

Kansallinen Ennakointiverkosto

Yritystoiminnan tulevaisuus - asiantuntijaryhmän loppuraportti

1

Arvot, työ ja vastuu

Yritystoiminnan ehdot arvonmuodostuksen uudessa logiikassa

Toimittanut Antti Hautamäki

ISBN 978-951-563-634-8 (URL:<http://www.sitra.fi>)

Helsinki 2008

Sisällys

JOHDANTO.....	3
ARVONMUODOSTUKSEN UUSI LOGIIKKA	3
UUSI TYÖJÄRJESTYS	8
YRITYSVASTUU JA ONNELLISUUDEN KASVUTALOUS.....	13
JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA SUOSITUKSIA	18
LIITE: ASiantuntijaryhmän toiminta.....	20
KIRJALLISUUTTA	21

Johdanto

Sitran ylläpitämän Kansallisen ennakointiverkoston (KEV) yhtenä toimintamuotona on uusien muutostrendien ja -signaalien kartoittaminen temaattisissa asiantuntijaryhmissä (horizon scanning). Tämä on raportti keväällä 2008 kokoontuneen yritystoiminnan tulevaisuus –asiantuntijaryhmän työstä. Työryhmän keskeisiksi teemoiksi valikoituivat ”arvonmuodostuksen uusi logiikka” ja ”uusi työjärjestys”. Työskentelystä hahmottui uudenlainen taloudellinen ajattelu, jotka raportissa kutsutaan ”arvon tai onnellisuuden kasvutaloudeksi”, jossa yhdistyvät hyvä tulos ja hyvän tekeminen. Työryhmän työskentelystä kerrotaan enemmän liitteessä.


 3

Arvonmuodostuksen uusi logiikka

Asiantuntijaryhmässä käytiin aluksi yleistä keskustelua yritystoiminnan tulevaisuudesta. Keskustelussa tuotiin esiin yritystoimintaan vaikuttavia ”ulkoisia” tekijöitä kuten globalisaatio, uusi teknologia (Internet), ilmastonmuutos, ikääntyminen ja raaka-aineiden niukkuus. Mutta huomio kiinnittyi yritystoiminnan muuttuvaan luonteeseen, yritystoiminnan uusiin malleihin sekä työnteon muutoksiin. Keskustelu kiteytyi käsitteeseen arvonmuodostuksen uusi logiikka.

Arvonmuodostuksen uutta logiikkaa voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta:

1. *Miten* tai mistä arvo syntyy ja muodostuu?
2. *Missä* arvo syntyy ja muodostuu?

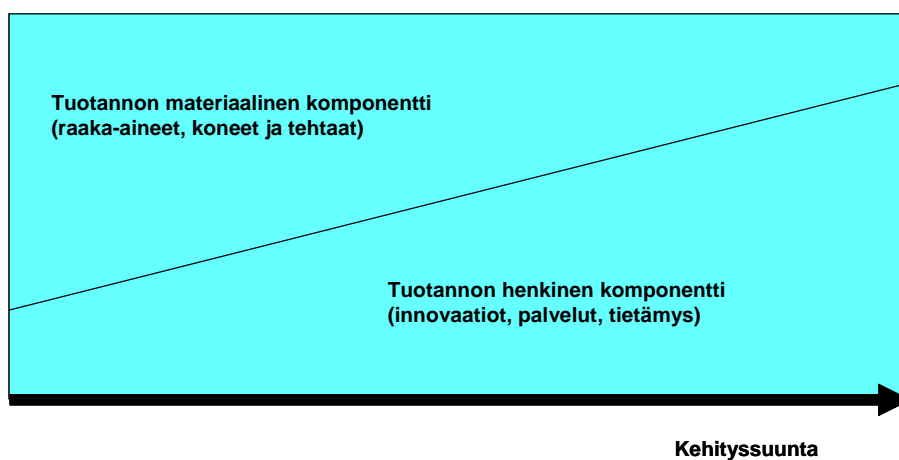
Kysymys 1 on perustava kysymys. Perinteisessä teollisessa tuotannossa raaka-aineista työstettiin koneiden avulla fyysisiä tuotteita kuten autoja, jääkaappeja, rakennuksia, ruokaa ja vaatteita. Ihminen oli tuotantoprosessin osa, eräänlainen koneen käyttäjä. Siirryttäessä tietoyhteiskuntaan raaka-aineet ja koneet ovat sivuroolissa. Pääosaan on noussut aineeton lisäarvo. Tuotteiden sijaan ihmiset ostavat merkityksiä, elämyksiä, palveluita ja tietämystä. Tuotannossa nousevat aineettomat elementit keskeiseen asemaan. Aineeton tuotanto perustuu älyyn, luovuuteen, kommunikaatioon ja tietoon. Voidaan perustellusti väittää, että olemme siirtyneet kapitalismin uuteen vaiheeseen, ns. *post-fordistiseen tietokykykapitalismiin*, josta käytetään neutraalimpaakin termiä *tietoyhteiskunta*. Kun fordistisessa kapitalismissa vaurautta luotiin tavaroilla, niin tietokykykapitalismissa vaurautta luodaan tiedon avulla.

Arvon käsite on määriteltävä uudelleen. Tuote tai palvelu ostetaan sen arvon takia. Arvo ei ole vain tuotteen kykyä tyydyttää joitakin fyysisiä tarpeita. Tuotteessa on aina mukana fyysinen ja henkinen komponentti. Henkinen komponentti voi liittyä ”haluun”, merkitykseen tai onnellisuuteen. Arvon tuotanto on myös ”maailmojen luomista”, mentaalista ekologiaa. Näiden erilaisten käsitteiden ydin on siinä että arvoa ei voida mitenkään palauttaa tuotteen tai palvelun fyysisiin ominaisuuksiin. Arvo kontribuoi kokemuksiin, tunteisiin, ajatuksiin ja käsitteisiin. Arvon tuotanto on ”tuottajan” ja ”käyttäjän” välistä dialogia ja kommunikaatiota. Arvon tuottaja on ennen kaikkea kommunikoiija. Toinen näkökulma on arvo onnellisuuden tuottajana. ”Arvoketjujen” merkitys on niiden kyky lisätä viime kädessä ihmisten onnellisuutta.



Tietokykykapitalismia voidaan analysoida myös pääomien kautta. Teollisuusyhteiskunnassa teollinen pääoma eli investoinnit raaka-aineisiin, koneisiin ja tehtaisiin olivat menestyksen ja vaurauden lähde. Nyt uudessa tietoyhteiskunnassa inhimillinen ja henkinen pääoma ovat ratkaisevassa asemassa. Osaava, tietävä, luova ihminen onkin keskeinen tuotantovoima tai tuotannontekijä. Tämä näkyy hyvin yritysten panoksista tutkimus- ja kehitystoimintaan. Yritysten varallisuudesta kasvava osa koostuu aineettomasta varallisuudesta (inhimillinen pääoma ja muu aineeton pääoma kuten patentit ja tekijänoikeudet). Investoinnit aineettomaan pääomaan ovat jo yhtä suuret kuin fyysiset investoinnit.

Tietokykyyn ja henkiseen pääomaan nojautuvassa tuotannossa on tietysti aina mukana materiaallinen komponentti, jos ei muuten niin energian kulutuksen muodossa. Mutta voidaan sanoa, että henkinen komponentti on saamassa yhä suuremman painon yleensä taloudessa ja erityisesti tavaratuotannossa (kuva 1).



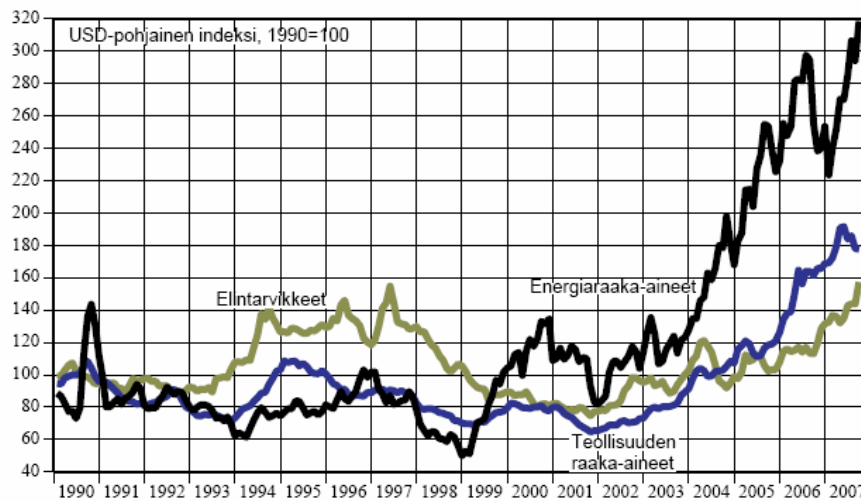
Kuva 1. Tuotannon materiaallisen ja henkisen komponentin muutokset

