184 % ja 277 % neljän tilikautensa aikana vajaan miljoonan euroon tehden tähän asti useita satoja tuhansia euroja tappiota joka vuosi. Yrityksessä on kuitenkin vain 12 työntekijää, joten tuotteen skaalautuvuus alkaa jo näkyä. Referenssiasiakkaat ovat nimekkäitä – esimerkiksi McDonald’s ja Starbucks. Jos yritys tyytyisi vähempään, se voisi alkaa tehdä voittoa jo vaikka saman tien. Mutta saadakseen langattoman latauksen lyömään läpi ja ollakseen itse siinä mukana merkittävänä pelaajana tai kenties jopa veturina, kasvuun täytyy sijoittaa ja katsoa seuraavaa tilikautta pidemmälle.

CASE: TRUEFLAW – Vähällä väellä isot katteet maailmalta

Joskus mitättömän pienet asiat avaavat globaalin liiketoimintamahdollisuuden. Internet-markkinoinnin aikakaudella Suomen kaltaisesta pienestä maasta tulevat erittäin fokusoituneet liiketoiminnot voivat saada jalansijaa maailmalla. Yleensä edellytyksenä on paitsi että yrityksen täytyy yleensä olla erittäin fokusoitunut se että pienikin firma näyttää asi-

akkaan silmissä globaalilta yrityskansalaiselta eikä paikalliselta pelurilta. Tällaisissa globaaleissa minifirmoissa on monesti eduksi, ainakin aluksi, että yritys ei pyri kasvattamaan henkilömääräänsä, koska se vaikuttaa notkeuteen, riskinotto kykyyn ja hinnoitteluun. Pystyäkseen valitsemaan voitontuotannon ja tulevaisuuden kannalta parhaat asiakkaat ja saamaan parhaat hinnat, niukkuuden myyminen voi olla erinomainen asia. Huomioiden Suomen suhteessa suuren tuotekehityksen ja patenttien määrän, näitä kansainvälisiksi syntyneitä erikoistuneita pienyrityksiä on valitettavan ja yllättävän vähän.

Yksi yritys, joka on ymmärtänyt ja omaksunut tämän logiikan on pienten halkeamien, säröjen, paikannukseen ja koonmääritykseen erikoistunut Trueflaw. Yritys on spin-off Teknillisen korkeakoulun Materiaalitekniikan Laboratorion pitkäaikaisesta termisen väsymisen tutkimuksesta, jossa selvitettiin lämpökuormien aiheuttamaa vaurioitumista putkistoissa ja muissa termisesti kuormitetuissa komponenteissa. Trueflaw tuottaa harjoittelu- ja pätevöintivikoja ainetta rikkomattoman tarkastuksen tarpeisiin. Yritys valmistaa säröjä patentoidulla teknologialla hyödyntäen luonnollista termisen väsymisen vauriomekanismia. Todellisen kaltaisilla kontrolloidusti valmistetuilla säröillä voidaan parantaa tarkastusten luotettavuutta ja varmistua tarkastusten todellisista kyvyistä. Tärkeitä asiakasryhmiä ovat energiayhtiöt, ydinvoima ja teollisuus.

Trueflaw on ymmärtänyt globaalien referenssien merkityksen – case studyjen joukosta löytyvät mm. Rolls-Royce ja E.On. Se on myös ymmärtänyt, että kannattavuus ja liikevaihdon kasvu voivat olla ensisijaisia tavoitteita. Yritys on säilynyt yritystyyppiltään edelleen ns. klassisena pöytälaatikkoyrityksenä, joissa on tyypillisesti yrittäjän lisäksi osa-aikaisia tuntityöläisiä tms. Yrityksessä toimii neljä henkilöä. Liikevaihto on kuitenkin kasvanut nopeasti 500 000+ euroon (2011), liikevoiton ollessa jopa 25%+ luokkaa (2010). Suurin osa toiminnasta on vientiä. Toimintaa pyöritetään ”kotitoimistomaisesti” Espoosta. Tähän liiketoimintakonseptiin sopii hyvin uusi verkkokauppa, jossa myydään esivalmistettuja säröjä hyvällä katteella 700-1600e hintaan, joilla asiakkaat voivat testata ja harjoitella tarkastusosaamistaan.

Vaikka Trueflaw ei ole vielä mikään valtava menestystarina, on se silti tärkeä henkinen esimerkki. Tiedeorientoitunut materiaali-insinööri voi olla menestynyt yrittäjä. Miniyritys voi tehdä vientiä/ulkomaankauppaa palveluilla ja tuotteilla, eikä aina kotimaisilla asiantuntijaprojekteilla. Kasvu ei aina tarkoita henkilömäärän lisäämistä, eikä yrityksen pyörittämisen hankalaa ja synkkää arkea.

CASE: METSO PAPER – Luottamusmyynti suomalaisten aseena

Metso Paper on suomalainen menestystarina luottamusmyynnistä. Metsolla on perinteisesti luotettu pitkiin työuriin ja vahvaan toimialatuntemukseen, faktaosaamiseen ja tekniseen tietoon myyntityössä. Tyypillinen urapolku meneekin suunnittelijasta, projektisuunnittelijaksi, projektivastaavaksi, ulkomaan projektivastaavaksi, myyntipäälliköksi ja sitä kautta asiakasvastaavaksi myyjäksi. Perinteisen käsityksen mukaan tämä polku kestää vähintään 10 vuotta. Täysin ulkopuolelta tulleita myynnin erityisosajia ilman vahvaa substanssiasiantuntemusta ei juuri ole historiassa nähty. Metsolla lentävästä lauseesta ”on helpompi tehdä insinööristä ekonomi kuin ekonomista insinööri” onkin pantu käytäntöön.

Liiketoiminta on vuosien varrella muuttunut yhä palvelumaisemmaksi. Myytävään kokonaisuuteen sisältyy yhä enemmän asiantuntijapalveluja, tietojärjestelmäpalveluja, rahoitus- ja after sales -palvelukomponentteja. Yhä useammin myös rauta vaihtaa omistajaa

palvelusuhde- tai ulkoistusmuotoisesti eli siten etteivät investoinnit ole asiakkaan vaan myyjän taseessa. Tuotantojärjestelmien operointi, ylläpito, päivitykset ja kohennukset ovat lisääntyvässä määrin myyjän, eivät ostajan vastuulla. Tuote- ja projektimyynnistä on siis vuosi vuodelta siirrytty yhä enemmän pitkäkestoisten palvelusuhteiden myyntiin.

Myyntityön näkökulmasta ero on sama kuin jos siirryttäisiin seurustelusta tai yhden illan jutuista avo- tai avioliittotoimintaan. Tutkimustenkin mukaan niin myyntityön toimivat käytännöt, myyjän käyttäytyminen, kuin hänen kriittinen osaamisensaakin muuttuvat radikaalisti. Leikkisästi tutkimustulokset voisi summata maalaisjärjellä yhteenvedolla siitä, että tositarkoituksella liikkeellä olevan avioliittokosijan pitää muistaa huomioida anoppia, kertoa rehellisesti huonoista puolistaan, saada puoliso henkisesti riippuvaiseksi itsestään, kuunnella ja olla kärsivällinen, osoittaa kykyä investoida suhteen rakentamiseen ja antaa vinkkiä sitoutumiskyvystään. Tutkimuksen mukaan tärkeintä on myyntityön laatu, ei määrä ja myyjän luotettavuus.

Metso Paperilla tämä muutos ymmärrettiin ja se johti 2000-nolkytluvun loppupuolella muutoksiin myyntityön organisoinnissa ja myyntityössä. Liiketoiminta-alueiden johtajat vaihdettiin palvelumyyntitaitaisiin henkilöihin, jotka eivät ole liian aggressiivisia. Uusia toimituksia ja modernisointeja ryhdyttiin myymään saman organisaation toimesta. Riskin jakamiseksi merkittävä osa palvelumuotoisesta myynnistä sidottiin vaikuttavuusperusteisiin ansaintamalleihin eli raha määräytyi onnistuneesti ajallaan tuotetuista tonneista. Maailmalla palvelumyyjiä palkattiin kolme kertaa enemmän kuin tuotemyyjiä. Avioliittoja ehditään tehdä vähemmän kuin yhden illan juttuja, mutta osumatarkkuus kasvoi muutamassa vuodessa 10 %:sta 25 %:iin. Tulospalkkauksen aggressiivisuutta on vähennetty merkittävästi, ja esimerkiksi v. 2008 vain 20 myyjää oli suoran tulospalkkauksen piirissä myyntiorganisaatiossa.

Tärkeintä ehkä kuitenkin oli, että avioliittokauppiaan toimintatapojen muutos ymmärrettiin viedä loppuun asti asiakkaan kanssakäymisen psykologiaan. Metsolla oli hyvät edellytykset myyntihenkilöstön osaamistason, insinööritaustan ja suomalaisten hyvän maineen perusteella luoda luottamusmyynnistä kilpailuetu. Yksi tärkeä käytäntö oli ehdottaa asiakkaalle, että juristit pidetään ulkona niin pitkään kuin mahdollista. Mikahäkkisenglannilla töksäytetty "if juu dount bring in thö looiijer, ai wount bring him in först" konkretisoi asiakkaalle sen, etteivät metsolaiset halunneet ottaa juristeja herättämään epäluuloja, pitkittämään neuvotteluja ja pilaamaan luottamuksellista tunnelmaa. "Kän vii not duu this män-to-män?". Kiistakysymyksissä luottamusmyynti on luonteeltaan suoraselkäistä: "Tät is thö vei it iis". Tiukka ei alennuksille, tiukka ei sopimuskikoille. Uudet sopimukset tehdään aina vanhoille, tutuille sopimus pohjille. Siinä missä amerikkalaiset, saksalaiset ja muutkin kilpailijat marssittavat juristiarmeijan paikalle, suomalaiset pääsevät nopeammin ja pidemmälle tiettyjen tärkeiden asiakkaiden kanssa. Eikä suomitaustaisuudesta ole haittaa. Samat luottamusmyyntirepliikit eivät vain toimisi vaikkapa italialaisella tai jenkkiak-sentilla.

Organisaatiossa kerrotaan myyjien perehdytyksessä legenda siitä miten lumimyrskyn kouriin ja sitä kautta Kiinaan jumiin jääneet kolme myyjää saivat neuvoteltua kokonaisen paperikonekaupan kerralla (vaikka normaalisti tarvitaan 10–50 äijää), kun saivat asiakkaan sympatiat puolelleen ja pääsivät todella luottamuksellisiin väleihin. Luottamusmyyntiin siirtyminen myös tarkoitti CRM:n käytön lisäämistä, yhä henkilökohtaisempien asioiden kirjaamista sinne, asioiden esittelyjärjestyksen muuttamista myyntineuvotteluissa ja

asiakkaan kanssa vietetyn ajan lisääntymistä (jopa 4/5 myyjän ajasta). Huvittavaa on, että myös viikset ovat osoittautuneet hyväksi luottamusmyynnin työkaluksi.

CASE: NORDIC LOUNGE – Teini-ikäiset sosiologisten muutosten asiantuntijoina

Uudet sosiologiset käyttäytymismallit syntyvät yhteiskunnassa useimmiten siten, että teinit haluavat olla erilaisia kuin edelliset teinit. Teinien halu erottautua edellisestä isoveljistään ja siskoistaan ja vanhemmista koulukavereistaan näkyy ensin uutena kielenkäytönä, arvoina ja asenteina. Tämä heijastuu ihmisten väliseen kanssakäymiseen, käyttäytymiseen, ajanvietotapoihin ja lopulta rahankäyttöön. Käyttäytymismallit leviävät tehokkaimmin siten, että mitä teinit tekevät edellä, sitä heidän vanhempansa perässä. Vanhemmat alkavat siis matkia alitajuisesti ja tahtomattaan teiniensä käytöstä. Tästä syystä esimerkiksi nykyteinien äidit käyttävät esimerkiksi sosiaalista mediaa tilastollisesti enemmän kuin edellisten teinisukupolvien äidit huolimatta siitä, minkä ikäisiä kunkin ikäryhmän äidit kussakin tapauksessa ovat. Tämän lisäksi teinien keksimät käyttäytymismallit vaikuttavat tietenkin myös heidän omaan tulevaan ostokäyttäytymiseensä. Kuluttajapsykologit ja taloussosiologit ovat jo vuosikymmeniä olleet tästä syystä kiinnostuneita teineistä – he ovat tulevaisuuden ostokäyttäytymisen kristallipallo.

Eri toimialoilta löytyy esimerkkejä yrityksistä, jotka ovat kilpailijoitaan paremmin osanneet arvostaa teinien luovaa voimaa toimialansa rakenteiden uudistamisessa. Hannu Keränen ja Lauri Kaakinen olivat Helsingin kauppakorkeakoulun opiskelijoita, jotka ihmettelivät opiskeluaikanaan, miksi Helsingin yöelämä toimii vanhojen äijien pyörittämien ravintolayritysten ehdoilla. Eihän vanhat ukot edes tajunneet mitä yökerhojen avainkohderyhmä, eli yhä kauniimmat ja yhä nuoremmat naiset ja heitä juottavat varakkaat nuoret miehet, illanvietoiltaan tarkalleen ottavat halusivat. Aiemmat sukupolvet olivat halunneet henkilökohtaisia suhteita ravintolatyöntekijöihin, VIP-kortteja ja sanoa sunnuntaina käyneensä kuuluisassa yökerhossa. Uudemmat sukupolvet kyllästyivät samassa paikassa käymiseen, he halusivat monipuolisempaa yöelämää mutta silti oman yhteisön. Jotkut yökerhoyrittäjät lähtivät elinkaariajatteluun ja avaamaan aina vain uusi ja uusia yökerhoja. Lopulta vain avajaiset vetivät väkeä ja niissä kävi aina samat naamat. Tämä oli johtanut ylikapasiteettitilanteeseen, jossa verisestä kilpailusta johtuen samanhenkiset ihmiset olivat ajautuneet eri paikkoihin. Yökerhoissa ei ollut riittävästi omaa ryhmää ja oli liikaa muita. Kaakinen ja Keränen tajusivat, että uusi sukupolvi halusi ehkä käydä uusissa paikoissa, mutta silti tavata samaa, Suomessa melko rajallista viiteryhmäänsä.

Haastateltuaan nuorimpia opiskelijakavereitaan he tajusivat, ettei uusien paikkojen tarvinnut olla uusia, vaan olisi itse asiassa parempi jos kyseessä olisi tunnettu paikka ja keskeinen sijainti – kunhan klubikonsepti olisi myyty ja markkinoitu rajalliselle kohderyhmälle. Suomessa oli aiemminkin yritetty pyörittää vaihtelevasijaintisia klubeja, mutta ei koskaan suunnitellusti tehden parhaille paikoille selkeät bisnesvetoiset tarjoukset ja suunnaten illat myös mainstream-kohderyhmän erilaisille ikäryhmille ja profiileille. Tärkeässä osassa oli palkata erittäin nuoria työntekijöitä vastuullisiin tehtäviin klubi-iltoja pyörittämään: sponsorimyyntiin, emänniksi, lipunmyyjiksi ja ohjelmavastaaviksi. He kokivat vastuun ja vaikutusvallan merkittävänä asiana ja rekrytoivat ystävänsä töihin ja asiakkaiksi. Joka vuosi palkattiin uusia juuri täysi-ikäiseksi tulleita ja nämä nuoret terävät tyytit pystyivät auttamaan Kerästä ja Kaakista auttamaan aina uusia paikkoja, ajankohtia ja teemoja osumaan tarkkaan kohderyhmään.

Ensimmäinen merkittävä konsepti oli v. 2008 syntynyt Wednesday After Work-klubi Erot-tajan Cuba Cafessa, jossa keskustan eri toimistojen nuoret kesätyöntekijät saivat leikkiä bisnesmaailmasta tuttua raskaan työpäivän jälkeistä vielä raskaampaa rentoutumista. Sen jälkeen juhlia ryhdyttiin järjestämään useissa, mitä erilaisimmissa paikoissa, kuten Cafe Carouselissa ja Ursulassa kesäiltoina, Rayn Casinolla, vanhassa pankkiholvisali Bankissa, vappuna Kaivohuoneella ja vaikka missä. Käänteentekevää oli klubin aloittaminen perin-teikkäässä Kappeli-ravintolassa Esplanadin puistossa. Juhlat toimivat erityisen hyvin, koska kiinteistö oli näyttävä ja kohderyhmä kaikkien tavoittelema. Se iski kilpailijoiden parhaaseen asiakaskuntaan ja kovimpaan tulonlähteeseen, kesälauantai-iltoihin. Tämän menestyksen kautta Nordic Loungeille aukesi mahdollisuus tehdä tapahtumiaan myös kilpailijoiksi aiemmin miellettyjen yritysten kiinteistöissä parhainakin viikonpäivinä. V. 2012 Uusi nuori sukupolvi haistoi house-musiikin uuden tulon ja Helsinki House Nights @ Fredan Tivoli oli seuraava hittituote. Klubeja alkoi pyöriä yhä säännöllisemmin myös ke-säkauden ulkopuolella.

Nordic Lounge klubi-iltoihin ja niiden markkinointiin panostetaan voimakkaasti kunkin paikan, konseptin ja kohderyhmän mukaisesti. Sponsorit ja sopivasti valitut tuotepromoo-tiotyöntekijät tuovat näyttävyyttä ja yksittäistä iltaa suuremman tapahtuman tunnelmaa. Esiintyjät ja DJ:t valitaan tarkkaan ylittämään normaalin yökerhoillan standardit. Viikot-taistenkin tapahtumien lippujen hinnat saadaan näin nostettua hieman tavanomaista ylemmäs, mikä osaltaan kertoo tapahtuman haluttavuudesta. Vaihtelevien klubien avulla saadaan myös hyvä tekosyy uudistaa monia käytäntöjä. Siinä missä hieman puolirikolliset ovimiehet ovat aiemmin pärstäkertoimen perusteella päättäneet kuka on kanta-asiakas ja laittaneet VIP-voitelurahat verottomana taskuunsa, Nordic Lounge toi markkinoille etukä-teen netistä ostettavat VIP-liput joilla sai lyhyemmän jonon ja oman mukavan pöydän.

V. 2012 Nordic Lounge järjestää 101 tapahtumaa ja v. 2013 yli 150. Kiinteistökustannuk-siin sitoutumattomuudella ja uuteen sukupolveen tehoavalla verkostomarkkinoinnilla ja -myynnillä kiinteät kulut pystytään pitämään minimaalisina. Taloudelliset tulokset puhu-vat puolestaan ja Nordic Lounge on kiistatta yksi merkittävimmistä Helsingin yöelämän tekijöistä. Ravintolat ja ravintoloitsijat eivät oikein halua tai pysty lähtemään kilpailemaan tai vastustamaan heidän klubejaan, koska ne eivät kilpaile suoraan ravintoloiden kanssa, ja heidän ja heidän yhteisöjensä kanssa halutaan pitää hyvät välit. Nordic Lounge on ym-märtänyt alan valovoimaisuuden ja sen että nuoret todella haluavat kantaa vastuuta ja nähdä vaivaa saadakseen aikaiseksi hyvät bileet. Hedonistiselle kuluttajakäyttäytymiselle tyypillisesti bilettävillä nuorilla on omat vahvat mielipiteet siitä mihin ja miten rahat kuu-luu käyttää ja sitä Nordic Lounge kuuntelee eikä aliarvioi. Työntekijät, heidän kaveripi-i-rinsä ja ehkä asiakkaatkin todella mieltävät tekevänsä töitä ja käyttävänsä rahaa yhteisen tarkoituksen, Helsingin paremman yöelämän, eteen.

Tätä casea kirjoittaessaan Keränen ja Kaakinen ovat tajunneet, että uusia mielipiteitä muodostavien nuorten mielipidejohtajuus on muutenkin erittäin tärkeä asia. He ovat ryh-tyneet perustamaan verkostoa, jossa käsitellään mm. koulujen statusta ja haluttavuutta ja mahdollistetaan eri koulujen oppilaisiin tutustuminen. Tavoitteena on päästä tulevaisuu-desta kartalle kaikesta mitä nuoret keksivät ja auttaa sillä laaja-alaisesti yrityksiä, omia ja vieraita, ymmärtämään paremmin liiketoimintansa tulevaisuutta.

Nordic Lounge ei toki ole ainoa yhtiö, joka käyttää teinien luovaa energiaa. Todiste teinien preferenssien haistelun hyödyllisyyden yleistettävyydestä tulee matka-alalta. Ski Unlimi-

ted Oy:n Hupellus-matkat loi aikanaan uuden konseptin harrastusmatkojen (pääasiassa laskettelu, mutta myös esim. golf ja surffausta) ympärille. Ne haastoivat aikanaan olemassa olevat opiskelijamatkojen tarjoajat ottamalla matkanjärjestäjiksi oppilaitosten nuorten opiskelijavuosiokurssien edustajat vähän Nordic Loungen tapaan. Nämä oppilaat ja opiskelijat saivat matkansa ilmaiseksi kun he ryhtyivät ”matkanjohtajiksi” eli käytännössä tekevät oman koulunsa osalta Hupellus-brändin alla jokaisen matkan toteuttamisen ja pitävät huolta siitä, että matkan hinnoittelu, markkinointi, lähtevän ryhmän kokoonpano, ohjelma ja matkakohteet vastaavat sitä mitä kulloinenkin sukupolvi haluaa. Teinien luova voima on tuottanut vuosien varrella myös useita käytäntöjä, jotka ovat levinneet myös vanhemmille sukupolville suunnattaviin matkoihin. Käytännön esimerkkejä ovat mm. itse järjestettävää reissua suuremmat ryhmät ja jaetut huoneistot joissa on mahdollisuus tutustua uusiin ihmisiin, idioottimaisten reissubiisien symbolisen toistuvasti renkuttamisen kannettavien kaiuttimien kautta, peruutus- ja varausmaksujen palauttamisen mikäli löytää jonkun kaverin tilalle, jokaisella matkalla toistuvat naamiaiset jotka pelottavat nihkeilijät pois ja toisaalta auttavat irrottelemaan. Merkittävää on se, että Hupellus-matkojen logiikkaa on pystytty vivuttamaan ja luomaan aikuisten harrastusmatkoihin sellaisia sisältöjä, kohteita, ohjelmia ja prosesseja, joita kilpailijat eivät pysty tarjoamaan. Ski Unlimited pystyy tarjoamaan golf-kerhojen tantoille ja papoille mielettömän hauskoja golfreissuja ja nuoruudenkaipuisille keski-ikäisille cooleja surf-matkoja. Näin teinien opit käytetään suoraan tuotekehityksessä ja myynnissä.

2.1.3. Keskustelua Suomen tulevaisuuden näkökulmasta

Edellä esitettyjä caseja ei ole valittu mikään suurempi yksittäinen sanoma mielessä. Eri tapaukset valottavat eri tavoin positiivisesta myyntipsykologiasta kumpuavaa yritteliäisyyttä. Osa caseissa kuvatuista hyveistä ovat melko yleismaailmallisia. Kannattaa reagoida nopeasti, uudistua, tähdätä korkeammalle ja haistella maailman muuttumista. Vahvan ideologian merkitys korostuu useammassa tapauksessa. Suomalaisuuden perintö ja sen vaikutukset ovat myös tarkoituksellisesti esillä.

Globaalissa kilpailutaloudessa Suomen kokoisella maalla olisi erinomaiset mahdollisuudet päästä hyötymään hieman pienemmistäkin kansainvälisistä voitoista elinkeinoelämässä. Jos suomalainen yritys pystyy vakiinnuttamaan muutaman muutaman kymmenen miljoonan euron vientiperustaisen liikevaihdon, on se Suomen kansantaloudelle merkittävä asia. Pienempiä ja hajautetumpia kansainvälisen pärjäämisen osa-alueita on pienen helpompi puolustaa ja maailman isot maat ja yritykset eivät ole niistä niin kiinnostuneita. Suomen koulutus- ja elinkeinoelämän tukijärjestelmät voivat myös tarjota pienuuden etuna notkeutta. Esimerkkinä tästä käy peliala. Metsä- ja paperiteollisuus olivat samaten 1900-luvun puolivälissä tiettyssä mielessä maailman suurimpien talousmaiden ja suuryritysten ylenkatsomia. Keski-Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa puuta ja paperia pidettiin epäkiinnostavana ja takaperoisena toimialana verrattuna esimerkiksi metalli- ja autoteollisuuteen tai kansainväliseen päivittäistavarakauppaan. Esimerkiksi USA:ssa ja Kanadassa tälle sinänsä merkittävälle teollisuudenalalle oli 1960-1990-luvulla vaikea saada riittävän lahjakasta väkeä, olipa kyse insinööri- tai myyntitöistä. Suomelle avautui mahdollisuus, jonka se myös käytti. Aivan tavanomaisen metsä-, puu- ja paperiteollisuuden parista löytyi korkean jalostusarvon bisneksiä joissa suomalaiset pystyivät suhteellisella keskittymisellään luomaan kansainvälistä kilpailukykyä: metsäkoneita, paperikoneita, tuotantojärjestelmiä, teknokemialla, konsultointia.

Suomi on täynnä paikkakuntia, jotka ovat panneet liikaa yhden kortin varaan ja myöhemmin katuneet: Pieksämäki, Kuusankoski, Varkaus, Hamina, Salo. Suomelle käy Nokia-ilmion takia kansantaloutena lähitulevaisuudessa hiukan samalla tavalla kuin näille kaupungeille. On kuitenkin hyvä asia, ettei tulevaisuudessa ole näkyvissä uutta Nokaa, eikä sen perään pidäkään haikailla. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että vienti on se mikä pitää Suomen kokaisen maan kokoaan ja leveyspiiriään paremmassa asemassa maailmassa. Moni esitetyistä case-esimerkeistäkin on kotimaisen ja kansainvälisen menestyksen kynnyksellä tai tuskailee sen kanssa. Usein tämä johtuu siitä, että yritystä, sen henkilöstöä, tuotteistoa tai liikeideaa ei ole alun perinkään rakennettu kansainvälistä menestystä varten. Henkilökohtaiseen saavuttamisen tunteeseen, luovuuden toteuttamiseen ja riittävään taloudelliseen menestykseen riittää kotimaanmarkkinoilla pärjääminen. Tähän tulisi kansallisesti puuttua, eikä rohkaista. Tarvitaan eittämättä lisää born global-, born-to-be-bought- ja born-to-be-scalable-tyyppisiä uusia yrityksiä.

Kotimaanmarkkinoita koskevat casetkin kuitenkin kuvaavat onnistuneesti sitä, että on ryhdytty puuhastelusta, kokeiluista ja ideoista varsinaiseen tekemiseen. Luovat ihmiset eivät ole hävinneet yrityksistä siinä vaiheessa kun oikea töiden tekeminen on alkanut ja yrityksiin on syntynyt tylsiä prosesseja, rutiineja ja hierarkioita. Suomen elinkeinoelämän tulevaisuus voisi olla tylsissä, hankalissa tai arkaluontoisissa toimialoissa joissa kärsivällinen, luotettava ja koulutettu suomalainen jaksaisi tehdä työnsä paremmin kuin globaalit kilpailijat. Suomalaiset huippulahjakkuudet ja luovat hullut pitäisi kuitenkin saada viihtymään niissä uusissa ja uudistuneissa organisaatioissa, jotka kansainvälistä liiketoimintaa suuremmassa mittakaavassa toteuttavat. Pelle Peloton-tyyppiset 40-luvulla syntyneet insinöörieksisijät ovat vielä ponsseissa, konecraneseissa, metsoissa ja jaakkopöyryissä kohtalaisesti pystyneet, mutta tuleva postmoderni sukupolvi ei välttämättä viihdy perinteisten organisaatioiden yrityskulttuureissa. Nuorempien ikäluokkien luovia lahjakkuuksia kuitenkin tarvitaan kv. liiketoimintaan, eikä heitä saa päästää muuttamaan ulkomailla, ryhtymään yhden hengen asiantuntijayrittäjiksi tai elämäntapaintiaaneiksi. Modernin työelämän sosiologian mukaisten unelmatyöpaikkojen luominen kansainväliseen liiketoimintaan kykeneviin yrityksiimme on toimitus- ja pääjohtajatasen ykköshaaste.

On hyvä muistaa myös se, että tehokkuus, tuottavuus, vaikuttavuus ovat loppujen lopuksi ainoat asiat, joissa voi tapahtua ns. positiivista edistystä. Kasvuun usein liitetty mittari, teollisuus- tai palvelutuotannon määrä, on nykyään yhä useammin vihollinen. Suureen absoluuttiseen määrään sitoutuu pääomaa, se aiheuttaa hitautta ja siitä syntyy edellä kuvatun kaltaisia riskejä. Tehokkuutta, tuottavuutta ja vaikuttavuutta ei ole pakko ajatella kapeasti kansantalouden jatkuvan kasvun näkökulmasta – moniahan itse asiassa ahdistaa ajatus jatkuvasta kasvusta. Tehokkuuden lisääminen on valjastettavissa ”less is more”-tyyppiseen ajatteluun. Tuottavuutta pitää kasvattaa jotta voidaan tehdä vähemmän, ei enemmän. Moni globaali trendi – jätteet, energia, vesi, väestö ovat tämän kannalla. Vaikuttavuuden tavoite puolestaan voidaan ymmärtää tyypillistä esim. lääkityksen tai taloudellisen elvytyksen suoraviivaista vaikuttavuutta laajemmin esim. geopolitiittisena tai ideologisen vaikuttavuutena. Myös kykynä tuottaa viihteellistä tai muuta hedonistista vaikuttavuutta on tärkeää koska yhä useammalla ihmisellä maailmassa on kuitenkin varaa siihen.

Suomen tulisi siis etsiä yritteliäisyyden yleisen sateenvarjon alla erityisosaamista fokusoitujen toimialojen vientimyynnissä, tuotantotaloudessa, hyvässä ihmisyydessä ja elämyksellisyydessä.

2.1.4. Toimenpidesuosituksia

Myynnin ja markkinointihenkisyyden osuutta tulee korostaa koulutuksessa kaikilla tasoilla

Myynnin tutkimuksessa on todettu Suomen olevan myynnillisen kekseliäisyyden, innovoinnin, investointien, riskinottokyvyn apukoulu. Erästä konepajateollisuuden asiakastani siteeraten: ”Lähtötilanne on, että meillä kaksi miljoonaa tuotekehitysprojektiin ei ole mitään, mutta kuusikymmentä tuhatta asiakkaiden tutkimiseen on täysi mahdollisuus”. Suomi nojaa takapihalle, eikä ole monessakaan yrityksessä ole pystytty myynnillisyydellä tai siihen liittyvillä konsepteilla, liiketoimintamalleilla tai palvelulla rakentamaan merkittävää kilpailuetua. Myyjien yleinen koulutustaso on matala verrattuna muihin vastaavan kansallisen merkittävyyden ammattiryhmiin, eikä myyjien koulutustaso ole kovin korkea edes jalostusasteen ulkomaankauppaa tekeville aloilla kuten teollisissa ratkaisuisa tai teknologiatuotteissa. Myynnin ja markkinoinnin tuottavuus on kansainvälisesti ottaen alhaalla ja alan ammattilaisten osuus yritysten ylimmässä johdossa ja hallituksissa on alhainen. Koulutettujen esimerkillisten osaajien puuttuessa tai ollessa harvassa mielikuvat vanhanaikaisesta suora-, puhelin- ja huijarimyynnistä hallitsevat julkista käsitystä myynnistä ja myyntityöstä. Tämä näkyy eri ammattien arvostuksen tutkimuksissa, joissa paitsi myyjät, myös myynnin johtajat kuten avainasiakaspäälliköt, pitävät edelleen perää.

Tarvitaan siis laajamittaista panostusta myynnin koulutukseen peruskoulusta suuryritysten johtoryhmien valmennukseen. Koulutuksessa pitää kaikilla koulutustasoilla keskittyä aluksi tiedon levittämiseen siitä, mitä Suomen kilpailukyvyyn ja bruttokansantuotteen kannalta hyödyllinen myyntityö on. Se ei ole pääasiassa ole transaktionaalista kotimaan vähittäismyyntityötä, vaan startup-yritysten, kasvuyritysten, keskisuurten palvelu- ja teollisuusyritysten, spinoff-yritysten ja suurten teollisuusyritysten kansainvälistä liiketoimintaa. Kotimaassakin toki parempia myyjiä tarvitaan eri toimialojen tuottavuuden ja vaikuttavuuden lisäämiseen, toimialarakenteiden uudistamiseen ja palvelun parantamiseen. Lisäksi Suomeen tulisi saada karismaattisia, koulutettuja ja arvostettuja myynnin puolestapuhujia ja pioneereja. Tarvitaan myynnillisiä unelmatyöpaikkoja nuorille myyntitähdille, joita monet haluavat tavoitella. Jos ja kun myyntiin panostetaan tavoitelluimmassa oppilaitoksissa, syntyy siitä houkutteleva henkilökohtaisen mielenkiinnon kohde. Myynnin arvostuksen nostaminen lähtee sisällön ymmärtämisestä, innostavista esimerkeistä ja sosiaalisesta houkuttelevuudesta.

Koulutusta tulee lisätä monella rintamalla. Myyntipsykologia voisi olla peruskoulujen ja lukiodien psykologian opetussuunnitelmissa, onhan se yksi merkittävimmistä arkielämän sovellusalueista. Yrittäjyyden ja kansainvälisen liiketoiminnan painopistealueita tulisi lisätä lukioissa. Helsingin Lauttasaaren yhteiskoulun lukion esimerkki kansainvälisen liiketoiminnan linjan perustamisesta on erinomainen. Ammatillisen koulutuksen puolella pitäisi saada aikaiseksi esim. myynnin johtamisen erikoisammattitutkinto, joka puuttuu. Ammattikorkeakoulut ovat ryhtyneet kiitettävästi kehittämään myynnin opetustaan, mutta niidenkin tulisi keskittyä enemmän kansainväliseen liiketoimintaan ja kasvuyritysten myyntiin. Yliopistotutkimuksessa ja -koulutuksessa myynnin tulisi olla kansainvälisen tason fokusalue, koska maailman kärki ei itse asiassa ole kovin kaukana ja myynnin yliopistotutkijat kärsivät markkinoinnin ylivallasta kaikkialla maailmassa. Tässä piilee suuri mahdollisuus. Myynnin vakituisten professuurien aikaansaaminen olisi tietenkin ensimmäinen askel, nekin puuttuvat edelleen.

Valtionhallinnon säätelemien tukijärjestelmien tulee tukea kaupallista innovatiivisuutta ja myynnin ja markkinoinnin kehittämistä.

Myyntipsykologisen osaamisen ja yritteliäisyyden merkitys on monen eri poliittisen alueen asia. Työ- ja elinkeino-, ulkomaankauppa- ja koulutuspolitiikan kannalta asia on erityisen merkittävä. Positiivisia kehitysaskeleita on jo otettu ja niitä pitäisi rohkeasti hyväksikäyttää politiikanteossa yhä merkittävämpien panostusten aikaansaamiseksi. Tekes on suuntautunut ”takapihan tukemisesta” yhä enemmän liiketoimintaosaamisen tutkimiseen ja kehittämiseen, mikä on erittäin tervetullutta. LIITO- ja Fiiliksestä fyrkkaa-ohjelmat ovat oikeansuuntaisia tahdonilmauksia etupihan asioihin panostamisesta. Cleantech Finland on Finpron siipien alla ilmeisesti saanut aikaiseksi todellisia linkkejä yritysten kiinalaisten ja intialaisten ulkomaalaisten aluehallintojen ja kumppaniyritysten välillä, josta on poikinnut merkittäviä kauppvoja. Verorahoitetussa ulkomaankaupan edistämistoiminnassa tulisikin voimakkaammin satsata suorilla myyntitavoitteilla varustettuihin projekteihin ja myyntipalveluihin kohdemarkkinoiden pinnallisten markkinatutkimusten ja yleisen verkostoitumis-, neuvonta- ja etabloitumistoiminnan sijaan. Valtion tuki tulisi EU-lainsäädännön puitteissa suunnata niin suoriin myyinnedistämispalveluihin kuin mahdollista. Saksan ulkomaankauppakamari DiHK on erinomainen esimerkki ja verrokki. Saksassa kaikki yritykset kuuluvat pakollisen kauppakamarilinkkinsä kautta ulkomaankauppakamariin. Etäpisteet eri maissa keräävät rahoitusta projekteille, joissa he järjestävät myyntiseminaareja, lobbaavat julkisia päätöksiä kohdemaassa, buukkaavat puhelimessa asiakastapaamisia yrityksille, hakevat yritysten edustajat kentältä, ajavat asiakastapaamisiin ja tarvittaessa jopa tulkkaavat. Valtiovallan tulisi myös käyttää vaikutusvaltaansa suuremmissa yrityksissä saadakseen nuorille uudella tavalla ajatteleville osaajille edellä mainittuja unelmatyöpaikkoja, koska mm. metsä-, puu- ja paperialan uudistuminen ja jalostusasteen nostaminen ei onnistu ilman nuoria, koulutettuja, innostuneita ja luovia myynnin ja markkinoinnin tekijöitä.

Yritysperstantaa täytyy jatkaa yritykset, ei tukifunktiot, edellä

Kasvuyrityksiin liittyvässä koulutus- ja elinkeinopolitiikassa tulisi oppia Hollannin virheistä. Hollannissa on yleinen vitsi, että yrityshautomaita on enemmän kuin yrityksiä. Yrittäjäys on ollut erittäin muodikasta korkeakoulutetun nuorison keskuudessa parina viime vuotena. Suomessakin orastaa ilmiö siitä, että mieluummin keskustellaan, puuhastellaan ja ikään kuin harrastetaan yrittäjyyttä omistautumatta tietyn yrityksen menestyksen tavoitteluun pitkäjänteisesti. Suomessa on liian monta potentiaalista yrittäjää ja myyjää töissä kasvuyrityksiä palvelevissa tukifunktioissa: osaamiskeskuksissa, yrityskiihdyttämöissä, verkostoitumisorganisaatioissa ja opiskelijajärjestöissä. Ihmiset järjestävät iltamia, tapahtumia, ”pöhinää”, tietopankkeja, projekteja, koulutuksia ja tilaavat konsultteja. Kuinka paljon tämä luo ja kuinka paljon syö varsinaiseen myyntityöhön käytettävää aikaa on arvoitus.