Esimerkiksi vuonna 2005 Apple iPodin (malli 30Gb Video) noin kolmen sadan dollarin vähittäismyyntihinnasta varsinaisen kokoonpanon osuus oli alle kolme prosenttia sekä muistin, näytön ja muiden komponenttien jonkin verran alle puolet (komponenttien hinnat puolestaan muodostuvat osin erilaisista aineettomista eristä). Jakeluun liittyvät erät muodostivat noin neljäsosan loppuhinnasta. Viimeinen neljännes oli Applen bruttokatetta, sisältäen puhtaan voiton ohella tuotot Applen brändille (mainonta ja markkinointi), designille (sisältäen käyttöliittymä- ja muun ohjelmointityön), liikkeenjohdolle sekä arvoketjun hallinnalle. Ilman, että iPodiin on hankittu lainkaan itse sisältöä, "aineettomien erien" osuus tämän "teollisen tuotteen" vähittäismyyntihinnasta on siis karkeasti kolme neljäsosaa. Jos iPod ladataan täyteen musiikkia iTunes-verkkokaupasta, "aineellisen erään" osuus kutistuu pariin prosenttiin.¹

Kiinnostavan lisän tähän henkisen komponentin kasvuun tuo raaka-aineiden hinnan dramaattinen nousu 2000-luvulla, kuten kuva 2. osoittaa. Raaka-aineiden, eritoten energian hinnan nousu on omiaan lisäämään materiaallisen komponentin osuutta arvonmuodostuksessa. Mutta vastavoimana on innovaatioihin perustuva lisääntyvä

¹ Petri Rouvisen laskelmat ja tulkinnat Dedrickin, Kraemerin ja Lindenin (University of California, Irvine) julkaisemattomaan työpaperiin perustuen.

energia- ja materialehokkuus ja korvaavien materiaalien käyttöönotto sekä tuottavuuden nousu. Lyhyellä aikavälillä tarjonta ei muutu vaikka hinta nouseekin. Ennen tai myöhemmin raaka-aineiden hinnan nousu muuttaa tarjontaa (mm. vaihtoehtoisia energialähteitä).



Kuva 2. Materiaalien hintojen nousu

Henkistä pääomaa eivät kosketa samat reunaehdot kuin raaka-aineita, joita luonnehtivat niukkuus ja nousevat kustannukset. Erityisesti tietoa voidaan rajata monistaa ja levittää lähes olemattomilla raja-kustannuksilla. Tietoa voidaan varioida ja kombinoida lukemattomilla tavoilla. Tietoinnovaatioille löytyy myös kasvavia markkinoita, koska niitä voidaan levittää tietoverkkojen kautta (skaalautuvuus, viikossa uudella palvelulle voi löytyä 100 miljoonaa käyttäjää). Tietoinnovaatioiden markkinoiden ratkaistava ongelma on ns. ansaintamalli eli mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan ja miten maksu kerätään. Henkinen pääoma on tekijänoikeuksien alaista: tekijällä on oikeudet ideaansa tai luovan työnsä tuotteisiin (tekstit, kuvat, musiikki, tietokoneohjelmat jne.). Aineettomat oikeudet saattavat muodostua tiedon levittämisen esteeksi, mikä hidastaa talouden kehitystä. Henkisen työn osuuden kasvaessa tulee erittäin tärkeäksi hallita aineettomia oikeuksia kaksinaisen edun turvaamiseksi: tekijän tarvitsee suojaa ja yhteiskunta tarvitsee tietoa.

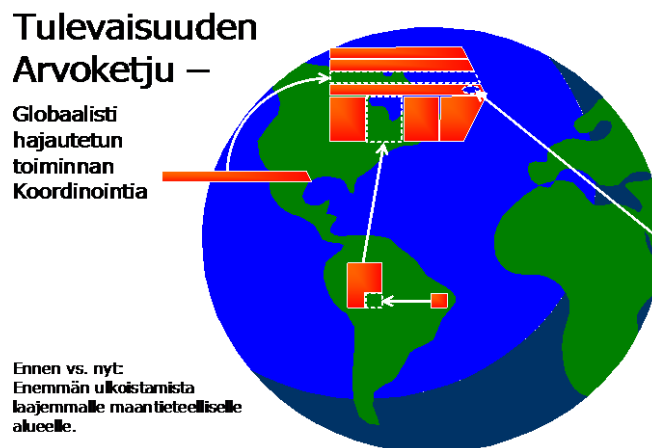
Henkisen talouden niukkuustekijänä oli aikaisemmin osaajien määrä. Mutta koulutustason nousemisen myötä osaajia on entistä enemmän. Haaste on kyetä johtamaan ja organisoimaan luovaa työtä. Niukkuus kohdistuu siis johtajiin, jotka kykenevät mobilisoimaan osaajat ja kirvoittamaan työntekijöiden luovaa työtä. Henkisen työn lisäämisen varsinainen kriittinen tekijä on näin ollen strateginen ketteruus (agility). Toinen merkittävä niukkuustekijä henkisen pääoman käytölle on *aika*. Aikaa voisi kutsua vaikka ajattelun kaistaleveydeksi, jolla on kiertämättömät fyysiset ominaisuudet (24x7). Ajan käytön kontrollissa ja erityisesti henkisen työn "suojelussa" tulisi varata riittävästi aikaa luovuudelle. Monet tutkimukset ovat osoittaneet että merkittävään ideat edellyttävät "hidasta ajattelua" eli kypsytelyä ja alitajunnan työskentelyä.

Tuotannon henkiselle komponentille ei ole vielä kunnollisia mittareita. Yritysten tulosta mitataan pelkästään rahalla. Tuloksen laskennassa painavat lähinnä

myyntitulot ja tuotantokustannukset. Investoinnit henkiseen pääoman ovat kuitenkin selvästi lisääntyneet, jos sitä mitataan esimerkiksi koulutuskustannuksina tai immateriaalioikeuksina. Tähän kysymykseen palataan viimeisessä luvussa, jossa keskustellaan talouden kasvusta.

Arvonmuodostuksen logiikan toinen merkittävä muutos on arvoketjujen globalisoituminen ja perinteisten paikallisten klusterien hajoaminen. Klusteriajattelussa on korostunut teollisuudenalojen paikalliset edellytykset, kuten tuotantotekijäolot, kysyntäolot sekä lähi- ja tukialat. Globalisaatio on radikaalilla tavalla muuttanut näiden tekijöiden vaikutusmekanismeja ja saatavuutta. Arvoketjuista on tullut globaaleja arvoverkostoja, joiden solmupisteisiin yritykset pyrkivät asemoitumaan. Tuotantotekijät, markkinat sekä lähi- ja tukialat saattavat olla missä päin maailmaa tahansa.

Yritykset ja alueet joutuvat erikoistumaan ehkä hyvinkin kapeille "niche" alueille. Esimerkkejä voisivat olla erikoistuminen paperikoneiden suunnitteluun tai joihinkin erikoispapereihin, erikoistuminen mobiilien palvelujen ja sisältöjen tuotantoon tai erikoistuminen tietokonepelien luomiseen. Tuotannon arvoketjun eri vaiheita ulkoistetaan tai hankitaan niihin erikoistuneilta yrityksiltä. Tärkeäksi muodostuu tällaisten arvoverkostojen koordinaatio ja tuotantojen orkestrointi (Kuva 3). On tietysti erittäin vaikea yksikantaan ratkaista minkälaiseen tuotantoon Suomessa kannattaa erikoistua. On luultavaa, että korkealaatuinen teollinen massatuotanto menestyy Suomessa erinomaisesti, ainakin joillakin aloilla. Pelkkä brändäys, design ja t&k tuskin riittävät menestystekijöiksi.



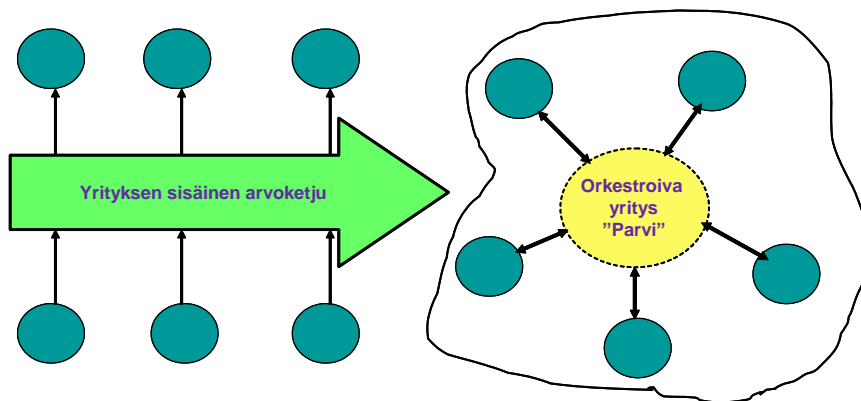
Kuva 3. Tulevaisuuden arvoketjut (kuvan laatija Petri Rouvinen, ETLA).

Arvonmuodostuksen ytimessä on kuitenkin yritys, jolla tarkoitetaan yleisesti ottaen tuotannon organisaatiota. Yritys "jalostaa" raaka-aineista tuotteita ja palveluja käyttäen tuotantovälineitä ja työvoimaa. Yritys tuottaa asiakkailleen lisäarvoa, jonka he kokevat hinnan väärtiksi. Yrityksen käsitteeseen liittyy tietty autonomisuus ja vararikon mahdollisuus. Perinteinen yritys on hierarkkinen organisaatio, jossa työnantaja ohjaa työntekijöiden työpanosta. Teollisessa yhteiskunnassa tuotanto organisoidiin tehtaisiin, joissa vallitsi tiukkaan säädelytyönjako.

Jo pitkään on puhuttu verkostomaisesta organisaatiosta. Niissä tuotanto tapahtuu suhteellisen itsenäisten toimijoiden yhteistyönä. Verkostoitunut tuotanto voi muodostua kahta kautta. Toisessa tavassa perinteiset organisaatiot alkavat ulkoistaa toimintojaan ja keskittyvät ydinosaamiseensa (vanha malli). Toinen tapa on itsenäisten toimijoiden muodostama "parvimainen" verkosto, jossa tuotanto orkestroidaan (uusi malli). Parvi-metafora viittaa tuotannon vapaaehtoisuuteen ja väliaikaisuuteen. Näiden kahden mallin erot on esitetty kuvassa 4.

Verkostoituneen tuotantomallin yleistymiseen vaikuttavat kiihdyttävästi tieto- ja viestintäteknologian avaamat kommunikaatiomahdollisuudet. Don Tapscott ja Anthony Williams väittävät talouden kehittyvän wikinomiaksi. Wikinomiassa kasvava määrä tuotteita tuotetaan joukkoyhteistyössä (mass collaboration). Tästä voisi käyttää myös nimitystä vertaistuotanto (peer production), jossa yhdenvertaiset asiantuntijat tai kansalaiset järjestävät itse tuotannon.

7



Vallitseva malli: ulkoistaminen ja alihankinta Uusi malli: kumppanuuteen perustuva yhteistyö

Kuva 4. Verkostoituminen ulkoistamalla ja yhteistyöllä

Tunnetuimpia esimerkkejä vertaistuotannosta ovat Linux-käyttöjärjestelmän ja Wikipedia-tietosanakirjan tuotannot. Nämä tuotannot hyödyntävät tietoverkkoja, joiden kautta kommunikaatio tapahtuu ihmisten välillä, jotka voivat olla etäällä toisistaan eivätkä välttämättä tunne toisiaan. Tietoverkot ovat mahdollistaneet virtuaalisten yritysten perustamisen. Virtuaalisella yrityksellä ei ole toimipaikkaa eikä osoitetta, koska koko tuotanto tapahtuu tietoverkostossa ja sinne hajaantuneena.

Wikinomics -kirjan kirjoittajat esittävät kolme ehtoa, joiden vallitessa vertaistuotanto toimii parhaiten. Ne ovat hyvä yhteenveto analyysistä:

1. Tuotannon kohde on informaatio tai kulttuuri, mikä pitää osallistumiskustannukset alhaisina kontribuuttoreille.
2. Tehtävät voidaan paloitella osiin, jotka ovat sopivan kokoisia niin että yksilöt voivat panostaa vähittäisesti ja riippumatta muista tuottajista.
3. Palasten kokoamisen kokonaiskustannukset mukaan lukien johtaminen ja laadun kontrolli ovat alhaiset.

Edellä esitettyjen periaatteiden ja ehtojen perusteella on ilmeistä, että vertaistuotanto toimii parhaiten informaation tuottamisessa. Informaatio on julkishyödyke, jonka

monistus- ja jakelukustannukset lähestyvät nolaa tietoyhteiskunnassa. Informaatio- tuotteet ovat myös pilkottavissa ja niiden tuotanto on hajautettavissa.

Toisaalta jos otamme vakavasti ajatuksen tietoyhteiskunnasta ja henkisen pääoman kasvavasta merkityksestä, niin päädymme johtopäätökseen, että yhä useampi tuotanto tapahtuu verkostossa ja parvissa. On selvää, että tehtaot eivät tule lähitulevaisuudessa häviämään aineellisessa tuotannossa. Sen sijaan uusien tuotteiden innovointi, tuotekehitys ja palvelut voivat tapahtua "parvissa". Näissä toiminnoissa on kysymys ihmisten luovasta ja henkisestä panoksesta, kommunikaatiosta ja ajattelusta.

Parven käsite on tässä raportissa tietysti metaforinen, kuvaten tuotantojen verkostomaisuutta ja hetkellisyttä. Parvi ei ole työpaikka eikä työnantaja, joten parvessa toimiminen ei suoraan ratkaise toimeentulokysymyksiä. Parhaiten parvea voisi kuvata verkostoksi, josta etsitään eri tuotantoihin sopia osaajakombinaatioita, joten se lähenee uuden tyyppistä työnvälitysareenaa, josta puhutaan seuraavassa luvussa.


 8

Arvonmuodostuksen uudessa logiikassa joudutaan Suomen ja sen yritysten asemoituminen arvoverkostoihin arvioimaan uudestaan. Parinteiset kansalliset klusterit ovat purkautumassa ja hajaantumassa. Suomeen jää ja syntyy joitakin toimintoja, jotka perustuvat Suomen vahvuuksiin. Tällaisia vahvuuksia ovat väestön korkea koulutustaso ja osaaminen, tuotannon laatu, eräiden tärkeiden teknologioiden hallinta ja tietyt raaka-aineet (metsät, mineraalit). Toistaiseksi Wikitalous ei ole radikaalisti mullistanut elinkeinoelämän toimintamalleja ja klustreja, mutta muutossignaalina tietokykytalous ja verkottuminen ovat vahvoja. Työryhmä arvioi painokkaasti, että työvoiman kvaliteetit, kyky tehdä henkistä luovaa työtä ja tuottaa innovaatioita, tulevat olemaan ratkaisevassa asemassa yritystoiminnassa. Jotta tämä potentiaali pääsisi toteutumaan, tulee työn organisoimista ja työjärjestystä kehittää vastaamaan uutta tietotaloutta.

Uusi työjärjestys

Työjärjestys on hyödyllinen käsite kuvaamaan työn muuttunutta luonnetta. Vanhassa teollisen ajan työjärjestyksessä työnantajat palkkasivat työntekijöitä toimimaan ennalta määritellyissä tehtävissä työnantajan ohjauksessa. Työsuhteet olivat yleensä pysyviä ja työnantajan ja työntekijän suhteita säädeltiin laissa ja työehtosopimuksissa. Astuessaan työsuhteeseen työntekijä luovutti työvoimansa työnantajan käyttöön, tavallaan väliaikaiseen omistukseen. Työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä olivat hyvin rajoitetut. Työntekijä oli tuotannollinen komponentti fordistisen tehtaan liukuhihnalla. Hänen osaamisestaan käytettiin vain pientä osaa. Työläinen omisti elämänsä oikeastaan vasta työpaikan ja työajan ulkopuolella.

Hyvinvointivaltio rakennettiin Pohjoismaissa teollisen yhteiskunnan työjärjestyksen varaan. Monet sosiaaliset etuudet sidottiin ansiotuloon (eläkkeet, työttömyysturva, sairausvakuutus jne.). Niille, joilla ei ollut ansiotuloja, oli tarjolla yleisiä tukia kuten kansaneläkkeet ja toimentulotuki. Usein yleiset tuet olivat harkinnanvaraisia, eli hakijan tuli osoittaa työttömyytensä, varattomuutensa ja muut saannin ehdot. Vastikkeeton perustulo torjuttiin. Hyvinvointivaltion tehtävänä oli huolehtia työvoiman uusintamisesta, jota kuvaa erinomaisesti neuvolajärjestelmä, peruskoulu ja



äitiyspäivärahat. Hyvinvointivaltion verotusjärjestelmällä vaurautta jaettiin työntekijöille, joiden kulutuskyky kasvoi. Syntyi markkinoita teollisen ajan tuotteille (pesukoneille, autoille, teollisesti valmistetuille vaatteille jne.).

2000-luvulla tietoyhteiskunta tai osaamisyhteiskunta muuttaa radikaalisti teollisen yhteiskunnan rakenteita, tuotannon organisointia ja työn tekemistä. Ehkä uutta osaamisyhteiskuntaa luonnehtii parhaiten sen nopearytmisyys. Globaalissa maailmassa tilanteet muuttuvat ennakoimattomasti ja nopeasti. Yritysten on kyettävä jatkuvasti uudistamaan tuotteitaan, palvelujaan ja liiketoimintamallejaan. Yritykset keskittyvät vahvuuksiinsa ja täydentävät niitä kumppanien osaamisella. Toiminta muuttuu projektimaiseksi yhteistyöksi.