Ekosysteemi kasvuyrittäjyyden ympärille tarvitaan, mutta ekosysteemit ovat sittenkin enemmän yritysten menestyksen oireita kuin juurisyitä. Yrityskasvun tukitoimintoja pitäisi tarjota yritysten tarpeet edellä. Kun tiettyä toimintoa tarvitaan riittävästi, siihen voidaan panostaa keskitetysti yhteisiä verorahojamme. Tämä vaatii jatkuvaa lähitulevaisuuden ennakkointia ja dialogia potentiaalisten kasvuyrittäjien, start-upien ja kasvuyritysten kanssa. Tukifunktioista ei kuitenkaan saa tulla itse tarkoitus. Liikkeelle lähteneiden yrittäjien ja yritysten tukemisen pitäisi myös lähteä täsmäavusta ja laajentua sitä kautta yleisempiin neuvoihin ja tukimuotoihin. Siksi esimerkiksi myynnin tukipalveluja, maksettua

juridista neuvontaa, toimitiloja ja muuta infrastruktuuria sekä uusien työntekijöiden etsimisen palvelua tulisi preferoida voimakkaasti yli esim. yrittäjäyyskoulutuksen, verkostoitumistoiminnan, mentoroinnin ja muun vastaavan sparrauksen.

Rahoitusala mukaan kasvutalkoisiin

Pääomasijoittaminen ja yritysrahoitus muutenkin on tärkeä osa kasvuyritysten ekosysteemiä. Pääomasijoittajat toimivat hyvin erilaisilla logiikoilla. Yritteliäisyyden ja positiivisen myyntipsykologian tarvittaisiin ennen kaikkea niitä pääomasijoittajia, jotka satsaavat yritysten orgaaniseen kasvuun ja/tai myynti- ja jakelukanavien avaamiseen yritysjärjestelyjen avulla. Kustannustehokkuuteen, saneeraukseen, pilkkomiseen, hankintatoimen tehostamiseen tai tuotannon skaalaetuihin keskittyvillä pääomasijoittajilla on huomattavasti vähemmän annettavaa. Niitä pääomasijoittajia, jotka tekevät henkisen ja taloudellisen kasvun näkökulmasta hyödyllistä työtä tulisi tuoda esiin ja suosia voimakkaasti. Kasvuun sijoittamisen verokohtelua tulisi tarkastella nopeasti, jotta yrityksen kasvattamisesta tehtäisiin pääomasijoittajille houkuttelevampaa verrattuna esimerkiksi voittojen tehokkaan kotiuttamisen ja verosuunnittelun toimenpiteisiin.

Rahoitusallalla ei ole epäselvyyttä siitä, mitä Suomen näkökulmasta pääomasijoittamisessa ja yritysjärjestelyissä kannattaisi tehdä. Hedelmät roikkuvat muunlaisissa järjestelyissä: ketjuttamisessa, tehostamisessa, saneerauksessa ja pilkkomisissa vain liian matalalla suhteessa etenkin vaivalloiseen vientivetoiseen kasvuun. Pääomasijoittajat, yritysjärjestelijät ja lainarahoitusyhtiöt pitäisi ohjata julkisilla toimenpiteillä toteuttamaan yritysjärjestelyjä, jotka suosivat mm. joint- venture-tyyppisiä yhteisyrityksiä mm. Kiinassa ja Intiassa. Elinkeinopolitiikalla voitaisiin rohkaista kasvukykyisten liiketoimintayksiköiden spin-offeja nykyisistä suuremmista konserneista, jotta kasvuyksiköt saataisiin pois lehtolap- siasemasta (esim. puutuoteteollisuus metsäteollisuuskonsernien sisällä). Tarpeen olisivat myös management buy-outit ja leveraged buyoutit mm. sukupolvenvaihdosten nopeuttamiseksi ja perheyristysten omien intressien suojaamiseksi. Myös kansainvälisten pääomasijoittajien houkuttelu Suomeen suunnattaviin rahastoihin sijoitusrahastoihin, vaikkapa yhteisfundeihin Sitran kanssa, olisivat tarpeen.

Fokus vientiin ja rakenteiden uudistamiseen tuottavuuden lisäämiseksi

On tarpeen tunnustaa, että kypsään globaaliin palvelutalouteen siirryttäessä vain korkeamman jalostusarvon vientitoiminnalla ja toimialarakenteita uudistamalla tapahtuvalla tuottavuuden kasvattamisella on bruttokansantuotteen näkökulmasta suurta merkitystä. Demokraattisen eri alueiden ja toimialojen tukemisen sijaan tulisi tehdä vahvoja valintoja siitä, millä toimialoilla yritteliäisyyteen ja myyntiosaamiseen satsaamalla voidaan saada lisää vientiä ja mitkä toimialat ovat remontin tarpeessa. Metsäsektorilla jalostusarvon kasvattaminen on erityinen uhka. Rakennusteollisuudessa, tukkukaupassa ja päivittäistavarakaupassa liian suuret yritykset puristavat liian suuret voittonsa kotimaan markkinoilta. Sosiaali- ja terveydenhuollossa innovatiivista yritystoimintaa tarvitaan luutuneiden toimialarakenteiden uudistamiseksi.

Eri toimialojen oligopolistiset rakenteet (Suomessa 2-4 suurta toimijaa), staattiset markkinajohtajat, perheyristykset ja osuuskunnat olisi otettava kriittiseen tarkasteluun. Niihin syntyy herkästi osaamista kotimaan markkinoiden hallitsemiseen, oman tontin paaluttamiseen ja rakenteellisista ongelmista hyötymiseen. Osuuskuntien sinänsä jalo ajatus asiakkaiden edun ajamisesta kääntyy kansakunnan etuja vastaan. Perheyristysten toinen

sukupolvi keskittyy omaisuuden ja toiminnan säilyttämiseen, ei sen kasvattamiseen. Suhteellisen suurillekin yrityksille riittää että ne saavat markkinavoimallaan suhteellisen helpolla parin prosentin kasvun kotimaan loppuasiakasmarkkinoista, kun kymmenen prosentin kasvu ulkomailta teettäisi mielettömästi töitä.

Rikastuminen kasvamalla, ei säästämällä tai optimoimalla

Ehkä yksi konkreettisimpia valtiovallan toimenpiteitä on kuitenkin yritystoiminnassa onnistumiseen ja epäonnistumiseen liittyvä lainsäädäntötyö. Verokannustimet kansainväliseksi kasvuyrittäjäksi ryhtymiselle olisi erotettava muun tyyppisestä yrittäjyydestä mm. elämäntyyli- ja yksityisyrittäjyydestä. Esimerkiksi verovapaiden osinkojen 60 000 euron raja on periaatteessa kannustinloukku, joka tekee yli 700 000 euron omalla vapaalla pääomalla varustetun yksin omistetun yrityksen kasvattamisesta kannattamattomampaa kuin mitä se siihen asti on ollut. Rajan pitäisi ehdottomasti olla liukuva tai sitten rajaa ei pitäisi olla lainkaan eli kaikkia osinkoja verotettaisiin joko samalla prosentilla tai ei ollenkaan. Verovapaan osingon poistaminen ilman muita muutoksia puolestaan lähettäisi väärän signaalin siitä, ettei yrittäjyyttä ja kasvua suosita – vaatiihan 700 000 euron oma pääoma lähes aina usean vuoden menestyksekkään työn ja työnantajan roolin. Monella yrittäjällä on vaihtoehto siirtyä palkansaajaksi, siihen Suomella ei ole varaa. Ulkomailta tienattu raha on Suomen bruttokansantuotteelle myös monella tavalla tärkeämpää, joten sen verokohtelua tulisi tarkastella.

Myös yksityishenkilöiden kasvuyrityksiin sijoittamisesta ja jo kerran onnistuneiden yrittäjien edelleen rikastumisesta tulisi tehdä houkuttelevaa. Suomessa makaa epävirallisen tiedon mukaan 82mrd euroa pankkitileillä. Pääomalainatyyppisillä valtion takauksilla varustetuista kasvuyrityksistä voitaisiin tehdä vaihtoehtoinen varma ja isänmaallinen tapa rahoittaa yrityskasvua. Omaisuusverotuksen piirissä kasvuyrityssijoittamiselle voitaisiin myöntää samanlaisia helpotuksia kuin maailmalla on käytössä hyväntekeväisyydelle.

Epäonnistumisesta pitäisi tehdä sallittua. Yritysten rehelliset konkurssit ovat yritteliäisyyden välttämätön varjopuoli. Nykyinen konkurssilainsäädäntö vaikeuttaa riskinottoa ja tulisi uudistaa siten, että ns. normaalista kasvu- ja kv. yrittäjyyteen tähtäävästä riskinotosta aiheutuneiden konkurssien seuraukset olisivat muita lievempiä.

Tietynlainen onnistuminen on kansallisesta näkökulmasta hyödyllisempää kuin toisesta. Kasvu ja kannattavuus maailman- ja kansantalouden syklejä vastaan on esimerkiksi monin verroin hyödyllisempää Suomelle kuin niitä seuraamalla hyötyminen. Esim. rakennusalan syklikäyttäytyminen syventää ja pidentää lamoja ja Koneen hissibisnes puolestaan tasoittaa syklien shokkivaikutusta. Lama-aikana menestyviä ja toimialan taantumaa vastaan hyökkääviä yrityksiä tulisi suosia niiden välillisen onnistumisen vaikutuksen kautta.

3. Innostuneet yksilöt

3.1. Hyvä esimerkki: Jyrki Kangas

Jyrki Kangas

Olen perusporilainen lähes seitsemänkymppinen mies. Kiinnostuin jo lapsena kuvaama-taiteista, musiikista, kirjoittamisesta ja urheilusta, joiden parissa minulla on ollut onni keksiä itselleni elämäntöitä. Tosin en ole kaikkia päällekkäisiä tekemisiäni täysin työksi kokenut, vaan jotkut ovat monista kiinnostuksen kohteista kohonneet elämäntehtäviksi, joista on silloin tällöin maksettu korvaustakin. Tuo perusta lienee suurin vaikutin siihen tunteen paloon, jolla olen eri tilanteissa toiminut.

Monien onnistumis- ja erehdysvaiheiden jälkeen löydän nyt itseni miettimästä tulevaa yhdyskuntakehitystä kohdentamalla ajatukseni kotiseutuuni, joka on tällä hetkellä kapeasti nähtynä Pori ja tulevaisuudessa laajempi aluekokonaisuus, ties miksi sitä joskus kut-sutaankin. Olkoon tänään vaikka Satakunta miinus liepeet.

Uskon ajatteluni sopivan myös useaan muuhunkin maamme kolkkaan.

3.1.1. Tämän kirjoituksen tarkoitus

Perustelen kokemusteni ja näkemysteni valossa tarvetta levittää kaikille tahoille rohkeut-ta laajakatseisempaan ja pidemmälle ulottuvaan kehittämissuunnitteluun ja jo ennen sitä ennakointiin ja visiointiin. Hedelmälliseen asioiden realisoimiseen tarvitaan ”luovaa hier-rettä”, jota syntyy uudistajien ja jarrumiesten onnistuneesta yhteistoiminnasta onnistu-neella verkostojohtamisella. Verkostojen johtajaa ei voida nimittää, vaan johtajuus on lunastettava joka aamu parhailla ideoilla, perusteluilla ja muita paremmilla presentaatioil-la. Niitä siis olisi harjoiteltava.

Juuri tänään tämä keskustelunaihe on hyvin tärkeä, kun maamme etsii uutta tulevaisuutta samaan tapaan kuin Pori 80-luvulla jo ennen valtakunnallista 90-luvun lamaa paikallisen savupiipputeollisuuden romahdettua ennen muuta Suomea.

Tullakseni paremmin ymmärretyksi, kertaan esimerkin vuoksi Pori Jazzin 48-vuotista tarinaa useine elinkaarineen ja kuolemanlaaksoineen sekä edelläkävijyyden aiheuttamaa tarvetta infrastruktuurin ennenaikaiseen muuttamiseen. Ja jotta ei muisteltaisi vain men-neitä, on esityksen loppupäässä buustia Porin keskustan kehittämiseen seuraavaksi sa-daksi vuodeksi.

3.1.2. Pori Jazzin tarinan opetukset

1960-luvun Suomi ja koko maailmakin oli kovin yksikanavainen. Radio ja televisio voitiin avata ja panna kiinni, mutta muita valintoja ei ollut. Oli vain YLE. Ensimmäisen festivaalin aikaan kansa kävi lavatansseissa puku päällä ja kravatti kaulassa. Siinä kohtaa v. 1966 Suomen ainoa festivaali Pori Jazz oli sensaatio pienestä mittakaavastaan huolimatta. Vuo-den 1968 yliopistomellakat kautta läntisen maailman muuttivat kulttuuritilannetta enemmän kuin mikään muu asia vuosikymmeniin.

Yhtäkkiä kravattiyleisömme – siis samat henkilöt – olivatkin pitkätukkaisia hippejä. Kapeat lahkeet olivatkin nyt leveitä. Vuosikymmenen lopussa kävimme Pori Jazzissa sisäisiä kiivailuja siitä, että lopetetaanko, muututaanko ja laajennutaanko? Viiden vuoden jälkeen olimme elinkaaremme päässä. Niin olivat monet muutkin ajan ilmiöt, joista monet (lavatanssit, elokuvat, moottoripyöräkilpailut, ...) hiipuivat tai kuolivat.

Päätimme jatkaa ja täystalkoovaiheen jälkeen ammattimaistua. Ryhdyin toteuttamaan festivaalia osapäivätyönä. Seitsemänkymmentäluvulla ei ollut nykyisen kaltaista tapahtumateollisuutta, joten kaikki fyysinen piti rakentaa itse. Saimme kaupungin tekemään Kirjuriin kaksi isompaa estradia, rakensimme itse siirrettäviä vessoja, ostimme teltoja, baaritiskejä, aitoja ja muuta tavaraa, jota vuokrasimme muille tarvitsijoille. Opimme nopean tekemisen meiningin. Yleisömassa kasvoi nykyiselle tasolle, saimme voittoa ja toistimme hyvää konseptiämme huomataksemme, että maailma oli 70-luvun lopussa taas muuttunut ja me olimme jääneet muutoksesta jälkeen.

Keväällä 1979 kaikki mahdollinen uudistettiin pakon sanelemana. Mainonnan määrä ja laatu nousi, esiintyjien painoarvoa nostettiin kustannusten uhallakin ja kansainvälisten verkostojen luominen ja johtaminen otettiin ensisijaiseksi kehittämisalueeksi. Tuloksia alkoi näkyä kolmen vuoden viiveellä, kun Benny Goodman, MJQ, Wynton Marsalis ja vastaavat tähdet pitivät Pori Jazzin viikoittain talvikauden yli näkyvissä television jälkilähe-tyksissä. Porin 1982 avattu Jazzkatu oli ennennäkemätön ilmiö maailmassa. Talvikausina järjestetyt amerikkalaisten Broadway-teatteriryhmien Suomen kiertueet pitivät ympäri-vuotisen kassavirran kunnossa. Mutta tunnelman kohottaminen vaati enemmän. Teimme 1984 Porin jokikeskustan kattavan uudistussuunnitelman "Poriginal Land". Sekaannuimme siis kaupunkisuunnitteluun, joka tuolloin oli lähinnä vain kaavoitusta. Mutta suunnitelmamme otti tuulta alleen ja eri toimijat ottivat siitä koppeja ja toteuttivat sen osia kokonaisajattelun mukaisesti. 20 vuodessa maallikkosuunnitelmamme olivat pääosin toteu-tuneet ja luoneet pohjan mm. Porin kansalliselle kaupunkipuistolle.

Kunnostimme siis Cafe Jazzin, ostimme ja saneerasimme Poriginal Gallerian, vuokrasimme 1982 palaneesta ja tyhjentyneestä Puuvillatehtaasta 4000 m² ja avasimme Cotton Clubin ja vuosien myötä 3 muutakin konserttitilaa ja teimme koko tehdasalueesta uudistussuun-nitelman. Se johti siihen, että Rakennusliike Puolimatka Oy ja pieni Pori Jazz päättivät ostaa v. 1985 yhdessä koko tehdasalueen ja saneerata sen Puolimatkan toimesta suunnil-leen siihen tyyliin, mitä sittemmin on tapahtunutkin. Finlayson kiinteistöineen vain myy-tiin viikkoa sopimuksen jälkeen ja uusi omistaja perui asian ensi töikseen. Tuolloin elettiin siis nk. hulluja vuosia ja SKOP oli halukas rahoittamaan 28 000 000 mk ilman omaa rahoit-tusosuuttamme.

Mutta hullut vuodet päättyivät ja Pori Jazz ajautui kolmannen elinkaarensa lopussa 1989 historiansa vaikeimpaan tilanteeseen juuri 90-luvun laman alla. Piti uudistaa taas kerran kaikki mahdolliset rakenteet. Tehtiin osakeanti, hankittiin uusia ja todella suuria sponso-reita ja muutettiin ohjelmistoa perusjazzista kaupallisempaan suuntaan. Ringo Starr, James Brown, Phil Collins palauttivat talouden tolalleen ja ulkopuolisten uskon Pori Jazzin tulevaisuuteen. Rakensimme ilman julkista tukea (armeijan) siltoja yli Kokemäenjoen. Otimme käyttöön laman tyhjentämiä entistä suurempia tehdaslofteja, kuten puimuriteh-taan, Karjarannan alumiinihitaushallin ja entisen teurastamon ja kehittelimme nykyisin joka juhlaan kuuluvat VIP-kylät ja yritystilaisuudet rahoituksen tukijalaksi. Mutta tämäkin

toiminta toisti itseään liian kauan ja uutta jo 1984 suunniteltua Kirjurin areenaa odotellessa koimme neljännen rajun pohjakosketuksen vuonna 1999.

Seuraava vuosikymmen toi lisää kilpailua ja erityisesti Helsingin stadionkonserttien lisääntyminen söi profiiliamme. Monien sisäisten ristivetojen jälkeen siirryimme lopulta vuonna 2002 käyttämään jo pari vuotta aikaisemmin valmistunutta 16 hehtaarin areenaa. Paul Simon, Stevie Wonder, Sting, Santana ja vastaavat megatähdet nostivat areenan yleisömassan useisiin kymmeneen tuhansiin ja pitivät talouden kunnossa, vaikka olimme korkeasuhdanteessa menettäneet kaikki suositut tuhansien yleisöjä palvelleet tehdasloftit asuinrakentamis- tai teollisuuskäyttöön. Supertähdet saivat yleisön antamaan anteeksi siirtymisemme yötilaisuuksien osalta konserttiteltoihin, joita samoja rakennelmia oli nähtävissä kaikilla suuremmilla festivaaleilla. 2000 -luvun elinkaari päättyi viime vuoteen ja laskevaan kaareen.

Edessä on vuonna 2014 monipuolinen profiilin kohotus, jos mieli pysyä maamme tapahtumien kärkijoukossa. Suvereenin johtoasemamme olimme luovuttaneet jo vuosia aikaisemmin. Nyt pitää uudistaa tuotteet eli asiakkaan kokemat kokonaiselämykset tulevien vuosien tasolle ja pystyä luopumaan vanhoista ja nyky-yleisön vieroksumista kankeuksista lippujen paketoinnissa, alkoholin ja cateringpalvelujen paketoinneissa ja viestinnässä, joka on muuttunut 60-luvun yksikanavaisuudesta aivan uudeksi virtuaalimaailmaksi, johon Pori Jazzinkin on ryömittävä nykyistä syvemmälle.

Kaikkien kuuden kuvatun elinkaaren päättymisen yksi päätekijä oli infrastruktuurin kilpailukyvyttömyys tai saturoituneisuus. Toinen tekijä samoissa käännteissä oli mielikuva maailman ja imagon väsyminen.

Pori ja Pori Jazz on kuitenkin vuosikymmenien kuluessa ollut esimerkkinä monille. Porin konseptia tapahtumapaikkoineen, aikatauluineen, Jazzkatuineen ja ohjelmakokonaisuuksineen on kopioitu (benchmarking) kautta maailman. Itse olen ollut konsulttina edesauttamassa alkuun festivaaleja mm. Koreassa (www.jarasumjazz.com), Moskovassa, Rochesterissa (USA) ja Tukholmassa sekä kansainvälisissä festivaaliorganisaatioissa ja kongresseissa esitelmöinyt kollegoille ratkaisuihimme ja niiden seuraamuksia.

Kaiken mahdollisen pitää kehittyä tai ainakin muuttua alle yleisön sukupolvenvaihdoksen, jona voidaan pitää 5-7 vuoden jaksoa. Vaakalento ja itsensä toistaminen tietää ja tiesi mahalaskua. Miksei sitten muututtu? Itsehän olin päävaikuttaja koko esitetyn historian ajan. Ihminen on tällainen! Tarvitaan kriisi ja jonkinlainen pakko, jotta hyvänolon ja ikuisen kasvukuvitelman valtaama mieli suostuu muuttamaan suuntaansa. Mm. näiden kokemusten nojalla rohkenen jäljempänä katsoa, minkälaisessa ympäristössä tulevaisuuden elämysteollisuus saattaisi menestyä ja Porista kehittyä ”tapahtumakaupunki”, kuten 2011 on kaupungin strategiaan ensimmäisen kerran kirjoitettu tai elämyskaupunki, joka tarkoittaisi seuraavaa astetta eli ympärivuotista oleskelu- ja vierailuparatiisia, jonka vetovoima ulottuisi muutaman tuhannen kilometrin säteelle.

Suomen neljästä vuodenajasta nauttiminen kaupunkiolosuhteissa vaatii muutosta ja vuosikymmenien ponnistukset sekä ennen niitä käsityksen siitä mihin kokonaisuutena pyritään. Millainen voisi olla ympärivuotinen elämyskaupunki näillä leveyksillä?

Kaavoitusratkaisut vaikuttavat vuosikymmeniksi, jopa -sadoiksi eteenpäin. Siitä huolimatta virkamiehet ja poliitikot ratkovat asioita ainakin Porin olosuhteissa tonttikohtaisesti

ilman suurempaa kokonaissuunnitelmaa ja vetoavat lyhytjännittyneisyydessään tämän hetkiseen kiinteistöbisneksen markkinatilanteeseen. Siis muiden kuin asukkaiden mielihaluihin. Tässä kohtaa asiat tuntuvat olevan ylösalaisin! Maankäyttö, kaavoitus, kuntaliitokset ja muu yhteiskuntarakenne pitäisi saattaa palvelemaan tulevia sukupolvia eikä päivän markkinatilanteita tai poliittisia vaalikausinäkymiä. Tämän päivän porilaisten ei tarvitse ymmärtää 50-luvun hävitystä katsellessaan ympärilleen Porin torilla. Eikä vuoden 2060 porilaisten tarvitse ymmärtää kansainvälisen panimokonsernin tämän päivän tulostavoitteita katsellessaan Oluttehtaan alueen vanhenevia asuintaloja eikä kaupungin keskeisintä vapaa-ajan aluetta, jonka toteuttaminen olisi vaatinut hieman parempaa ajatusten myyntitaitoa ja politiikkojen ja virkamiesten asettumista porilaisten eikä panimokonsernin puolelle.

3.1.3. Miten käytännössä toimittiin Porin tapahtumainfrastruktuuria kehitettäessä?

Japanilainen professori Ohmae on jaotellut "Strategia" -teoksessaan (Insinöörijulkaisut) organisaatioiden suhtautumisen tuleviin tilanteisiin neljään ryhmään: 1) Suhteellisen edun tavoittelu (esim. pankkilipailu markkinaosuuksista kannattavuudesta välittämättä) 2) Strateginen vapaus (esim. Kone) 3) Avaintuotteeseen keskittyminen (esim. Nokia) ja 4) Aggressiiviset aloitteet.

Olen jälkikäteen tekemisiäni miettineenä asemoinut ne tuohon viimeiseen 4) kohtaan, jota Ohmae selittää tiivistettynä niin, että räjäytetään tilanne eli sekoitetaan olemassa olevat vakiintuneisuudet ja poimitaan sen jälkeen omat intressit hyvin valmistellun ja presentoitavan suunnitelman mukaisesti ennen kuin kilpailijat ehtivät reagoida tai kuroa etumatkaa kiinni.

Pori Jazzin tapauksessa kysymys on ollut verkostojohtamisesta, eikä useinkaan kilpailemisesta investointitilanteissa. Joitakin esimerkkejä:

1984 Porin Etelärannan 100-vuotias puurakenteinen tulliterminaali uhattiin kaupungin toimesta jyrätä kaatopaikalle. Valtasimme rakennuksen, siivosimme, kunnostimme ja perustimme Cafe Jazzin. Tietysti television seurattessa tilannetta.

Rakennus jäi purkamatta, se suojeltiin ja vuokrasimme sen kaupungilta ravintolaksi.

Samana vuonna kiinteistösijoittaja oli ostanut Cafe Jazzia vastapäätä olevan suolamakasiiinin ja ryhtynyt saneeraamaan sitä esimerkiksi galleriaksi tai mihin vaan tarkoitukseen, mistä saa hyvän kauppahinnan. Taloa oli tarjottu kaupungillekin, joka suhtautui ylimielisesti asiaan ja sanoi ehkä joskus tarjoavansa jotakin. Perustimme säätiön, ostimme kokonaan velaksi talon ja vuokrasimme siitä puolet kaupungille Porin Galleriaksi. Myimme tilat myöhemmin kaupungille hyvällä hinnalla. Asiasta tietysti nousi odotetusti kova parku.

Kaupunki oli rakentanut 74–76 Kirjuriin kaksi estradia, jotka olivat aikansa eläneitä 80-luvun lopussa. Kun meillä oli kaikkein vaikein taloudellinen tilanne ja piti näyttää uskottavuutta ja kehittymiskykyä, saimme Rauma-Repolan sponsoroimaan miljoonan maksavan Lokki-lavan ja hävitimme vanhat estradit. Myöhemmin myimme symbolisella hinnalla uuden lavan kaupungille.

Tarvitsimme 1993 sillan Etelärannasta Kirjurinluotoon sekä Puuvillasta Kirjurinluotoon. Kaupunki ei voinut osallistua kustannuksiin, joten saimme Postin sponsoroimaan pioneerisillan. Kun festivaali oli ohi, vaativat kansalaiset, että purettava silta pitää jättää paikalleen. Poliitikkojen oli suostuttava vaatimukseen. Seuraavaksi rakennettiin pysyvä kesäpontonisilta ”Taavi”, jonka kannen kustansimme ja kaupunki teki kaiteet. Myöhemmin kaupunki lunasti sillan muodollisella summalla.

Nämä pienet esimerkit kuvaavat sitä, että jos on uudistumistarve, joka pitää täyttää nopeasti, on löydettävä keinot saada yleinen mielipide asian taakse. Se vie asiaa nopeammin eteenpäin kuin kabinettikeskustelut tai hyvin muotoillut anomukset. Välttämättä taktiikka ei tuo poliittisia tai virkamiesystäviä, jota onkin pidettävä toissijaisena tavoitteena.

Esimerkkitoteutusten onnistumisesta tuli luottamus siihen, että suurelle yleisölle esiteltävät hyvät asiat tuovat yleisen mielipiteen asiallisten ehdotusten taakse. Yleisen mielipiteen tueksi saaminen edellyttää avointa toimintaa tiedotusvälineissä ja hyvin valmisteltuja graafisia ja verbaalisia esityksiä. Palaan presentoinnin merkitykseen esitykseni lopussa Pori New City – visualisoinnissa.

3.1.4. Verkostojohtaminen

Mm. professori Markku Sotarauta on neljännesvuosisadan perehtynyt tähän aihepiiriin. Samoin asiasta on tehty hyviä määritelmiä mm. Reija Linnamaan toimesta. Johtamiskulttuurien kehittyessä pois autoritäärisestä ilmapiiristä motivoivampaan suuntaan, on johtamistavoille keksitty monia nimityksiä, jotka kuitenkin tähtäävät siihen, että erilaisia hankkeita voidaan parhaiten toteuttaa motivoimalla osatoimijoita itsenäiseen toimintaan, joka kuitenkin on hyvin linjassa pääasian kanssa. Suunnitelmat tuskin koskaan toteutuvat täysin aikomusten mukaisesti, mutta suurella verkostolla ne toteutuvat aina jollain tavalla.

Verkostojohtamisen perusedellytyksiä on mm. onnistunut viestintä ja kokonaisuuksien kuvaus, joka on niin uskottavaa, että kukin osatoimija uskaltaa ottaa mahdollisimman suuren riskin panostaa osuutensa hoitamiseen ja voi luottaa tuotto-odotuksiinsa.

Pori Jazzin organisaatiossa on yhdistyksen välittömässä ohjauksessa vain noin 500 henkilöä. Tietoja, ohjeita, määräyksiä ja tilausohjeita on kuitenkin erehtymättömästi pystyttävä välittämään yli 3000 henkilölle. Liikenne- majoitus- ravitsemus- järjestys-, siivous-, konserttitekniikka- matkailu- tiedotus- esiintymis- ja muut toiminnot voivat toimia vain oma-toimisina, aliurakoituina tai oikein ostettuina palveluina. Uskon, että Pori Jazz on ollut eräs suunnannäyttäjätässä verkostomaisessa toimintatavassa. Oleellinen osa sitä on tietojärjestelmä, jota on kehitelty 80-luvulta alkaen ja jonka perusteella kaikki isot ja pienet järjestelyt toimivat reaaliajassa. Kaikki avaintoimijat käyttävät järjestelmää taukoamatta. Tämäkin toimialue jatkaa kehittymistään ja tekee tulevaisuudessa organisaation työnteon paikasta riippumattomaksi. Toimistolla tulee olemaan painoarvoa lähinnä sosiaalisena kohtauspaikkana. Näin tulee tapahtumaa muillakin elämänaloilla terveydenhoito, koulut, toimistotehtävät ja kunnalliselämä mukaan luettuna.

Työ-käsite muuttuu ja perustuu onnistuneeseen informointiin, vastuunjakamiseen, luottamukseen ja tuloksiin eikä paikkasidonnaiseen vahtimiseen ja ohjaamiseen.

Niin käy tietysti myös kansainvälisessä yhteistoiminnassa, joka alkoi Pori Jazzin osalta jo vuonna 1972 muutaman skandinaavisen ja italialaisen Pescaran festivaalin kesken. In-

tressit muuttuivat ja ryhdyimme läheiseen kanssakäymiseen keskieurooppalaisten Haagin, Montreuxin, Cannesin ja Wienin kanssa v. 1980 ja laajensimme porukkaa 1984, jolloin perustimme European Jazz Festivals Organizationin (nykyisin www.ijfo.org), jonka puheenjohtajana minulla oli mahdollisuus vaikuttaa ajankohta- ja esiintyjäkoordinaatioon ja kehittää arvokasta tietotaidon vaihdantaa. Järjestöstä kehkeytyi jazzmaailman merkittävään promoottoriorganisaatio, jonka toimintojen mukaan ajoittui tähtiesiintyjien kiertue- ja levyjen julkistusaikataulut. IJFO toimii nykyisin suljetussa tietojärjestelmässä, josta kaikki 15 jäsenfestivaalia ammentavat esiintyjien kontakti- hinta- aikataulu- ja promootioaineiston. Yhteistoiminta ja nk. työ on muuttunut olinpaikasta riippumattomaksi. Matkustamisen tarve on vähentynyt ja tiedon saanti lisääntynyt.

MITÄ FESTIVAALIELÄMYS SISÄLTÄÄ?

Elämysasiakkaan näkökulmasta ostopäätökseen vaikuttavia asioita ovat monet muut järjestelyt kuin mitä useimmat perinteiset tapahtumatuottajat ovat halunneet hoitaa. Lähtiessään kotoaan, esimerkiksi Loviisasta Poriin, on festivaalivieraan mietittävä ja koettava, kohdattava seuraavaa:

- Mitä otan mukaan? Vaatteet, ruoka, istuin, ...
- Miten matkustan? Taksi bussiasemalle, juna, miten perillä?
- Saapuminen Poriin: vastaanotto, opastus, kulkeminen
- Saapuminen festivaalialueelle: Jazzkatu, ihmisten katseleminen, istumapaikka, ilmaiskonsertti, ruokaa, lippuluukku Kirjuriin, siirtyminen Kirjuriin laukku mukana?, omat viinit mukana?
- Kirjurin portilla: ystävällinen kontrolli, ensivaikutelma alueesta, mihin sijoittaudun...
- Konserttipaikalla: minkälaisia ovat muut ihmiset?, estradin näkyminen, kuulutukset, missä WC, onko siistiä, onko jonoja ?
- Estraditapahtumat: näyttötaulu, suora näkymä, estradin lavastus, äänentoisto, esiintyjien ulkonäkö ja musiikillinen taso suhteessa omiin mieltymyksiin, tauot, voiko alueella liikkua tavarat mukana vai ilman, jos sataa - missä istun 6 tuntia vai seisonko vai kävelenkö vai kuuntelenko vaan sen ja sen ja häivyn, kun en jaksakaan enää....
- Yöpaikka: miten se löytyi, pitikö sinne mennä ennen vai jälkeen konserttien...
- Aamulla: miten pääsen sateessa rautatieasemalle?.. Ja siitä eteenpäin peruutus takaisin kotiin.
- Jälkihoito: tuliko nettirekisteröintiini mitään? Vastasinko ja kritisoinko?

Jos yksi mainituista asioista menee ratkaisevasti pieleen, on koko matka todennäköisesti kielteinen muisto. Ja halu tulla uudelleen (suurin tavoiteltava arvo) heikko.

Siis kaikkiin mainittuihin asioihin verkostojohtajana toimiva festivaalituottaja etsii ratkaisun tai muuten jää onnettomien sattumien heiteltäväksi. Tärkein asia on tiedottaminen. Kunhan asiakas saa tiedot vastuutahoista ja toteutuksesta etukäteen, on suhtautuminen

normaalia kuluttajakäyttäytymistä. Ellei saa, suuntautuu kritiikki festivaalin tuottajaan myös asioissa, joista oheistoimijat yksiselitteisesti vastaavat.

Pori Jazzista on tehty vuosittain tutkimuksia. Niitä on tehty sponsorien huomaamisesta, yleisöprofiilista, rahankäytöstä, ohjelmiston arvostamisesta, jne.

Niissä on pärjätty erinomaisesti. Mutta se ei merkitse sitä että paremmuus kilpailijoihin verrattuna tarkoittaisi tuotoksen olevan paras tehtävissä oleva. Ehkä olemalla ”paras luokalle jääneistä” voi sokaistua ja jättää kehitystyön liian vähäiselle huomiolle. Näin näkisin osin tapahtuneen. Juuri ensi vuotta silmällä pitäen on ratkaisevan tärkeää, saadaanko Pori Jazzin yhteisökuva ja tuotokuva uuteen nousuun?

MIKÄ ON PORIN SEUDUN TULEVAISUUS?

Festivaalista on tullut eräänlainen tavaramerkki niin Porille kuin ympäröivälle maakunnallekin. Pori Jazz saattaisi näkyä profiililtaan korkeampana, jos ympäröivä alue ei muilta osin menestyisi. Se ei kuitenkaan voi olla minkään tahon tavoite, vaan tavoitteen tulisi olla seudun uskottavuuden lisääminen elämysalueena, joka asia puolestaan vaatii merkittäviä infrastruktuuri-investointeja ja selvästi nykyistä vilkkaampaa ja ympärivuotista tapahtumakantaa rakennetuille seikkailupaikoille.

Niin Pori Jazzin, Porin kuin Suomenkin pitää nopeasti uusiutua, joka päämäärä näytetään viime päivinä hyväksytyn kaikissa yhteiskuntapiireissä. Sen lisäksi - koska maailma ei lopu seuraavaan vuosikymmeneen - pitää luoda kokonaan uusi asennemaailma, jossa päämääränä on tulevaisuudessa pysyvästi ylläpitää resilienssiajattelua (Timo Räikkönen, Futura 1/13), joka tarkoittaa selviytymiskykyä, uudistumiskykyä, joustavuutta ja palautuvuutta, engl. resilience.

Pori ei löydä tulevaisuuttaan menneisyydestä. Siitä ei voi uudelleen tulla savupiipputeollisuuskaupunkia, maatalousyhteiskuntaa tai kaupan ja liikenteen keskusta. Kivien kääntämisen jälkeen käteen jää suurin kasvava työllistävä sektori, elämysteollisuus.

3.1.5. Elämysteollisuus, mitä huuhaata se on?

TTKK teki vuonna 1997 tutkimuksen/ennusteen, joka on toteutunut yllättävän hyvin. Elämysteollisuus työllistää enemmän ja enemmän.

Elämysteollisuus on tässä yhteydessä ymmärrettävä laajasti sisältämään mm. matkailun, vapaa-aikatoiminnot, osan seniorihuoltoa, urheilun, kulttuurin, koulutusta ja mediatuotantoa. Todelliseksi ja ympärivuotiseksi elämyskaupungiksi tuleminen edellyttää sekä keskustan infrastruktuurin laajamittaista uudistusta että sisältötuotantojen kehittämistä. Ajattelu pitää ulottaa useiksi vuosikymmeniksi eteenpäin ja ryhtyä ajatuksissa elämään tämän vuosisadan puolivälin maailmaa.