9

Nopearytmisessä, yhteistyöhön perustuvassa tuotannossa työntekijöiden panosta tarvitaan vain aika ajoin. Työsuhteista on tullut määräaikaista. Tällä hetkellä puolet uusista työpaikoista on "epätyypillisiä". On syntynyt määräaikaisten työntekijöiden luokka, *prekariaatti*. Määräaikaisuus koskettaa lähes kaikkia ammatteja. Tyypillisimmin prekariaattia edustavat vastavalmistuneet, jotka saavat sijaisuuksia ja toimivat projektien varassa. Mutta ilmiö on paljon laajempi. Monet työtehtävät ovat kausiluonteisia (ruuhka- ja sesonkiajat, yö- ja viikonlopputyöt, tuuraukset jne.). Työvoiman vuokrausyritykset yleistyvät ja vastaavat näihin tilapäisiin työvoimatarpeisiin.

Monet ammatit ovat jo perusluonteeltaan prekaareja. Tällaisia ovat esimerkiksi ammatit, jotka liittyvät kulttuurituotantoon (muusikot, näyttelijät, kirjailijat, elokuvantekijät jne.), muotoiluun, konsultointiin, mediaan ja tutkimukseen. Nämä ammatit kuuluvat ns. luoviin toimialoihin.

Prekariaatti kehittää omaa identiteettiään väliaikaisuuden maisemasta käsin. Prekariaattia luonnehtii mentaalinen jännitteisyys, jossa vapauden ja itsenäisyyden tuntemukset vuorottelevat väliaikaisuuden ja yksinäisyyden tuntojen kanssa. Eräät tutkijat ovat todenneet, että prekaaria mielialaa luonnehtivat kyynisyys, kyllästymisen, levottomuus, opportunisti, kiittämättömyys eli asenteet joita tavataan myös kiinteissä työsuhteissa. Prekariaatin yhteiskunnallinen asema voi kuitenkin parantua työvoimapulan kasvaessa ja työn yleisen prekarisoitumisen myötä.

Prekarisaation myötä monet työhön liittyvät ehdot ja arvot muuttuvat. Kun henkinen, luova komponentti tulee keskeiseksi, työntekijän panosta ei voida enää hallita ja ohjata komentotalouden keinoin. Työntekijän on oltava motivoitunut työstään, hänen on koettava työ arvokkaaksi ja innostavaksi. Työsuhteessa on koko persoona, identiteetti. Työntekijä pistää itsensä likoon, jolloin myös arvojen merkitys korostuu. Kun fordistisessa tuotannossa työntekijälle osoitettiin pilttua, niin uudessa tietotyössä työntekijä ottaa paikkansa, joka perustuu hänen persoonaansa ja osaamiseensa.

Kun tuotannot tapahtuvat kasvavassa määrin tietoverkoissa, työnteon paikkaa ei voida enää identifioida. Työtä tehdään kaikkialla ja missä vain. Myös työajan käsite menettää merkitystään. On hyvin vaikea vetää rajaa työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan välille. Työtä tehdään aina jossain. Prosessit etenevät kellonajoista riippumatta: kun Suomessa nukutaan, Intiassa valvotaan. Tämä ajan ja paikan hämärtyminen muuttaa syvällisesti ideaa työpaikasta. Työpaikan käsite sisältää ajatuksen siitä, että työtä tehdään työnantajan osoittamassa paikassa, työnantajan omistamilla laitteilla ja



työnantajan kontrollissa. Voi sanoa että työpaikka lakkaa olemasta. Tietotyön maailmassa työstä tulee koko elämä.

Siirtyminen henkisen tuotannon, tietoverkojen ja prekariaatin maailmaan, asettaa aivan uusia vaatimuksia työntekijöille, yrityksille ja julkiselle hallinnolle. Työntekijän tulee panostaa entistä enemmän arvonluontikykynsä ylläpitämiseen (jokaisella tulee olla entistä selvempi "personal value proposition"). Työntekijä tarvitsee joustavuutta ja kykyä tarttua mahdollisuuksiin. Prekaarit mielentilat saattavat kuitenkin olla ristiriidassa näiden uusien työn kvalifikaatioiden kanssa.

Yritysten tulee tarjota entistä kiinnostavampia työtehtäviä. Työntekijän peruskysymys on, tarjoaako työpaikka mahdollisuuden itsensä kehittämiseen ja oman osaamisen maksimaaliseen käyttöön. Työsuhteessa kohtaavat aina työntekijän arvot ja työnantajan ja yrittäjän arvot. Näiden horisonttien tulee yhtyä.


 10

Konsulttitoimisto Universumin äskeistä kyselytutkimuksesta käy ilmi, että "iPod-ikäluokka" haluaa olla yksilöitä, joita ei "pomotella". Nuoret eivät halua tehdä työtä rahan takia vaan toteuttaakseen itseään. Työn ja vapaa-ajan tasapaino on tärkeä kriteeri työn valinnassa. Nuorille on tärkeää myös se, että työnantajalla on hyvä maine ja että yritys on arvostettu. Työntantajalta odotetaan mielenkiintoista ja uskottavaa tarinaa, joka inspiroi nuoria. Tärkeää on että yritys noudattaa arvojaan.

Yrityksen kyky houkutellessa uuden sukupolven luovia työntekijöitä edellyttää että:

- Yritys tarjoaa haastavia ja mielenkiintoisia tehtäviä
- Yrityksessä osataan sovittaa yhteen työ ja vapaa-aika
- Yrityksessä työntekijällä on vapaus toteuttaa itseään
- Yrityksessä ei holhota eikä "pomoteta" työntekijöitä
- Yrityksen arvot vastaavat työntekijän arvoja
- Yritys ottaa arvot tosissaan.

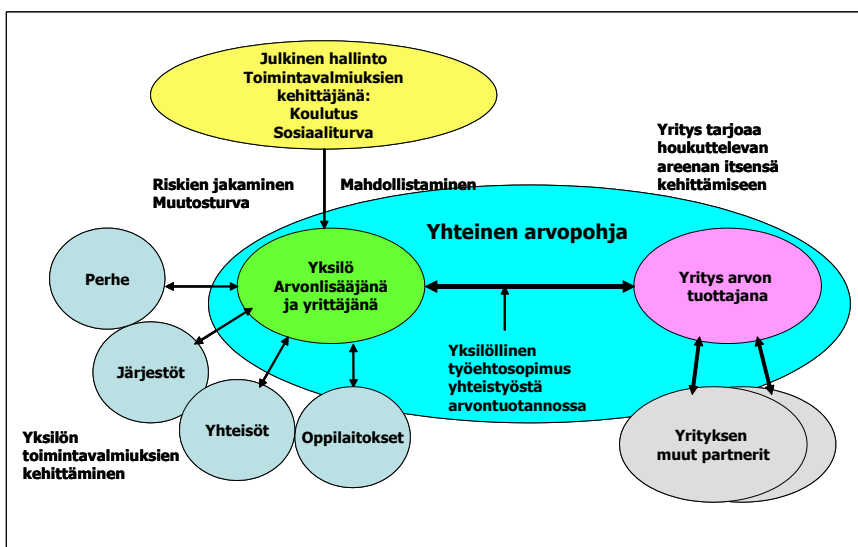
Uusi työjärjestys haastaa perinteisen ammattiyhdistysliikkeen. Ammattiyhdistykset ovat puolustaneet pysyvissä työsuhteissa olevien työläisten etuja. Keskeinen instrumentti on 40-vuoden ajan ollut tulopolitiikka, jolla on huolehdittu siitä että palkat seuraavat työn tuottavuutta. Tulopolitiikan puitteissa on laadittu yleissitovia tai toimialakohtaisia työehtosopimuksia. Työntekijät ovat saaneet sopimusten mukaiset palkankorostukset. Työehtosopimusneuvotteluissa on samalla linjattu verotusta ja sosiaaliturvaa. Kun jakovara on pienentynyt, ammattiliitot ovat siirtäneetkin painopistettä työolosuhteisiin.

Uudessa työjärjestyksessä työntekijä solmii "yksilöllisen työehtosopimuksen", jossa sovitaan olennaisista työhön liittyvistä ehdoista; mielekäs työ, arvot, toimintapuitteet, tekijänoikeudet ja niiden luovutuksen ehdot, mahdollisuus opiskella ja kehittää itseään. Koska työt vaihtelevat ja toimialat menettävät merkitystään, toimialakohtaiset ja jopa työpaikkakohtaiset yleissopimukset menettävät merkityksensä. Yksilölliset, prekaarit työehtosopimukset korostavat työntekijän edellytyksiä ja mahdollisuuksia huolehtia itse omista asioistaan. Jos ammattiliittoja vielä johonkin tarvitaan, niin erityisesti niitä tarvitaan yksilöiden arvontuotantokyvyn ja sopimusvalmiuksien vahvistamiseen.