Pori Jazzin kehittämispaineissa kolme vuosikymmentä sitten olin pakotettu esittämään perustelut vaatimuksilleni kaupungin keskustan kehittämiseksi elämyskaupungiksi. Etsin näkemyksiä maailmalta, esimerkiksi San Franciscosta, joka oli jo tuossa vaiheessa muuttanut elinkeinorakennettaan teollisuudesta elämystuotantoon. Tehdasrakennuksille oli keksitty uskäyttöä ja kaupunki ja veti puoleensa henkistä pääomaa. Hollywoodin sisällöt suunniteltiin siellä ja toteutukset jäivät Los Angelesiin. Tuli Piilaaksoa ja muita vetovoima-

tekijöitä, joka kasvatti ylivoimaisen verkostomaisen toimintakulttuurin, jonka hedelmiä lähes jokainen kohtaa elämässään lähes päivittäin.

Tutustuin myös Detroitiin, jonka kanssa Pori Jazz aloitti festivaalien välisen 1982 ohjelmayhteistyön. Joen rantaan oli tehty mittavia rakennelmia, joihin Detroit Renaissance Center-säätiö yritti puhalttaa elämää. Kulttuuritoiminta yksinään ei kuitenkaan riittänyt vetämään kaupunkiin uutta elinkeinotoimintaa San Francison tyyliin, vaan Detroit alkoi slummiutua ja kurjistua kaikkien tuntemin seurauksin kaupunkiorganisaation konkurssihakemuksineen. Detroitissa tapasin Bill Platt-nimisen konserttitekniikkaa kehittävän kaverin ja värväsin hänet 1983 kehittämään myös Pori Jazzin tekniikkaa ja kouluttamaan suomalaisia näihin ammatteihin. Yhteistyö on jatkunut tähän asti ja jatkuu tulevaisuudessakin.

Kaksi vuotta tapaamisemme jälkeen Bill Platt muutti Floridaan, Orlandoon Walt Disney Worldin suunnittelutehtäviin. Tuolla ovenavauksella Pori Jazzkin pääsi yhteistyöhön Disneyn kanssa ja tutustumaan elämysteollisuuden korkeimman tason suunnitteluun ja toteutuksiin. Bill jatkoi etenemistään ja pääsi Disneyn pääkallonpaikalle Los Angelesiin vastaamaan laajoista hankkeista, kuten tiettyihin maihin rakennettavista elämyskaupungeista tai -keskuksista. Eräs toteutusepisodi oli Tokion Disneylandiin tehty Muumimaailma.

Viisitoista vuotta sitten Bill Platt perusti oman Plattdesign-yhtiönsä (www.plattdesign.com), joka tekee yhteistyötä Disneyn lisäksi monien muidenkin elämysinfraa kehittävien tahojen kanssa. Eräs yhteistyökumppani on noin sadan arkkitehdin yhteisö (www.gdsarchitects.com), jonka pääomistaja Charles Wee halusi vuosi sitten edesauttaa Porin kehittämistä selostettuani sekavan tilanteen, jossa Poria kehitellään kortteli tai talo kerrallaan ilman pitkäjänteistä kokonaissuunnitelmaa, joka tähtäisi uudenlaisen Porin menestymiseen todellisenä elämyskaupunkina. Erityisenä ongelmana oli Oluttehtaan keskeinen alue, josta uhkaa tulla jo pilatun Karjarannan tapainen asuinrakennusten paketti, jota porilaisten enemmistö ei halua. Oluttehtaan kaavoittaminen julkiseen käyttöön edellytti hyviä perusteluja ja koko keskustan uudelleen ajattelua suhteessa siihen.

Johde-hankkeen toimesta Oluttehtaan alueesta oli tehty selvityksiä ja visualisointeja, mutta ne eivät johtaneet mihinkään ylimalkaisina ja epäuskottavina. Piti saada nopeasti hyvä esitys tulevaisuuden Porista ympärivuotisena elämyskaupunkina, jossa Pori Jazzillekin avautuisi uusia toimintamahdollisuuksia festivaalin tukijaloiksi.

3.1.6. Tulevaisuuteen katsominen

Kun katsotaan Porin tulevaisuuteen, on syytä tarkastella muunkin maailman muuttumista ja sen syitä. Jokainen löytää vastauksia internetistä kaikkiin kysymyksiin. Alla joitakin poimintoja:

- Pari sataa vuotta sitten 3 % maailman väestöstä asui kaupungeissa. Nyt yli 50 %.
- Tämän vuosisadan puolivälissä vain yksi viidestä asuu maaseudulla.
- Helsingin kaupungin tietokeskuksen sivuilta: Suomen kaupungistumisaste on sodan jälkeisen asutuspolitiikan johdosta länsimaita jäljessä. Englannissa, Ruotsissa, Australiassa ja Kanadassa kaupungistusaste on 80–90 %. Meillä ja Pohjois-

Koreassa se on noin 60 %. Vertailumaiden asteella Suomen kansantulo olisi 20 % korkeampi. Aluepolitiikka maksaa meille noin 30 miljardia per vuosi.

- Asukastiheys on yhteydessä kaupunkien vaurauteen. Vauraus syntyy erikoistumisesta ja vaihdannasta. Sitä parempi mitä enemmän ihmisiä vaihdannan piirissä on.

Tästä voi vetää johtopäätöksen, että keskustojen pitää tiivistyä, kasvaa ylöspäin ja erikoistua. Autojen säilyttäminen kaduilla vähenee ja julkinen liikenne lisääntyy.

Eksotiikkaa ja retroa edustaa saasteettomat raitiovaunut sekä tulevaa julkista liikennettä robottiautot-taksit, joita mm. Helsinki suunnittelee keskustaliikenteensä ratkaisuksi. Auto noutaa ja jättää asiakkaan kännykkätilauksen mukaisesti. Googlen robottiauto on ajanut liikenteessä Nevadassa lähes miljoona kilometriä. Viisi vuotta sitten robottiauto ei onnistunut edes tyhjässä kaupungissa. Myös Kalifornian kuvernööri allekirjoitti lain, joka sallii ajokortin robottiautoille.

Leonardo DaVinci keksi lentokoneen 300 vuotta etuajassa. Jules Verne kirjoitti 1860 koti-kaupunkinsa Pariisin tulevaisuudesta:

- keskustaan tehdään katetut kävelykadut
- kaikki eivät mahdu keskustaan, vaan rakennetaan nukkumalähiöt
- pankkien asiat hoidetaan suurilla keskustietokoneilla
- autojen pakokaasut täyttävät keskustan
- mestari-kisällityö muuttuu liukuhihnatuotannoksi

Kaikki tuo toteutui, joskin sata vuotta myöhemmin.

Niin, että sallittaneen minunkin kurkottaa tulevaisuuteen, koska varmaa on, että näin ei tule jatkumaan, mitä nyt ympärillämme näemme. Toivottavasti Porin tulevaisuus ei ole Detroitin tie, vaan San Franciscon tie.

3.1.7. Pori New City

47-sivuinen visualisointi perustuu GDS Architects, Inc organisaation sisäiseen kilpailuun tuottaa yksittäisiä tulevaisuudennäkymiä Porin keskustasta sekä kokonaisuuksia, jotka on tehty sekä ilmakuvien että karttojen pohjalta.



Kuviin on liitetty myös toimintoja kuvaavia tekstejä ja tekstiblokkeja.

Ajankohtaisia yksityiskohtien julkisia keskustelunaiheita Porissa ovat mm. korkeakoulujen yhteiskampus, Oluttehtaan alue ja Kirjurinluodon alueelle suunnitellun 7000 m² Event Arenan sijoituspaikka. Myös jäähallin sijoittaminen Puuvillaan puhuttaa.

Tässä visualisoinnissa Oluttehdas kuvataan kulttuurin monitoimikäyttöön soveltuvana kahden korttelin kokoisena melko yhtenäisenä uudisrakennusten ryhmänä tai kokonaisuutena.

Event Arena on sijoitettu Kirjurinluodon lounaiskolkkaan kuvatus halkaisijaltaan 415-metrinen Domen viereen, alueelle jonka Pori tuntevat tietävät LP-teltan konserttipaikkana.

Korkeakoulukampus on sijoitettu Varvourinjuovan läheisyyteen nykyiselle Seikun Sahan alueelle ajatuksella, että 50 vuoden kuluttua sahaus on loppunut ja nyt todennäköisesti Puuvillatehtaaseen sijoitettavan yhteiskampuksen ja korkeamman koulutuksen tilafunktiot ovat oleellisesti muuttuneet luokka- ja tutkimushuoneista joko majoitus- kokous- tai törmäystiloiksi.



Myös julkinen liikenne puhuttaa. Porissa ei ole ollenkaan keskustan sisäistä julkista liikennettä, vaan kävelijä ja rollaattorityyppi pääsee kaksi kilometriä tunnissa yhdellä bus-sin vaihdolla ja odottamalla pakkasessa ulkona puoli tuntia. Rautatieasemalta Puuvillaan on kuvissa vedetty raitiotielinja kävelykatua pitkin ja sen lisäksi hyödynnetty Porin keskustan ympäri kiertävä rautatie ratikan pohjana. Kiskot vievät kampukselle ja Puuvillaan ja ympyrän kokoon kursiminen vaatii 10 kilometrin ympyrään vain 2 km lisäyksen. Suurin pulma näissä asioissa on yleensä maan lunastukset raitiotielinjojen pohjaksi ja se vie usein vuosikymmeniä. Pori rataverkko on olemassa. Vain vaunut puuttuvat.

Elämys-Poriin on kuvattu kesä talvella. Se toimii Domessa, jossa on vettä, puistoja, biitsejä, kesäaktiviteettäjä ja oleskelu- ja pelialueita. Dome-keskusteluissa on viitattu energia-asioihin. Jo nyt tiedetään, että lähitulevaisuudessa aurinkopaneelit voidaan liimata tai maalata kaikenlaisiin seiniin, ikkunoihin ja pintoihin hyvin alhaisilla kustannuksilla. Ky-seisellä paikalla pitää paaluttaa. Paalut toimivat samalla maalämmön lähteinä, kuten on toteutettu ensi vuonna valmistuvassa Puuvillan valtavassa kauppakeskuksessa ensimmäisenä Suomessa.

Nykyinsinöörit kommentoivat, että Domea, pylvääntöntä 415 metriä halkaisijaltaan olevaa rakennelmaa ei osata tehdä. Kysyin eilen 2.9.2013 Bill Plattiltä, että koska osataan. Hän kertoi keskustelleensa aiheesta Disneyn experttien kanssa ja kuulleen, että nyt jo osataan. Oli hauska kuulla sekin, että Disneystä olisi kiinnostavaa olla Porissa mukana toteuttamassa moista rakennelmaa. Heillä on melkoisesti kokemusta tuollaisten hankkeiden rahoittamisesta ja sponsori-hankinnasta.

Eräs aihealue Pori New City -esitystä laadittaessa oli puurakentaminen. Paneuduimme tähän aiheeseen alan erikoisasiantuntijoiden Heikki Perkon ja prof. Pekka Ollonqvistin kanssa.



3.1.8. Tiedetään ja ei tiedetä, mutta on osattu

Tiedetään, että betoni jatkaa kovettumistaan ainakin 40 vuotta. Mutta mitä betonille tapahtuu sadoissa vuosissa?

Tiedetään miten betonista tehdään rakennuksia, mutta ei tiedetä miksi home- ja huoneilmaongelma on olemassa!

Tiedetään, miten puu käyttäytyy satojen vuosien kuluessa, mutta ei tiedetä, miten nykyliima käyttäytyy samana aikana. Liima on solujen välinen liitos. Lämpökäsittely on solujen hitsaaminen yhteen. Se tiedetään, että home- ja sisäilmaongelmat ovat puuvoittoisessa rakentamisessa vähäiset, jopa olemattomat, jos rakentaminen on toteutettu oikein.

Elämyskaupunki Poria kehitettäessä on mahdollista rakentaa puusta uudentyyppisillä tekniikoilla kerrostaloja. Kerrostaloissahan valtaosa tulevasta asukkaista haluaa asua.

Kestävää kehitystä ajatellen on hyvä muistaa, että betonirakennuksen hiilijalanjälki on puurakentamiseen verrattuna yli puolitoistakertainen.

Betonirakennus painaa puolitoista kertaa puutalon verran. Betonitaloa ei voida rakentaa siirrettäväksi. Puutalo voidaan.

Pori tulee vetämään maaseudun asukkaista merkittävän osan kasvustaan. Senioriasuminen lisääntyy. Lapsiperheet muuttavat etätöihin Poriin edullisen kustannustason takia.

Tietämättä tänään, mitkä ovat koulujen, palveluasuntojen, projektiasuntojen ja opiskelija-asuntojen lopulliset optimaaliset sijoituspaikat vuosikymmenien saatossa, lienee syytä selvittää siirrettävien talojen ja kaupunginosien mahdollisuus.

Kiirunan kaupungin keskusta pitäisi siirtää kaivoksen tieltä. Samoin yksi Kemlin kaupunginosa. Mitä tapahtuu Kolarin kultakaivosten loputtua sinne rakennetuille kylille? Miksi monet kyläkoulut ovat ongelma? Jos myös kerrostalot olisi tehty puusta ajatuksella, että ne voidaan purkaa ja siirtää, olisi tällaisiin kysymyksiin vastaaminen helpompaa. Siirrettään ne talot sinne missä niitä kulloinkin tarvitaan! Niinhän pienille hirsitaloille on tehty sadat vuodet.

Pori New Cityn kuvituksessa on käytetty puurakennusesimerkkejä ja suomalaisen muotoilun perinteitä. Suomalaiset konsernit, mm. www.metsagroup.com ovat toteuttaneet kautta maailman sankarillista puurakentamista. Mutta ei Suomessa. Miksi? Vuonna 1995 Ruotsissa päädyttiin EU-syistä puurakentamisen kehittämiseen ja Suomessa betonirakentamiseen. Nyt Ruotsin strategiana on "Puu = Ruotsin nousu!" Suomessa rakennusliikkeet haluavat jatkaa betonirakentamista, koska prosessinsa on rakennettu sen varaan. Onneksi on poikkeuksia mm. Seinäjoella ja Raumalla.

Yleisellä mielipiteellä on suuri merkitys, jos halutaan suunnan muutos. Muutosvastarintaa tulee olemaan, niin kuin kaikessa kehittämisessä. Kehittäminen on kuitenkin aika yksikeräistä: Tehdään jotakin mitä ei ole ennen tehty!

Porilla olisi mahdollisuutensa merkittävänä saha- ja puunjalostuskaupunkina etsiä profiilinsa kohottamista puurakentamisesta ja toteuttaa Event Arenat, jäähallit ja muut julkiset monumentit uudella muotoilulla ja materiaaleilla. Mahdollisuus on myös keskittää alan tutkimus ja koulutus Poriin, jos virkamiesten aktiivisuus riittää asian toteuttamiseen.

Pori New City -kuvituksen yksi henkeäsalpaavimmista kohdista on yhden kaupunginosan sijoittaminen yhteen puuta rakenteissaan suosivaan rakennukseen.

Porin Eiffel-torniin. Keskustan ylöspäin kasvaminen voi tapahtua joko lisäämällä pari kerrosta kaikkeen tai tekemällä maamme kaunein patsas, joka sisältää asuntoja, liiketiloja, koulut, viihdemaailmat, tapaamistorit, sairaalat ja muut palvelut, joita ihminen elämäänsä tarvitsee. Ja ratkaisu ei rasittaisi keskustan tonttipulaa.

20 kerroksisia normaalikerrostaloja maailmassa on miljoonia. Yksi 30-kerroksinen maamerkki voisi olla tulevan Porin magneetti.

Miten onkin, kertaan vielä toivomukseni: Think BIG!

Jyrki Kangas
Innostunut ihminen

3.2. Innostus – aineettoman pääoman tärkein elementti?

Professori Pirjo Stähle, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto

Tässä luvussa ihmetellään aluksi, miksi innovaatiopuheesta puuttuu sen tärkein elementti: innostus. Sen jälkeen osoitetaan, että aineettomat tekijät ovat taloudelle yhä tärkeämpiä ja että Suomi on aineettoman pääomansa osalta maailman huippuluokkaa. Jotakin kuitenkin puuttuu, koska suhteessa potentiaaliinsa maamme on selvästi alisuoriutuja. Ongelmana onkin, etteivät osaavat ihmiset ja innovaatiokyvykyys lisää taloudellista tuotavuutta tarpeeksi. Innostus piilevänä tuottavuusresurssina voisi olla ratkaisu, ja tästä kerrotaan innostava esimerkki luvun lopuksi.

3.2.1. Tulevaisuutemme luodaan innovaatioilla ja innostuksella

Innovaatio ja innostus kuuluvat saumattomasti yhteen. Innostus on aina innovaation alkulähde ja sen perusedellytys. Yksikään uusi idea, keksintö tai innovaatio ei ole syntynyt ilman innostusta – ja vastaavasti inspiraatiot ja luovat virtaukset (*flows*) ovat tuottaneet maailmaan uskomattoman määrän uusia ideoita, keksintöjä ja innovaatiota. Innostus on aina mukana silloin, kun ihminen luo jotakin uutta, olkoon sitten kyse uudesta tuotteesta, palvelusta tai tutkimustuloksista. Lisäksi tarvitaan runsaasti yritystä ja erehdyistä, raakaa työtä ja useimmiten myös rahaa, jotta jotain konkreettista syntyisi. Ilman ihmisten oma-kohtaista innostusta työ, aika tai raha eivät kuitenkaan tuota koskaan innovaatioita.

Innovaatio on tehnyt läpimurron viime vuosien aikana, pääosin kuitenkin vain puheissa ja aikomuksissa. EU 2020 korostaa, että innovaatiot ovat välttämättömiä Euroopan tulevaisuudelle. Innovaatio on EU-strategian ytimessä, jonka tavoitteena on parantaa innovaatioolosuhteita ja rahoitusmahdollisuuksia Euroopassa sekä varmistaa että uudet ideat voidaan mahdollisimman tehokkaasti kehittää tuotteiksi, palveluiksi, kasvuksi ja työpaikoiksi. Näin julistavat dokumentit, mutta kokonaan toinen asia on, miten tavoitteet siirtyvät käytäntöön. Investoidaanko innovaatiotoimintaan lopultakaan riittävästi (maataloustuet kontra innovaatiotuet!) – ja ennen kaikkea, pystyvätkö toimenpiteet synnyttämään uutta energiaa ja luomaan uudenlaista innovaatiokulttuuria. Innovaation alkulähdettä – innostusta – näissä strategioissa ja tavoitteissa ei lainkaan mainita.

Suomessa Tutkimus- ja innovaationeuvosto korostaa strategiassaan (Tutkimus- ja innovaatiopoliittinen linjaus 2011–2015), että entistä avoimempi ja dynaamisempi toimintaympäristö asettaa vaativia haasteita Suomen kilpailukyvyille ja hyvinvoinnille ja että innovaatiojärjestelmämme on sen vuoksi voimakkaassa muutoksessa. Menestyminen vaatii neuvoston mukaan vakiintuneiden toimintatapojen muuttamista, rakenteiden kehittämistä ja kokeiluihin rohkaistumista sekä uudistuksia vauhdittavaa poliittista tukea. Strategiassa luetellaan 17 erillistä tavoitetta. Innostus ei sisälly yhteenkään niistä.

Innostus loistaa poissaolollaan useimmista yritysten, kaupunkien ja alueiden innovaatiostrategioista. Oulun kaupunki tekee tässä ilahduttavan poikkeuksen, sillä siellä innostus on nostettu strategian ytimeen.

Oulu inspiroi – innovaatiostrategian 2007–2013 nimessä halutaan tuoda esille ja korostaa ihmisen innostuksen merkitystä innovaation synnyttäjänä. Strategian keskeinen viesti on se, että toimijoilla on yhteinen ennakkoluuloton ja innostunut tavoite. Oulun johtava asema kehityksen seuraavalla aallolla vahvistuu toimijoiden yhteistyöl-

lä. Se, että meillä on intoa laittaa asiat sujumaan, luoda työn tekemisen ilmapiiri ja taata yhteisöissä toiminnan tehokkuus ja työn ilo, heijastaa ainutlaatuista ja vahvaa oululaista, positiivista asennetta. Innostus, joka lähtee inspiroituneiden yksilöiden muodostamista työyhteisöistä luo mahdollisuuden uudistua ja pärjätä globaalissa kilpailussa.

Oulu inspiroi – innovaatiostrategia 2007–2013

Miksi innostuksen osuutta on vaikea tunnistaa? Ensinnäkin, innostus on *tunne*, kun strategia puolestaan on rationaalisen ajatustyön tulos. Dokumenttina strategia on osa johtamis- ja hallintokulttuuria, joka on ehkä todellisuuden tunnevapain vyöhyke. Tunteet eivät siis sinne kuulu, ja mikäli ne pääsisivätkin mukaan itse prosessiin (joku innostuisi strategian laadinnasta) kaikki tunteisiin viittaava siivotaan pois lopullisista dokumenteista. Toiseksi, vaikka innostuksen rooli ja merkitys tunnistettaisiin, ne sivuutetaan, koska ihmisten tunteita ei voi suoraan ohjailla eikä johtaa. Kukaan ei voi käskeä toista olemaan innostunut, tai ainakaan tällaiset käskyt eivät tuota tulosta. Kysymykseksi jää, miten innostusta voi synnyttää, ja kun pätevää vastausta ei keksitä – ja koko asia ilmenee siten enemmän toiveena kuin järjellisenä tavoitteena – on turvallisinta jättää koko asia mainitsematta.

Toimintakulttuurimme ohjaa ohittamaan tunteet – ja samalla sekä mitätöi innostuksen merkityksen että vaikeuttaa sen tunnistamista. Tällä on huonoja seurauksia kaikille (työ)elämän alueille, mutta erityisen tuhoisat seuraukset sillä on innovaation edistämislle. Koska innostus on innovaatiokulttuurin ydin, ilman innostusta emme kaikista rakenteellisista tai poliittisista uudistuksista huolimatta kykene luomaan optimaalista innovaatioympäristöä – sellaista, joka nostaisi meidät kokonaan uudelle tasolle, käyttäisi potentiaalimme kattavasti ja skaalautuisi yhteiskuntaan lumivyöryn tavoin. Koska nämä ovat yhteiskuntamme tämän hetken ykköstavoitteita, innostus kuuluu olennaisena osana myös politiikkaan. Aineettomat, vaikeasti havaittavat tekijät ovat innovaatiotaloudessa ratkai-sevia.

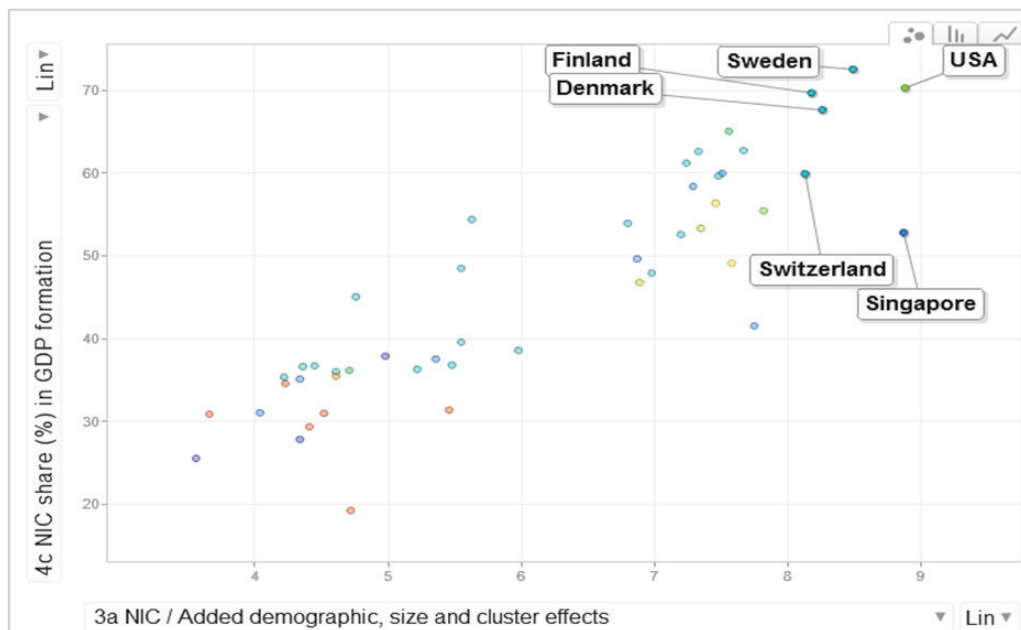
3.2.2. Suomen aineeton pääoma on maailman huippua

Lukuisat kansainväliset vertailut osoittavat, että Suomi kuuluu tätä nykyä maailman ehdottomaan kärkikastiin, etenkin kun tilannetta arvioidaan laadullisin mittarein: hyvinvointina, onnellisuutena, kilpailukyknä tai osaamisena.

Koko aineettoman pääoman näkökulmasta Suomi sijoittuu 48 maan vertailussa neljännele sijalle.¹ Neljä maata muodostaa maailman aineettoman pääoman huippuklusterin: USA, Ruotsi, Tanska ja Suomi.

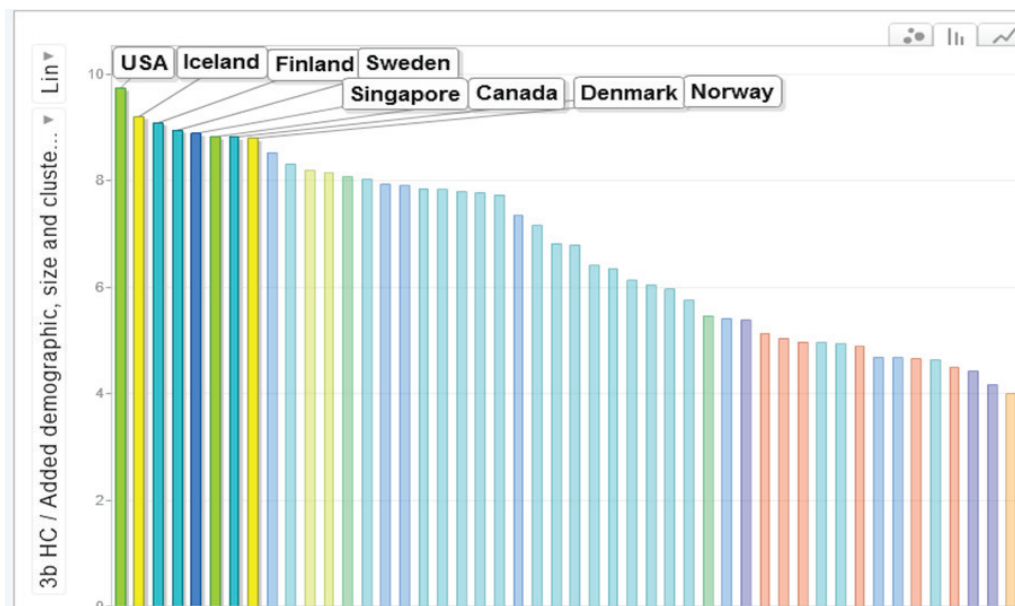
¹ Aineeton pääoma koostuu neljästä osa-alueesta: inhimillinen pääoma, prosessipääoma, markkinapääoma ja innovaatiopääoma (Lin & Edvinsson, 2011. National Intellectual Capital: A comparison of 40 countries. Springes Science+Business Media, LLC.). Inhimillinen pääoma sisältää kansalaisten koulutustason ja osaamisen ja työvoiman, prosessipääoma tarkoittaa infrastruktuuria ja yhteiskunnan operatiivista toimivuutta, markkinapääoma kuvaa miten hyvin maa toimii liiketoimintaympäristönä ja paljonko sillä on globaalia vetovoimaa ja innovaatiopääoma tarkoittaa maan kykyä tuottaa, hyödyntää ja tuotteistaa tietoa. Kutakin osa-aluetta on mitattu 12 indikaattorilla, jolloin aineettoman pääomaa kokonaisuutena mitataan 48 indikaattorilla. Kaikki tässä esitetyt tulokset aineettoman pääoman kansainvälisistä vertailuista löytyvät sivuilta www.nic4nations.com. Tulokset ja niiden perustana oleva laskenta tullaan esittämään myös useassa artikkelissa, jotka ilmestyvät kansainvälisissä tiedelehdissä tämän ja ensi vuoden aikana.

Aineettoman pääoman taso on korkein USA:ssa (8,8/10) ja sitä seuraavat Ruotsi (8,49), Tanska (8,26) ja Suomi (8,18). Ruotsi hyödyntää suhteellisesti eniten aineetonta pääomaansa: 72,5 % sen BKT:sta tulee aineettomista tekijöistä. Seuraavana tulee USA (70,3 %), kolmantena Suomi (69,7 %) ja neljäntenä Tanska 67,6 %). Myös Singapore (8,87 %) ja Sveitsi (8,13 %) kuuluvat aineettoman pääomansa osalta maailman kärkeen, mutta niiden talouden rakenne ei ole yhtä paljon aineettoman pääoman varassa kuin muilla kärkimailla (aineettoman pääoman osuus BKT:sta Singaporessa 52,8 % ja Sveitsissä 59,9 %).



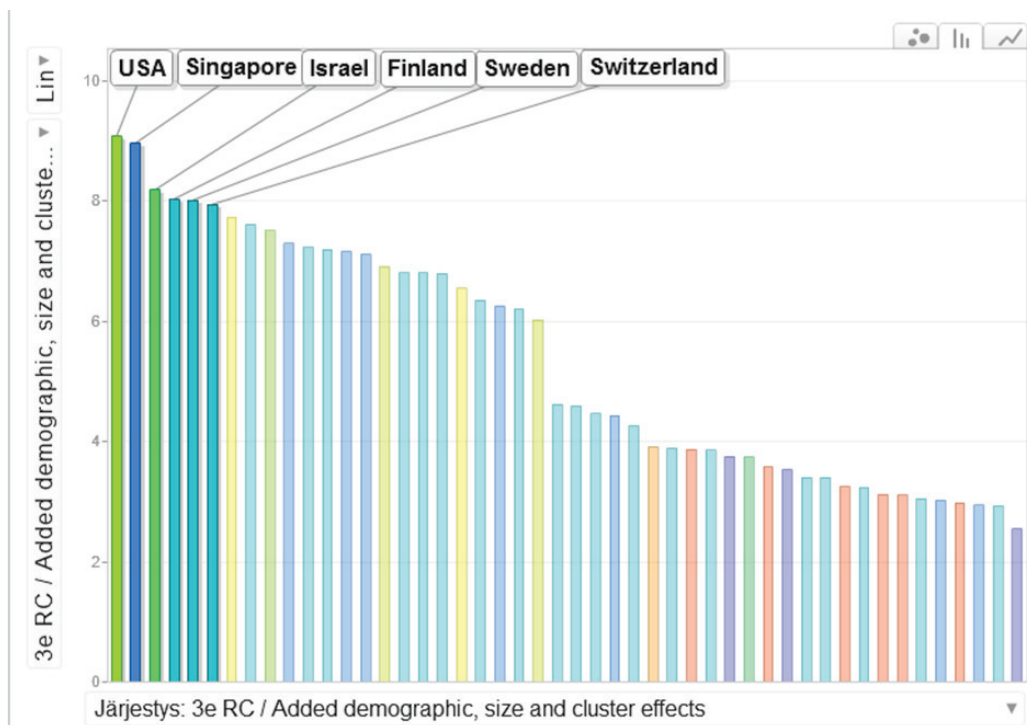
Kuva 1. Parhaiden maiden aineettoman pääoman (NIC=National Intangible Capital) taso (3a) ja osuus maan BKT:sta (4c) vuonna 2011. Vahvimman aineettoman pääoman klusterin muodostavat Ruotsi, USA, Suomi ja Tanska. Sveitsin ja Singaporen aineettoman pääoman taso on korkea, mutta niiden talous perustuu vahvasti myös muihin tekijöihin.

Inhimillisen pääoman osalta Suomi sijoittuu kolmanneksi USA:n ja Islannin jälkeen. Vahvimmat indikaattorit ovat tutkijoiden, tuotekehittäjien ja insinöörien runsaus sekä koululaisten PISA-tutkimuksen tulokset. Inhimillistä pääomaa heikentävät työvoiman koulutus ja työvoiman vähäinen määrä. Ruotsi sijoittuu vertailussa heti Suomen jälkeen eli neljänneksi, mutta sen osaamisprofiili on hyvin erilainen kuin Suomessa. Esimerkiksi työvoiman koulutus on siellä yksi maan vahvimista indikaattoreista ja PISA-tulokset yksi huonoimmista.



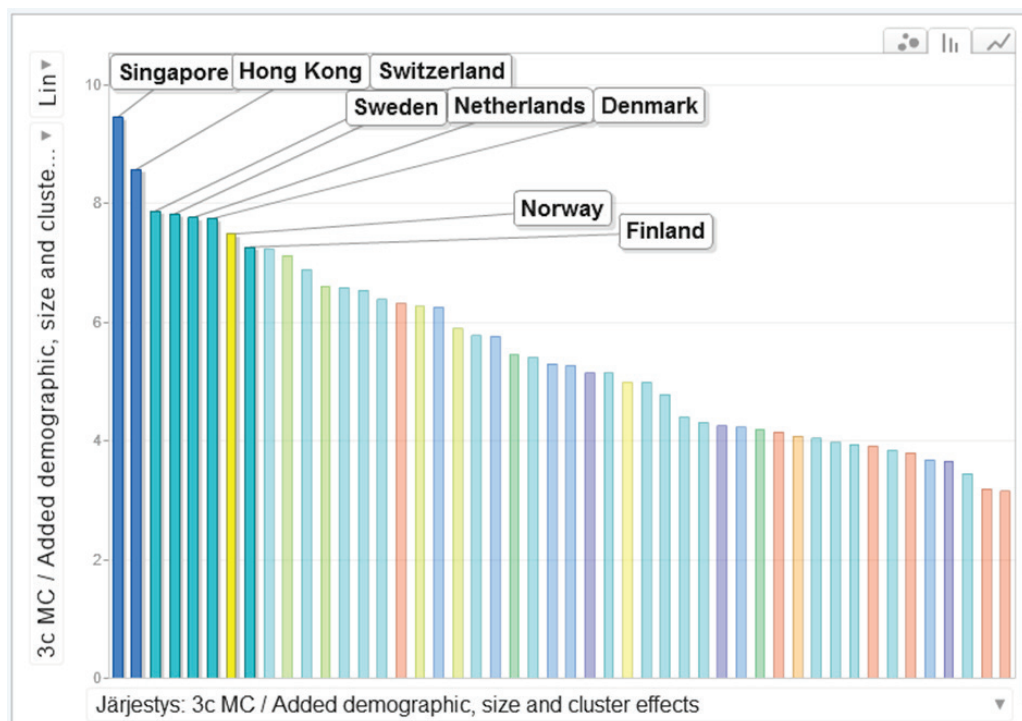
Kuva 2. Inhimillinen pääoma: tasoltaan parhaat maat vertailussa. Inhimillinen pääoma tarkoittaa työvoiman määrää ja laatua sekä kansalaisten koulutustasoa ja osaamista, joita mitataan 12 indikaattorilla.

Innovaatiopääoma on toinen Suomen vahvimmista aineettoman pääoman alueista. USA, Singapore ja Israel ovat johtavia maita, joiden jälkeen tulevat Suomi, Ruotsi ja Sveitsi melkein samalla tasolla. Alueen vahvimmat indikaattorit Suomessa ovat investoinnit tutkimukseen ja tuotekehitykseen sekä patenttien määrä. Heikoimpia ovat yrittäjyys ja riskirahoitus. Ruotsin profiili on samantapainen kuin Suomessa, vain perustutkimuksen osalta Ruotsi on selvästi vahvempi.



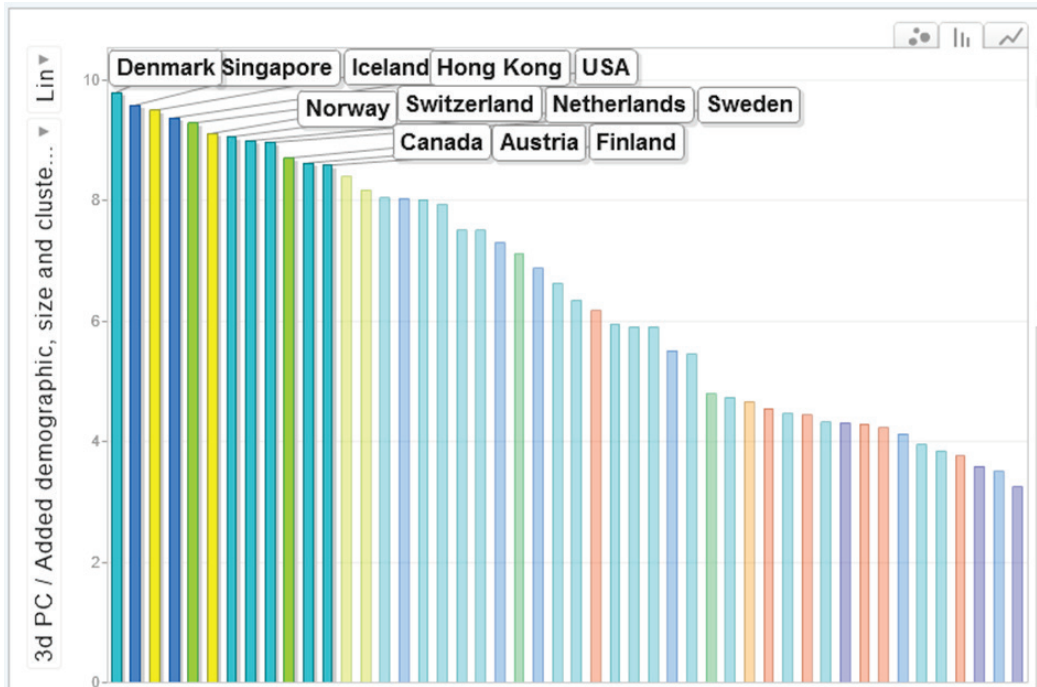
Kuva 3. Innovaatiopääoma: parhaat maat vertailussa. Innovaatiopääoma tarkoittaa maan kykyä tuottaa, hyödyntää ja tuotteistaa tietoa. Näitä mitataan 12 indikaattorilla.

Markkinapääoman osalta Suomen tilanne onkin jo paljon heikompi, sijoitus on vasta kahdeksas. Ruotsi sijoittuu neljänneksi. Vahvimmat indikaattorit Suomessa ovat maan luottoluokitus ja hallinnon läpinäkyvyys. Heikentäviä tekijöitä ovat kulttuurin avoimuus, kauppataase ja investointien vähäinen määrä (%:a BKT:sta). Ruotsin globalisaatioindeksi on paljon vahvempi kuin Suomella, kuten myös maan imagoa kuvaava indeksi.



Kuva 4. Markkinapääoma: parhaat maat vertailussa. Markkinapääoma kuvaa maan toimivuutta liiketoimintaympäristönä sekä maan kansainvälistä vetovoimaa, joita mitataan 12 indikaattorilla.

Prosessipääoman osalta – eli maan operatiivisen toimivuuden suhteen – Suomi sijoittuu kaikkein heikoimmin, eli se on pudonnut vertailussa peräti 12:ksi. Suomen vahvuuksia ovat tietoteknologiseen infraan liittyvät seikat, sananvapaus sekä korruption vähäinen määrä. Prosessipääomaa heikentävät eniten (nuoriso)työttömyys, uuden yritystoiminnan käynnistysvaikeudet ja yleinen tuottavuus. Ruotsin sijoitus on vertailussa 9. Sen profiili on samansuuntainen, mutta lähes kaikki indikaattorit ovat siellä paremmalla tasolla kuin Suomessa.



Kuvio 6. Prosessipääoma: parhaat maat vertailussa. Prosessipääoma tarkoittaa yhteiskunnan operatiivista toimivuutta, jota mitataan 12 indikaattorilla.

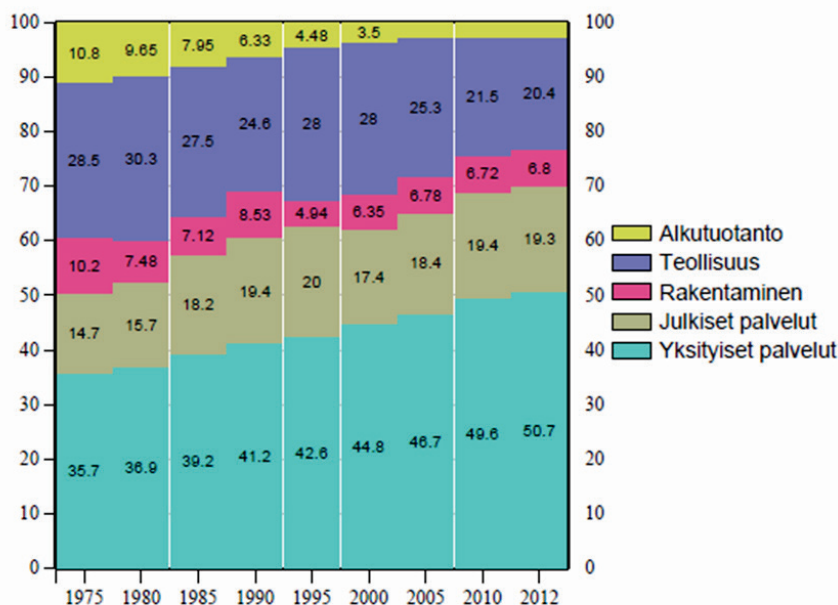
3.2.3. Suomi alisuoriutuu suhteessa potentiaaliinsa

Jos Suomea verrattaisiin Formula-kilpailuun, tilanne olisi seuraava: Meillä on parhaat autot ja tallit (teknologia ja insinöörit), parhaat kuljettajat (inhimillinen pääoma) sekä hyväkuntoiset radat (ICT ja infra), mutta itse kilpa-ajoissa jäisimme jatkuvasti keskisarjaan (talouden osalta olemme vasta sijalla 15, BKT/capita). Olemme siis alisuoriutujia suhteessa omaan tasoomme.

Suomen vahvuuksia ovat ihmiset ja innovaatiokyvykyys, mutta nämä kuitenkin vaikuta riittävästi tuottavuuteen. Kaiken kaikkiaan olemme koko vertailussa korkealla tasolla, mutta suhteessa muihin kärkimaihin prosessipääomamme on niitä paljon heikompi (yh-

teiskunnan operatiivinen tehokkuus). Tämä muodostuukin meille ongelmaksi, sillä tutkimuksissa on osoitettu (Bontis 2004)², ettei kumpikaan – inhimillinen tai innovaatiopääoma – korreloi suoraan taloudellisen suorituskyvyn kanssa. Vaikka niillä on talouden kannalta suuri merkitys, korrelaatio talouteen näkyy vasta silloin, kun myös prosessipääoma on vahva.

Yksi prosessipääoman heikoimmista alueista Suomessa on yleinen tuottavuus. Teollisessa tuottavuudessa olemme vuosien varrella kirineet erittäin hyvin, mutta kun yhä suurempi osa taloudesta tulee muualta kuin teollisesta tuotannosta, tämä ei riitä. Palvelut muodostavat jo noin 70 % Suomen taloudesta (Kuva 7), joten kriittiseksi koko maan talouden kannalta muodostuu tuottavuus juuri palvelualoilla.



Lähde: Tilastokeskus

Kuva 7. Suomen talouden rakenne painottuu yhä enemmän palveluihin. Yksityiset ja julkiset palvelut muodostavat jo 70 % koko taloudesta.

Vaikka palvelutkin yhä enemmän perustuvat teknologiaan, niiden tuottavuutta lisätään sekä teknologian että inhimillisen panoksen yhteisvaikutuksella.

Mitä tuottavuus sitten on? Tuottavuutta mitataan työvoiman ja pääoman panosten ja tuotosten suhteena – eli mitä enemmän työntekijöitä ja rahaa on laittaa tuotantoprosessiin, sitä enemmän syntyy tulosta. Jo pitkään on tiedetty, ettei kaava kuitenkaan mene näin suoraviivaisesti, vaan siitä puuttuu tärkeitä laadullisia tekijöitä – kuten oppiminen, teknologia ja muu aineeton pääoma – joiden vaikutusta on vaikea laskea. Tunnustettua on, että

² Bontis, N. (2004) "National intellectual capital index: A United Nations initiative for the Arab region" Journal of Intellectual Capital, 5, 13-39.

tuottavuudessa ei ole kyse vain määrästä, vaan myös *ennen kaikkea laadusta*. Kymmenen osaavaa ihmistä saa enemmän aikaan kuin sata osaamatonta. Tai kymmenen innostunutta ihmistä saa enemmän aikaan kuin sata normaalia suorittajaa – tai mittaamattomasti enemmän kuin täysin innottomat työntekijät, kuten Richard Barret on osoittanut (Taulukko 1). Meillä on siis suunnattomia tuottavuusreservejä käyttämättä. Jo vähäinen innostuksen lisääntyminen tuottaa merkittäviä taloudellisia vaikutuksia.

Saattaakin olla, että juuri innostus on kansallisen innovaatiojärjestelmämme – ja samalla kilpailukykykymme – puuttuva pala.

Level of task complexity	Low	Medium	High
Difference in productivity between high motivation and average motivation	52%	85%	127%
Difference in productivity between most and least motivated employees	300%	1200%	Too large to measure

Taulukko1. Motivaation vaikutus tuottavuuteen alhaisen, keskitason ja korkean tason asiantuntijuutta vaativissa työtehtävissä (Richard Barret. *Liberating the Corporate Soul*, Routledge, 1998)

3.2.4. Yllätetään yhteiskunta®

Innostuksella on merkitystä. *Yllätetään yhteiskunta* -innovaatioyhteisö on siitä vaikuttava esimerkki. Idea syntyi Devoin perustajan Jari Raitasen ja Veikkauksen toimitusjohtajan Risto Niemisen tapaamisessa keväällä 2007, jolloin he päättivät kehittää aivan uuden tavan vauhdittaa julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyötä. Minkäänlaista valmista suunnitelmaa ei ollut – ainoastaan innostus ja visio, että asioita voidaan tehdä eri tavalla kuin ennen: tuotaisiin yhteen ihmisiä, jotka eivät normaalisti kohdanneet ja luotaisiin ”epäpyhiä” yhteyksiä ja muutettaisiin toimintatapoja, jolloin myös rakenteet muuttuisivat.

Yllätetään yhteiskunnan alkutaival ei ollut helppo. Ei ollut itsestään selvää, että yritysjohtajat lähtisivät mukaan ideaan, joka oli täysin uusi ja uudenlainen ja joka ei tuottaisi heille taloudellista hyötyä. Lopulta mukaan lähti kuitenkin joukko rohkeita yritysjohtajia kehittämään ensimmäistä *Yllätetään yhteiskunta* -yhteisön innovaatiota, joka sittemmin jalostui *Kohti hiilineutraalia kuntaa* -hankkeeksi. HINKUun tuli mukaan viisi pilottikuntaa, ja se on ollut loistava menestys niille kaikille. Esimerkiksi Uudessakaupungissa se on tuonut yli

150 uutta työpaikkaa uusiutuvan energian sektorille ja auttanut tekemän kaupungista Suomen yritysystävällisimmän kaupungin. Uusikaupunki tunnetaan nyt myös vihreän talouden edelläkävijänä kansainvälisestikin. Mukana olevat kunnat ovat sitoutuneet vähentämään hiilidioksidipäästöjään 80 % vuoden 2007 tasosta vuoteen 2030 mennessä. Aikataulusta ollaan jo tässä vaiheessa selvästi edellä, ja kunnat ovatkin nostaneet tavoitteitaan edelleen. HINKU synnytti tuloksia, koska se onnistui ensin luomaan innostusta ja sen myötä asettamaan korkeita tavoitteita ja luomaan uusia toimintatapoja.

Toinen *Yllätetään yhteiskunta* -hankkeista on *Uusien mahdollisuuksien tori* (UMT), jonka tavoitteeksi annettiin tarjota jokaiselle 1–24-vuotiaalle nuorelle vähintään kahden kuu-kauden onnistunut työkokemus. Ideaa lähdettiin toteuttamaan yritysveloitetusti, mutta mukana olivat vahvasti myös työvoimaviranomaiset ja kolmas sektori. Taas luotiin epäpyhiä yhteyksiä, joista syntyi uusia toimintatapoja. Yritykset innostuivat tavoitteesta, halusivat olla mukana hankkeessa ja tarjosivat nuorille töitä. UMT-pilottikunnassa Vantaalla nuorisotyöttömyys laski 23 % syksyn 2011 mennessä, kun se samaan aikaan Helsingissä laski vain 2 %. Huittisissa, jossa ideaa vei eteenpäin yritysten, kaupungin ja TE-toimiston edustajista muodostettu "Dream Team", nuorisotyöttömyys laski peräti 70 %. Erään johtavan virkamiehen mukaan UMT-yhteistyö on ollut parasta mitä hänen 30-vuotisen virkauransa aikana on tapahtunut.

Yllätetään yhteiskunnan tekemiselle on tunnusomaista, että asetetaan mahdottomia tavoitteita ja luodaan epäpyhiä yhteyksiä. Ne synnyttävät innostusta, niiden avulla muutetaan toimintatapoja ja rakenteita. Innostusta ei yhteisön tapaamisissa tarvitse opettaa, sillä se syntyy luonnostaan siitä tavasta, millä asioihin tartutaan. *Yllätetään yhteiskunta* -innovaatioyhteisö tuottaa koko ajan uusia hankkeita ja on samalla astumassa uudelle tasolle. Tähän asti mukana on ollut yli 50 yritysten, julkisen sektorin sekä kolmannen sektorin ylimmän johdon edustajaa. Syksystä 2013 lähtien *Yllätetään yhteiskunta* avautuu uudelleenlaiseksi, laajaksi innovaatioyhteisöksi.

Yllätetään yhteiskunta on rohkaiseva esimerkki. Se osoittaa, että innostuksella on suuri merkitys sille, mitä saamme aikaan nyt ja tulevaisuudessa.

3.3. Elämänhallinta – innostuksen edellytys

Markus Kanerva ja Tiina Likki, Ajatushautomo Tänk

3.3.1. Tiivistelmä

Innostuksen on havaittu olevan merkittävä ihmisten ja työyhteisöjen menestystekijä. Elämänhallinta, joka määrittää itsetuntemukseen perustuvaksi kyvyksi asettaa tavoitteita ja saavuttaa niitä, mahdollistaa innostumisen ja sen kanavoimisen mielekkäisiin tavoitteisiin. Niukkuusmielentila ja siihen liittyvä henkisten resurssien ehtyminen kuitenkin usein rajoittavat elämänhallintaa ja innostusta. Käyttäytymistiede tarjoaa uusia, lupaavia lähestymistapoja elämänhallinnan haasteiden vähentämiseksi. Koska hyvä elämänhallinta tukee päätöksentekoa ja tavoitteiden toteutumista, elämänhallinta on läheisesti myös yhteydessä yrittäjyyteen ja yrittäjänä menestymiseen.

3.3.2. Johdanto

Psykologia määrittää innostuksen osaksi onnellisuutta (Warr, 1990). Se on monessa mielessä elämän suola. Innostus synnyttää uusia ideoita ja motivoi jatkamaan haasteista huolimatta. Innostuneet opettajat saavat oppilaatkin kiinnostumaan, työntekijä flow-tilassa hoitaa tehtävänsä paremmin kuin työhönsä kyllästynyt. Innostuksesta kumpuavat myös uudet liikeideat ja sen tuoma optimismi kantaa tuoreen yrittäjän läpi alun haasteiden. Esittelemme tässä tekstissä elämänhallinnan tekijänä, jolla on oleellinen merkitys innostumiselle. Aluksi käsittelemme lyhyesti innostuksen merkitystä elämässä. Tämän jälkeen kuvailemme, miten elämänhallinta ja innostus liittyvät toisiinsa sekä kerromme suomalaisten elämänhallinnasta. Seuraavaksi esittelemme, miten elämänhallintaa voidaan edistää käyttäytymistieteen keinoin. Lopuksi tarkastelemme, miten innostus ja elämänhallinta vaikuttavat yrittäjyyteen sekä miten yrittäjyyttä voidaan tukea elämänhallinnan näkökulmasta.

3.3.3. Innostus, hyvinvointi ja työelämä

Onnellisuusteorian mukaan ihmiset voivat tavoitella onnellisuutta mielihyvän, merkityksellisuuden sekä flow-tilojen kautta (Peterson, Park & Seligman, 2005; Seligman, 2002). Flow on psykologinen tila, joka seuraa huomattavaa paneutumista ja keskittymistä vaativasta toiminnasta. Flow-tilassa ihminen ei huomaa ajan kulua tai ympäristön tapahtumia ja tuntee tilan jälkeen olevansa huomattavan virkistynyt (Csikszentmihalyi, 1990). Innostusta voi pitää motivoivana tekijänä, joka toimii sysäyksenä hakea mielihyvää, itselle merkityksellistä toimintaa, sekä paneutua tekemiseen, joka todennäköisesti johtaa flow-tilaan. Innostus on siis keskeinen onnellisuuden elementti.

Onnellisuus on merkittävästi yhteydessä myös menestykseen työelämässä. Meta-analyysi, joka kattoi 225 tutkimusta, osoitti että onnelliset ihmiset suoriutuivat työstään muita paremmin. He ovat muun muassa keskimäärin 31 prosenttia tuottavampia, myyvät 37 prosenttia enemmän ja ovat kolme kertaa luovempia kuin muut (Achor, 2012). Myös innostuksella on merkittävä rooli suoriutumisessa työssä. Palomiehiiä ja heidän esimiehiään tarkastellut tutkimus osoitti, että innostus (job engagement) ennusti parempaa suoriutumista työtehtävistä sekä yleistä työskentelyä. Innostuksen vaikutus suoriutumiseen oli

tilastollisesti selvästi merkittävämpi kuin työhön sitoutumisen, työtyytyväisyyden tai sisäisen motivaation. (Rich, Lepine, & Crawford, 2010)

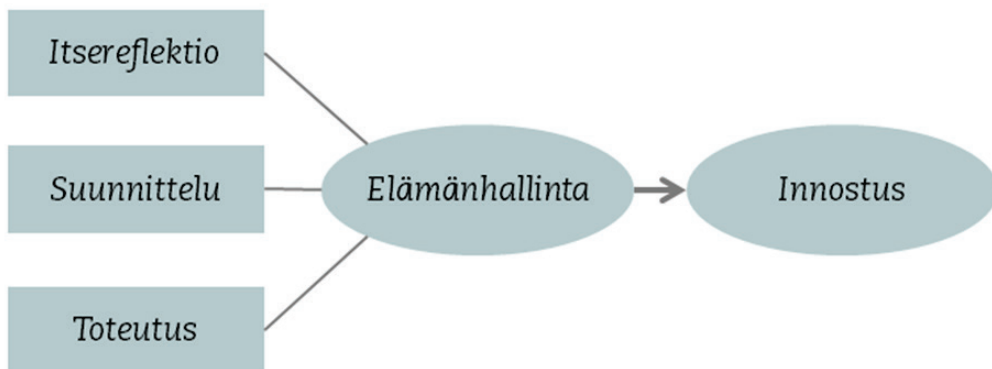
Innostuksen synnyttäminen työntekijöissä on sekä taloudellinen että inhimillinen asia. Innostus ja loppuun palaminen ovat saman jatkumon eri päitä (González-Romá, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006). Innostuksen ja tuottavuuden yhteyttä työelämässä konkretisoi yhdysvaltalainen tutkimus, jossa vertailtiin eniten ja vähiten innostusta – ”työn imua” – kokevia työyksiköitä. Tulosten mukaan ylimmän neljänneksen ja alimman neljänneksen välinen ero tuloksessa oli lähes miljoona dollaria eli noin 740 000 euroa vuodessa. (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Työterveyslaitoksen vanhemman tutkijan Jari Hakasen mukaan asiantuntijatyössä vaikutus tulokseen voi olla jopa satakertainen sen mukaan, onko työntekijä työn imussa vai leipääntynyt (Kaaja, 2013).

On myös havaittu, että innostus itsessään vaikuttaa sitoutumiseen – innostusta kokevat ovat pitkälläkin aikavälillä muita sitoutuneempia työhönsä ja työpaikkaansa (Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008). Sen lisäksi, että innostus on yhteydessä paitsi hyvään työssä suoriutumiseen ja työn tulokseen, se myös ennustaa työntekijän aloitteellisuutta ja työyhteisön innovatiivisuutta (Hakanen, Perhoniemi, & Toppinen-Tanner, 2008; Salanova, Agut, & Peiró, 2005).

3.3.4. Elämänhallinta ja innostus

Mikäli innostus on niin keskeinen ihmisten ja työyhteisöjen menestystekijä, mitkä tekijät kannustavat innostusta? Vaikka innostus ja sen ilmenemismuodot vaihtelevat ihmisestä toiseen persoonallisuustekijöistä sekä kulttuurieroista johtuen, haluamme tässä keskittyä tekijään, jolla on käsityksemme mukaan tärkeä rooli innostuksen synnyssä, eli elämänhallintaan. Tässä osiossa kuvaillaan, kuinka elämänhallinta tai sen puute vaikuttavat innostukseen ja mitkä tekijät voivat vaikuttaa elämänhallinnan tasoon ja laatuun.

Määrittelemme elämänhallinnan itsetuntemukseen perustuvaksi kyvyksi asettaa tavoitteita ja saavuttaa niitä (Tänk, 2013). Lähestymistapa juontaa juurensa taloustieteen nobelisti Amartya Senin toimintavalmiusteoriaan. Sen mukaan yksilöiden aineelliset ja henkiset resurssit määrittävät yksilöiden toimintavalmiuksia – eli mahdollisuuksia – valita haluamiaan tavoitteita, jotka puolestaan liittyvät koettuun hyvinvointiin (esim. Sen & Nussbaum, 1993). Olennaista Suomen kaltaisessa kehittyneessä yhteiskunnassa ei ole niinkään vaihtoehtojen määrän lisääminen, vaan niiden taitojen tukeminen, joilla yksilöt luovivat valintojen viidakossa. Elämänhallinnan prosessi koostuu kolmesta keskeisestä elementistä: itsereflektiosta, suunnittelusta ja toteutuksesta (ks. kuvaaja 1). Ne auttavat ihmisiä valitsemaan vaihtoehtoja asioita, joita haluavat tehdä sekä onnistumaan niiden saavuttamisessa (Tänk, 2013). Elämänhallinnan ensimmäinen elementti – itsereflektio – myös tukee keskeisesti innostuksen syntymistä. Sen kautta ihminen voi löytää ne asiat, jotka aidosti motivoivat häntä, innostavat, ja antavat merkitystä elämälle. Itsetutkiskelun kautta löydetty itsetuntemus ja intohimo ovat siis innostuksen lähde mallissamme. Elämänhallinta auttaa niin innostumaan kuin kanavoimaan innostusta ja resursseja kohti tuloksellista ja tyydyttävää lopputulosta.



Kuvaaja 1: Elämänhallinta ja innostus.

Keskeinen argumenttimme on, että elämän haasteiden kanssa kamppailevan, stressaantuneen ihmisen elämässä ei ole tilaa innostukselle³. Kun valtaosa energiasta menee arjessa pärjäämiseen, oli kyse sitten laskujen maksamisesta tai projektien valmistumisesta määräajassa, ei mielessä yksinkertaisesti ole tilaa innostumiselle. Psykologiassa tätä ilmiötä kutsutaan henkisten resurssien ehtymiseksi (ego depletion) (Baumeister, Bratslavsky, Muraven & Tice, 1998). Henkinen ehtyminen seuraa stressaavista tilanteista, joissa ihmisen voimavarat joutuvat koetukselle tai kun he toimivat paineen alla. Ehtymistä aiheuttavat myös valinta- ja päätöksentekotilanteet, joissa on liikaa vaihtoehtoja tai valintaa ohjaava informaatio on vaikeasti ymmärrettävää. Ehtyneet yksilöt tekevät osoitetusti huonompia päätöksiä, sillä heidän kykynsä ajatella loogisesti on heikentynyt (Hagger, Wood, Stiff & Chatzisarantis, 2010; Schmeichel, Vohs & Baumeister, 2003).

Vastaava tila syntyy, kun yksilön huomion vie jonkin resurssin, usein ajan tai rahan, puute. Tämä *niukkuusmielentila* (scarcity mindset) johtaa kognitiivisten resurssien kaventumiseen ja muiden ongelmien laiminlyömiseen ihmisen keskittyessä ratkaisemaan käsillä olevaa ajan- tai rahanpuutetta (Mullainathan & Sharif, 2013). Esimerkkitapauksena köyhiä ja hyvätuloisia verrannut tutkimus testasi rahan liittyvien ajatusten vaikutusta älykkyyss-testissä. Rahan ajattelu ei heikentänyt älykkyyss-testissä pärjäämistä hyvätuloisten keskuudessa, mutta heikensi merkittävästi vähätuloisten menestystä verrattuna niihin, joita tutkijat eivät ohjanneet ajattelemaan rahaa (Mani, Mullainathan, Shafir & Zhao, 2013). Tämä niukkuusmielentilan vaikutus ajattelua vaativassa suorituksessa oli tutkijoiden mukaan merkittävämpi kuin vakavan univajeen vaikutus suoriutumiseen vastaavassa testissä. Myös tutkimustulokset lukuisista kehitysmaakonteksteista osoittavat, että yksilöiden huomion keskittyessä fyysiseen ja materiaaliseen selviytymiseen (survival), monimutkaisemmissa ja kauaskantoisemmissa päätösprosesseissa päädyttiin helposti suboptimaaliin ratkaisuihin, välitöntä tarpeentyydytystä suosien (Banerjee & Duflo, 2007).

³ Kun innostus menee liiallisuuksiin, puhutaan pakkomielleestä (obsession) (Vallerand, 2008). Pakkomielleisyys heikentää elämänhallintaa mielen keskittyessä liikaa yhteen asiaan, vrt. niukkuusmielentila.

Elämänhallinta koostuu kolmesta keskeisestä elementistä: itsereflektiosta, suunnittelusta ja toteutuksesta (Tänk, 2013). Kun ihmisen taloudellinen tilanne on heikko, pienetkin kulut muuttuvat suhteellisesti suuriksi ja vievät enemmän huomiota. Taloudellinen epävarmuus siis luo stressiä, jolloin kyky reflektointiin heikkenee. Samoin pitkäjänteinen suunnittelu on vaikeampaa, kun taloudellisen tilanteen jatkuvuudesta ei ole tietoa ja huomio keskittyy arjen haasteista selviämiseen (Mullainathan & Sharif, 2013). Myös toteutus vaikeutuu, kun taloudellinen tilanne on epävarma. Kaikkiaan taloudellinen epävarmuus siis heikentää elämänhallintaa, mutta sen aiheuttama henkinen ehtyminen syö todennäköisesti myös innostusta.

Riittävien taloudellisten resurssien lisäksi myös sosiaalinen tuki edistää elämänhallintaa. Ajatushautomo Tänkin tuoreen tutkimuksen mukaan sosiaalinen tuki oli keskeisin suomalaisten elämänhallintaa selittävä tekijä (Tänk, 2013). Ihmiset, jotka kokivat saavansa sosiaalista tukea, olivat parempia refleктоimaan, suunnittelemaan ja toteuttamaan tavoitteitaan. Tämä selittynee sillä, että sosiaalinen vuorovaikutus mahdollistaa omien ajatusten peilaamisen muiden kanssa. Myös kansainvälinen tutkimus on osoittanut, että sosiaalinen pääoma on yhteydessä keskeisiin hyvinvoinnin mittareihin kuten fyysiseen terveyteen ja subjektiiviseen hyvinvointiin ja onnellisuuteen (Cohen & Wills, 1985; Helliwell & Putnam, 2004). Sosiaalisten kontaktien puute, yksinäisyys, voi puolestaan johtaa omanlaiseensa niukkuusmielentilaan, jossa ihmisen kaikki huomio keskittyy yksinäisyyteen (Gardner, Pickett, & Brewer, 2000). Sosiaalinen tuki siis tukee itsetuntemuksen ja sen kautta innostuksen kehittämistä, sekä lisää onnellisuutta yleisesti, mikä luo positiivisen kasvualustan innostukselle.

3.3.5. Suomalaisen elämänhallinta

Kuinka hyvin suomalaisilla on elämä hallinnassa? Käyttävätkö suomalaiset voimavaroja arjen ongelmien kanssa kamppailuun vai onko elämä järjestyksessä luoden siten tilaa innostukselle? Kansainvälisen tutkimuksen mukaan suomalaiset ovat maailman seitsemänneksi onnellisin kansakunta (Helliwell, Layard & Sachs (toim.), 2013). Suomalaisista piirtyy kuitenkin hieman erilainen kuva, kun heitä arvioidaan elämänhallinnan näkökulmasta.

Suomen itsenäisyyden juhlarahaston Sitran Maamerkit-barometrissa (Hellström, 2011) kysyttiin suomalaisilta, kuinka tärkeinä he pitävät hyvän elämän eri osa-alueita sekä kuinka hyvin he kokevat osa-alueiden toteutuvan elämässään. Kysely paljasti uutta tietoa suomalaisten niin sanotusta *kokemuksellisen hyvinvoinnin vajeesta*, mikä viittaa tärkeyden ja toteutumisen väliseen eroon. Maamerkit-tutkimuksen tulosten mukaan arvoasteikolla tärkeimpinä pidetyt osa-alueet – elämän oikeudenmukaisuus, fyysinen ja henkinen terveys sekä stressitön arkielämä – toteutuvat suomalaisten arjessa suhteellisesti huonoiten. Myös tilastoja tulkitsemalla suomalaisilla vaikuttaa olevan haasteita saavuttaa tärkeitä pitämäänsä asioita. Esittelemme seuraavaksi havaintojamme suomalaisten elämästä edellisten osa-alueiden kautta.

Perusterve ihminen voi itse vaikuttaa fyysiseen terveyteensä muun muassa ruokailutottumuksilla, liikunnalla, levolla sekä hallitsemalla päihteiden käyttöään. Siitä huolimatta suomalaisista 15–64-vuotiaista miehistä arviolta 58 prosenttia on ylipainoisia ja naisista 43 prosenttia (THL, 2011). Suomessa ylipaino aiheuttaakin vuosittain arviolta 300 miljoonan euron ylimääräiset kustannukset terveydenhuollolle (THL, 2010). Tämä on kui-

tenkin pientä verrattuna alkoholin liikakulutuksesta seuraaviin ongelmiin. Alkoholi-kuolemat olivat työikäisten yleisin kuolinsyy vuonna 2011 (THL, 2012). Kun alkoholin kustannuksia arvioitaessa huomioidaan menetetyn elämän arvo ennenaikaisen kuoleman johdosta, alkoholin välilliset kustannukset voidaan haarukoida 3,2–6 miljardin euron välille (THL, 2009). Kyvyttömyys muutoksiin ja elämänhallintaan heikentää pikku hiljaa terveyttä tai lisää vähitellen päihdeongelmaa. Heikentynyt terveys tai päihdeongelma vaikeuttaa entisestään elämänhallintaa ja noidankehä on valmis. Mahdollisuus ja kyky innostua heikentyvät samassa suhteessa.

Suomalaisilla on ongelmia myös ajankäytön hallinnassa. Noin puolet suomalaisista kokee arjen välttämättömien tehtävien ja niiden hallinnoinnin rajoittavan sellaisten asioiden tekemistä, joita he todellisuudessa haluaisivat tehdä. Kyse on ajankäytön priorisoinnin puutteesta – 85 prosenttia suomalaisista uskoo, että paremman ajanhallinnan avulla jokaisesta arkipäivästä irtoaisi yhdestä jopa neljään tuntiin lisää vapaa-aikaa. (Microsoft, 2013). Ei siis mikään ihme, että ajatushautomo Tänkin teettämän kyselytutkimuksen mukaan 45 prosenttia suomalaisista kokee olevansa usein stressaantuneita (Täнк, 2013).

Jos arjen askareet aiheuttavat päänsäryä, niin aiheuttaa myös työssäkäynti. Viime vuonna viidesosa työvoimasta koki, että heidän ei ole mahdollista vaikuttaa lainkaan kiihtyneeseen työtahtiin tai työtehtäviin (Lyly-Yrjänäinen, 2013). Kolmasosalle työntekijöistä kiihtynyt työtahti ja kasvanut työtaakka tekevät aherruksesta niin henkisesti kuin fyysisesti rasittavaa. Tästä johtuvia, Kansaneläkelaitoksen tilastoimia yli yhdeksän päivän sairauspoissaoloja kertyi 16,3 miljoonaa päivää vuonna 2008 (Kauppinen et al., 2010).

Riittävät taloudelliset resurssit edistävät elämänhallintaa. Siitä huolimatta lähes kolmannes suomalaisista ei säästä ollenkaan. Vain 28 prosenttia säästää yli 100 euroa kuukaudessa, vaikka peräti 61 prosenttia suomalaisista haluaisi tehdä niin ja miltei puolet arvioi, että pystyisi säästämään vastaavan summan (Säästöpankki, 2012). Stressi taloudellisesta selviytymisestä, työvihiytyvyydestä ja turvatusta työpaikasta muodostavat haasteen aidon innostuksen syntymiselle. Ja vaikka haluja löytyisi, taloudellinen epävarmuus heikentää intoa lähteä kokeilemaan siipiään ja tavoittelemaan itselle tärkeitä asioita, esimerkiksi ryhtymällä yrittäjäksi.

3.3.6. Elämänhallinnan tukeminen käyttäytymistieteen keinoin

Olemme tähän mennessä osoittaneet, että elämänhallinnan puute syö tilaa innostukselta. Arjen kaaoksesta seuraa stressiä ja ajattelun kaventumista, joiden keskellä ihmisen on vaikea innostua. Uskomme, että hedelmällinen maaperä innostukselle on mieli, joka ei kamppaile elämänhallinnan ongelmien tai niukuuden kanssa ja joka on itsereflektion myötä tunnistanut intohimonsa. Tähän voivat vaikuttaa sekä yksilöt itse että yhteiskunnalliset ratkaisut, jotka kumpuavat viimeaikaisesta psykologian ja käyttäytymistaloustieteen tutkimuksesta. Niin Britanniassa kuin Yhdysvalloissa elämänhallintaa, tiedostavampaa kuluttamista ja kansalaisten hyvinvointia on viime aikoina alettu enenevästi tukea käyttäytymistieteeseen pohjaavilla pohjautuvilla politiikkaratkaisuilla. Tätä varten näissä maissa on hallituksen tueksi luotu käyttäytymistieteen asiantuntijayksiköjä⁴. Olemme poimineet tähän kolme esimerkkiä siitä, miten käyttäytymistaloustieteeseen pohjaavat

⁴ <https://www.gov.uk/government/organisations/behavioural-insights-team>

oivallukset voivat edistää elämänhallintaa ja innostusta. Esimerkit liittyvät itsereflektion tukemiseen, toteutuksen tukemiseen ja niukkuusmielentilan ehkäisemiseen.

Itsereflektion tukeminen

Itsereflektion tärkeys korostuu nyky-yhteiskunnissa, joista on tullut monella tapaa valintojen viidakkoja. Oli kyse sitten kännykän, kumppanin, uran tai elämäntyylin valitsemisesta, elämme vaihtoehtojen paljouden aikaa. Psykologinen tutkimus kuitenkin osoittaa, että liian suurella vaihtoehtojen määrällä voi olla kielteisiä vaikutuksia. Se voi johtaa lamaan-nukseen, konservatiivisiin ja turvalliselta tuntuviin valintoihin katumisen välttämiseksi, vallitsevan tilanteen (status quo) suosimiseen sekä toisten valintojen seuraamiseen (Schwartz, 2004). Nykytilanteessa ihminen siis passivoituu helpommin ja tyytyy valitsemaan automaattisesti – mielentiloja, joista innostus on kaukana. Valintojen paljouden keskellä korostuukin itsetuntemuksen merkitys. Itsereflektion kautta on mahdollista löytää oma polku ja itseä innostavat ja motivoivat asiat, jolloin myös valintojen tekeminen helpottuu.

Itsereflektion tukemisella on saatu hyviä tuloksia myös työttömien työnhaun edistämises-sä. Iso-Britanniassa hallituksen perustama käyttäytymistieteellinen yksikkö testasi Esse-xissä työvoimatoimistossa uutta menetelmää, joka asetti itsereflektion ja elämänhallinnan työnhakuprosessin keskiöön. Siinä käytettiin muun muassa tavoitteisiin sitoutumista, omien vahvuuksien tunnistamista sekä tunteista ja unelmista kirjoittamista hakuproses-sin aikana. Testiryhmä oli 13 viikon kuluttua työllistynyt 15–20 prosenttia verrokkiryh-mää paremmin (Behavioural Insights Team, 2012). On oletettavaa, että omien unelmien ja vahvuuksien tunnistaminen auttoi työnhakijoita löytämään paitsi sopivampaa työtä myös työnhaun vaatiman innostuksen.

Kuten yllä esitellyssä ajatushautomo Tänkin tutkimuksessa todettiin, sosiaalinen tuki oli merkitsevästi yhteydessä koettuun elämänhallintaan (Tänk, 2013). Läheisten ihmisten kanssa keskusteleminen ja mahdollisuus ilmaista ajatuksia tukee itsereflektiota, suunnit-telua ja toteutusta. Ihminen voi siis itse edesauttaa elämänhallintaansa puhumalla rohke-asti ajatuksistaan muille. Yhteiskunnan tasolla itsereflektiota puolestaan voidaan tukea esimerkiksi koulujärjestelmän kautta kehittämällä nuorten kykyä tunnistaa omia vah-vuuksiaan, toiveitaan ja tunteitaan. Itsensä hyvin tuntevista ja intohimonsa löytäneistä nuorista syntyy innostunut yhteiskunta.

Toteutuksen tukeminen

Toteutuksen tukeminen on toinen esimerkki siitä, miten elämänhallintaa ja sen kautta innostusta voidaan tukea. Kuten näimme suomalaisten elämänhallintaa käsittelevässä osiossa, suuri osa elämänhallinnan ongelmista liittyy itsekontrollin puutteeseen. Itsekont-rollissa on kyse tasapainosta halujen ja tahdonvoiman välillä, ja usein halut voittavat. Tä-mä selittyy paitsi suurella kulutustarjonnalla ja valintojen viidakolla, myös käyttäytymis-taloustieteen dokumentoimilla ihmisen psykologian ja käyttäytymisen ilmiöillä. Yksi näis-tä on inhimillinen taipumus suosia nykyhetken tarjoamia palkintoja tai kokemuksia tule-vaisuuden kustannuksella (Ainslie & Haslam, 1992). Tällöin ylipainon välttäminen kalpe-nee houkuttelevan jälkiruoka-annoksen edessä ja houkutteleva ostos himmentää aiemmat päätökset säästämisestä.