Hyvinvointivaltion teollisuusyhteiskuntaa tukenet toimintamuodot on sovitettava uuteen työjärjestykseen. Ihmisten elinkaaret tulevat olemaan yksilöllisempiä ja vaihtelevampia kuin aikaisemmin. Elinkaaren varioivia vaiheita ovat esimerkiksi opiskelu, työssäolo, työnhaku ja työnvaihto, ns. välivuodet, perhe-elämä ja äitiys- ja isyysvapaat, terveydenhoito ja kuntoutus, sairausaika ja eläkkeellä olo.

Sosiaaliturvan tulisi tukea joustavasti vaihtelevia elinkaaria ja turvata toimeentulo työurasta riippumatta. Eräs vaihtoehto on *perustulo* tai kansalaispalkka, jonka jokainen kansalainen saa riippumatta elämäntilanteesta. Tämä lisäisi myös prekariaatin valinnanmahdollisuuksia ja antaisi mahdollisuuden työskennellä palkkasuhteiden ulkopuolella.



Kuva 5. Työntekijän ja työnantajan suhde ja työntekijän toimintavalmiuksien kehittäminen

Hyvinvointiyhteiskunnan kehittäminen uuden arvonluonnin logiikan maailmassa ja uuden työjärjestyksen vallitessa edellyttää vastuun ja riskien uudenlaista jakoa. Julkinen sektori ei voi kantaa kaikkia riskejä. Riskejä jakamaan tarvitaan julkisen hallinnon ohella yksilöt, perheet, yritykset, järjestöt ja yhteisöt (ks. kuva 5). Kiertämätöntä on, että yksilön oma vastuu korostuu. Sen takia keskeinen palvelu on yksilöiden toimintavalmiuksien ja tietokykyjen kehittäminen. Tässä ovat avainasemassa pääsy korkealuokkaiseen koulutukseen ja elinikäisen oppimisen mahdollistaminen.

Työmarkkinoiden toimivuudelle työnvälitys on tärkeä toiminto. Suurin osa rekrytoinneista tapahtuu julkisen työnvälityksen ulkopuolella. Media on merkittävä työnvälityksen foorumi (lehtien työpaikkailmoitukset). Viime vuosina internet on ottanut kasvavan siivun työpaikkailmoituksista. Uutena piirteenä on sosiaalisen median (web 2.0) ilmaantuminen työmarkkinoille. LinkedIn on esimerkki tietotyön ammattilaisten kansainvälisestä yhteisöstä, jossa Suomestakin on mukana tuhansia asiantuntijoita.

Useat tutkimukset ovat osoittaneet että epämuodolliset verkostot ja ns. heikot siteet ovat merkittävin työnsaannin kanava. Työnhaku ja rekrytointi tapahtuvat siis verkostojen kautta. Verkottumista ja työvoiman liikkumista edistetään tulevaisuudessa *työnvälitysareenoilla*, jotka ovat pääosin virtuaalisia. Työvälitysareenalla työnhakijat esittävät cvnsä, työkokemuksensa ja työtoiveensa. Työntekijöiden rekrytoijat ja headhunterit käyvät näillä areenoilla ja laittavat sinne omia tarjouksiaan. Koska työmarkkinat tulevat eriytymään toimialojen, osaamisen, paikkakunnan ja työsuhteiden (esim. projektit) osalta, virtuaaliset työmarkkinat myös eriytyvät eri sosiaalisen median yhteisöille.

Eräs kiinnostava tulevaisuuden työmarkkina muodostuu asiantuntijaverkostojen ympärille. Osaajat toimivat "parvina", joilla on laajat verkostot erilaisiin orkestroijiin ja tuotantoja järjestäviin yrittäjiin. Sopivat tuotannolliset kokoonpanot rakentuvat projektien tarpeiden mukaan. Parven eli löyhän verkoston jäsenet ovat eri aikoina mukana erilaisina kombinaatioina erilaisissa tuotannoissa. Parvi itsessään muuttuu koko ajan: uusia ihmisiä tulee mukaan ja osa siirtyy muihin verkostoihin. Julkiset työnvälitystoimistot eivät luultavasti kykene enää hoitamaan tehtäviään uuden arvonluonnin logiikassa ja uuden työjärjestyksen vallitessa.


 12

Tilanteessa, jossa pysyviä työsuhteita on yhä vähemmän, osaajat tulevat perustamaan itse yrityksiä tai osuuskuntia. Yrittäjäyys on luonteva vaihtoehto työsuhteille. Työntekijän ja työntekijän suhde muuttuu kahden yrityksen väliseksi sopimussuhteeksi, esimerkiksi alihankinnaksi. Työntekijät perustavat myös osuuskuntia, joissa kaikki voittoja jaetaan osuuskuntien jäsenille. Osuuskuntien liiketoimintamahdollisuudet ovat verrattain hyviä ja onkin odotettavissa osuustoiminnan uusi tuleminen (muistettakoon kuitenkin, että Suomessa on nytkin menestyviä suuria osuustoimintaperiaatteella toimivia liikkeitä, osuuspankkeja, vakuutusyhtiöitä, kauppaketteja jne).

Pidempiin työsopimuksiin perustuvat tuotannot eivät tietystikään häviä minnekään. Nähtävissä olevassa tulevaisuudessa on edelleen tehtaita (koneet, raaka-aineiden jalostus yms.), isoja urakoita tekeviä yrityksiä (rakentaminen) ja suuria asiantuntijaorganisaatioita (sairaaloita, kouluja, konsulttitoimistoja, tutkimuslaitoksia jne.). Vaikka selvä trendi onkin ollut keskittyä ydinosaamiseen ja hankki muu osaaminen kumppaneilta, niin silti yritykset tarvitsevat tietyn perushenkilökunnan. Sitä koulutetaan ja sen osaamista kehitetään ydinosaamisen vahvistamiseksi. Suurimpia haasteita tulevaisuuden "tehtaille" on luoda työntekijöille niin hyvät olosuhteet, että he sitoutuvat työskentelemään tehtaassa riittävän pitkän ajan jotta työnantajan investoinnit työntekijään tulisivat takaisin.

Teknologian ja työnjaon kehitys on johtamassa siihen, että lähes kaikki tehtävät "informatisoituvat" ja edellyttävät "tietokykyjä". Koneita ohjataan näyttöpäätteeltä, autot on kytketty satelliiteilla tietoverkkoihin, laitteita korjataan etähuollolla jne. Voidaan sanoa, että vaikka "tehdas" edelleen säilyy tietokykykapitalismissa, tehtaantööt ovat vähemmän mekanistisia ja fyysisiä ja enemmän prosessien hallintaa ja ongelmanratkaisua edellyttäviä. Työt tehdään entistä enemmän itseohjautuvissa, moniammatillisissa tiimeissä. Työntekijän henkiset kyvyt, luovuus, ongelmanratkaisu, kyky hankkia tietoa ja kyky kommunikoida nousevat jokaisen työntekijän perustaidoiksi.



Koulutuksesta muodostuu itsenäisten työntekijöiden ehkä tärkein tuki ja turva. Hyvä peruskoulutus antaa pohjan osaamiselle ja asiantuntijuudelle. Peruskoulutuksen tulisi vahvistaa paitsi tietopohjaa erityisesti oppimaan oppimisen kykyjä ja erilaisia metataitoja kuten kommunikaatiokykyä, tietoyhteiskunnan lukutaitoa, kykyä hallita suuria kokonaisuuksia ja tiimityötaitoja. Sanomattakin on selvää että virtuaalinen orientaatio on tulevaisuuden perustaitoja. Yrittäjäyyskoulutus tulee olemana myös keskeisessä asemassa, koska yhä useampi tulee toimimaan itsenäisenä yrittäjänä.

Työtehtävien muuttuessa jatkuvasti, elinikäinen oppiminen on menestymisen ehto. Kun tätä muutossignaalia seuraa eteenpäin, näyttää ilmeiseltä että maksullisen, yksityisten tahojen tarjoama koulutus tulee lisääntymään. On vain ajan kysymys, milloin Suomeen syntyy taas yksityisiä korkeakouluja, jotka perivät lukukausimaksuja. Jos niitä ei synny Suomeen, osaajat hakeutuvat ulkomaille parhaisiin oppilaitoksiin.

Uuden työjärjestyksen peruspiirteet voidaan kiteyttää seuraavasti:

- Työn tekeminen on entistä enemmän ajattelua, henkistä työtä ja tietokykyjen käyttöä
- Henkinen työ on varsinainen arvon lähde tuotannossa
- Henkisen työn tekeminen ei enää alistu holhoamiselle ja yksityiskohtaiselle määräämiselle
- Työsuhteet ovat kasvavassa määrin projektimaista ja tilapäistä
- Yleiset työehtosopimukset muuttuvat yksilöllisiksi työehtosopimuksiksi, joissa sovitaan työntekijän ja työnantajan kannalta olennaisista työhön liittyvistä seikoista (työn aika ja paikka, osaaminen ja sen kehittäminen, tuottojen jakaminen)
- Prekarisaatio muuttaa ratkaisevasti arvoja, työnteon ehtoja, työntekijöiden turvallisuutta ja mielenmaisemaa
- Työntekijän omalle vastuulle jää entistä enemmän itsensä markkinointi, osaamisen kehittäminen ja riskeihin varautuminen
- Yrittäjäyys ja osuuskuntien perustaminen tulevat yleisiksi vaihtoehtoiksi toisen palvelukseen menemiselle.

Yritysvastuu ja onnellisuuden kasvutalous

Alun perin teeman otsikkona oli vastuutalous, mutta termi ammuttiin työryhmässä alas. Tämä johtui ennen kaikkea siitä, että vastuutalous näyttää viittaavan jotenkin aivan erilaiseen talouteen. Työryhmän mielestä vastuu kuuluu kaikkeen talouteen.

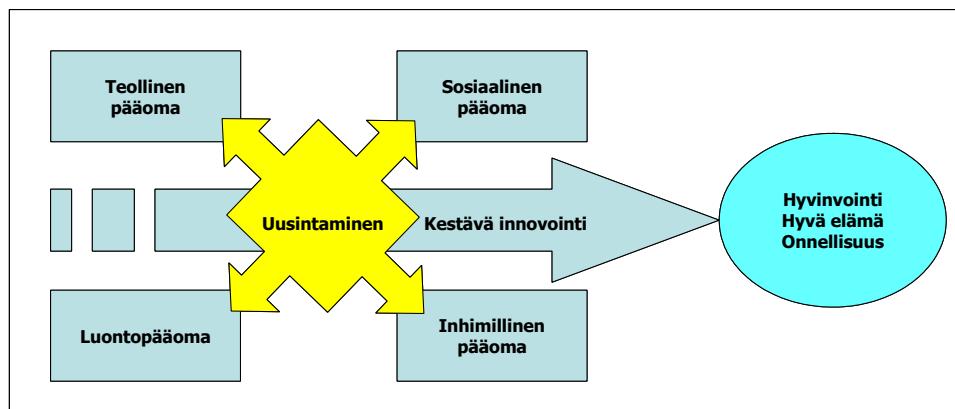
Yritystoiminnan kenttää voidaan jäsentää kestävän innovaation kautta. Kestävällä innovaatiolla tarkoitetaan innovaatiotoimintaa, joka perustuu eettisesti, yhteiskunnallisesti, taloudellisesti ja ympäristön kannalta kestäville periaatteille. Kestävän innovaation ideaa voidaan havainnollistaa pääomien uusintamisen kautta. Kaiken arvontuotannon perustana on pääomien käyttö. Teollisen pääoman (koneet, laitteet, tehtaot) rinnalla henkinen pääoma on aivan keskeistä. Tällä viitataan ihmisten osaamiseen ja kulttuuriin. Arvonmuodostuksen uudessa logiikassa henkisen pääoman merkitys nousee jopa teollisen pääoman yläpuolelle.



Arvonluontia ja yritystoiminnan tulevaisuuden ehtoja tarkastellessa esiin nousee myös kaksi aivan toisenlaista pääoman muotoa. Ilmastonmuutos on pakottanut ottamaan myös luontopääoman uusintamisen mukaan yritysten investointien ja tuotannon piiriin. Luonto ei ole vain pohjaton raaka-ainevarasto, vaan toisaalta niukkuustekijä ja toisaalta rikas uusiutuva pääoma. Neljäs pääoman muoto, sosiaalinen pääoma liittyy suoraan yhteiskuntaan.

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan yhteiskunnassa vallitsevaa luottamusta, verkostoitumista ja yhteishyvää. Jos yhteiskunnassa on runsaasti sosiaalista pääomaa, siellä halutaan uhrautua yhteisen hyvän eteen ja huolehtia siitä, että yhteiskunnallinen eriarvoisuus ei riistäydä käsistä. On kuitenkin nähtävissä sosiaalisen pääoman eriytymistä. Toisaalta tulee olemaan tiiviitäkin yhteisöjä, joissa vallitsee yhteinen normisto ja keskinäinen kontrolli (uskonnolliset lahkot). Toisaalta muodostuu verkkomaisia yhteisöjä, joissa yksilöt kykenevät hyödyntämään toistensa voimavaroja vastavuoroisuuden periaatteella. Sosiaalinen pääoma on silloin kykyä mobilisoida verkostoissa olevia resursseja. Tällöin sosiaalinen pääoma on "silloittavaa" eli yhteyksien rakentamista helpottavaa luottamusta. Tällainen silloittava sosiaalinen pääoma edellyttää vapaamatkustajuuden vähentämistä, koska vapaamatkustaja tuhoaa luottamusta ja vähentää muiden haluja uhrautua yhteisen hyvän eteen.

Yhteiskunnan ja sen osana yritystoiminnan tulisi edistää ihmisten hyvinvointia. Tähän tarvitaan paitsi julkista hallintoa myös yrityksiä, joiden innovatiivisuudesta hyvin paljon riippuu, kykeneekö yhteiskunta uudistumaan ja tuottamaan hyvinvointia edistäviä palveluja. Pääomakäsitteet, innovaatiotoiminta ja hyvinvointi on nivottu yhteen kuvassa 6.



Kuva 6. Pääomien uusintaminen kestävässä innovoinnissa hyvinvoinnin tuottamiseksi (Hautamäki 2008).

Eri pääomat muodostavat systemisen, vuorovaikutteisen kokonaisuuden. Teollinen toiminta vaikuttaa luontoon. Inhimillinen pääoma vaikuttaa sosiaaliseen pääomaan, joka puolestaan vaikuttaa teolliseen pääomaan. Luontopääoma asettaa rajoituksia tuotannolle jne. Ilmastonmuutos on osoittanut näiden pääomien syvällisen yhteenkietoutumisen. Kestävän innovoinnin edellyttämä uusintaminen vaatii tavatonta tietopohjaa ja ilmiöiden keskinäisten suhteiden parempaa ymmärtämystä.

Hyvinvoinnin käsitteen rinnalla yhteiskunnan tavoitteita luonnehditaan usein hyvän elämän edistämisenä. Tämä juontaa juurensa jo Aristoteleelta, jonka mukaan valtion tehtävänä on luoda hyvän elämän edellytyksiä. Vaikka Aristoteles ajatteli hyvän elämän olevan kaikille pohjimmiltaan samanlaista, hän kuitenkin korosti hyvän elämän yksilöllisiä eroavuuksia. Jokaisen ihmisen on löydettävä oma kombinaationsa hyvän elämän aineksista.

Ihminen tavoittelee Aristoteleen mukaan onnellisuutta. Mutta hän tiesi hyvin, että raha, maine ja hetken nautinnot eivät tee ihmistä pysyvästi onnelliseksi. Aristoteles argumentoi kaikella filosofisella taidollaan vakuuttaakseen ihmiset siitä, että onnellisuus saavutetaan vain tekemällä ja ajattelemalla hyviä asioita. Aristoteleen ajattelussa ihmisen tietokyky on hänen ylin kykynsä ja sen käyttö johtaa parhaiten onnellisuuteen.

Filosofinen poikkeama Aristoteleen onnellisuuden käsitteeseen sopii tähän jaksoon, koska asiantuntijaryhmä käsitteli viimeisessä kokouksessa onnellisuutta ja yritystoimintaa yhteiskuntavastuun kautta. Yritysten yhteiskuntavastuu ei tarkoita hyväntekeväisyyttä, vaikka sekin on osa yritysten vastuuta. Yhdysvalloissa hyväntekeväisyys kuuluu hyvään yrityskansalaisuuteen ja meilläkin on siitä esimerkkejä. Esimerkiksi Nokia on Kiasman sponsori. Yritysvastuun tulisi toteutua yrityksen sisällä, ei ulkoisessa kiiltokuvassa.

Yhteiskuntavastuun varsinainen sisältö liittyy yritystoiminnan ytimeen. Yritysvastuu näkyy:

- Tuotteissa ja palveluissa
- Henkilökunnan toiminnassa ja kohtelussa
- Yrityksen johtamisessa
- Yrityksen arvoissa.

Yrityksen yhteiskuntavastuu nähdään usein taloudellisen tuloksen vastakohtana. Voidaanko hyvää tekemällä tehdä hyvää tulosta? Tähän kysymykseen vastaamiseksi on palattava arvonmuodostuksen uuteen logiikkaan ja uuteen työjärjestykseen. Yrityksen menestys on viime kädessä kiinni sen kyvystä tuottaa sellaista lisäarvoa arvoverkostolle, joka lisää arvoverkoston asiakkaiden hyvinvointia ja "onnellisuutta". Yhä enemmän tämä lisäarvon tuotanto perustuu henkiseen työhön, palveluun, muotoiluun, käytettävyyteen, kestävyYTEEN ja innovaatioihin.