Käyttäytymistiede tarjoaa useita ratkaisuja itsehillinnän puutteeseen, joissa joko pyritään vähentämään halua tai lisäämään tahdonvoimaa. Halua voi vähentää esimerkiksi välttämällä vaikeiksi koettuja tilanteita kuten valitsemalla valmiin annoksen seisovan pöydän sijaan. Tahdonvoimaa voi puolestaan lisätä *sitoutumalla etukäteen* tai luomalla lisää *päätöksentekohetkiä*. Sitoutumalla etukäteen (pre-commitment) yksilö lupaa esimerkiksi pudottaa tietyn määrän painoa vuoden loppuun mennessä tai saada pitkään jatkuneen kirjaprojektin valmiiksi. Sitoutuminen on tehokkaampaa, jos siihen lisätään ns. lukitusmekanismi, joka nostaa epäonnistumisen hintaa. Hinta voi olla joko taloudellinen tai sosiaalinen. Lukitusmekanismi voi olla vaikkapa aikomuksen julkinen ilmoittaminen koko suvulle, jolloin epäonnistumiselle tulee sosiaalinen hinta. Esimerkiksi Yhdysvalloissa toimiva stickK.com-sivusto antaa käyttäjän tehdä haluamansa sitoutumispäätöksen ja määrittää epäonnistumiselle hinnan, joka voi olla vaikkapa rahalahjoitus käyttäjän inhoamalle poliittiselle järjestölle tai epäonnistumisesta kertova sähköpostiviesti tuttavaverkostolle.

Toinen tapa kehittää itsehillintää ja tiedostavaa toimintaa on luoda lisää päätöksentekohetkiä (decision points), jolloin pysähdytään arvioimaan nykyisen toimintamallin mielekkyyttä (Soman, Xu & Cheema, 2010). Elämänhallinnan ongelmia yhdistää usein taipumus itselle epäedulliseen automaattiseen, totuttuihin tapoihin perustuvaan toimintaan. Jotta automaattinen toiminta saadaan katkaistua, vaatii se tiedostavan päätöksenteon kannustamista. Esimerkiksi houkuttelevan ruuan voi pakata erillisiin purkkeihin, jolloin lisää halutessaan joutuu erikseen harkitsemaan uutta purkkia avatessa haluaako todella syödä sen. Kiireinen ihminen taas voi aloittaa jokaisen työpäivän päätöksellä pitää tietyt ajankohdat vapaina tapaamisista sekä käyttämällä aikaa vähemmän kiireisten, mutta silti tärkeiden hankkeiden eteenpäin viemiseen (ennen kuin niistä tulee uusi paniikin lähde). Tällaista tapaa voisivat tukea myös esimiehet organisaatioissaan.

Niukkuusmielentilan ehkäiseminen

Esittelemämme itsereflektiota ja toteutusta tukevat toimintamallit asettavat vastuun pitkälti yksilön harteille. Ne eivät kuitenkaan välttämättä ole kovin realistisia tai tehokkaita tilanteissa, joissa yksilö toimii resurssiensa äärirajoilla jatkuvan stressin rasittamana. Kuvassimme aiemmin, miten niukkuusmielentila johtaa kognitiivisten resurssien kaventumiseen ja muiden ongelmien laiminlyömiseen ihmisen keskittyessä ratkaisemaan käsillä olevaa ajan- tai rahanpuutetta (Mullainathan & Sharif, 2013). Esimerkiksi itsehillintä on erittäin vaikeaa tilanteissa, joissa yksilö on kovan stressin tai paineen alla (Baumeister et al., 1998). Tämän vuoksi elämänhallintaa ja sen kautta innostusta onkin tärkeää tukea myös yhteiskunnan tasolla. Yksi keskeinen ratkaisu on löytää toimintamalleja, joissa resursseiltaan ehtynyttä, niukkuusmielentilassa olevaa ihmistä ei rasiteta entisestään. Työnantajat voivat auttaa tässä etsimällä ratkaisuja, jotka helpottavat työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. Yhteiskunta voi puolestaan tukea huolehtimalla, että terveys- ja sosiaalipalvelut ovat helposti saatavilla. Samoin siinä missä viranomainen voi ihmetellä työttömän passivoitumista, voimme niukkuusnäkökulmasta ymmärtää taloudellisen epävarmuuden luoman stressi syövä henkisiä voimavaroja. Näiden säästämiseksi tulisi kehittää joustavia ratkaisuja, joissa työttömältä ei jatkuvasti pyydetä uusia todistuksia ja näyttöjä työnhakuyrityksistä vaan keskitytään itsereflektion tukemiseen ja sitä mahdollistavaan riittävään perusturvaan.

Yksi tehokas niukkuusmielentilaa ehkäisevä ratkaisu on taata ihmisille tunne taloudellisesta turvallisuudesta, joka ei ole riippuvainen yksilön kyvystä luovia monimutkaisen ja

byrokraattisen sosiaaliturvajärjestelmän keskellä. Yksinkertaisemman hallinnon puolesta argumentoi muun muassa Harvardin oikeustieteen professori Cass Sunstein (2013), joka toimii Yhdysvaltain hallituksen neuvonantajana. Uskomme, että riittävä, helposti saatavilla oleva perusturva vähentäisi niukkuusmielentilasta johtuvaa elämänhallinnan puutetta ja loisi enemmän tilaa innostukselle ihmisten elämässä. Tämän vuoksi ajatus perustulosta tuntuisi yksinkertaisuudessaan tehokkaimmalta tavalta taistella niukkuusmielentilaa ja siitä seuraavaa innostuksen puutetta vastaan. Koska käytännön tutkimusta aiheesta on vähän, olisikin keskeistä seuraavaksi selvittää, miten perustulo vaikuttaisi paitsi taloudellisesti, myös ihmisten henkisiin resursseihin ja elämänhallintaan.

3.3.7. Yrittäjyys, innostus ja elämänhallinta

Kuten jo edellä olemme havainneet, elämänhallinnan teoriakehikön avulla voidaan ymmärtää yksilöiden ja yhteiskunnan menestystä ja hyvinvointia. Tarkastelemme tekstimme lopuksi teoriakehikön kautta yrittäjyyttä, sen tukemista ja innostuksen vaikutusta yrittäjyyteen.

Yrittäjiä pidetään usein tavallisia palkansaajia innostuneempina ja sinnikkäämpinä ihmisinä ja heidän nähdään suhtautuvan työhönsä jopa intohimoisesti. Tätä näkemystä ruokivat lukuisat yrittäjien omaelämäkerrat ja lehtihaastattelut. Viime vuosina myös akateemisissa tutkimuksissa on herätty tarkastelemaan innostuksen vaikutusta yrittäjyyteen. Niissä yrittäjän innostus on esimerkiksi määritelty tarkoittamaan ”tiedostettua, vahvasti myönteistä tunnekokemusta, joka on seurausta yrittäjätoiminnasta, johon liittyvät roolit ovat merkityksellisiä yrittäjän identiteetille” (Morris, Allen, Kuratko, & Brannon, 2010). Yrittäjät itse kuvailevat työhönsä liittyvän innostuksen olevan seurausta oman yrityksen pyörittämisestä syntyvästä positiivisesta tunteesta, joka motivoi, antaa energiaa ja voimaannuttaa (Cardon, Wincent, Singh, & Drnovsek, 2009). Innostuksesta seuraa, että työ ei tunnu työltä vaan pikemminkin huvilta (Baum & Locke, 2004; Vallerand, 2008). Yrittämisen tuottamat positiiviset tunteet auttavat voittamaan yrittämiseen liittyvät haasteet ja vaikeudet. Innostus voidaankin nähdä yrittäjyyden vaatiman sinnikkyuden polttoaineena.

Mikä on puolestaan elämänhallinnan rooli yrittäjyydessä? Määrittelimme aiemmin, että elämänhallinta on itsetuntemukseen perustuva kyky asettaa tavoitteita ja saavuttaa niitä. Yrittäjyyden syntymistä tarkastelevassa mallissa esitetään, että liiketoiminnan aloittaminen on seurausta elämän taitekohdasta (Shapero & Sokol, 1982). Se voi olla niin negatiivinen (esimerkiksi työttömyys tai avioero) kuin positiivinenkin (esimerkiksi perintö). Mallin mukaan henkilökohtaiset tekijät vaikuttavat siihen, miten tilanteisiin reagoidaan: jotkut ryhtyvät yrittäjiksi, toiset valitsevat muun suunnan (Verheul, Thurik, Hessels, & van der Zwan, 2010). Meidän tulkintamme mukaan juuri elämänhallinta määrittelee, mihin lopputulokseen yksilö päätyy taitekohdan seurauksena. Sen ohella, että elämänhallinta luo tilaa innostukselle, se vaikuttaa siihen, kuinka kohtaamme muutoksia elämässämme ja millaisia sopeutumis- ja muutosliikkeitä teemme (Roos, 1987). Elämänhallinta määrittää, miten yksilö osaa tulkita tilannettaan itselleen edullisesti itsetuntemuksen avulla hyödyn-täen saatavilla olevia resursseja.

Elämänhallinta ja siihen olennaisesti liittyvä itsetuntemus on erityisen tärkeää yrittäjyyden alkuvaiheessa, jotta päätös ryhtyä yrittäjäksi osoittautuisi järkeväksi myös ajan kanssa. Kun yksilö on elämän taitekohdassa asettanut yrittäjyyden ja siinä menestymisen tavoitteekseen, häntä on viime kädessä motivoinut pakko, mahdollisuus tai yhdistelmä kah-

desta edellisestä (Acs, 2006). Pakkoyrittäjyyttä ilmenee tilanteissa, joissa yksilö tarttuu yrittäjyyteen, koska muita vaihtoehtoja ei näytä olevan. Tällaiseen tilanteeseen voi johtaa esimerkiksi irtisanominen laman aikana. Lisäksi työllistyminen joillekin toimialoille, kuten esimerkiksi taide-, kauneus- ja kuljetusallalle, käytännössä vaatii oman yrityksen perustamista. Moni mahdollisuusyrittäjä siirtyy yrittäjäksi havaittuaan taloudellisesti kannattavan markkinaraon tai kokiessaan yrittäjyyden tarjoavan muita etuja palkkatyöhön verrattuna, kuten mahdollisuuden toteuttaa itseään. (Verheul et al., 2010) Irtisanominen voi tarjota sykäyksen myös mahdollisuusyrittäjyyteen, mutta oletettavasti ajatus yrittäjyydestä on silloin jo pitkään ollut muhimassa, eikä valinta perustu elannon turvaamiseen.

Siitä huolimatta, että elämänhallinta ja sen luoma innostus ovat keskeisiä yrittäjyydelle, monen yrittäjän kohdalla elämänhallinta vaikuttaa puutteelliselta. Tilastokeskuksen mukaan yksinyrittäjien pienituloisuus on yleisempää kuin keskimäärin väestössä. Yksinyrittäjistä 18,3 prosenttia kuului pienituloisiin, kun kaikista talouksista pienituloisia oli 13,1 prosenttia (Okkonen, 2011). Elämä köyhyysrajan tuntumassa tuskin on ollut joka kuuden freelanceriksi ryhtyneen tavoitteena.

3.3.8. Yrittäjyyden tukeminen elämänhallinnan näkökulmasta

Miten yrittäjyyttä ja yrittäjiä kannattaisi tukea elämänhallinnan näkökulmasta, jotta esimerkiksi voitaisiin välttää yrittäjän ajautuminen köyhyysrajalle tai kannustaa hyvien yritysideoiden toteuttamista? Tarkastelemme haastetta kolmen tekijän kautta, jotka ovat itserefleksio (osa elämänhallintaa), sosiaalinen tuki (elämänhallintaa lisäävä tekijä) ja tunne turvatusta taloudesta (tukee tavoitteiden saavuttamista ja vähentää niukkuusmielentilaa). Esitämme myös edellä mainittuihin kolmeen tekijään liittyviä ideoita käytännön toimenpiteistä. Ne tulee kuitenkin tulkita esimerkkeinä uudenlaisesta ajattelusta, joka kumpuaa elämänhallinnan ja innostuksen ymmärtämisestä, mutta joiden toteutuskelpoisuus vaatii vielä lisää selvitystyötä.

Jokainen työtä hakenut tietää, kuinka paljon itsetuntemusta tarvitaan pelkästään hyvän ja totuudenmukaisen työhakemuksen kirjoittamiseen. Vain yrittäjäksi ryhtynyt tietää, kuinka paljon enemmän vaatii harkittu päätös työllistää itsensä yrittäjänä. Yhteiskunnan taholta itserefleksiot voi tukea esimerkiksi edellyttämällä uuden yrittäjän starttirahaa hakevan keskustelemaan motivaatiostaan osana hakuprosessia. Vielä merkityksellisempää olisi tarjota jo kouluaikana itsetuntemusta lisäävää opastusta sekä ohjausta työelämän tarjoamista vaihtoehdoista.

Innostunut ja positiivinen yrittäjäilmapiiri syntyy, kun yrittäjä saa riittävästi sosiaalista tukea. Alkavan yrittäjän olisi hyvä keskustella luotettavien ystävien ja tuttavien kanssa omista menestyksen mahdollisuuksistaan sekä siitä, mitä muutos tulee merkitsemään muilla elämän osa-alueilla. Lähipiirin tuki on myös ensiarvoisen tärkeää myöhempien haasteiden kohdatessa. Samoin yrittäjäjärjestöjen kautta saatavat kontaktit kokeneempiin yrittäjiin auttavat alkuvaiheen pohdintojen lisäksi myöhemmin uralla.

Myös tunne turvatusta taloudesta voi kannustaa merkittävästi yrittäjyyteen. Sen vuoksi on tärkeää ymmärtää, miten yrittäjyyttä harkitsevan saisi vakuuttuneeksi siitä, että hänen taloudellinen tilanteensa ei kärsisi liikaa tai riskinoton seuraukset, kuten konkurssi, eivät tee tulevaisuudesta liian hankalaa. Ihmisten käyttäytymistä tutkittaessa on havaittu, että ihmiset yliarvostavat nykyhetken tuloja suhteessa tulevaisuuden ansioihin – otamme 10

euroa mieluummin nyt kuin 20 euroa vuoden päästä (Thaler, 1981). Samalla, vaikka jokainen toivoo yrityksestään menestystarinaa, tilastollisesti vain alle viidesosa skaalautuviksi tarkoitetuista startup-yrityksistä selviytyy yli alkuvaiheen vuosien, vain pienen murto-osan saadessa yksityistä enkeli- tai kaupallista riskirahoitusta (Parhankangas, 2012). Tästä näkökulmasta yrittäjyyspolitiikan ja -retoriikan ei tulisi keskittyä tulevaisuuden tuloihin korvauksena nykyhetken riskinotosta. Yrittäjyyspolitiikan tulisi tunnustaa, että riskien välttäminen on luontaista ihmisille (Kahneman & Tversky, 1979) sekä tarjota tarpeellista, oikein ajoitettua sosiaalista ja rakenteellista tukea.

Toinen tapa lisätä riskinsietokykyä liittyy työelämän joustoihin ja yrittäjyyden kokeilemisen helpottamiseen. Yrittäjäksi siirtymisen kynnys voisi myös madaltua, jos työolainsäädäntö ja organisaatioiden kulttuuri tukisivat yrittäjyyttä kokeilleen mahdollisuutta halutessaan palata aiempaan työpaikkaansa kokemusta rikkaampana. Jotta tällainen käytäntö syntyisi, vaatisi se kaikkien osapuolten tahtotilaa ja osallistumista järjestelmän suunnitteluun. Ensimmäisen toimintavuoden kevennetty byrokratia puolestaan tukisi yrityksen alkuvaiheen toimintaa etenkin henkisten resurssien kannalta mutta myös taloudellisesti – yrittäjän on parempi suunnata energiansa toimintansa vakiinnuttamiseen kuin erilaisten byrokraattisten kiemuroiden opetteluun. Jos kevennettyyn byrokratiaan liittyisi myös vapautus veroista, voisi se kannustaa toiminnan nopeaan kasvamiseen ja sitä kautta toiminnan vakiintumiseen sekä jatkuvampaan ja korkeampaan verojen määrään tulevaisuudessa. Verovapaus voisi lisätä myös tunnetta turvatumasta, paremmasta taloudellisesta tilasta yrittäjyyden alkutaipaleella. Taloudelliselta kannalta varhaisvaiheen yritysrahoituksen laajapohjaisempaa saatavuutta ja helpommin lähestyttävien rahoitusinstrumenttien merkitystä yhtenä yrittäjien innostuksen tukipilarina ei pidä myöskään aliarvioida (Rajan & Zingales, 1998; Bernstein et al., 2010).

Nämä työelämän rakenteelliset muutokset olisivat myös askeleita kohti antihaurauden kulttuuria, jossa riskinotto ja mahdolliset epäonnistumisetkaan eivät automaattisesti leimaa yksilöä vaan pikemminkin voimistavat koko yhteisöä. Antihaurauden kulttuuri näkee ja tunnustaa myös kaikenlaisen yrittäjyyden – ei siis pelkästään trendikkäillä aloilla – osana talouden sektoripohjan laajentamista, joka vähentää talousrakenteiden haurautta ja liiallista keskittyneisyyttä (Taleb, 2012).

3.3.9. Lopuksi

Hyvät elämänhallinnan taidot auttavat ymmärtämään, mikä meitä motivoi ja innostaa. Hyvän itsetuntemuksen ja innostuksen pohjalta ihmiset voivat kanavoida energiansa saavuttaakseen tavoitteitaan ja toteuttaakseen innostustaan niin työntekijöinä kuin yrittäjinä. Olemme tässä tekstissä pyrkineet tuomaan esiin joitakin suomalaisten elämänhallinnan haasteita ja ratkaisuja. Näemme hyvän elämänhallinnan keskeisenä innostuneen yksilön ja yhteiskunnan menestystekijänä, jonka kehittämiseen yhteiskunnan kannattaa panostaa politiikan keinoin. Käyttätymistieteellinen lähestymistapa tarjoaa tähän uusia keinoja, jotka voimistavat yksidiiden päätöksentekoa kaventamatta heidän vapauksiaan.

Lähdeluettelo

- Achor, S. (2012): Positive Intelligence. Harvard Business Review, (January-February).
Acs, Z. (2006): How Is Entrepreneurship Good for Economic Growth?. Innovations: Technology, Governance, Globalization, MIT Press, vol. 1(1), 97-107, March.

- Ainslie, G., & Haslam, N. (1992): Hyperbolic discounting. Teoksessa G. Loewenstein & J. Elster (Eds.), *Choice over time* (sivut 57–92). New York: Russell Sage.
- Banerjee, A. V., & Duflo, E. (2007): The Economic Lives of the Poor. *Journal of Economic Perspectives*, 21(1), 141–167. doi:10.1257/jep.21.1.141.
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004): The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587–598. doi:10.1037/0021-9010.89.4.587.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998): Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1252–1265.
- Behavioural Insights Team (2012): New BIT trial results: helping people back into work. Behavioural Insights Team Blog. Saatavilla <<http://blogs.cabinetoffice.gov.uk/behavioural-insights-team/2012/12/14/new-bit-trial-results-helping-people-back-into-work/>> (14.12.2012).
- Bernstein, S., Lerner, J., Sorensen, M. & Stromberg, P. (2010): Private equity, industry performance and cyclicity. The Global Economic Impact of Private Equity Report 2010. World Economic Forum Globalisation of Alternative Investments Working Papers Vol.3. Saatavilla: <http://www.fvca.fi/files/29/PrivateEquity_Working_Paper_VOL3.pdf>.
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J. & Drnovsek, M. (2009): The Nature and Experience of Entrepreneurial Passion. *Academy of Management Review*, vol. 31, no. 3, 511–532.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985): Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310–357. doi:10.1037/0033-2909.98.2.310.
- Csikszentmihalyi, M. (1990): *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: HarperCollins.
- Gardner, W. L., Pickett, C. L., & Brewer, M. B. (2000): Social exclusion and selective memory: How the need to belong influences memory for social events. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(4), 486–496. doi:10.1177/0146167200266007.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006): Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165–174. doi:10.1016/j.jvb.2005.01.003.
- Hagger, M. S., Wood, C., Stiff, C., & Chatzisarantis, N. L. D. (2010): Ego depletion and the strength model of self-control: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 136(4), 495–525. doi:10.1037/a0019486.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008): Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78–91. doi:10.1016/j.jvb.2008.01.003.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008): The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224–241. doi:10.1080/02678370802379432.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002): Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. doi:10.1037/0021-9010.87.2.268.
- Helliwell, J., Layard, R. & Sachs, J. (toim.) (2013): *World Happiness Report 2013*. New York: UN Sustainable Development Solutions Network. Saatavilla <http://unsdsn.org/files/2013/09/WorldHappinessReport2013_online.pdf>.

- Helliwell, J. F., & Putnam, R. D. (2004): The social context of well-being. Philosophical transactions-royal society of London series B biological sciences, 1435–1446.
- Hellström, E. (2011): Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Maamerkit-barometri 2011. Tulokset-esitys 18.5.2011. Saatavilla:
<http://www.sitra.fi/NR/rdonlyres/E6784065-E351-4536-B1F7-9741865C83B3/0/Maamerkitbarometri_2011_tulokset.pdf>.
- Kaaja, S. (2013): Innostus tekee työstä mielekästä ja tuottavaa. TTT Digi, 12.03.2013. Työ-terveyslaitos. Saatavilla
<<http://www.tttigi.fi/index.php?mid=15&pid=57&&aid=2668#.UmzJfXDOmq8>>
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J. & Viluksela, M. (toim.) (2010): Työ ja terveys Suomessa 2009. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavilla:
<http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_terveys_2009.pdf>
- Lyly-Yrjänäinen, M (2013): Työolobarometri syksy 2012. Ennakkotietoja, 31.1.2013. TEM:n raportteja 6/2013. Saatavilla:
<http://www.tem.fi/files/35605/TEMrap_6_2013.pdf>.
- Mani, A., Mullainathan, S., Shafir, E., & Zhao, J. (2013): Poverty impedes cognitive function. *Science*, 341(6149), 976–980. doi:10.1126/science.1238041.
- Microsoft (2013): Suomalaiset muuta Eurooppaa jäljessä teknologian hyödyntämisessä ajanhallinnan työkaluna. Lehdistötiedote 29.1.2013. Saatavilla
<<http://blogs.technet.com/b/tiedotteet/archive/2013/01/29/suomalaiset-muuta-eurooppaa-j-228-ljess-228-teknologian-hy-246-dynt-228-misess-228-ajanhallinnan-ty-246-kaluna.aspx>>.
- Morris, M., Allen, J., Kuratko, D. & Brannon, D. (2010): Experiencing Family Business Creation: Differences between Founders, Nonfamily Managers, and Founders of Non-family Firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 34(6), 1057-1084.
- Mullainathan, S., & Sharif, E. (2013): *Scarcity: Why having too little means so much*. New York: Times Books.
- Okkonen, K-M. (2011): Yrittäjäkotitalouksien tulot ja pienituloisuus. Hyvintointikatsaus, 4/2011. Tilastokeskus.
- Parhankangas, A. (2012): The Economic Impact of Venture Capital. Teoksessa Landstrom, H., & Mason, C.M. *Handbook of Research on Venture Capital: A Globalizing Industry* (Vol. 2), 124-158, Northampton, MA: Edward Elgar.
- Peterson, C., Park, N., & Seligman, M. E. P. (2005): Orientations to happiness and life satisfaction: the full life versus the empty life. *Journal of Happiness Studies*, 6(1), 25–41. doi:10.1007/s10902-004-1278-z.
- Rajan, R. & Zingales, L. (1998): Financial Dependence and Growth. *American Economic Review*, 88, 559-586.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010): Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. doi:10.5465/AMJ.2010.51468988.
- Roos, J.P. (1987): *Suomalainen elämä. Tutkimus tavallisten suomalaisten elämänkerroista*. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005): Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of

- Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227.
doi:10.1037/0021-9010.90.6.1217.
- Schmeichel, B. J., Vohs, K. D., & Baumeister, R. F. (2003): Intellectual performance and ego depletion: Role of the self in logical reasoning and other information processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(1), 33–46. doi:10.1037/0022-3514.85.1.33.
- Schwartz, B. (2004): *The paradox of choice: Why more is less*. New York: HarperCollins.
- Seligman, M. E. (2002): *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: The Free Press.
- Sen, A. & Nussbaum, M. (toim.) (1993): *The Quality of Life. Studies in development economics*. Oxford: Clarendon Press.
- Shapero, A., & Sokol, L., (1982): The social dimensions of entrepreneurship. Teoksessa C. Kent, D. Sexton, and K. H. Vesper (toim.), *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, 72–90. New Jersey: Prentice-Hall.
- Soman, D., Xu, J., & Cheema, A. (2010): Decision Points: A Theory Emerges. *Rotman Magazine*, (Winter), 64–68.
- Sunstein, C. R. (2013): *Simpler: The future of government*. New York: Simon & Schuster.
- Säästöpankki (2012): Säästämisbarometri 2012 – Lainakatolla arvaamattomat vaikutukset säästämiseen ja asuntomarkkinoihin. Lehistötiedote 30.10.2012: Saatavilla: <https://www.saastopankki.fi/c/document_library/get_file?uuid=282f5c45-cc4c-45d7-b717-33b446b205eb&groupId=4681>.
- Taleb, N. (2012): *Antifragile. Things That Gain from Disorder*. New York: Random House.
- Thaler, R. H. (1981): Some Empirical Evidence on Dynamic Inconsistency. *Economic Letters* 8 (3): 201–207. doi:10.1016/0165-1765(81)90067-7.
- THL – Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2009): *Päihdetilastollinen vuosikirja 2009. Alkoholi ja huumeet*. Saatavilla: <<http://www.stakes.fi/tilastot/tilastotiedotteet/2009/paihde/Paihdetilastollinen2009.pdf>>.
- THL – Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2010): *Ylipainon vähentäminen leikkaa tehokkaasti terveydenhuollon menoja*. Tiedote 8.7.2010. Saatavilla: <http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tiedote?id=22730>.
- THL – Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2011): *Työikäisten elintavat parantuneet, mutta ylipaino ei vähene*. Tiedote 17.6.2011. Saatavilla: <http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tiedote?id=25833>.
- THL – Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2012): *Päihdetilastollinen vuosikirja 2012. Alkoholi ja huumeet. Suomen virallinen tilasto. Sosiaaliturva 2012*. Saatavilla: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/103099/URN_ISBN_978-952-245-805-6.pdf?sequence=1>.
- Täнк (2013): *Homma hallussa. Elämänhallinta - arjen sanastosta yhteiskuntapolitiikan keskiöön*. Helsinki: Täнк ry (Ajatushautomo Täнк).
- Vallerand, R. J. (2008): On the psychology of passion: In search of what makes people's lives most worth living. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), 1–13. doi:10.1037/0708-5591.49.1.1.
- Verheul, I., Thurik, R., Hessels, J. & Zwan, P. (2010): Factors Influencing the Entrepreneurial Engagement of Opportunity and Necessity Entrepreneurs. *EIM Research Papers*, H20101, March 2010. Saatavilla <<http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/H201011.pdf>>.
- Warr, P. (1990): The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193–210.

4. Innostuneet alueet

4.1. Innostus ja uteliaisuus aluekehityksen perustana

Antti Hautamäki & Kaisa Oksanen, Jyväskylän yliopisto, Agora Center

4.1.1. Johdanto

Suomen tulevaisuus ratkaistaan alueilla. Tarkoitamme tällä sitä, että kaikki voimavarat paikallistuvat ja toimivat paikallisesti. Uudet ideat syntyvät ihmisten kohdatessa ja tehdessä yhteistyötä paikallisesti. Ihmisille on tärkeää missä he asuvat ja keiden kanssa he ovat tekemisissä. Vastaavasti alueille on tärkeää se millaisia ihmisiä siellä asuu, elää ja tekee työtä. Alueet menestyvät, jos siellä asuvat ihmiset voivat hyvin ja ovat aktiivisia omassa ja työelämässään.

Monet kehitystekijät ovat johtamassa samaan suuntaan eli ihmiskeskeisyyden vahvistumiseen yhteiskunnassa ja taloudessa. Tässä artikkelissa tarkastellaan aluekehitystä useista perspektiiveistä. Tuomme esiin globaalin talouden toimintalogiikkaa lähtien innovaatioteorioista, jotka korostavat paikan merkitystä globaaleissa verkostoissa. Peruskäsitteitä ovat silloin innovaatiokeskittymät ja ekosysteemit. Väestön kannalta globalisaatio on merkinnyt kaupungistumista, urbanisaatiota ja metropolisoitumista. Kaupungit elävät erilaisuudesta ja sykkeestä.

Innovaatiot on mielletty ”ammattilaisten asiaksi”. Tämä ajattelutapa on osoittautunut aivan liian rajoittuneeksi. Merkittävä osa innovaatioista liittyy yhteiskuntaan ja sen kehittämiseen. Samalla käsitys innovaattoreista on muuttunut. Tuomme esiin pehmeän innovaation käsitteen, jolla viittaamme juuri kansalaisten tekemiin oivalluksiin ja parannuksiin. Innovaatioita tekevät yhä enemmän kansalaiset kaikkialla ja kaikissa yhteyksissä. Kansalaisyhteiskunta on innovaatioiden syntykehto. Käsitteellä kolmas tila tarkoitetaan juuri tiloja, joissa kansalaiset kohtaavat ja toimivat yhdessä.

Innovaatiotoiminnan perusteluna ja motiivina on ollut yritysten tuottavuuden ja kilpailukyvyyn parantaminen ja talouskasvu. Luovuus ja innovaatiot on valjastettu palvelemaan yritysten lyhytjänteistä voitontavoittelua. Monet ovat alkaneet kyseenalaistamaan tällaista hyötyajattelua. Eikö luovuutta ja innovatiivisuutta tulisi käyttää todellisten ongelmien ratkaisemiseen. Nyt nostetaan etualalle ns. ilkeät ongelmat, jotka liittyvät yhteiskunnan ja ihmiskunnan isoihin haasteisiin, kuten ilmastonmuutokseen tai köyhyyteen. Niiden ratkaiseminen motivoi kansalaisia ja työntekijöitä. Tämä on innostuksen perusta: mahdollisuus osallistua omien kykyjensä mukaan isojen haasteiden ratkaisemiseen.

4.1.2. Globaali talous kulkee kohti keskittymistä ja verkottumista

Globaali talous ja informaatioteknologia ovat muuttaneet perusteellisesti yritystoiminnan ehtoja. Voimme kiteyttää nämä uudet ehdot neljään kohtaan:

1. Keskittyminen eli yritysten hakeutuminen kaupunkiseuduille, joissa on parhaat edellytykset harjoittaa liiketoimintaa. Tämä kehitys synnyttää innovaatiokeskittymiä.
2. Siirtyminen tuottavuuskilpailusta innovaatiokilpailuun, jossa ratkaisevaa on löytää uusia markkinoita ja tarjota niille uusia tuotteita ja palveluja. Innovaatiokilpailu vaatii innovaatioille suotuisan ympäristön, jota voimme kutsua innovaatioiden ekosysteemiksi.
3. Globaali erikoistuminen ja verkottuminen.
4. Kehitys kohti palvelutaloutta ja yksilöllistä palvelua.

Innovaatiokeskittymällä viitataan yleisesti sellaiseen alueeseen tai paikkakuntaan, jonne on kasaantunut poikkeuksellisen paljon osaamista ja innovatiivisuutta.⁵ Termillä innovaatiokeskittymä halutaan painottaa osaamisen hyödyntämistä uutena liiketoimintana. Toinen, vielä vaativampi kriteeri innovaatiokeskittymälle on sen kytkeytyminen globaaleihin arvoverkostoihin: innovaatiokeskittymällä on annettavaa globaalissa taloudessa. *Innovaatiokeskittymä on siten globaalin talouden luova, paikallinen keskus.*

Luovuus viittaa tässä määritelmässä kahteen asiaan: kykyyn tuottaa innovaatioita ja luoda arvoa globaaleissa arvoverkostoissa.

Innovaatiokeskittymien perusominaisuuksia ovat (ks. Hautamäki 2008; Vasara ym. 2009; Hautamäki & Oksanen 2012):

- Niissä on globaalisti arvostettua erityistä osaamista ja siihen perustuvaa yritystoimintaa.
- Niissä luodaan uutta tietoa ja teknologiaa, jota seurataan kaikkialla.
- Ne vetävät globaalisti puoleensa uusia osaajia ja tätä osaamista hyödyntävää liiketoimintaa (investointeja)
- Niissä on globaalisti toimivia paikalliseen osaamiseen pohjaavia yrityksiä
- Osaaminen on riittävän monipuolista turvaamaan alueen menestyksen jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla
- Niiden ekosysteemi on maailmanluokkaa ja tarjoaa erinomaiset edellytykset innovaatio- ja yritystoiminnalle.

Nämä ominaispiirteet löytyvät lähes kaikista menestyneistä innovaatiokeskittymistä (esim. Piilaakso, Bostonin seutu, San Diego, Toronto, Cambridge, München, Singapore, Shanghai, Soul jne.). Korostamme, että innovaatiokeskittymät määritellään suhteessa globaaliin talouteen: ne ovat globaalisti merkittäviä keskittymiä, jotka tunnetaan maailmalla ja joiden tuotteita myydään kaikkialla.

⁵ Innovaatiokeskittymistä käytetään englannin kielessä erilaisia termejä kuten innovation center, innovation hub, knowledge hub, knowledge center ja myös termiä innovation ecosystem.

Termin ekosysteemi käyttö on koko ajan laajentunut ja yleistynyt. Innovaatioiden ekosysteemiä voidaan parhaiten kuvata dynaamisena verkostona, jossa toimijat ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Määrittelimme kirjassa *Suuntana innovaatiokeskittymä* (Hautamäki & Oksanen 2012) innovaatioiden ekosysteemin innovaatioita synnyttäväksi dynaamiseksi verkostoksi.

Tutkimusten mukaan yllä kuvatut tekijät ovat välttämättömiä, mutta alueen menestyksen ratkaisee loppujen lopuksi näiden elementtien kokonaisuus. Ennen kaikkea innovaatioiden ekosysteemin tekee eläväksi ja uusiutuvaksi vahva yrittäjyyskulttuuri, joka kannustaa riskinottoon ja luovuuteen. Toinen erityinen piirre on jatkuva ideoiden ja ihmisten liike, ”kierrätys”. Ihmiset liikkuvat helposti yrityksestä toiseen ja tutkimuslaitoksista yrityksiin ja päinvastoin. Epämuodolliset verkostot toimivat tehokkaasti informaation ja ideoiden välittäjinä (Saxenian 2006).

Innovaatioteorian kannalta innovaatioiden ekosysteemin tärkeimpiä ominaisuuksia on synnyttää ja kaupallistaa ideoita. Innovaatiot syntyvät ideoiden ristipölytyksessä, kun erilaista täydentävää tietoa ja osaamista yhdistetään yllättävillä tavoilla. Kirjassamme *Suuntana innovaatiokeskittymä* tätä piirrettä kutsutaan ideoiden virraksi, jolla tarkoitetaan ideoiden liikkuvuutta ja kohtaamista erilaisissa paikallisissa, kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa. Tältä kannalta katsoen innovaatioiden ekosysteemin kehittämisessä tulisi tähdätä siihen että:

- Ideoiden virta olisi rikas ja esteetön (uusien ideoiden syntyminen ja leviäminen, ideoiden törmäytys, kohtaamispaikat eli agorat, ”pörinä”)
- Yrityksillä olisi erinomaiset valmiudet hyödyntää ideoiden virtaa (kyky löytää ideoita ja toteuttaa niitä tuotannossaan).

Prahalad ja Krishnan (2008) analysoivat perusteellisesti liiketoimintaympäristön ja liiketoiminnan logiikan muutoksia. He esittävät kaksi perusteesiä:

1. $R=G$: voimavarat ovat globaaleja ja hajaantuneita; toimitusketjut ovat maailmanlaajuisia ja lähes kaikkiin tarpeisiin löytyy tarjontaa jostain päin maailmaa.
2. $N=1$: yksilöistä on tullut liiketoiminnan fokus; yksilön kokemus on tärkeintä ja ratkaisevaa menestykselle. ($N=1$ tarkoittaa kirjaimellisesti että yritys palvelee aina yhtä asiakasta kerrallaan.)

Kaava $R=G$ merkitsee, että kaikkea osaamista ei tarvitse itse hallita. Sen sijaan on kyettävä hyödyntämään globaaleja osaamisvarantoja. Kaavaa $R=G$ voidaan käyttää toiseenkin suuntaan ja korostaa, että innovaatiokeskittymän menestys on myös kiinni siitä, että sen tarjoama osaaminen kiinnostaa muita ja on niille arvokas resurssi.

Teesin $N=1$ sisältönä on arvonmuodostuksessa tapahtuvat muutokset, jotka johtavat siihen että

1. arvo luodaan yhä enemmän yhdessä kuluttajan kanssa ja
2. kuluttajan/asiakkaan henkilökohtainen kokemus on palvelun menestyksen (onnistumisen) perustana.

Näiden teesien sanoma on, että arvonmuodostus on yhdessä luomista ja yksilöllisten piirteiden ja kokemusten huomioon ottamista (personalized co-created experiences).

4.1.3. Urbanisaatio – kaupunkien erilaisuus voimavarana

Aluekehityksessä on siirrytty kaupunkikeskeiseen vaiheeseen. Kaupungistuminen etenee kaikkialla maailmassa ja Suomi on mukana tässä kehityksessä. Kaupungistumisen aste on meillä nousemassa noin 80 prosenttiin. Kaupungit ovat yritystoiminnan, hallinnon ja kulttuurin keskuksia. Uudempi innovaatiotutkimus on nostanut esiin kaupunkien roolin innovaatiotoiminnan keskuksina, joka näkyy esimerkiksi patenttien hakumäärissä.

Alueet ja kaupungit ovat kuitenkin hyvin erilaisia kehitysedellytyksiltään ja vahvuuksiltaan. Maailmanmitassa suuria mega-alueita on vain kourallinen, niiden joukossa Tokio, Pariisi, New York, Lontoo ja Peking (Kim & Short 2008). Pohjois-Euroopassa ei ole yhtään tällaista mega-alueita. Sen sijaan tarkemmalla kaupunkianalyysillä saadaan esiin merkittäviä pienempiä kaupunkiseutuja, joihin myös pääkaupunkiseutu yltää. Suurkaupungeissa tuotetaan kolmannes Euroopan bruttokansantuotteesta. Näiden tuotanto, työllisyys ja väestö kasvavat keskimäärin nopeammin kuin muut Euroopan seutukunnat. Asukaslukua kohti laskettu bkt on suurkaupunkialueella kolmanneksen korkeampi kuin koko EU:ssa (ks. Laakso & Kostianen 2008).

Alueiden kilpailukykyä ei ole kyetty yksiselitteisesti määrittelemään. Eri teoriat johtavat erilaisiin tulkintoihin, selityksiin ja kriteereihin. EU:n komission raportissa käydään kattavasti läpi relevantti kirjallisuus 2000-luvun alkuun asti (Martin 2003). Raportissa kootaan keskeiset alueellisen kilpailukyvyn tekijät kolmeen ryhmään, jotka ovat 1) infrastruktuuri ja saavutettavuus, 2) inhimilliset voimavarat ja 3) tuotantoympäristö (s. 2–32).

Maailmanpankki julkaisi 2009 laajan tutkimuksen *Reshaping Economic Geography* (ks. Laakso & Loikkanen 2010), joka sisältää perusteellisen kuvauksen ja analyysin aluekehityksen ja keskittymisen ilmiöistä sekä niiden vaikutusmekanismeista ja seurauksista. Tässä tutkimuksessa nojaututaan kolmen D:n kriteeristöön, joilla arvioidaan alueiden kehitysmahdollisuuksia. Ne ovat Density (tiheys), Distance (etäisyys) ja Division (rajotukset, rajat). Laakso ja Loikkanen kirjoittavat:

”Maailmanpankin raportin mukaan menestyvät maat ja alueet ovat edistäneet talousmaantieteensä muuntumista sellaiseksi, että tuloksena on korkeampi tiheys kaupunkialueilla, lyhyemmät etäisyydet (parempi saavutettavuus) ja vähemmän erottelevia ja eristäviä tekijöitä.” (s. 12)

Tiheystekijät painottavat kaupungistumista talouskasvun moottorina. Laakson ja Loikkasen huomio kaupungistumisesta on osuva: ”Maailmanpankin politiikkasuositukset poikkeavat Suomessa etenkin aiemmin harjoitetusta politiikasta, joka korosti maan kaikkien alueiden ”tasapuolista kehittämistä” ja jarrutti kaupungistumista” (s. 17).

Kun kolmea D:tä tarkastellaan lähemmin, niin saadaan kiinnostavia uusia näkökulmia luovuuteen ja innovaatiopolitiikkaan. Tiheys tarkoittaa ihmisten paljoutta maantieteellillä alueella. Tiheys takaa mahdollisuuden tavata erilaisia ihmisiä. Tiheys merkitsee myös ajallista etua eli ihmisten tapaamiseen ei kulu kohtuuttomasti aikaa. Tiheys onkin eräs ehto innovaatioille ja luovuudelle. Ne edellyttävät erilaisten ihmisten kohtaamista ja yhteistyötä. Eikä vain satunnaista ja harvakseltaan tapahtuvaa kohtaamista vaan mahdollisuutta intensiiviseen yhdessä työskentelyyn. Tiheydellä ei ollut niin suurta merkitystä teollisuustuotannon aikakaudella kuin mitä sillä on innovaatiotaloudessa, joka perustuu

uusiin ideoihin. Edellä esitetty ideoiden virta ja uuden tiedon luominen helpottuvat ja jopa kiihtyvät kun ihmisiä on tiheässä.

Suurissa kaupungeissa on valtava tarjonta erilaisuutta, jota tarvitaan ideoiden tuottamisessa. Tiheydessä on houkutteluvoimaa. Monien tutkimusten mukaan liikkuvat, usein nuoret osaajat arvostavat mahdollisuutta tavata ihmisiä ja solmia tuttavuuksia. Paikalliset verkostot ovat houkuttelevuustekijöitä, koska ne tarjoavat mahdollisuuden löytää kiinnostavia työtehtäviä, edetä uralla, löytää kumppaneita ja saavuttaa onnellisuus (Florida 2010). Näin siis riittävä tiheys ja siihen perustuva erilaisuus ovat merkittävä tekijä sekä alueen innovatiivisuudelle että yleiselle vetovoimalle.

Etäisyys (distance) on toinen merkittävä D 3D-teoriassa. Suomen suhteellisen kaukainen sijainti suurista markkinoista ja merkittävistä innovaatiokeskittymistä ei voi olla vaikuttamatta maamme globaaliin verkottumiseen ja saavutettavuuteen. Vahva trendi maailmalla on nopeiden junayhteyksien rakentaminen. Ne liittävät isoja kaupunkiseutuja toisiinsa ja nivovat kaupunkeja ympäröivät kehät tiiviisti keskukseen. Vuonna 2010 avattu kolmen tunnin junayhteys Helsingistä Pietariin voi olla hyvin merkittävä tekijä ennen kaikkea Helsingin metropolialueen tulevaisuuden kannalta.

Kolmas D eli rajat (division) unohtuu usein innovaatiopoliittisessa keskustelussa. Historiallisesti tarkastellen rajat ovat olleet merkittäviä Suomen kehitykselle (vrt. Neuvostoliiton aika, EEC -vapaakauppasopimus ja EU:n jäsenyys). Jos rajan käsitettä tulkitsee vapaasti, on perusteltua väittää, että rajat ovat tulevaisuudessa enemmän henkisiä kuin juridisia. Olemmeko avoimia kansainväliseen vuorovaikutukseen ja hyväksymmekö laajamittaisen maahanmuuton?

4.1.4. Pehmeät innovaatiot syntyvät kolmannessa tilassa

Kaupunkikehitystä ja innovaatiokeskittymien rakentamista on viimeisen kymmenen vuoden ajan tarkasteltu hyvin paljon Richard Floridan teorian valossa. Vuonna 2002 julkaisussa kirjassa *Luovan luokan esiinmarssi* (suomeksi 2005) Florida osoittaa alueiden menestyksen perustuvan kolmeen T:hen, jotka ovat Teknologia, Toleranssi ja Talentit. Menestyvät alueet tuottavat uutta teknologiaa. Ne ovat suvaitsevia erilaisuutta kohtaan. Talenteilla Florida viittasi luovaan luokkaan, johon hänen mukaansa kuuluvat insinöörit, opettajat, taitelijat, toimittajat, tutkijat jne. Luova luokka määriteltiin ammattipohjaisesti ja tilastot osoittivat, että luovaan luokkaan kuuluu noin 30 % väestöstä.

Luovan luokan käsite on saanut kasvavaa kritiikkiä osakseen. Suomessa on erityisesti korostettu luovan luokan määritelmän kapea-alaisuutta. Tasa-arvoisen arvomaailmamme perusteella uskomme, että kaikki ovat omalla tavallaan luovia. Selvää on joka tapauksessa että luovuutta ei saa sitoa ammatteihin. Demos Helsingin raportissa Piilotettu osaaminen (2013) sanotaan osuvasti, että ”luova luokka korosti ajatusta suppeasta eliittijoukosta kilpailuedun synnyttäjänä”. Luovan luokan roolina on ollut tukea yritysten kilpailukykyä pohtimatta sen enempää kilpailukyvyyn motivaatiota tai luovuuden kohteita.

Mielestäni edessämme on innovaatiopoliittinen käänne kohti uuden tyyppistä ”pehmeää” innovaatiopoliittikkaa. Tätä ennakoi jo kansallisessa innovaatiostrategiassa omaksuttu *laaja-alainen innovaatiopoliittikka ja kysyntä- ja käyttäjäkeskeinen lähestymistapa*. Mutta on tehtävä vielä radikaalimpi harppaus, jossa innovaatiopoliittikkaa katsellaan uudesta

näkökulmasta. Nykyisen innovaatiopolitiikan perustavoitteena on edelleen tuottavuus ja talouskasvu, vaikka hyvinvointi todetaankin perimmäiseksi tavoitteeksi.

Pehmeä innovaatiopolitiikka viittaa kestävää hyvinvointia edistävää innovaatiopolitiikkaan, jossa ensisijaisena tavoitteena on tuottaa ratkaisuja hyvinvoinnin vajeisiin. Se edellyttää toisenlaista asennetta kuin talouskasvusuuntautunut innovaatiopolitiikka, jonka monet kokevat ”kovaksi” politiikaksi. Innovaatiotoiminta koetaan helposti ”ylätason” toiminnaksi, joka ei kosketa kansalaisia. Kärjistäen voimme sanoa, että innovaatiotoiminta ei ole naisten, nuorten, vanhusten, vammaisten tai maahanmuuttajien juttu. Hyvän yhteiskunnan rakentaminen ja ihmiskeskeisten ratkaisujen tuottaminen ei ole mahdollista, jos valtaosa kansalaisista on innovaatiotoiminnan ulottumattomissa. Uudessa luovassa taloudessa juuri ”joukot” ovat uusien liiketoimintojen lähteenä ja rakentajina. Emme elä enää teollisessa, pääomavaltaisessa yhteiskunnassa, vaan luovassa palvelutaloudessa, jossa lähes kuka tahansa voi menestyä pienilläkin investoinneilla.

Pehmeän innovaatiopolitiikan näkökulmana on kansalainen ja hänen hyvinvointinsa. Siinä innovaatiot liittyvät demokratiaan, elämäntapaan ja kansalaisyhteiskuntaan. Siinä kaikkea innovaatiotoimintaa tarkastellaan siltä kannalta, kuinka se edistää hyvää elämää ja ratkaisee ihmiskunnan polttavia ongelmia, jotka liittyvät ympäristöön, ilmaston muutokseen, köyhyyteen, sairauksiin, ikääntymiseen jne. Olemme ottaneet käyttöön termin *kestävä innovaatio*, jossa innovaatiotoiminnan tavoitteita ja vaikutuksia arvioidaan sen mukaan miten ne edistävät arvokasta ja hyvää elämää. (Hautamäki 2008).

Pehmeä innovaatiopolitiikka liittyy kansalaisiin toisellakin tavalla. Se näkee kansalaiset myös tärkeimpänä innovaatiopotentialina: ”kaikki ovat innovaattoreita”. Kansalaisten osaamista ja yhteistoimintaa ei ole kytketty innovaatioihin. Avoin innovaatio on askel oikeaan suuntaan, mutta sekin on nähty lähinnä yritysten keinoksi hyödyntää ulkopuolisia osaajia ja kuluttajia. Avoimen innovaation sijaan meidän on puhuttava julkisista innovaatioista, jotka perustuvat kansalaisten vapaaehtoisuuteen ja jotka tapahtuvat markkinasuhteiden ulkopuolella. Julkiset innovaatiot nojautuvat joukkojen viisauteen ja ongelmien joukkoistamiseen. Tämä käänne on osittain seurausta internetin ja sosiaalisen median kehittämisestä.

Pehmeän innovaatiopolitiikan myötä innovaation luomisen painopiste siirtyy yrityksistä kansalaisyhteiskuntaan. Professori Jon van Til, maailman johtavia kolmannen sektorin tutkijoita, on kehittänyt ajatusta kolmannesta tilasta (van Til 2000). Se on sosiaalinen areena, joka sijaitsee perheiden, markkinoiden ja julkisen hallinnon välissä. Se on paikka linkittyä, verkottua, kommunikoida ja elää.

Van Tilin (2000) perusteesejä on, että kolmas tila on tärkeämpi kuin isot rakenteet. Rakenteilla voidaan luoda puitteita ihmisten toiminnalle, mutta varsinaisesti kansalaisyhteiskunta on siellä, missä on kolmansia tiloja yhteiseen toimintaan, tietojen ja kokemusten jakamiseen, yhteisiin tunnetiloihin ja merkityksiin.

4.1.5. Ilkeät ongelmat ratkeavat uteliaisuudella

Kun katselemme innovaatioajattelun kehittymistä parinkymmenen viimeisen vuoden aikana, havaitsemme selvästi siirtymän teknologiasta palveluihin, hierarkioista verkostoihin ja teollisesta pääomasta aineettomaan pääomaan (ks. Hautamäki & Stähle 2012). Kehi-

tys on kulkenut kohti ihmiskeskeisyyttä. Sama kehityslinja on havaittavissa urbanisaatio-tutkimuksessa: kansalaisyhteiskunta ja kansalaiset ovatkin kaupunkien varsinainen voimavara ja hyvinvoinnin perusta (Alanen ym. 2010). Olemme todistamassa inhimillistä käännettä, joka tarkoittaa inhimillisen tekijän (human factor) nousemista keskeiseksi kehityksen lähteeksi.

Luovuuden teema on edelleen ajankohtainen, mutta luovuus sinänsä ei riitä alueiden menestykseen. Olennaista on, mihin luovuutta ja innovatiivisuutta käytetään ja minkälaisia ongelmia ratkotaan.

On palattava perusasioihin ja kysyttävä, mihin ihmiskunnan ja suomalaisten on suunnattava luovuutensa, osaamisensa ja innovaationsa. Mielestämme on vain yksi vakava vastaus: meidän on kyettävä ratkaisemaan ihmiskunnan ja yhteiskunnan polttavia ongelmia. Niitä sanotaan usein ilkeiksi tai viheliäisiksi ongelmiksi (englanniksi wicked problems). Ne liittyvät sellaisiin monimutkaisiin haasteisiin kuten ilmaston lämpeneminen ja luonnonvarojen niukkeneminen, ravinto, terveys, ikääntyminen, urbanisaatio, yhteiskunnallinen polarisaation, turvattomuus ja katastrofit.

- Näiden ilkeiden ongelmien ratkaisemiseksi meidän on muutettava hyvin monia perinteisiä tapoja toimia ja ajatella. Tässä esimerkkejä:
- Ihmiset haluavat tehdä merkityksellisiä asioita, siksi ilkeiden ongelmien ratkaiseminen innostaa ja motivoi.
- Ilkeät ongelmat eivät ole vain kansallisia vaan planetaarisia ja ne kohdataan kaikkialla.
- Sosiaaliset innovaatiot ovat entistä tärkeämpiä ja niillä luodaan edellytyksiä uusien toimintamallien ja teknologioiden omaksumiselle.
- Ilkeät ongelmat ovat suuria mahdollisuuksia vastuulliseen liiketoimintaan.
- Yhteiskunnalliset yritykset tulevat olemaan keskeisessä asemassa taloudellisesti toimivien ratkaisujen tuottamisessa.
- Kansalaisten aloitteet ja pehmeät innovaatiot tuovat ”ruohonjuuritason” viisauden ja kokemuksen ilkeiden ongelmien ratkaisemiseksi.
- Avoin data ja joukkojen viisaus avaavan yhdessä ennen näkemättömiä tapoja etsiä aivan uusia ratkaisuja, siksi netti on tärkeimpiä alustoja yhteistoiminnalle.
- Yliopistoille ilkeät ongelmat asettavat haasteen vahvistaa monitieteisyyttä ja lisätä ongelmanratkaisuun suuntautuvaa tutkimusta ja opetusta (uushumboldttilainen yliopisto, ks. Hautamäki ja Stähle 2012).

Kun näitä uusia haasteita ja toimintatapoja tarkastellaan, niin ilmeinen johtopäätös on, että luovuutta tarvitaan mutta vielä enemmän tarvitaan oikeiden ongelmien asettamista ja niiden ratkaisemista.

Demos Helsinki (Leppänen ym. 2013) on ehdottanut, että tulevaisuuden ratkaisevat ”uteliaat” ihmiset. ”Tarvitaan uteliaisuutta maailman suuriin teemoihin ja intoa tehdä merkityksellisiä asioita omalla työllään.” ”Uteliaiden luokalle” on Demoksen mukaan ominaista kiinnostus oman toiminnan yhteiskunnalliseen merkitykseen ja kontekstiin, luontainen

kansainvälisyys sekä netin ja sosiaalisen median syvällinen käyttö työssä, vuorovaikutuksessa ja ongelmien ratkaisemisessa.

Uteliaisuus on tämän vuosisadan hyve kolmesta syystä (Leppänen ym. 2013):

- Uteliaisuus auttaa hyödyntämään uusimpia vaikutteita ja avauksia
- Uteliaisuus on dynaamisen ja uudistumiskykyisen yhteiskunnan edellytys
- Uteliaisuus motivoi.

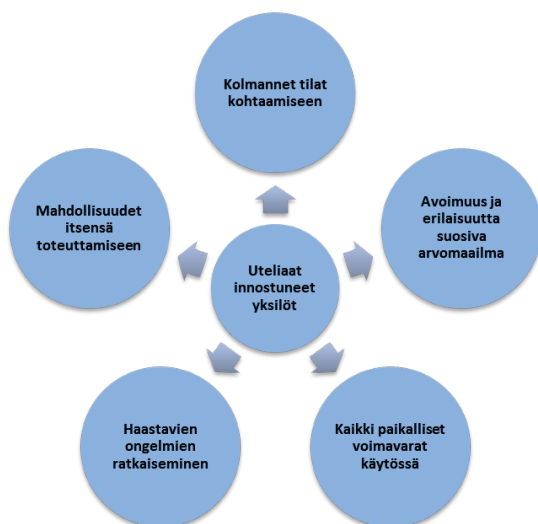
Utelias luokka ei perustu koulutukseen, ammattinimikkeisiin eikä työsuhteisiin. Uteliaaseen luokkaan kuuluvat kaikki, jotka ovat kiinnostuneita yhteiskunnan isoista ja pienistä haasteista ja tahtovat olla mukana niitä ratkaisemassa. Sosiologisesti tarkastellen ”utelias luokka” ei ole varsinainen luokka, mutta käsite on esitetty vertauskuvallisena haasteena ”luovalle luokalle”, jonka on elitistinen käsite.

4.1.6. Innostuneen alueen salaisuus

Lähdimme liikkeelle globaalin talouden muutoksista, jotka ovat johtaneet keskittymisen ja verkostoitumisen kaksoisliikkeeseen, kaupungistumiseen ja kilpailuun innovaatioilla. Teollisesta yhteiskunnasta on siirrytty palvelutalouteen ja kokemuksen muotoiluun. Kaikki nämä tekijät yhdessä johtavat ihmisen nostamiseen kehityksen keskiöön. Ihminen ja inhimillinen pääoma ovat tärkeintä. Osaava, luova ja motivoitunut ihminen on innovaatio-talouden tärkein voimavara.

Viimeiset kymmenen vuotta olemme puhuneet luovasta luokasta ja luovasta taloudesta. Tämä puhe muuttui yhä ontommaksi, koska luovuus haluttiin valjastaa yritysten kilpailukyvyyn ja talouskasvun moottoriksi. Tämä ei mitenkään riitä motivoimaan ihmisiä. Kaikki haluavat tehdä asioita, joilla on merkitystä ja jotka edistävät ihmisille tärkeitä asioita. Uusi aalto korostaa tarvetta ratkaista ihmiskunnan suuria haasteita, ilkeitä ongelmia. Tämä aalto nostaa esiin uteliaiden luokan, jonka käsissä tulevaisuutemme on.

Meidän täytyy nyt myös uudistaa käsityksemme aluekehityksen dynamiikasta (ks. kuvio 1). Vain innostuneet alueet menestyvät ja innostus syntyy uteliaista ja innostuneista ihmisistä.



Kuvio1. Innostuneen alueen dynamo

Innostuneen alueen arvomaailman tulee olla avoin ja suvaitseva. Silloin uteliaita ihmisiä kannustetaan kysymään ja kokeilemaan, onnistumaan ja epäonnistumaan. Tarvitaan kolmansia tiloja, joissa ihmiset kohtaavat ja toimivat yhdessä. Kolmannet tilat dynamisoivat kansalaisyhteiskuntaa ja synnyttävät vertaistoimintaa. Ihmiset tarvitsevat mahdollisuuksia toteuttaa itseään ja tehdä niitä asioita, joista on todella kiinnostunut. Nykyinen työelämä ja sääntelyviidakko tappavat innostusta. Elinkeinoelämässäkkin suunta on kohti joustavia pieniä ”innostuspajoja”, joissa uteliaat tyypit voivat toteuttaa unelmiaan.

Mikään alue ei menesty ilman paikallisten voimavarojen mobilisaatiota. Tämän asian suhteen on syytä olla erittäin tarkka. Luovan luokan konsepti kiinnitti huomion vain aika kapeaan akateemisesti koulutettuun, paljon esillä olevaan luokkaan, unohtaen valtaosan väestöstä: nuoret, työelämän ulkopuolella olevat, kotivanhemmat, työttömät, syrjäseuduilla asuvat, seniorit jne. Kuten painotetaan *Metropolin hyvinvointi* -raportissa (Alanen ym. 2010), tulevaisuudessa menestyvät alueet, jotka saavat ihmiset yhdessä ratkomaan aikamme häijyimpiä ongelmia. Alueiden hyvinvointi rakentuu itse asiassa kolmikantaisesta PPP-kumppanuudesta, jossa kansalaiset (people), yritykset (private) ja julkinen hallinto (public) yhdistävät voimansa ja ratkovat yhdessä paikallisia ja globaaleja ongelmia.

Olemme toki globaalissa kilpailussa ja alueiden on kyettävä generoimaan yritystoimintaa, jolla on globaalia kysyntää. Se edellyttää innovaatiokeskittymän rakentamista paikallisen osaamisen ja globaalin yhteistyön varaan. Olemme esittäneet artikkelissamme innovaatiokeskittymien erikoistumista ilkeiden ongelmien ratkaisemiseen.

”Jos innovaatiokeskittymiä halutaan rakentaa pitkäjänteisesti, niin rakentamisen lähtökohdaksi kannattaisiin ottaa kyky tuottaa ratkaisuja haastaviin ongelmiin osaamisprofiilin ja innovaatiokyvykkyyden pohjalta. Tätä kautta voidaan rakentaa siltaa globaaleihin kasvaviin markkinoihin ja tunnistaa verkottumisen ja kumppaneiden tarve. Tällaisen strategian omaksuva innovaatiokeskittymä erottuisi selkeästi pelkkään taloudelliseen menestykseen tähtäävistä innovaatiokeskittymistä.” (Hautamäki & Oksanen 2013, 14).

On vielä hyvä palata miettimään mikä sitten viime kädessä innostaa ihmisiä. Itse uskomme aktiivisen, yhteisöllisen ihmisen konseptiin. Ihminen innostuu kun hän saa osallistua omilla tavoillaan yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen ja saa siitä yhteisönsä arvostuksen. Jokainen meistä on erilainen, mutta yhdessä olemme enemmän kuin kaikki yksin. Tarvitsemme yhteisön tunnustuksen ihmisyydellemme, silloin meidän innostuksemme kasvaa ja kantaa hedelmää.

Kirjallisuutta

- Alanen, O., Hautamäki, A., Kaskinen, T., Kuittinen, O., Laitio, T., Mokka, R., Neuvonen, A., Oksanen, K., Onnela, S., Rissanen, M., Vassinen, S. & Viljanen, V. (2010). *Metropolin hyvinvointi*. Espoo: Espoon kaupunki.
- Hautamäki A. (2008). *Kestävä innovointi, Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä*. Sitran raportteja 76. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hautamäki A. & Oksanen K. (2012). *Suuntana innovaatiokeskittymä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hautamäki A. & Oksanen K. (2013). Metropolista haastavia ongelmia ratkaiseva innovaatiokeskittymä. *Kvartti* 1/2013, s. 7–16.
- Hautamäki A. & Stähle P. (2012). *Ristiriitainen tiedepolitiikkamme. Suuntana sivistys vai innovaatiot*. Helsinki: Gaudeamus.
- Laakso S. ja Kostianen E. (2008). *European Metropolises. The Baltic Sea Cities in The European Context*. Helsinki, Urban Facts. Statistics 2008:45.
- Laakso S. & Loikkanen H. (2010). Aluetaloudet muutoksessa maailmanlaajuisesti. *Kvartti* 1/2010, s. 7–19.
- Leppänen J., Lähdemäki J., Mokka R., Neuvonen A., Orjasniemi M. & Ritola M. (2013). *Pilotettu osaaminen*. Helsinki: Demos Helsinki.
- Martin R. L. (2003). *A study of the factors of regional competitiveness. A final report for The European Commission Directorate-General Regional Policy*. European Commission.
- Prahalad C.K. & Krishnan M.S. (2008). *The New Age of Innovation, Driving cocreated value through global networks*. New York: McGraw Hill.
- Saxenian A. (2006). *The New Argonauts. Regional Advantage in a Global Economy*. Harvard: Harvard University Press.
- Van Til J. (2000). *Growing Civil Society. From Nonprofit Sector to Third Place*. Indianapolis: Indiana University Press.
- Vasara P., Hautamäki A., Bergroth K., Lehtinen H., Nilsson P. & Peuhkuri L. 2009. *Suuri siirtymä. Uusia lähestymistapoja tietämysverkostojen kehittämiseen*. Sitran raportteja 79, Helsinki: Edita Prima Oy.

5. Innostavat tilat ja toimintamallit

Mika Pirttivaara, Aalto yliopisto + työryhmä (Urban Mill, Start Up Sauna jne.)

5.1. Aalto Fablab

Anu Määttä <http://fablab.aalto.fi>



Aalto Fablab toimii Aallon taiteiden ja suunnittelun opintosuuntien kampuksella Helsingin Arabianrannassa. Se on osa maailmanlaajuista FabLab-verkostoa – tällä hetkellä n. 100 ympäri maailmaa ja monia lisää suunnitteilla. Fablab-verkoston jäsenet jakavat keskenään samat laitteistuosituksukset sekä toimintaperiaatteet. Yhteistoiminnan muotoja ovat vuosittain järjestettävä Fablab-konferenssi aina eri alueen Fablabin isännöimänä, kuuden kuukauden koulutusohjelma Fab Academy, ja päivittäiseen yhteydenpitoon käytettävä videokonferenssijärjestelmä.

Aalto Fablab on ollut toiminnassa kesästä 2012 asti, ja palvelee Aalto-yliopistolaisten lisäksi myös suurta yleisöä: viikoittain on ohjelmassa avointen ovien päivät, jolloin tutustuminen Aalto Fablabiin on mahdollista kenelle hyvänsä ja ilman ennakkoilmoittautumista. Muina aikoina Aalto-yliopistolaisten – opintosuunnasta riippumatta - on mahdollista varata laitteiden käyttöaikaa omiin opintoihin tai työhön liittyvien projektien toteuttamiseksi. Toimintoihin kuuluvat myös säännöllisesti järjestettävät kurssit Aalto-yliopiston opiskelijoille sekä erilaisiin tapahtumiin osallistuminen.

Laitteiden peruskäytössä neuvotaan aina - etenkin ensimmäisellä kerralla - oman toteutettavan projektin puitteissa, oli kyse sitten korusarjan leikkaamisesta laserleikkurilla tai virtapiirin suunnittelemisesta ja valmistamisesta. Alkuun pääsee siis varsin vähäisellä etukäteistiedolla teollisen muotoilun ja tuotannon prosesseista - oppiminen tapahtuu omien työpajassa valmistettavien projektien ehdoilla. Laitteet sekä pienemmät määrät perusmateriaaleja saa Aalto Fablabissa käyttöönsä ilmaiseksi, ja paikan päältä on myös mahdollista ostaa käyttöön laitteille soveltuvia materiaaleja.

Vierailijat tulevat jatkossa dokumentoimaan projektinsa Aalto Fablabin [www-sivuilla](http://www.fablab.aalto.fi): tämä kuuluu FabLabien toimintaperiaatteisiin myös muualla. Dokumentointi auttaa hah-

mottamaan mitä työpajassa on mahdollista valmistaa sekä toimii inspiraation lähteenä tuleville vierailijoille. <http://fablab.aalto.fi/site/projects>

5.1.1. Tekniikka ja sovellukset

Aalto Fablabista löytyvät kaikki Fablab-varustelusuosituksiin sisältyvät laitteet <http://fablab.aalto.fi/site/equipment>

Laserleikkuri

Laserleikkurilla on mahdollista leikata akryylimuovia, puuta ja muita ja orgaanisia materiaaleja sekä kaivertaa monen muun materiaalin pintaa (esim. lasi, kivi, metalli). Se mahdollistaa hyvin tarkan työskentelyn kahdessa ulottuvuudessa, kolmiulotteisia malleja on myös mahdollista koota leikkaamalla malleihin yhteensopivia liitoskohtia.



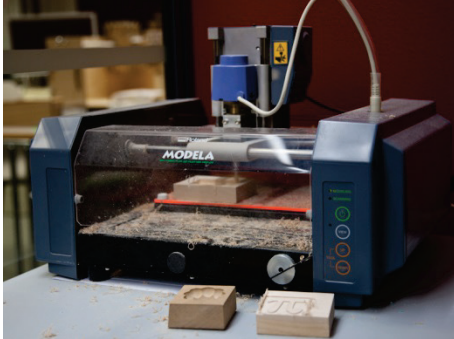
Tarraleikkuri

Tarraleikkurilla voi leikata vinyylitarrasta sisustus- tai mainostarroja, silkkipaino- tai maalaus-sabluunoita. Tämän lisäksi kuparitarrasta on mahdollista leikata joustavia virtapiirejä.



Pieni jyrsin

Pienellä jyrsimellä (CNC router, milling machine) on mahdollista jyrsiä tarkasti 3D-mallitiedostosta vaikkapa puuesineitä tai muotteja piensarjatuotantoon. Sillä on myös mahdollista jyrsiä virtapiirejä.

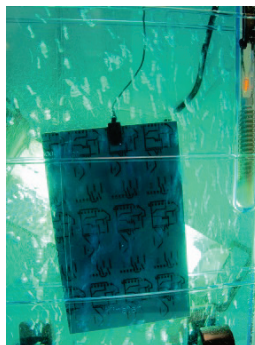


Iso jyrsin

Isolla jyrsimellä on mahdollista työstää isompia puukappaleita: valmistaa esim. huonekaluja tai kookkaampia muotteja.

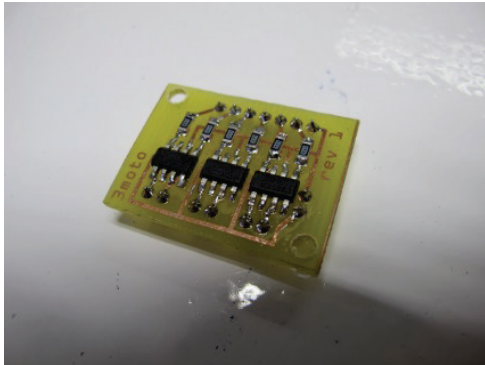
3D-tulostin

3D-tulostimet eivät ole kuuluneet FabLabien suosituslaitteistoon kuin vasta viime aikoina – tästä huolimatta sellainen kuitenkin löytyy lähes jokaisesta FabLabista, oleellisena osana digitaalisen pikavalmistuksen välineistöä. 3D-tulostintekniikoita on useita eri hintaluokissa: Aalto Fablabin tulostimet ovat hinnaltaan myös kotikäyttäjien ulottuvilla, ja pystyvät tulostamaan yksivärisiä kappaleita PLA- ja ABS-muovista.



Elektroniikka

Fablabeissa pyritään fyysisten prototyyppien lisäksi mahdollistamaan myös elektroniikan omaehtoinen kehittäminen ja valmistaminen: osa koneista (pieni jyrsin, tarraleikkuri) mahdollistaa myös virtalevyjen valmistamisen. Lisäksi on tarjolla kaikille Fablabeille yhteinen elektronisten komponenttien valikoima sekä elektroniikan analysointi- ja työstövälineitä.



5.1.2. Säännöllinen toiminta

Aalto-ajat

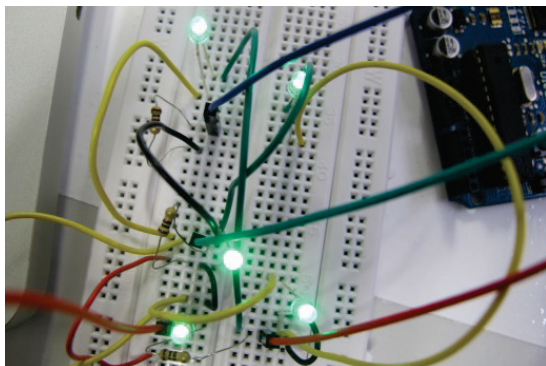
Aalto Fablab on tällä hetkellä avoinna Aalto-yliopiston opiskelijoille sekä henkilökunnalle kolmena päivänä viikosta, jolloin he voivat varata työskentelyaikaa Fablab-laitteille.

Avoimet päivät

Viikottaiset avointen ovien päivät tuovat Aalto Fablabiin vierailijoita yliopiston ulkopuolelta. Osallistumiskynnys on tehty mahdollisimman matalaksi: ennakkovarausta ei tällä hetkellä vaadita, joten on mahdollista tulla tutustumaan tilaan ja laitteisiin ja ehkäpä jo ensimmäisellä kerralla valmistamaakin jotain.

Electronics for Artists

Viikottainen kaikille avoin elektroniikan lounashetki: lyhyt luento sekä harjoitustuokio. Ohjelmassa tähän mennessä esim. virtapiirisuunnittelun perusteet, tutustuminen Arduinoon jne. <http://fablab.aalto.fi/site/content/electronics-artists>



Digital Workshop Basics

Valmistuksen "Hei Maailma": yksinkertaisia harjoituksia joiden kautta Fablab-laitteet tulevat tutuiksi itsenäisempää käyttöä ja myöhempiä kursseja varten. Aalto-opiskelijat saavat harjoitukset suoritettua opintopisteitä, ja muiden kävijöiden on jatkossa mahdollista suorittaa "Fablab-passi", joka saattaa jatkossa avata työpajan käyttöön passin suorittaneille myös muina aikoina kuin varsinaisina avointen ovien päivinä.

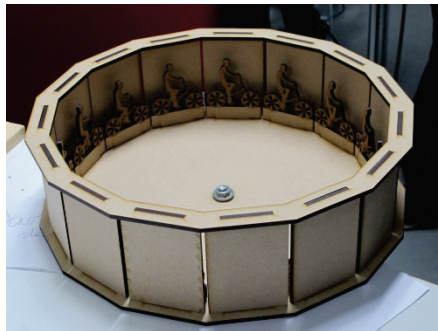
<http://fablab.aalto.fi/site/digital-workshop-basics> <http://fablab.aalto.fi/site/project-tags/dwb13s>



Digital Fabrication Studio

Intensiivinen digitaalisen valmistuksen jatkokurssi Aalto-opiskelijoille. Opiskelijat suorittavat kurssilla harjoituksia sekä valmistavat useampia Fablab-laitteita hyväksikäyttäen myös isomman projektin.

<http://fablab.aalto.fi/site/digital-fabrication-studio>

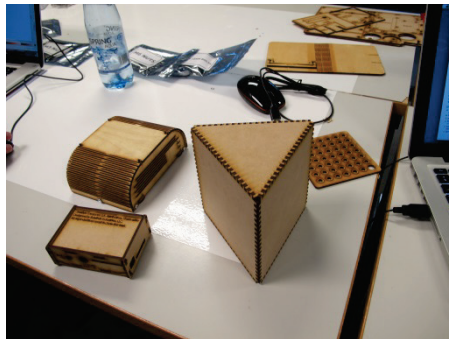
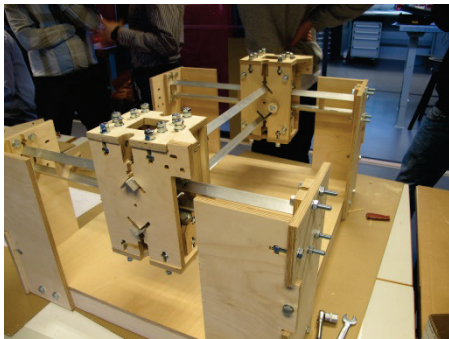


5.1.3. Tapahtumat

Säännöllisten toimintojen ohella Aalto Fablab on alusta lähtien osallistunut myös muihin tapahtumiin, joko tarjoamalla käyttöön tilan ja laitteita, tai viemällä laitteet labrasta suoraan yleisön pariin.

Open Knowledge Festival – syyskuu 2012

Aalto Fablab oli tapahtumapaikkana Open Knowledge Festivaalin Open Design, Hardware, Manufacturing and Making topic streamin työpaja-osuudelle. Viikon aikana valmistettiin tee-se-itse CNC-jyrsin*, puhelimeen yhdistettävä sykemittari ja opeteltiin laserleikkaus-työpajassa uusia tekniikoita. * <http://diyllcnc.org/> <http://okfestival.org/open-design/>



Nokia 3DK Hacking Workshop – maaliskuu 2013

Kaksipäiväisen työpajan syntyprosessi kuvaa hyvin mistä Fablab-ympäristössä parhaimmillaan on kyse: ihmisten ja ideoiden kohtaamisesta. Nokia julkaisi Lumia 820:n kuoren 3D-mallitiedostot vapaasti kaikkien saataville*. Parhaillaan omia kurssimateriaalejaan työstämässä ollut luennoitsija päätti kokeilla mallien tulostamista Aalto Fablabin tulostimilla – myös kotikäyttäjien ulottuvissa olevilla laitteilla. Tästä heräsi ajatus järjestää aiheesta työpaja: toisaalta antaa Aalto Fablab-vierailijoille tilaisuuden kehittää omia ideoitaan, joita olisi mahdollista valmistaa näillä joka kodin tulostimilla, toisaalta näyttää Nokialle osallistujien ideat, kotitulostamisen mahdollisuudet ja antaa heille myös realistisen kuvan tämänhetkisistä rajoitteista tuotekehitysympäristön ulkopuolella. http://www.developer.nokia.com/Community/Wiki/3D_print_a_shell_for_your_Nokia_Phone

Tuloksena työpajasta oli neljän työryhmän valmistamat seitsemän erillistä projektia: yksinkertaisista kuoren muokkauksista kokonaisiin tuotepäheisiin. <http://fablab.aalto.fi/site/content/nokia-3dk-hacking-workshop-voting>



Animatricks: Anima Lab – huhtikuu 2013

Aalto Fablab osallistui Animatricks-festivaaliin osana Anima Lab -näyttelyä. Tarraleikkuri tarjosi mahdollisuuden piirtää ja valmistaa oma tarra tarinaseinälle ja kotiin vietäväksi. 3D-tulostimen mahdollisuuksia päästiin näyttämään myös perheen pienimmille.