Tähän tematiikkaan kuuluu myös kasvun problematiikka. Yksioikoisesti ei voi sanoa, että kasvu lisää pahoinvointia esimerkiksi luonnonvarojen loppuun kuluttamisen tai ilmastonmuutoksen takia. Kasvu voidaan ja pitää rakentaa uusiutuvien luonnonvarojen käytön ja uusiutumattomien luonnonvarojen kierrätyksen varaan. Tuotteet voidaan tehdä kestäviksi ja tuottaa energia- ja materiaalitehokkaasti. Mitä enemmän siirrymme henkisen työn ja aineettomien palvelujen maailmaan, sitä vähemmän kulutamme raaka-aineita. Tältä kannalta kestävä kasvua on mahdollista lisätä tuhoamatta tulevien sukupolvien elinolosuhteita.

Kasvuun liittyy myös toinen, mielenkiintoisempi aspekti. Kasvu tarkoittaa ennen kaikkea lisäarvon ja onnellisuuden tuotannon lisäämistä. Siis enemmän onnellisuutta ja parempaa elämää kuin aikaisemmin! Onnellisuuden kysynnällä ei ole ylärajaa eikä

sen tuotannolle ole niukkuusrajoitteita, jos se tehdään kestäväällä tavalla ja painottaen elämyksellisiä ja aineettomia palveluja. Sen takia työryhmä hylkäsi vastuutalouden käsitteen ja haki sellaisia uusia käsitteitä kuten *arvon kasvutalous* ja *onnellisuuden kasvutalous*.

Kasvutalous ei viittaa kansantulon kasvuun, jota ekonomistit pitävät hyvinvoinnin kasvun taloudellisena perustana. Arvon kasvutaloudessa kasvulle on kyettävä löytämään vakuuttavia mittoja. Kansantaloudessa käytetty bruttokansantuote on dominoinut kasvukeskustelua paljolti sen ansiosta, että bruttokansantuotetta lasketaan kaikkialla ja luvut ovat vertailukelpoisia. Uusille hyvinvointia kuvastaville indekseille tulee olemaan suuri kysyntä. Niissä on voitava yhdistää talouskasvu ympäristön tilaan, ihmisten hyvinvointiin ja toimintamahdollisuuksiin. Missään tapauksessa materiaalisen elintason ja onnellisuuden (koetun hyvinvoinnin) välinen kytkentä ei ole suoraviivainen ja järkkymätön.

Mikrotasolla, yritysten tapauksessa tulosta ja tilaa on myös opittava mittaamaan laaja-alisemmin kuin pelkän tuoton avulla. Kiinnostavia uusia mittareita ovat esimerkiksi yrityksen henkilöstötase, yrityksen hiilijalanjälki ja kestävyys (resilianssi). Koska yritys toimii aina yhteiskunnassa ja asiakkaiden silmien alla, myös maine tulee entistä tärkeämmäksi. Eräs mahdollinen mittari on "*nettosuosittelu*", joka saadaan vähentämällä hyvistä suosituksista huonot. Monet näistä uusista mittareista rakentuvat sen varaan, että yritys on "kansalainen", jota arvioidaan paitsi tehokkuuden ja suoritusten mukaan myös "kansalaiskunnan" mukaan.

Arvon kasvutaloudessa tuotettu lisäarvo on eettisesti arvokasta. Tältä kannalta katsoen vastuullisuus, eettisyys ja hyvän tuloksen tekeminen yhdentyvät. Yritys, joka ei lähde arvon kasvutalouden tielle, menettää markkinoitaan ja maineensa. Tällainen yritys ei saa hyviä työntekijöitä, rahoittajat saattavat välttää sitä, yrityksen maine menee ja asiakkaat karkkoavat. Vastuullinen toiminta sen sijaan vetää työntekijöitä, kumppaneita, rahoittajia ja asiakkaita puoleensa. Yrityksen houkuttelevuus on sen suurimpia voimavaroja; voidaan jopa puhua *houkuttelevuus pääomasta*. Tässä on tärkeää painottaa houkuttelevuus pääoman perustumista läpinäkyvyyteen, todellisiin arvioihin, koko arvoketjun laatuun ja johdon toimintaan.

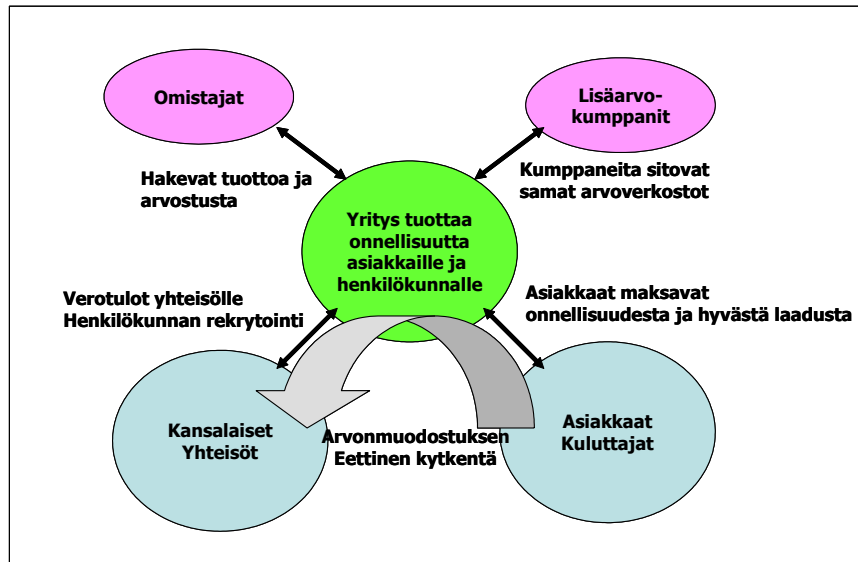
Houkuttelevuus pääoma liittyy edellä mainittuun nettosuositteluun ja brändeihin. Brändi on yhteisön mielikuva yrityksen laadusta ja arvoista. Sitä ei voi tietoisesti manipuloida vaan se syntyy yhteisön omista kokemuksista, tiedoista, keskusteluista, median antamista kuvista jne. Usein brändi ja imago samastetaan, mutta niillä on suuri ero. Imagoa voidaan rakentaa vaikkapa mediakampanjalla, mutta brändi taas perustuu maineeseen, joka syntyy asiakkaiden ja yhteisöjen kokemuksista koskien yritystä, sen tuotteita, henkilöstöpolitiikkaa ja vastuullisuutta.

Yritys on tapa organisoida arvonlisääjiä (työntekijöitä, kumppaneita) onnen tuotantoon. Jos yritys onnistuu tässä, se menestyy taloudellisesti ja taloudellinen tulos on palkkio riskin ottamisesta. Yritysmuodon etuna on joustavuus ja kokeileminen. Yritys reagoi "onnellisuusvajeeseen" yrittäen löytää uusia tapoja lisätä hyvinvointia. Tässä toiminnassa se tarvitsee innovaatioita ja innovaattoreita.

Menestyvän yrityksen on kyettävä yhdistämään asiakastyytyväisyys työntekijöiden tyytyväisyyteen. Kummassakin asiassa voidaan mennä liian pitkälle. Asiakkaille



voidaan tarjota enemmän kuin he maksavat: laadun suhde hintaan on vääristynyt. Tämä johtaa työntekijöiden ylikuormitukseen ja hiostukseen. Toisaalta "kiva" työpaikka saattaa keskittyä työn ilon lisäämiseen tuottavuuden ja asiakaspalvelun kustannuksella. Tulevaisuuden yrityksen on kyettävä systemisellä tavalla tasapainottamaan erilaisia "onnentuotannon" tekijöitä lähtökohtanaan lisäarvon tuottaminen asiakkaille motivoituneiden ja osaavien työntekijöiden avulla.



Kuva 7. Arvonmuodostuksen eettinen perusta: *Doing well by doing good*

Vaikein kysymys esitettyssä analyysissä on vastuullisuuden ja tuloksen tosiasiallinen kytkeä. Puhe onnellisuuden kasvutaloudesta saatetaan torjua väittämällä, että maailma ja talous eivät yksinkertaisesti toimi "onnellisuuden logiikalla". Vain tiukkaan voiton tavoitteluun "häikäilemättä" sitoutuneet yritykset menestyvät kovassa kansainvälisessä kilpailussa. Ja vain voittoa omistajilleen takovat yritykset täyttävät yhteiskunnallisen tehtävänsä ja edistävät hyvinvointia yhteiskunnassa. Tämähän on Adam Smithin näkymättömän käden teoria, jotka sittemmin Chicagon koulukunta työsti eteenpäin.