<http://www.animatricks.net/festivaali/ohjelma/anima-lab/>



Robotin kesäleiri – kesäkuu 2013

Kesäkuussa 2013 Käsityökoulu robotti ry. järjestää Aalto Fablabissa viikon mittaisen robotiikka-aiheisen kesäleirin 7-9 -vuotiaille.

<http://www.kasityokoulurobotti.fi/robotin-kesaleiri-aalto-media-factory/>

5.2. LUMA-keskus Aalto ja LUMARTS-laboratorio - innovatiivinen tila koulujen ja lukioden käytössä

Pirjo Putila ja Kai Zenger

Aalto-yliopiston toiminta matematiikan ja luonnontieteiden opetuksen edistämiseksi yhteistyössä koulujen ja lukioden kanssa alkoi oikeastaan jo Teknillisen korkeakoulun aikana, jolloin lukiolaisille järjestettiin luentoja ja lyhyitä kursseja matematiikasta, fysiikasta sekä tekniikan eri alueilta. LUMA-keskus Aalto käynnisti toimintansa osana valtakunnallista luma-keskusten verkostoa vuonna 2011. Verkostoa koordinoi Helsingin yliopistossa toimiva valtakunnallinen LUMA-keskus, jota johtaa professori Maija Aksela. Parhaillaan ovat käynnissä neuvottelut, joiden tavoitteena on muodostaa Suomen luma-keskuksista entistä yhtenäisempi organisaatio, Luma-keskus Suomi, joka voisi entistä helpommin edustaa ja viedä osaamistaan myös kansainvälisesti.

Verkostoon kuuluu keväällä 2013 yhdeksän luma-keskusta, jotka toimivat yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen yhteydessä. Verkosto kasvaa edelleen, sillä yliopistot ja ammattikorkeakoulut haluavat varmistaa, että ne saavat alueiltaan riittävästi opiskelijoita, joilla on hyvät matematiikan ja luonnontieteiden perustiedot.

Aalto-yliopiston lumatoiminnan tärkeimmät toimintamuodot ovat alkuvuosina olleet eri alojen professorien ja tutkijoiden ohjaamat kärkikurssit ja luennot lukiolaisille sekä uusi koulujen ja lukioden käyttöön vuoden 2012 aikana rakennettu LUMARTS-laboratorio.

Tila on entinen TKK:n ja VTT:n yhteinen puolipuhdastila, joka oli yksi ensimmäisiä Suomeen rakennettuja yksiköitä. Tilan käyttötarkoitus on nyt muuttunut, mutta se on säilynyt esimerkkinä yhteistyöstä: tilassa toimii LUMARTS-laboratorion lisäksi Aalto-yliopiston Taiteen ja suunnittelun korkeakoulun Biofilia-laboratorio, jossa opetetaan biotaiteen menetelmiä opiskelijoille ja taiteilijoille. Yhteisenä visiona on saada luonnontieteiden ja taiteiden opettajat ja opiskelijat kohtaamaan ja luomaan uusia mahdollisuuksia tieteiden ja taiteen yhteistyölle ja innovaatioille.

Luma-laboratorion tilasuunnittelu on tehty hyvässä yhteistyössä koulujen ja lukioden opettajien kanssa. Avaraa tilaa on noin 190 m². Suorakaiteen muotoisen tilan toinen ns. märkäpuoli on tarkoitettu kemian ja biologian laitteille ja välineille ja ns. kuiva puoli fysiikan, sähkötekniikan ja automaation tölle ja laitteille.

Yhteinen tila luo mahdollisuuksia myös aineenopettajien entistä laajemmalle yhteistyölle. Kemian, biologian ja fysiikan opettajien on mahdollista yhdistellä tuntejaan, jakaa luokka pienempiin ryhmiin ja integroida opetusta. Toteutuessaan yhteistyö antaa enemmän aikaa laboratoriotyöskentelylle, mikä motivoi oppilaita.

Koska tilassa ei ole näköesteitä, opettaja näkee koko ajan kaikkien oppilaiden työskentelevän, jolloin ryhmän valvonta on helpompaa. Tämä oli yksi tärkeä opettajilta tullut toive tilasuunnittelulle.

Luokan työpöydät ovat siirrettäviä, jolloin tilan voi järjestellä helposti myös erikokoisten ryhmien työskentelyä varten. Työpöydät ovat isoja, jolloin normaalissa opetuskäytössä yhden pöydän äärellä voi työskennellä helposti neljäkin oppilasta.

Laboratorion toiminta perustuu koulun tai lukion oman opettajan ohjaustyöhön. Aalto-yliopisto tarjoaa kouluille innovatiivisen tilan ja sellaisia laitteita ja välineitä, joita kouluilla ei ole resursseja hankkia eikä jokaisen koulun kannata hankkia.



Kuva 1. Kaitaan ja Olarin lukiolaisia biotekniikan työkurssilla LUMARTS-laboratoriossa



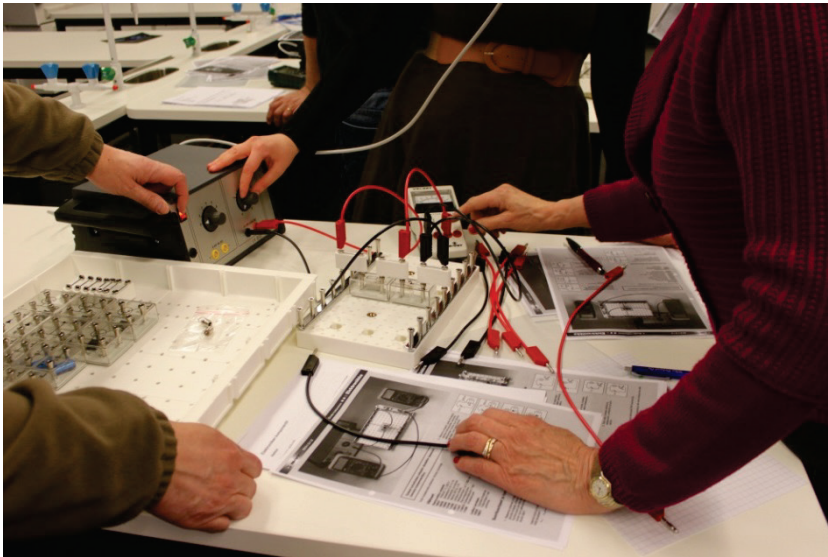
Kuva 2. Kaitaan lukion biologian opettaja opettaa finnpipetin (suomalainen innovaatio) käyttöä biotekniikan työkurssilla LUMARTS-laboratoriossa.



Kuva 3. Fysiikan opettajia elektroniikan kertauskursilla



Kuva 4. Yläkoulujen ja lukioiden fysiikan opettajat elektroniikan kertauskursilla



kuva 5. Kytännöt onnistuvat kun harjoittelee!



Kuva 6. Aalto-yliopiston spin-off Multitouch- kosketuspöytä LUMARTS-laboratoriossa. Avaruus ja planeetat tutkittavina.



Kuva 7. Pohjois-Tapiolan lukion fysiikan opettaja antaa ohjeita laboratoriotyöskentelyä varten.



Kuva 8. Työt sujuvat opettajan ohjaamana Pohjois-Tapiolan lukiolaisilla.

5.3. Aalto Biofilia – tukikohta biologiselle taiteelle

Projektipäällikkö Ulla Taipale, Aalto yliopisto

Taiteen näkökulmasta yhteistyö tieteen kanssa tuo uutta sekä tieteelliseen että taiteelliseen ajatteluun. Aalto-yliopiston taiteen laitoksella päätettiin vuonna 2009 perustaa monitaiteinen ja -tieteinen laboratorio ja aloittaa biotaiteellinen tutkimus ja opetus yhteistyössä alan pioneerin, australialaisen biologisen taiteen keskuksen, SymbioticAn kanssa.

Laboratoriolle sopiva tila löytyi Sähkötekniikan korkeakoulun uumenista Otaniemestä. Suunnittelu- ja rakennustyöt aloitettiin yhdessä ELECin Luma-laboratoriohankkeen kanssa. Persoonallinen ja innostava tila hahmottui jo suunnitteluvaiheessa. Yhteistyötä luodaan yli koulurajojen, ja tilojen valmistuttua vuoden 2012 lopussa oli helppo uskoa, että synergiaetuja löytyy jokapäiväisen kanssakäymisen kautta naapuruutta kypsyttellen ja toistemme kanssa ideoiden.

Aalto Biofilia, biologisen taiteen tutkimus- ja opetuslaboratorio, avattiin virallisesti 1.2.2013. Avajaisia juhli noin sata taidetta, kulttuuria, tieteitä ja teknologiaa edustavaa kutsuvierasta taiteesta, hyvästä ruoasta ja DNA-cocktaileista nauttien. Aallon taiteelliseen työskentelyyn tarkoitettu biologian laboratorion avaamisesta uutisoitiin lähes koko Suomen mediassa, ja tiedusteluja sen käytöstä, kursseista ja muusta toiminnasta tulee jatkuvasti.

5.3.1. Biologinen taide?

Biologinen taide tutkii ja käsittelee elämää ja biologisia prosesseja konkreettisella ja teoreettisella tasolla. Usein biologista taidetta tehdään biotieteiden ja biotekniikan menetelmin ja työkaluin laboratorio-olosuhteissa. Taiteilija käyttää tieteellisiä menetelmiä ja työvälineitä osana omaa luovaa työskentelyään ja tutkimustaan. Aalto Biofilian laboratoriossa voidaan toteuttaa muun muassa molekyylibiologian, solu- ja mikrobiologian sekä kudosteknologian töitä.

Biologista taidetta voi olla esimerkiksi elävä kudosveistos tai -pihvi, performanssi, jossa eristetään DNA:ta tai yritys jalostaa ulkoavaruuden olosuhteissa elävä hedelmäkärpänen**. Syntyvät teokset voivat olla yhteiskunnallisia tai poliittisia kannanottoja, käsitellä bioteknologian tuomia eettisiä kysymyksiä tai tuoda esiin elämän ja elävien organismien ja prosessien kauneuden, rumuuden tai monimutkaisuuden. Biotaide luo kulttuurista keskustelua biotieteiden kehityksestä ja menetelmistä ja niiden vaikutuksesta elämäämme. Taiteellista laboratoriotyöskentelyä säätelevät samat terveys- ja turvallisuussäännökset sekä bioeettiset säännöt kuin tieteellistäkin.

5.3.2. Biofilian toiminta

Biofilia tarjoaa puitteet taiteen tekemiseen tieteen välineitä ja menetelmiä käyttäen. Siellä järjestetään kursseja, työpajoja, luentoja sekä muuta ohjelmaa yhdistäen Aalto-yliopiston ja muiden tiedeyliopistojen kokemusta ja asiantuntemusta. Sisällöt on tarkoitettu kaikille Aalto-yliopiston opiskelijoille ja osa luennoista ja työpajoista on avoinna myös muille, joilla on riittävät perustiedot. Ensimmäisen toimintavuoden ohjelmassa on mm. biologian laboratoriotyöskentelyyn, kaupunkimehiläisiin ja lumen biologiaan perehdyttäviä opetus-

ja tutkimuskokonaisuuksia. Suomessa vietetyn puolen vuoden työskentelyjakson jälkeen taiteilija-kaksikon Oron Cattsin ja Ionat Zurrin kaksi tutkimushanketta jatkuvat.

Laboratorio polkaistiin vauhtiin vuoden alussa toteuttamalla viikon mittainen, intensiivinen *Biofilia/SymbioticA Biotech Art Workshop*, jossa yhteensä 20 opiskelijaa, taiteilijaa ja kansainvälisiä vierasta tutustui bioteknologiseen laboratoriotyöskentelyyn ja sen mahdollisuuksiin taiteessa Oron Cattsin opastamana. Työpajaan osallistui taiteilijoita ja tutkijoita Suomesta, Ranskasta, Yhdysvalloista, Ruotsista ja Italiasta. (kuvia) Kurssi antoi parhaan mahdollisen lähtölaukauksen Biofilian tulevalle toiminnalle ja yhteistyölle paikallisten ja kansainvälisten toimijoiden kanssa.

Lainauksia työpajaan osallistuneiden palautteesta

Such great drive for understanding life at large (and at small...) has been has been positively triggering me, by helping re-starting questioning things further and engaged my mind in a thinking process which is still being metabolized, and will hopefully conduct me towards novel reflections and possible visions.

Moreover, I have to say that the facilities that the team has been able to put together are truly professionally impressive, as well as the subversive revolution of paradigm in the relationship between artists and scientist (who looks for whom...?) Great treasure.

Maurizio Montalti, Creative Explorer/Designer, Officina Corpuscoli (Italia)

Thank you all for an interesting week exploring a new view on life. Still a little detached from thinking about user-friendly coffee cup and plate on my everyday-schoolwork, so I don't know if it is entirely possible to be back to the life as I knew it before Biofilia workshop.:) Other materials have hard time competing at profoundness with, well -life! What is the role of esthetics, moral and expression, or truth? Art and science as tools for finding and telling it? Getting dizzy trying to figure out a way to have something relevant and new to say about it all. Maybe combining biology and art provides the new vocabulary needed for it? How about the commercial side that seems to be injected in everything people get their hands on?

Anni-Marja Kuula, opiskelija, keramiikka- ja lasitaiteen koulutusohjelma, Aalto Arts

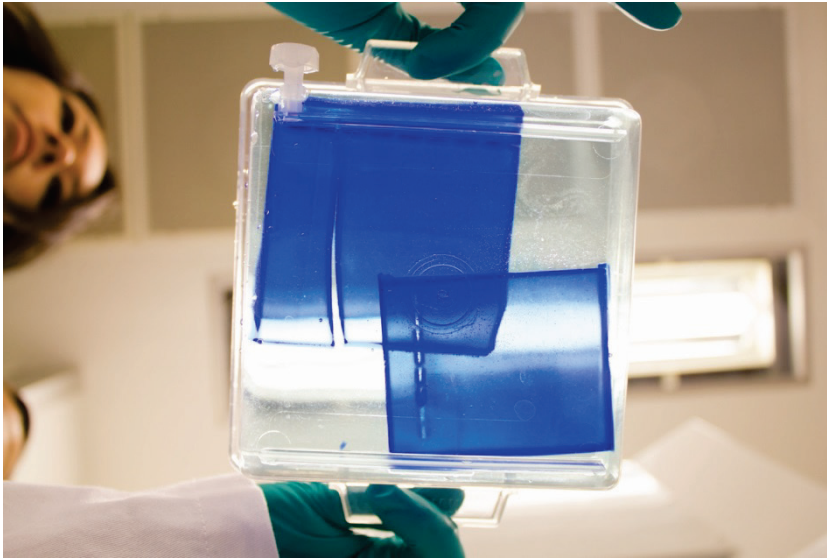
Laboratorion avauduttua Ionat Zurrin johtaman *Art & Life Manipulation* -kurssin opiskelijat aloittivat ensimmäisinä omien projektiansa työstämisen laboratorio-olosuhteissa mikrobiologian DI:n Marika Hellmanin opastamana. Kurssilla opiskelijat tutustuivat biotaitteen teoriaan ja bioteknologian menetelmiin, kuten DNA:n eristämiseen ja solu- ja kudosisviljelmien tekemiseen. Käytännön laboratoriotyöskentelyjakson jälkeen he pystyivät kokeilemaan ja soveltamaan oppimimaansa omaan taideprojektiin. Ryhmät koostuivat taitteen ja suunnittelun, tekniikan ja biologian opiskelijoista. Ryhmien monialaisuus on todettu opiskelua positiivisesti rikastuttavana asiana.



Biofilia on taiteelliseen tutkimukseen erikoistunut laboratorio, jossa opitaan tieteen käyttämiä menetelmiä monialaisissa ryhmissä. Kuva: Ulla Taipale (biofilia lab work_U.Taipale.jpg)



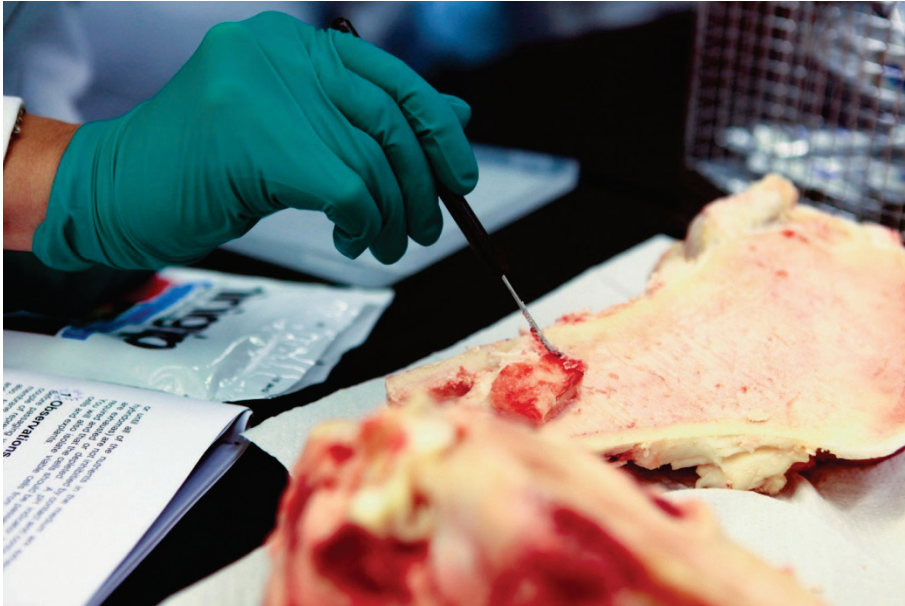
Punatalvion lehdistä voidaan erottaa leukemian hoidossa käytettävää lääkeainetta. Biofilian työpajassa harjoiteltiin bakteerien hyödyntämistä lääkeaineen keräämiseen. (agrobacterium_workshop_D.Benque.jpg) Kuva: David Benque



DNA-proteiinien tarkastelu ja erotus tapahtuu sähkövirran avulla. Biotech Art -työpajaan osallistunut Jennifer Johung esittelee saatuja tuloksia. (gel and jennifer johung_M.Randomska.jpg) Kuva: Marietta Randomska



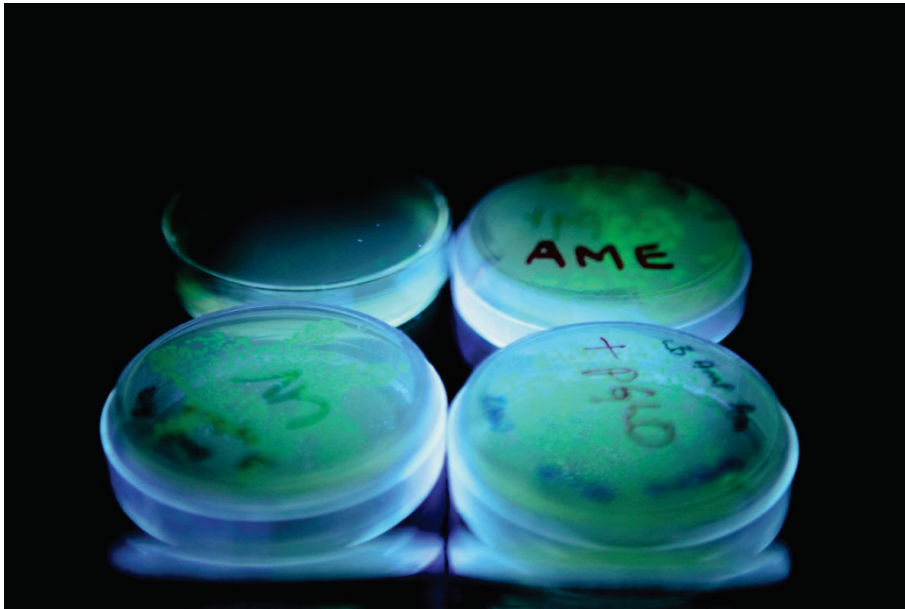
Laboratoriomestari Marika Hellman havainnollistaa Valtteri Wikströmille geelielektroforeesiin tarvittavan laitteiston kokoamisen ja osien merkityksen. Taustalla Marietta Randomska. (gel electrophoresis_U.Taipale.jpg) Kuva: Ulla Taipale



Solulinjan aloittaminen vaatii tarkkuutta sekä aseptiset työskentelyolosuhteet.(cow bone cell harvest_M.Montalti.jpg) Kuva: Maurizio Montalti



Biotech Art –työpajassa tutustuttiin kasvien hyödyntämiseen solubiologiassa. (plant tissue culture M.Montalti.jpg) Kuva: Maurizio Montalti



Tietyissä puitteissa plasmidien avulla voidaan vaikuttaa kohdeorganismien ominaisuuksiin. Kuvan E. Coli -bakteerikanta "hohtaa pimeässä", seurauksena plasmidin onnistuneesta siirrosta. (e.coli gfp M.Montalti.jpg) Kuva: Maurizio Montalti

5.3.3. Elämä laboratorion ulkopuolella

Biofilian toiminta ei rajoitu biotekniseen laboratoriotyöskentelyyn neljän seinän sisällä, vaan tutkimusta ja opetusta tehdään myös Suomen erityisistä luonnonolosuhteista ja ekosysteemeistä ammentaen. Vuonna 2011 kaupunkimehiläisiä taiteellisesti ja tieteellisesti tutkaileva *Melliferopolis –Honeybees in Urban Environments* -hanke alkoi itävaltalaisen Christina Stadlbauerin johdolla. (kuva) Hankkeen myötä pääkaupunkiseudulle tuotiin 20 000 mehiläistä, jotka aloittivat kaupunkilaiselämänsä Kaisaniemen kasvitieteellisessä puutarhassa, Harakan saarella ja Espoon Keilaniemessä. Keväällä 2013 Aalto Gardeniin Otaniemen kampukselle perustetaan oma kokeellinen mehiläistarha. Maapallon elämälle tuikeitärkeiden hyönteisten elämää voi Otaniemessä pian seurata niin puutarhassa kuin laboratoriossakin niitä tarkkaillen.

Talvella 2013 Aallon opiskelijaryhmä vietti viikon Suomen käsivarressa, Kilpisjärven biologisella asemalla taiteilija Leena Valkeapään johtamalla kurssilla Lumen biologia ja arktisen kokemus. Pohjoisen kokemusta pohjustettiin lumen biologiaan syventävällä seminaaripäivällä, jonka puitteissa Biofiliaa tarkasteltiin muun muassa lumen kiteytymistä ja pieneliöitä mikroskoopin linssin alla.

Lisää Biofilian tulevasta ohjelmasta voit lukea: www.biofilia.aalto.fi

Lähteet

The Tissue Culture and Art Project / Victimless Leather: A Prototype of Stitch-less Jacket grown in a Technoscientific 'Body', 2004
The Tissue Culture and Art Project / Semi-Living Steak, 2000
Adam Zaretsky / Vivoarts DNA Isolation Skill-Share Lab
Andy Gracie / Drosophila Titanus, 2011->

5.4. Aalto Future Club - the Flaming Task Force for Igniting Our Futures

Mika Pirttivaara

5.4.1. Kohti yhteisiä tarkoituksia ja konkreettista toimintaa

Uusimman kovimman tason tutkimustiedon ja ennakointitiedon vienti käytännön soveltuksiksi on hankalan ja pitkän tien takana. Suuri osa tästä arvokkaasta tiedosta ei välttämättä päädy kestäväen kasvun eväiksi. Esimerkiksi akateemiset tutkimukselliset tavoitteet ja innovaatioihin tähtäävät tavoitteet ovat toisistaan irrallaan ja kumpikaan näistä ei pääsääntöisesti tavoittele merkittävien yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisua saati avautuviin uusiin mahdollisuuksiin tarttumista nopeasti. Tätä aihetta ovat käsitelleet mm. Pirjo Ståhle ja Antti Hautamäki kirjassaan "Ristiriitainen tiedepolitiikkamme."

Yliopistot eivät ole yksinään kiihtyvällä tahdilla kasvavan ja uusiutuvan tiedon määrän kanssa. Nopeasti muuttuvassa maailmassa harva sulkeutunut organisaatio voi enää menestyä. Siksi on kriittisen tärkeää löytää energisoivia toimintamalleja, joiden avulla voidaan generoida merkityksellisiä sisältöjä kehittämistoimintaan mutta myös ulkoista näkökulmaa strategiaprosesseihin. Nykyään monet yritykset ovat jo perustaneet korkean tason sparrausryhmiä, joissa on vahva ulkopuolinen edustus ja joiden tehtävänä on rikastuttaa yrityksen strategiaprosesseja. Ketterät strategiaprocessit yhdistettynä esimerkiksi joukkoistamista hyödyntävään tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan luovat kasvu- ja uudistumismahdollisuuksia, joita ei osata vielä täysin hyödyntää.

Uusille toimintamalleille, jotka nivovat umpeen näitä tiedon ja osaamisen hyödyntämisen tyhjiöitä, on huutava tarve – nopeasti, ketterästi ja keskeisten toimijoiden yhteistyönä. Yliopisto voi toimia uusimman tiedon tuottajan roolissa "neutraalina" alustana, joka kytkee eri haasteiden ratkaisemiseksi yhteen elinkeinoelämää, julkista sektoria, kolmatta sektoria sekä kansalaisia. Samalla voidaan kokeilla ja edistää merkittävästi tosielämälähtöistä innovaatiopolitiikan tekoa sen eri tasoilla (esim. policy prototyping, politiikkakokeilut).

Aalto Future Club on Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun tiedon ja innovaatioiden tutkimuskeskuksen (CKIR) vuonna 2013 käynnistämä aloite, joka tuo yhteen eri alojen osajia, aikaansaa konkretisoitavia aloitteita sekä edistää niiden käytäntöön viemistä tärkeissä yhteiskunnallisissa teemoissa. Tavoitteena on, että klubin avulla pystytään vastaamaan paremmin nopeisiin ja suuriin muutoksiin sekä luodaan ainutlaatuisia mahdollisuuksia

tutkimukselle, oppimiselle, suomalaiselle elinkeinoelämälle ja julkisen sektorin kehittämiseksi.

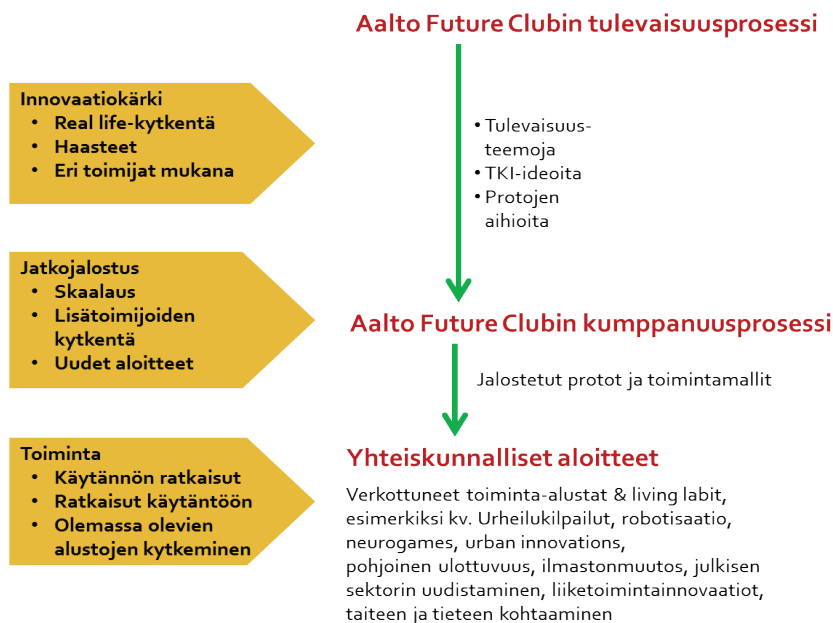
Klubin perusajatus kiteytyy Aalto-yliopiston arvoissa ja käytännön toiminta toteuttaa niitä seuraavasti

- Klubissa toteutuu intohimo uuden etsimiseen ja löytämiseen yhdessä.
- Klubissa on vapaus luovuuteen, rakentavaan kriittisyyteen ja uuden luomiseen.
- Klubi kannustaa vaikuttamaan rohkeasti sekä rakentamaan tulevaisuutta yhdessä ja ennakkoluulottomasti.
- Klubin ilmapiiriä vahvistavat vastuu välittämisestä, suvaitsemista ja hauskan pitämisestä.
- Eettisyys, avoimuus, luottamus ja erilaisuuden kunnioitus luovat vahvan pohjan merkitykselliselle sisällölle sekä ihmisten kohtaamisille.

5.4.2. Aalto Future Clubin toimintamalli

Klubi tähtää nopeaan toimintaan, johon kytketään mukaan laajasti suomalaista ennakointitoimintaa, osallistavia menetelmiä (co-creation, co-design), nopeaa prototypointia ja kokeiluja. Klubin toimintamalli perustuu kolmeen pääprosessiin (kuva 1).

1. Tulevaisuusprosessi, jossa klubin jäsenet ja kumppanit löytävät yhdessä tulevaisuuden kannalta tärkeitä muutosilmiöitä ja teemoja sekä luovat konkreettisia aloitteita, joita he haluavat lähteä viemään yhdessä eteenpäin. Klubin tulevaisuusprosessin ytimessä on kolme vuosittain järjestettävää ydintapahtumaa, jotka koostavat kaikki klubin jäsenet ja kumppanit yhteen. Lisäksi klubi järjestää tärkeissä teemoissa ja asioissa täydentäviä tapahtumia, joihin on mahdollista ottaa mukaan muita tärkeitä sidosryhmiä.
2. Kumppanuusprosessi on keskeinen osa klubin toimintaa, jonka kautta pyritään tuomaan prosessiin mukaan yllättäviä näkökulmia ja osaamista. Sen päätehtävänä on vahvistaa klubin vaikuttavuutta rakentamalla tukiverkostoa ja tätä tukevaa toimintamallia tulevaisuusprosessissa syntyneille ideoille ja aloitteille.
3. Yhteiskunnalliset aloitteet, jotka toimivat kehitysympäristöinä klubissa syntyneiden ideoiden ja aloitteiden jatkojalostamiseksi ja konkretisoimiseksi. Nämä ovat yleensä living lab-tyyppisiä ympäristöjä, joissa esimerkiksi palveluita kehitetään yhdessä oikeiden käyttäjien kanssa.



Kuva 1. Aalto Future Clubin toimintamalli

Klubin jäseniä ovat pääsääntöisesti organisaatiot (yritykset, julkinen ja kolmas sektori) sekä poikkeustapauksissa henkilöt (lähinnä mikroyrityksille). Kumppanit puolestaan edustavat yhteiskunnan uudistumiskyvykkyyksien kannalta keskeisiä tahoja: yliopistoja, innovaatiopolitiikan vahvoja vaikuttajia sekä taiteellista, kulttuurista ja urheiluelämää: Helsingin yliopisto, Jyväskylän yliopisto, Turun yliopisto, Tekes, Sitra, Finpro, Suomen Olympiakomitea ja Kiasma sekä ministeriöistä Valtionvarainministeriö ja Työ- ja elinkeinoministeriö. Yhteistä arvонуontia vahvistaa klubin toimiminen jaettuna resurssina sen jäsenistölle ja kumppaneille.

Aalto Future Clubin ydintapahtumat

Klubin ydintapahtumat perustuvat osallistavaan, innostavaan ja tiimiyttävään fasilitointiin. Perusprosessiin kuuluu kolmen tapahtuman sarja:

1. Pathfinding-tapahtuma, jossa osallistujat löytävät yhdessä muutosilmiöitä ja nousevia yhteiskunnallisia teemoja.
2. Icebreaking-tapahtuma, jossa löydettyt ilmiöt ja teemat avataan tarkemmin yhteisten arvонуontimahdollisuuksien luomiseksi.
3. Designing-tapahtuma, jossa löydettyihin arvomahdollisuuksiin muotoillaan yhdessä konkreettisia prototyyppejä.

Tilaisuuksien toiminta vahvistaa osallistujien ainutlaatuisten osaamisten yhdistämistä sekä yhdessä luotuja kunnianhimoisia tavoitteita ja tarkoituksia. Polttoaineena luovuuden vapauttamiselle toimii luottamuksen, kunnioituksen ja tekemisen ilon yhdistäminen. Klu-

bitilaisuuksissa onkin kenen tahansa mahdollista tuoda esille hulluimpia ideoita ja hurjimpia unelmia. Toisaalta kovat yhteiset kyvykkyydet sekä halu muuttaa maailmaa ja menestyä auttavat ideoiden nopeassa konkretisoinnissa.

Kumppanuusprosessi: yksinkertainen on kaunista ja vaikuttavaa

Aalto Future Clubin kumppanuusprosessin ytimessä ovat yhdessätyöskentelypäivät. Päivän periaatteet ovat yksinkertaisuudessaan:

- kokoonnutaan n. kerran kuukaudessa ja varataan mahdollisuus tehdä koko päivä töitä yhdessä,
- kokoonnutaan vuoron perään eri kumppaneiden luona/uusissa paikoissa,
- pyritään pitämään agenda mahdollisimman kevyenä/väljänä,
- paikalle voi tulla milloin haluaa ja lähteä milloin haluaa,
- päivän aikana voi tehdä omia töitä, työstää klubiin liittyviä asioita tai rakentaa erilaisia yhteistyökuvioita,
- päivän ilmapiiri pidetään avoimena, erilaisuutta kannustavana, keskustelevana ja konkretiaan tähtäävänä,
- päivän aikana luodaan mahdollisuuksia tutustua isäntänä toimivan kumppanin työyhteisöön ja uusiin mielenkiintoisiin ihmisiin ("kahviautomaatti-ilmiö") sekä
- mukaan kutsutaan yleensä myös "vierailevia tähtiä", jotka rikastuttavat päivää uusilla ajatuksia ja yllättävillä näkökulmilla.

Päivän periaatteet kannustavat hyvin itseohjautuvaan toimintaan, mikä antaa runsaasti vapausasteita sisältöjen suhteen sekä luo vahvasti osallistavaa ilmapiiriä ja yhteistä innostavaa työskentelykulttuuria. Toisaalta kumppaneiden keskuudesta löytyy varsin laaja-alaista osaamista, joten omienkin töiden ongelmatilanteissa apu on yleensä löytynyt välittömästi.

Yhdessätyöskentelypäivän konseptia on hyödynnetty muuallakin. Päiviä on jo järjestetty esimerkiksi eri ministeriöiden välillä ja Aalto-yliopiston sisäisesti. Päivän pohjalta on myös kehitetty Tekesin, Sitran ja Finpron yhdessätyöskentelypäivät, joiden aikana eri toimijat ovat voineet tulla esittelemään ideoitaan ja kysymään eri rahoitusvaihtoehtoista. Ensimmäiset prototyyppitilaisuudet järjestettiin Otaniemessä Urban Millissä sijaitsevassa klubin teematilassa ja ne koettiin välittömiksi menestyksiksi.

Yhteiskunnallisia aloitteita: case Finlandia Trophy Espoo

Aalto Future Club pyrkii linkittämään toimintaansa olemassa olevia kehitysympäristöjä ja aktiviteetteja, joita voidaan hyödyntää ideoiden konkretisoinnissa. Näistä esimerkkinä mainittakoon **Finlandia Trophy Espoo-yhteistyö**, jossa globaalisti suuren näkyvyyden omaava huippu-urheilutapahtuma testataan kokemuksellisten palveluiden kehittämisympäristönä (living labina). Yhteisenä tavoitteena on rakentaa kilpailusta kokemuksellisesti maailman paras taitoluistelutapahtuma hyödyntämällä sekä fyysisen että digitaalisen maailman tuomia mahdollisuuksia. Tärkeänä tavoitteena on myös luoda uudenlaisia mahdollisuuksia kasvuyrittäjyydelle, mille ainutlaatuisen mahdollisuuden luo kilpai-

lun sijoittuminen Espoon ns. T3-alueelle. Aloitteesta saatavia tuloksia on tarkoitus skaalata muihin kovan tason kansainvälisiin huippu-urheilutapahtumiin Suomessa.

5.4.3. Summa summarum

Suomessa on maailman kärkiluokkaa olevaa laaja-alaista osaamista. Toisaalta meillä on paljon organisaatioiden sisäistä ja niiden välistä näennäistä yhteistyötä ja teennäisiä kilpailuasetelmia. Ne estävät aidon, rikastuttavan ja innostavan yhteistyön muodostumista sekä alentavat tuottavuutta.

Elämme myös hyvin ratkaisukeskeisessä maailmassa. Tarvitsemme investointeja suorien ratkaisujen lisäksi vaikuttavuuteen: mitä aisoita meidän olisi muutettava, mihin suuntaan ja miksi. Tämän tueksi meidän on luotava uusia toimintamalleja, joiden avulla eri toimijoiden välillä löydetty yhteiset tavoitteet saadaan syvennettyä yhteisiksi merkityksiksi, taroituksiksi ja innostukseksi.

Aalto Future Club pyrkii osaltaan tarttumaan näiden haasteiden mukanaan tuomiin mahdollisuuksiin. Hyvillä sisällöillä, osallistamalla ja innostamalla.

5.5. Aalto Camp for Societal Innovation ACSI

Aalto Camp for Societal Innovation ACSI on kansainvälinen innovaatioleiri ja -prosessi, joka on kehitetty yhdessä Aalto-yliopiston ja the New Club of Parisin kanssa.⁶ Se kytkee yhteen globaalin osaamisen verkoston, todelliset yhteiskunnalliset haasteet sekä toimintamallin uusien ratkaisujen löytämiseksi. Tavoitteena on rakentaa globaali alusta yhteiskunnallisten innovaatioiden generoimiseksi.

Metodologisesti ACSI toimii ns. osaamiskolmion ("Knowledge Triangle") periaatteiden mukaisesti eli miten voimme luoda vahvempia synergioita tutkimuksen, opetuksen ja innovaatiotoiminnan välille. Aktiviteettina ACSI kytkeekin yhteen tutkijoita, opiskelijoita ja työelämän asiantuntijoita työskentelemään yhdessä todellisten haasteiden parissa. Näistä näkökulmista ACSI toimii

- innovaatiometodologioiden kehittäjänä: oppiminen, tutkimus ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus.
- sisältöjen kehittäjänä: ACSIn avulla tuotetetaan tietoa ja ratkaisumalleja haastaviin tosielämän ongelmiin.
- systeemisen muutoksen ajurina: ACSIn koko konsepti ja toimintamalli toimivat ajavina voimina.

ACSIn tuottama kokonaisvaikuttavuus voidaan kuvata kolmella taholla:

⁶ The New Club of Paris on tietämystalouden agendan kehittäjä. Klubin päätavoite on luoda tietoisuutta siitä, mikä on tietämysyhteiskunta ja mihin suuntaan se on kehittymässä. NCP tukee valtioita, alueita, kaupunkeja, yhteisöjä ja organisaatioita heidän muutoksessaan kohti vahvempaa tietotaloutta.

1. ACSI luo tehokkaan ja inspiroivan yhteiskunnallisten innovaatioiden oppimisympäristön opiskelijoille.
2. Se luo yliopistoon yhteiskunnallisten innovaatioiden tutkimuksen globaalin hubin.
3. Se tuottaa skaalattavia innovatiivisia ratkaisuja sekä kansallisesti että kansainvälisesti.

5.5.1. Potkua innovaatioekosysteemeihin

Seuraava innovaatiotoiminnan aalto löytää avainhaasteensa yhteiskunnallisista ja sosiaalisista muutoksista. Suomen kilpailukyvyn kannalta on keskeistä luoda kyvykkyyksiä luoda innovaatioekosysteemejä ja ymmärrystä niiden dynamiikasta sekä samalla uudistaa innovaatiopolitiikan tekoa. Tämä on suuri kansallinen haaste ja se tarvitsee eri toimijoiden yhteistyötä ja uusia toimintamalleja oppimiselle, tutkimukselle ja yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle. Näiden mallien kytkeminen ympäröivään yhteiskuntaan kiihdyttää älykäästä ja kestävästä uudistumista. ACSIn innovaatiomallissa on juuri näistä tekijöistä kysymys.

Innovaatioekosysteemit ovat laajasti tunnistettuja kriittisiä menestystekijöitä tulevaisuuden kasvulle ja menestykselle. Kuitenkaan näihin liittyviä toimintamalleja ei ole vielä riittävästi kehitetty. Esimerkiksi Piilaakso, Bostonin alue ja Bangalore ovat spontaanisti kehittyneitä, mutta laajemmassa yhteiskunnallisessa kontekstissa tarvitsemme lisää ymmärrystä niiden toiminnasta: miten itseuudistuvat innovaatiotekijät ja -ekosysteemit toimivat ja mihin perustuen. Tästä näkökulmasta ACSI toimii innovaatiolaboratoriona integroimalla innovaatioekosysteemien ja yhteiskunnalliset haasteet samalla tarjoten erinomaisia mahdollisuuksia tieteelliselle tutkimukselle. Tarvitsemme Suomessa vahvoja paikallisia vahvuuksia hyödyntäviä alueellisia innovaatioekosysteemejä ja näiden toimintaa kiihdyttäviä toimintamalleja. ACSIn liittyvää uutta tietoa käytetäänkin aktiivisesti sekä ACSIn toimintamallin että sekä myös siihen liittyvien ekosysteemien kehittämisessä.

5.5.2. ACSIa on kehitetty yhdessä käyttäjien kanssa

Uuden sukupolven innovaatioaktiviteetit ovat sosiaalisesti merkityksellisiä, avoimia, kollektiivisia, kompleksisia ja luontaisesti globaalisti kytkeytyviä. Yhä enenevässä määrin ne toimivat tarkasti suunniteltujen ja kontrolloitujen systeemien ulkopuolella. ACSI vastaa tähän haasteeseen ja pyrkii yhdistämään innovaatioalustaan orkesteroinnin ja fasilitoinnin menetelmiä.

ACSI ytimessä on kolmen, neljän ja kahdeksan päivän mittaiset innovaatioleirit, jotka ovat kehittyneet käyttäjien kanssa iteratiivisesti nopeiden kokeilujen kautta. Vuoden 2013 loppuun mennessä kahdeksan päivän leirejä on toteutettu kolme, kolmen päivän leirejä (Societal Innovation Lab) kahdesti Etelä-Afrikassa sekä yksi neljän päivän leiri Malmössä.

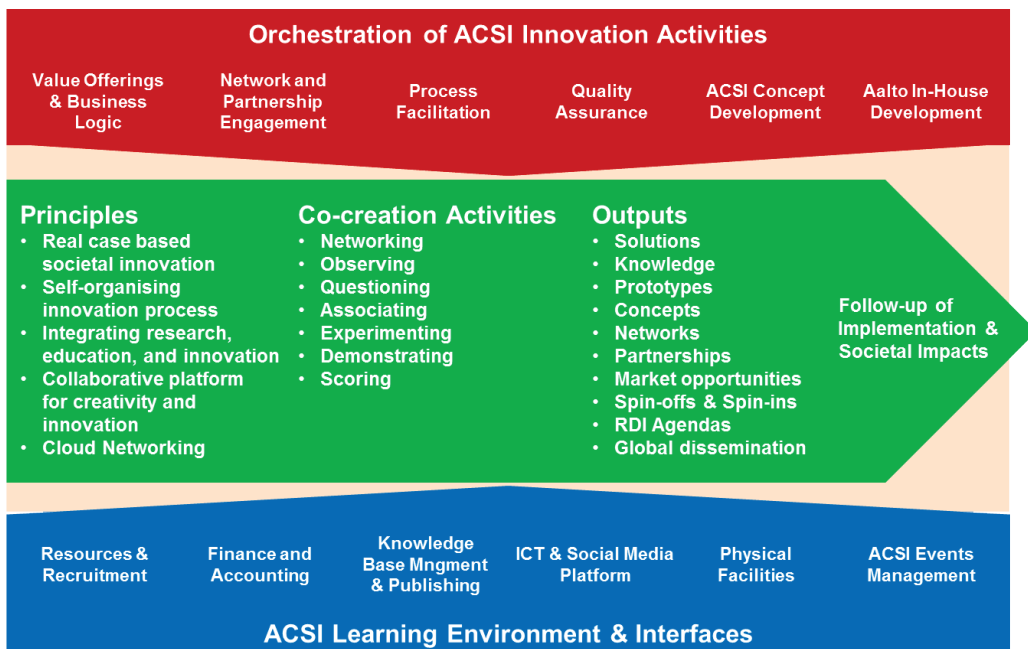
ACSI:n prototyypin vaiheessa 2010–2011 keskityttiin neljään painopistealueeseen:

- kehitettiin uuden sukupolven toimintakonsepti yhteiskunnalliseen innovaatio-toimintaan,
- rakennettiin globaali kehittäjäverkosto ja -alusta, metodiikka ja johtajuusmalli,
- tunnistettiin itseuudistuvien innovaatioekosysteemien mahdollistajia ja hidastajia,
- toteutettiin kansainvälinen yhteiskunnallisten innovaatioiden oppimisympäristö.

Saatujen kokemusten perusteella ACSIa on kokeilujen kautta kehitetty ja skaalattu yhdessä käyttäjien kanssa innovaatiotyökaluksi kansainvälisessä ympäristössä.

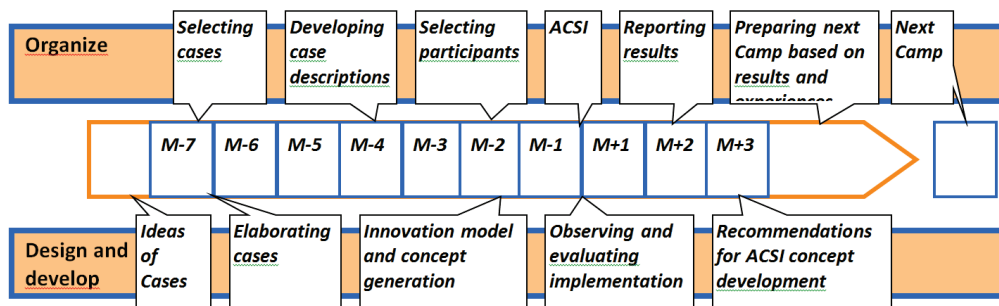
5.5.3. ACSI toimintamallina

ACSI:n toimintamalli on esitetty kokonaisuudessaan kuvassa 1, mutta tässä artikkelissa keskitytään innovaatioleiriosaan.



Kuva 1. ACSI:n toimintamallin elementit. Innovaatioprosessin periaatteita ja metodiikka on kuvattu vihreällä pohjalla.

ACSI toimii monialaisesti, yhteisöllisesti sekä dialogiorientoituneesti, missä osallistujat työskentelivät tiimeissä. Toimintaa tukee sisällöllinen, metodologinen ja taiteellinen fasilitointi. Kullakin leirillä on käsitelty 6-10 todellista yhteiskunnallista laajempaa haastetta, casea, joita kutakin on työstänyt n. 10 hengen kansainvälinen tiimi. Tiimien jäseninä on ollut tutkijoita, opiskelijoita ja työelämän eksperttejä ympäri maailmaa. Kuvassa 2. on esitetty yhden ACSI:n tiekartta pääpiirteittäin.



Kuva 2. ACSIn tiekartta. M=kuukausi, esim. M+1 on yksi kuukausi ACSI-leirin jälkeen.

ACSI-leirin caset noudattavat seuraavia periaatteita:

- Casen pitää sisältää todellinen ja merkittävä yhteiskunnallinen haaste.
- Casen pitää olla vielä kehittyvässä vaiheessa ja ratkaisuvaihtoehtojen löytämiselle on oltava monia avoimia polkuja. Odotettu tuotos ei voi olla yksi ratkaisu yhteen ongelmaan.
- Caseen pitää liittyä avoimesti saatavaa materiaalia.
- Case-asiakas on organisaatio tai tunnistettu verkosto ja sille pitää nimetä yksi henkilö omistajaksi.
- Case-asiakkaan on oltava sitoutunut viemään leirin tuotokset käytäntöön.

Taulukko 1. Vuoden 2010–2012 ACSIn caset (englanniksi).

ACSI 2010	
Case	Case Client(s)
1. New role of school in lifelong learning and e-learning	WsoyPRO Ltd.
2. Lifelong learning & professional development of the Aalto alumni	Academic Engineers and Architects in Finland - TEK and SEFE - The Finnish Association of Business School Graduates
3. Developing and branding new living area	City of Espoo
4. Kotka Culture Harbour	City of Kotka
5. Active Life Village	Laurea University of Applied Sciences
6. Versatile suite of services for elderly people	City of Helsinki
ACSI 2011	
Case	Case Client(s)
1. Enriching Negotiations for Common Ground	Crisis Management Initiative (CMI)
2. New Model for Work-based Learning	Academic Engineers and Architects in Finland - TEK and SEFE - The Finnish Association of Business School Graduates
3. Development of a New City Environment	City of Kotka
4. International Collaboration Development of Structural Funds	The Ministry of Employment and the Economy
5. Improving Project Administration in ESF projects	Aalto University
6. Local Digital Agenda and Digital Campus	Aalto University
7. Increasing the Societal Impact of Arts	Aalto University
8. Increasing Innovation Practice in City Environment	City of Espoo
9. Knowledge Triangle	Aalto University
10. Silver Potential	Unlimited Potential Ltd. and Laurea University of Applied Sciences
ACSI 2012	
Case	Case Client(s)
1. Opportunities in the New Socio-Economic Wave	Finland Futures Research Centre (University of Turku)
2. New Models for Regional Competitiveness and Collaboration	City of Kotka
3. Innovativeness	Region Skåne and the City of Malmö
4. New Kinds of Collaboration	The City of Amsterdam
5. T3 as the Societal Innovation Test Bed	The City of Espoo
6. T3 Innovation Demonstrations in Real Life & Virtual Reality	The City of Espoo
7. ICT Cluster Revolution as an Accelerator for Job Creation	The Cities of Espoo and Oulu and Culminatum Innovation Ltd

Esimerksi vuoden 2012 leirille oli valittu seitsemän casea. Niiden haasteisiin luotiin ratkaisuvaihtoehtoja tiimeissä, joihin leirin n. 70 osallistujaa 30 eri maasta sijoitettiin. Tiimeille jaettiin ennakkomateriaalia, he vierailivat leirin aikana case-kohteissa ja esittelivät tuloksiansa tärkeille sidosryhmille ja muulle yleisölle leirin viimeisen päivän ACSIbition-näyttelyssä.

5.5.4. Mitä on opittu?

ACSIn yhteydessä on tunnistettu seuraavia mahdollistajia (leirin) mikrotason innovaatio-prosesseille:

- tiimin kommunikaatio, luottamus ja innostuneisuus,
- case-asiakkaan/-omistajan sitoutuneisuuden taso,
- oikea-aikainen fasilitointi,
- osallistujien kokoaikainen osallistuminen,
- tiimien diversiteetti, ihmisten erilaisuus,
- vierailut todelliseen kohteisiin ja näistä saadut konkreettiset kokemukset
- tiimien välinen vuorovaikutus Interaction between the groups
- konfrontatiivinen ulkopuolinen palaute
-

Suurimpia pullonkauloja ovat puolestaan olleet:

- huonosti alustetut osallistujat
- epäselvät tavoitteet
- kyvyttömyys saada ja jalostaa tietoa
- kyvyttömyys ratkaista konflikteja ja näkemyseroja
- vältetään riskinottamista
- liian paljon puhumista ja istumista toiminnan ja kokeilujen sijaan

Tärkein innovaatioiden lähde perustuu mikrotason prosesseihin ja luoviin virtoihin innostuneiden ihmisten välillä. Näiden prosessien ymmärtäminen innovaatiostysteemeissä on oleellisia, ei pelkästään ihmisten välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta vaan myös sen, miten tuloksia saadaan parhaiten aikaiseksi. Nopeasti muuttuvassa ja hektisessä maailmassa lyhyt aikaisten ad-hoc-tyyppisten innostuneiden ryhmien/tiimien merkitys tulee kasvamaan.

Leiripalautetta

“I thoroughly enjoyed the experience and I think that the concept is brilliant.”

“Another very good experience with ACSI! The group was able to continue on 2010's work and reach very practical outcome. This works as a showcase that is the first step towards rooting societal innovation culture in our city. Beautiful.”

“For me it was a real different experience. I had to “unlearn” almost 30 years of rational learning. My background as engineer was opposite to some artists members approach. Self-organization is another thing I’m not very used to, but I have to recognize it worked. First two days I was very concerned about the group and I doubted about getting something clear. Then I changed my mind and I let things flow and happen.”

5.5.5. Kirjallisuutta

Pirjo Ståhle & Mika Pirttivaara (2012): Aalto Camp for Societal Innovation ACSI - Reflections of the Prototype Phase. Julkaisematon tutkimusprojektin loppuraportti, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

6. Innostustalous

6.1. Innostustalous

Lauri Järvilehto, FT, Filosofian Akatemia

Innostustalous (eng. engagement economy) tarkoittaa ajattelutapaa, jossa talouskasvun keskeisenä moottorina toimii työntekijöiden ja yrittäjien autenttinen kiinnostus ja intohimo työtä kohtaan.

Viime vuosina yhä useampi tutkimus on osoittanut, että innostus ja intohimo lisäävät merkittävästi sekä koettua hyvinvointia että terveyttä. Tämän lisäksi innostuksella on suoraa merkitystä myös taloudelliselle menestykselle. Innostuneet ja työstään aidosti kiinnostuneet työntekijät ovat merkittävästi työhön suorittavasti suhtautuvia tuloksellisempia.

6.1.1. Mihin innostustaloutta tarvitaan?

Suomalaisen lähitulevaisuuden talousnäkymät vaikuttavat synkiltä. Suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisestä seuraava vinoutuva hoitosuhde kurittaa työssäkäyvien taloutta vuosi vuodelta enemmän. Itään siirtyvä raskas teollisuus vie perinteisiä työpaikkoja. Hurjaa vauhtia kiihtyvä teknologinen kehitys ajaa alas kokonaisia teollisuudenaloja. Perinteiseen 1900-lukulaiseen johtamiseen perustuva talousajattelu on näiden murrosten ääressä ajautumassa kriisiin. Tarvitaan ketterämpää ajattelua.

Kansantalouden kannalta ongelmassa on pohjimmiltaan kysymys tuottavuudesta. Kun työkykyinen väestö vähenee, jäljelle jäävien pitää pystyä saamaan enemmän aikaan vähemmällä ajalla ja vaivalla. Pitää siis työskennellä fiksummin. Pelkkä työmäärän lisääminen ei johda tuottavuuden lisääntymiseen. Päinvastoin, viimeisen sadan vuoden aikana suuria tuottavuusnousuja on saatu usein nimenomaan työaikaa lyhentämällä.⁷

Viime vuosina julkaistut tutkimukset osoittavat, että innostuneisuus ja motivaatio lisäävät merkittävästi työntekijöiden hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Innostukselle keskeinen tekijä on sisäinen motivaatio. Sisäisesti motivoitunut yksilö on innostunut ja kiinnostunut työstä itsestään, ei pelkästään siihen liittyvistä palkinnoista.⁸ Sisäisesti motivoituneet ja innostuneet yksilöt voivat paremmin⁹, kokevat 125 % vähemmän burnoutia¹⁰ ja sairastavat 2,4 kertaa vähemmän kognitiivisia sairauksia kuten Alzheimeria.¹¹

Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat myös luovempia,¹² proaktiivisempia¹³ ja sitoutuneempia työhönsä.¹⁴ Sisäisesti motivoituneet ja innostuneet työntekijät ovat 16 % tuot-

7 (Pohjakallio & Tuominen 2012, s. 21.)

8 (Gagné & Deci, 2005.)

9 (Niemic et al., 2009.)

10 (Spreitzer & Porath, 2012.)

11 (Boyle et al. 2010.)

12 (Amabile, 1997.)

13 (Grant et al., 2007.)

14 (Gagné & Deci, 2005.)

tavampia ja 32 % sitoutuneempia työpaikkaansa.¹⁵ London School of Economicsin tekemän tutkimuksen mukaan työntekijöiden motivointiin ja hyvinvointiin panostetun punnan tuottoaste oli 9 punttaa.¹⁶ Myös viime vuosien suomalaiset menestystarinat Futurice, Rovio ja Supercell osoittavat, että aito intohimo kääntyy fiksuiksi talousluvuiksi.

Sisäinen motivaatio lisää niin hyvinvointia kuin tuottavuuttakin. Innostuneen yhteiskunnan ytimessä on sisäisesti motivoitunut ihminen, joka herää aamulla tekemään sellaisia asioita, jotka juuri häntä yksilönä kiinnostavat kaikkein eniten.

6.1.2. Miten innostustalous rakennetaan?

Innostustaloudessa on kysymys yhteiskuntarakenteista ja menetelmistä, jotka ohjaavat ihmisiä etsimään työstä aidosti kiinnostavia toiminnan muotoja. Olennaista on auttaa ihmisiä löytämään yksilöllisesti itse kutakin kiinnostavia sisäisesti motivoivia tapoja tehdä asioita.¹⁷ Yksilöllisten mielenkiinnon kohteiden kirjo on erittäin laaja, kuten esimerkiksi Filosofian Akatemian yhdessä Helsingin yliopiston ja Aalto-yliopiston kanssa järjestämissä kutsumustyöpajoissa on käynyt ilmi.

Innostustekijöiden yksilöllisyys ei myöskään rajoitu pelkästään akateemiseen maailmaan. Vuonna 2012 julkaistussa tutkimuksessamme tarkasteltiin ammattiosaaajien hyvinvointia.¹⁸ Tutkimuksessa ilmeni, että ammattikouluissa opiskelee paljon sellaisia nuoria, joita maalaaminen tai sähkötyöt tai hitsaaminen innostavat aidosti. Ongelmana on, että vaikka jotkut onnekkaat ovat syystä tai toisesta tunnistaneeet oman intohimonsa kohteensa, on monille yhä mysteeri, minkälaisen askareiden parissa viihtyisi parhaiten.

Innostustalouden rakentamisessa on kolme keskeistä tekijää, jotka vaikuttavat yksilön, yhteisöjen ja yhteiskunnan tasolla: keskusteluilmapiirin muuttaminen, koulutusjärjestelmien kehittäminen ja yrityskulttuurien ja työvoimapolitiikan kehittäminen.

Työkeskustelu pyörii tällä hetkellä lähes yksinomaan negatiivisten asioiden ympärillä. Erityisesti mediassa työhön liittyvä uutisointi painottuu pääasiassa negatiivisiin seikkoihin: YT-neuvotteluihin, palkkavääntöihin ja tehtaiden alasajoihin. Työstä puhutaan välttämättömänä pahana, ja monilla työpaikoilla innostuksen näyttämistä pidetään jopa kielteisenä asiana.

Keskusteluilmapiirin muuttamiseksi pitäisi aktiivisemmin viestiä myös siitä, miten työ voi olla ihmiselle parhaimmillaan keskeinen hyvinvoinnin lähde. Työssään viihtyvä voi paremmin, on terveempi ja myös tuottavampi työntekijä. Tärkeää olisikin ohjata suomalaisia löytämään työn imu: tunne siitä, että työ on mielekästä ja tempaa parhaimmillaan mukaansa.¹⁹

Koulutusjärjestelmämme on maailman parhaita. Se ei silti tarkoita sitä, ettei sitä voisi kehittää entisestään. Koulu ohjaa ihmisen ensi askeleilleen kohti työelämää. Tällä hetkellä käytetyt menetelmät kuten opintomenestyksen seuraaminen eivät käy välttämättä lain-

15 (Spreitzer & Porath 2012.)

16 (Knapp et al. 2011.)

17 (Järvilehto 2013.)

18 (Martela & Järvilehto 2012.)

19 (Hakanen 2011.)

kaan yksiin ihmisen todellisen intohimon kanssa. Keskeisempää olisikin kysyä, mitä nuori ihminen oikeasti haluaa tehdä tavallisessa arjessa.

Usein on kuitenkin vaikeaa tietää, minkälaisen askareiden parissa viihtyy ennen kuin on kokeillut.²⁰ Tästä syystä koulujen pitäisi sallia enemmän liikkuvuutta ja kokeiluja erilaisilla aloilla. Esimerkiksi tekemässämme ammattiosaajaraportissa monet intohimoisen alansa löytäneistä olivat ensin kokeilleet yhtä tai useampaa muuta opintolinjaa.²¹

Myös yksilöllisten mielenkiinnonkohteiden painottaminen olisi tärkeää. Kenenkään ei tarvitse olla huippu kaikessa: pitää olla riittävän taitava sillä alalla, johon oma sisäinen motivaatio johtaa. Tässä olisi mahdollista esimerkiksi pilotoida erilaisia uudenlaisia arvostelujärjestelmiä, kuten opintojen pelillistämistä (gamification), joka tarjoaisi mahdollisuuden seurata omaa kehitystä omien mielenkiinnon kohteiden parissa ilman paineita heikommasta menestyksestä muissa aineissa.²²

Koulutuspolitiikassa parempi itseohjautuvuus, valinnaisuus ja sisäinen liikkuvuus lisäävät omaan intohimoon keskittymistä merkittävästi. Koulujärjestelmän suuntaaminen ratkaisukeskeisemmäksi ja kokeilua suosivammaksi mahdollistaisi luovan ajattelun kehittymisen jo nuoresta alkaen.²³

Erityisesti opetussuunnitelman uudistamisessa olisi tärkeää huomioida tulevaisuuden korostuneet yksilöllisen motivoituneisuuden ja osaamisen tarpeet. Tätä olisi mahdollista huomioida esimerkiksi tarjoamalla oppijoille yhtäältä nykyistä enemmän liikkuvuutta ja valinnanvaraa ja toisaalta hyödyntämällä uusia pedagogisia ratkaisuja käännettyistä luokahuoneista pelioppimiseen. Myös uudenlaisia nykytutkimuksen valossa perusteltuja oppilaan itseohjautuvuuteen perustuvia arvosana- ja luokkavapaita koulutusmalleja tulisi tutkia ja pilotoida aktiivisesti nykyistä laajemmassa mittakaavassa.

Työvoimapolitiikkaa pitäisi myös kohdentaa ihmisen intohimon ja innostuksen mukaan. Sen sijaan, että työnhakijaa ohjataan pelkän koulutuksen ja aiemman kokemuksen nojalla, voisi työnhaussa pyrkiä painottamaan sitä, mitä kukin haluaa tehdä suhteessa siihen, mitä yhteiskunta tarvitsee. Painotuksen pitäisi olla siinä, mitä ihmiset haluavat tehdä, ei siinä, mitä he osaavat tai mihin ovat kouluttautuneet. Ihminen ei tarvitse koulutustaan vastaavaa työtä. Ihminen tarvitsee intohimoaan vastaavaa työtä.

Yritysten rekrytoinnissa kannattaisi myös kiinnittää enemmän huomiota työnhakijan autenttiseen innostukseen. Koska innostuksen tuottavuusvaikutukset ovat niin merkittäviä, voisi rekrytoinnissa panostaa aidon innostuksen tunnistamiseen ja työssä oppimisen korostamiseen.

Samalla tavoin kuin kouluissa voisi lisätä liikkuvuutta, voisi yrityksissä myös kannustaa työkiertoon ja kokeiluun niin että työntekijät löytäisivät parhaiten omia motivaatiotekijöitään vastaavan toimenkuvan. Voi olla, että se toimenkuva, mihin työntekijä on palkattu ei vastaakaan hänen intohimoaan. Työnkierto ja sisäisten rekrytointijärjestelmien kehittäminen voisivat auttaa työntekijää löytämään innostavamman toimenkuvan.

20 (Krznaric 2012.)

21 (Martela & Järvilehto 2012.)

22 (McGonigal 2011, loc 2132 ff.)

23 (Järvilehto, tulossa.)

Tarvitsemme myös yleisesti yrittäjämäisempää asennetta. Erityisesti tietotyössä työtunnit eivät käänny suoraan tuloksiksi.²⁴ Myös teollisuustyössä aito motivaatio työtä kohtaan voi johtaa flow-kokemuksiin ja sitä kautta parempaan ammattitaitoon.²⁵ Keskeistä on ottaa vastuu omasta työstä ja pyrkiä tuottamaan aidosti hyödyllisiä tuloksia. Meidän pitäisikin siirtyä mahdollisuuksien mukaan työtuntien mittaamisesta työtulosten mittaamiseen, jolloin jokainen työntekijä vastaisi omasta työtuloksestaan samalla tavoin kuin yrittäjätkin.

Työvoimapolitiikassa olisi keskeistä pystyä mahdollistamaan erityisesti nuorille kokeilu-mahdollisuuksia niin opintojen kuin työkokemuksenkin kartuttamiseksi. Nykyinen opinto- ja uraputkimalli ei mahdollista nuorille riittäviä resursseja omien motivaatiotekijöiden ja vahvuuksien kartoittamiseksi. Parempi liikkuvuus niin opiskelussa kuin erilaisissa lyhyissä työtehtävissä ja harjoittelupaikoissakin lisäisi nuorten mahdollisuuksia löytää merkityksellisiä mielenkiinnon kohteita.

Tätä liikkuvuutta pitäisi myös huomioida työläinsäädännössä esimerkiksi joustavampien työehtosopimusten kautta. Pitkät irtisanomisajat ja vaikeat irtisanomisehdot eivät kannusta kokeilemaan uutta ja hakemaan omia mielenkiinnon kohteita. Toimenkuvien liikkuvuutta ja ketteryyttä pitäisi lisätä niin työnantajille kuin työntekijöillekin. Pyrkimyksenä tulisi olla taitavien ja motivoituneiden tiimien rakentaminen, ei hahmottoman ja mekaanisen työvoiman turvaaminen. Tässä nopea liikkuvuus niin työnantajien kuin työntekijöidenkin kannalta on keskeistä.

Irtisanomissuojan heikentämistä pitää kuitenkin kompensoida riittävän tehokkaiden tukirakenteiden rakentamisella, jotka suojaavat työntekijää esimerkiksi silloin, jos työnantaja toimii epäeettisesti tai jos elämäntilanteet tekevät työn tekemisestä vaikeaa tai mahdotonta. Esimerkiksi erilaisten perustulomallien tutkiminen voisi tarjota ratkaisuja suojaamaan ketterämpää työn liikkuvuutta.

Koska sisäisen motivaation tuottavuustekijät ovat niin merkittävät, meidän pitäisi sitoutua rakentamaan hyvinvointikeskeistä yhteiskuntaa, jossa ihmisiä kannustetaan sekä tukirakentein että taloudellisesti löytämään omia merkittävimpiä vahvuusalueitaan ja innostuksen kohteitaan ja kohdentamaan nämä tehokkaasti työmarkkinoilla esiin nouseviin todellisiin tarpeisiin.

Tulevaisuuden murrokseen vastaamme parhaiten rakentamalla aidosta motivaatiosta ja intohimosta ponnistavaa innostusyhteiskuntaa.

6.1.3. Konkreettiset askeleet kohti innostunutta yhteiskuntaa

Innostuneessa Suomessa ihmiset löytävät kokeilujen kautta sellaista työtä, joka palkitsee itsessään. Tämän seurauksena ihmiset voivat paremmin, tuottavuus kasvaa ja sekä kansantalous että kansanterveys hyötävät.

Innostustalouden konkreettiset ratkaisut edellyttävät kokeilemista.²⁶ Innostustalous vaatii perustavanlaatuisia murrosta tavassamme suhtautua työhön. Tämän murroksen suun-

24 (Pohjakallio & Tuominen 2012.)

25 (Csikszentmihalyi 1990, s. 147 ff.)

26 (Berg 2013.)

nittelu ensin teoreettisesti ja sitten toimeenpaneminen kansallisen mittakaavan rakenne-muutosten kautta on kuitenkin tuskin kovinkaan hedelmällistä, vaikka käytössämme olisi kuinka paljon informaatiota tahansa.

Keskeisintä innostustalouden rakentamisessa olisi sen sijaan aloittaa heti erilaisia pilotti-hankkeita. Näissä hankkeissa voidaan testata keskeiseen tieteelliseen tutkimukseen pe-rustuvia menetelmiä ja verrata niiden tehoa nykyisin käytössä oleviin ratkaisuihin. Tätä varten pitäisi kehittää hankkeita, joissa olisi määritelty pohjana oleva teoria, käytetyt interventiot sekä tulosten mittarit. Teoria–interventio–mittari -paketeilla näemme nope-asti, minkälaiset menetelmät todella tuottavat tulosta – ja mikä on vain innostavaa mutta tehotonta sanahelinää.

Pilotoinnissa runkomallina voisi käyttää Eric Riesin kehittämää Lean Startup -menetelmää.²⁷ Siinä tehdään nopeita ja ketteriä pilotteja ja mitataan niiden tuloksia. Jos tulokset toimivat, pilotti skaalataan isommaksi. Konkreettisia teoria–interventio–mittari -paketteja voitaisiin rakentaa esimerkiksi kouluille oppilaanohjausta varten, työvoimatoi-mistoille työnhaun ohjaukseen, yrityksille rekrytointia ja työnkiertoa varten ja niin edel-leen.

Aluksi voidaan siis kokeilla vaikkapa yhden koulun tai yhden työvoimatoimiston kanssa erilaisia toimenpiteitä ja mitata niiden toimivuutta. Heti kun toimiva malli löytyy, toiste-taan paketti vaikkapa kymmenen koulun tai työvoimatoimiston kanssa. Jos tuloksia ei saada, tehdään sivuaskel: muutetaan testattavaa prosessia jollakin olennaisella tavalla niin, että uudenlaisten tulosten saaminen on mahdollista. Olemme Filosofian Akatemialla jo aloittaneet tällaisen pilotoinnin: työttömiä maistereita työllistävässä koulutusohjelas-samme olemme jo nyt saaneet lupaavia tuloksia.²⁸

Pilottien avulla löydämme nopeasti toimivia malleja ja samalla sytytämme paikallisesti innostusta ihmisissä. Kun pilotteja skaalataan ylöspäin, alkavat vaikutukset näkyä nopeas-ti koko yhteiskunnassa. Samalla laaja-alaisia kansallisia linjanvetoja ei tarvita ennen kuin näyttöä menetelmien toimivuudesta on riittävästi. Sitten kun näyttöä on, on poliittistenkin linjanvetojen tekeminen ja rakennemuutosten läpivieminen helpompaa.

Suomen PISA-tulokset johtivat siihen, että koulutusjärjestelmämme on noussut yhdeksi maailman arvostetuimmaksi.²⁹ Viime vuosien pelialan jättimenestykset ovat puolestaan johtaneet siihen, että maailman johtavat talouslehdet puhuvat jo nyt Skandinavian ih-meestä.³⁰ Entiset nokiaiset laittavat toinen toistaan lupaavampia startup-yrityksiä pys-tyyn, joista kuullaan vielä lähivuosina lisää. Kaikki tämä vetää jo nyt maailman katseen pientä viiden ja puolen miljoonan ihmisen maattamme kohti.

Viisi ja puoli miljoonaa ihmistä on riittävän suuri joukko, että jos löydämme täällä toimi-vat mallit ihmisten innostamiseen, voimme näyttää suuntaa ja esimerkkiä myös muulle maailmalle. Samalla se on kuitenkin riittävän pieni joukko, jotta tällainen projekti on mahdollista viedä läpi.

27 (Ries 2011.)

28 (Launonen, tulossa.)

29 (Ks. esim. Moore 2013.)

30 (Ks. esim. The Economist 2013.)

Jos pelkät PISA-tulokset riittävät avaamaan maailman ovet suomalaiselle osaamiselle, mitä sitten tapahtuu, kun saamme bruttokansantuotteen nousuun satsaamalla ihmisten aitoon innostukseen?

Tutkimustietoa tämän tekemiseksi on jo olemassa. Menetelmiä innostuksen lisäämiseen on monia, ja niitä syntyy koko ajan lisää. Tieteellisesti validoituja mittareita menetelmien vaikutusten todentamiseen on paljon. Meillä on kaikki työkalut käsissämme, joita tarvitsemme siihen, että teemme suomalaisesta työstä sellaista, joka perustuu sisäiseen motivaatioon ja aitoon innostukseen.

Skandinavian ihme nostaa vasta päätään. Tartutaan nyt toimeen ja tehdään Suomesta innostustalouden pilottimaa.

Lähteet

- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40(1): 39–58.
- Berg, A. (2013). Kokeilun paikka! Suomi matkalla kohti kokeiluyhteiskuntaa. Tulevaisuusvaliokunta.
- Boyle, P. A., Buchman, A. S., Barnes, L. S., & Bennett, D. A. (2010). Effect of a Purpose in Life on Risk of Incident Alzheimer Disease and Mild Cognitive Impairment in Community-Dwelling Older Persons. *Arch Gen Psychiatry*, 67(3), 304–310.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Performance*. New York: Harper Perennial.
- Economist, The (2013). If In Doubt, Innovate, *The Economist* Feb 2nd 2013.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4): 331–362.
- Grant, A. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D., & Lee, K. (2007). Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1): 53–67.
- Hakanen, J. (2011). Työn imu. Työterveyslaitos.
- Järvillehto, L. (2013). Upeaa työtä! Näin teet itsellesi unelmiesi työpaikan. Tammi.
- Järvillehto, L. (2013, tulossa). *Learning as Fun: Using Games and Play to Transform Education*. Rovio.
- Knapp, M., McDaid, D., & Parsonage, M. (Eds.). (2011). *Mental health promotion and mental illness prevention: The economic case*. <http://eprints.lse.ac.uk/32311/>, February 27, 2013, London: Department of Health.
- Krznaric, R. (2012). *How to Find Fulfilling Work*. Croydon: Macmillan.
- Launonen, R. (2013, tulossa). *Kutsumuksellisen työnhaun prosessi: Tutkimusraportti*, Filosofian Akatemia.
- Martela, F., & Järvillehto, L. (2012). *Ammattiosaajan hyvä elämä: Ajatuksia ja työkaluja ammattiin opiskelevien elämänlaadun edistämiseksi*. EHYT RY.
- McGonigal, J. (2011). *Reality is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World* (Kindle Edition). New York: The Penguin Press.
- Moore, L. (2013). Finland has an education system the US should envy – and learn from, *The Guardian* Feb 15th 2013.

- Niemiec, C. P., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2009). The path taken: Consequences of attaining intrinsic and extrinsic aspirations in post-college life. *Journal of Research in Personality*, 43(3): 291–306.
- Pohjakallio, P. & Tuominen, S. (2012). *Työkirja*. WSOY.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown Publishing Group.
- Spreitzer, G., & Porath, C. (2012). Creating Sustainable Performance. *Harvard Business Review*, 2: 1–7.



EDUSKUNTA RIKSDAGEN

ISBN 978-951-53-3573-9 (NID.) • ISBN 978-951-53-3574-6 (PDF)
ISSN 2342-6594 (painettu) • ISSN 2342-6608 (verkkojulkaisu)