Tämä näkymättömän käden voiton logiikka purkautuu uudessa läpinäkyvässä arvonmuodostuksen logiikassa. Sitä on havainnollistettu kuvassa 7. Yritys menestyy tuottamalla asiakkaille hyvää, lisäämälle heidän onnellisuuttaan. Yritys kykenee tekemään hyvää tulosta ja maksamaan veroja yhteisöille. Veronmaksu, jotka yritys ja työntekijän maksavat, on yrityksen merkittävintä hyväntekeväisyyttä. Yrityksen hyvä maine parantaa sen kykyä rekrytoida uutta henkilökuntaa. Omistajat saavat tuottoa ja pääsevät myös osalliseksi yrityksen hyvästä maineesta. Yrityksen kumppanit toimivat saman logiikan alaisena ja niiden on toimittava eettisesti arvontuotannossaan.

Johtopäätöksiä ja suosituksia

Tässä raportissa esitetty tulevaisuuskuva on vain yksi mahdollinen. Asiantuntijaryhmä ei kuitenkaan pitänyt sitä pelkkänä skenaariona, vaan kehitti sen nojautuen nähtävissä oleviin muutoksen merkkeihin. Yritysten toimintaympäristöä muokkaavat voimakkaasti globalisaation nopea eteneminen ja tieto- ja viestintätekniiikan kehitys ja sen käytön laajeneminen. Tuloksena on globaalisti verkottunut tietotalous. Samalla kun talouden toimintapuitteet muuttuvat, muuttuu myös yritysten luonne.

Kokoavana peruskäsitteenä on arvonmuodostuksen uusi logiikka. Sen ytimenä on arvonmuodostuksen siirtyminen materiaalisesta tuotannosta henkiseen tuotantoon, jolla viitataan ihmisten luovaan toimintaan, tiedon luomiseen ja kommunikaatioon. Henkinen komponentti näkyy erityisesti innovaatioiden keskeisessä asemassa globaalissa taloudessa. Arvonmuodostuksen muutoksissa on pohjimmiltaan kysymys sen lisäarvon luonteesta, jota yritys tarjoaa kuluttajille ja asiakkaille. Lisäarvo on tulevaisuudessa entistä enemmän tuotteen ja palvelun kyvyssä vastata ihmisten henkisiin tarpeisiin ja "onnellisuusvajeeseen". Puhumme kokemuksista, elämyksistä, merkityksistä ja onnellisuudesta. Yritystoiminnan kieleen ovat vakiintuneet sellaiset merkityksiin viittaavat termit kuin brändi, design, hyvinvointi ja yritysvastuu, jotka ilmentävät samaa henkisen ja luovan komponentit kasvavaa osuutta arvossa.


 18

Arvonmuodostuksen perustana on yhä vahvemmin ihmisten osaaminen ja luova työ. Työn teko ei ole osapersoonan alistamista tehdasmaiselle työnjaon logiikalle. Luovuus ja tietotyö edellyttävät työntekijän sitoutumista, itsenäisyyttä, itsensä kehittämistä ja vastuullisuutta. Voi sanoa, että työntekijä astuu tehdassalin hämärästä valoisaan johtajakerrokseen ja ottaa tuotannon omiin käsiinsä: ryhtyy (sisäiseksi) yrittäjäksi. Työn tekeminen muuttuu luovaksi tietotyöksi, mutta samalla projektimaiseksi ja tilapäiseksi.

Tietoyhteiskunnassa työnteon paikka ja aika hämärtyvät. Tietokoneiden ja tietoverkkojen avulla työstä tulee työntekijän vallassa olevaa mutta myös häntä aina sitovaa henkistä työtä. Yritystoiminnan verkottuessa ja työn muuttuessa tietokykyjen käytöksi vanhat hyvinvointivaltion rakenteet eivät enää toimi. Työntekijän vastuu omasta elämänhallinnasta korostuu. Julkisen hallinnon perustehtäväksi muodostuu yksilöiden toimintavalmiuksien ylläpitäminen ja kehittäminen. Sen sijaan yksilöistä itsestään riippuu kuinka he tarttuvat avautuviin mahdollisuuksiin. Vapausasteet lisääntyvät ja riskit kasvavat. Siksi uusi työjärjestys edellyttää, että yhteiskunta kehittää joustoturvaa, eli lisää joustavuutta samalla kun turvarakenteita räätälöidään yksilöllisiä elämänsäkaaria varten.

Raportti käsittelee lopuksi yritysten vastuullisuutta. Yrityksen vastuullisuus ei tarkoita yrityksen perusliiketoimintansa ohella harjoittamaa hyväntekeväisyyttä tai yhteisöpalvelua. Yrityksen vastuu kilpistyy sen oman tuotannon kestävyys. Kestävyys tarkoittaa tässä sitoutumista kestäväen kehityksen periaatteisiin, yrityksen eettisyyttä ja kannustavaa henkilöstöpolitiikkaa. Vastuullinen yritys parantaa mainettaan asiakkaiden, kansalaisten, työntekijöiden ja muiden sidosryhmien keskuudessa. Tällainen yritys tuottaa aidosti sellaista lisäarvoa, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Myös rahoittajat näkevät tällaisen yrityksen paitsi tuottoisana myös eettisesti kestäväenä sijoituskohteena.



Voimme tiivistää raportin näkökulmat ja tulokset seuraaviin teeseihin:

1. *Arvonmuodostuksen painopiste siirtyy materiaalisesta tuotannosta henkiseen tuotantoon*
2. *Arvoverkostot globalisoituvat ja paikalliset klusterit hajoavat*
3. *Yritykset muuttuvat verkostoksi, joissa tuotanto on yhteistyötä*
4. *Työ muuttuu henkiseksi tietotyöksi ja irtautuu ajan ja paikan rajoitteista*
5. *Työsuhteet ovat entistä enemmän lyhytaikaisia ja tilapäisiä*
6. *Työntekijöiden oma vastuu tulevaisuudestaan korostuu*
7. *Yritysten yhteiskuntavastuusta tukee niiden sisäinen toiminnan laki*
8. *Yrityksen hyvä maine on sen tärkeimpiä menestystekijöitä*
9. *Yritykset tekevät parasta tulosta tekemällä hyvää*
10. *Taloukasvu korvautuu arvon kasvutaloudella*

Raportin näkemykset yritystoiminnan tulevaisuudesta haastavat monia yhteiskunnan toimijoita ja toimintamalleja. Erittelemme tässä lopuksi, minkälaisia nämä haasteet näyttävät olevan.

- **Yritykset:** verkostomaisen toimintamallin omaksuminen, kansainvälinen yhteistyön lisääminen, työntekijöiden motivoiminen ja kannustaminen, yhteiskuntavastuun sisäistäminen, hyvän maineen ylläpitäminen
- **Työntekijät:** osaamisen ja työkyvyn ylläpitäminen, kyky solmia yksilöllisiä työehtosopimuksia, yrittäjämäisen toimintamallin omaksuminen, sitoutuminen tilapäisissäkin hankkeissa
- **Julkinen hallinto:** joustavan, yksilöllisiin elämäntilanteisiin sopeutuvan sosiaaliturvan kehittäminen, työsuojelun kehittäminen yhdessä työnantajien ja työntekijöiden kanssa, työnvälityksen räätälöinti yksilöllisiin tarpeisiin, yritysten verkottumisen ja kansainvälistymisen tukeminen, tietotyön osaamispohjan vahvistaminen, koulutuksen ja jatkuvan oppimisen kehittäminen



Liite: Asiantuntijaryhmän toiminta

Sitran ylläpitämän Kansallisen ennakoitiverkoston (KEV) tehtävät ovat

- Suomalaisen yhteiskunnan uusien tulevaisuuden haasteiden ja mahdollisuuksien tunnistaminen,
- Suomalaisten ennakoitiasiantuntijoiden ja päätöksentekijöiden välisen yhteistyön tiivistäminen ja kehittäminen,
- Ennakointitiedon hyödyntämisen tehostaminen suomalaisessa päätöksenteossa

20

Yhtenä toimintamuotona on uusien muutostrendien ja -signaalien kartoittaminen temaattisissa asiantuntijaryhmissä (horizon scanning). Keväällä 2008 asiantuntijaryhmiä oli kaksi: yritystoiminnan tulevaisuus ja Internet ja uudet vuorovaikutuksen käytännöt.


Asiantuntijaryhmien työskentelymetodina käytettiin avointa keskustelua ja ryhmitöitä, joita tuettiin alustuksilla ja etukäteen toimitettavalla taustamateriaalilla.

Teemoja lähestyttiin tarttumalla havaittuihin, viime vuosina voimistuneisiin ilmiöihin, jotka sijoittuvat megatrendien ja heikkojen signaalien välimaastoon. Näistä käytetään usein nimitystä muutossignaalit (Signals of Change). Heikkoja signaaleja on erittäin vaikea tunnistaa, koska niiden merkittävyys selviää vasta vuosien kuluttua. Megatrendit taas ovat kaikille tuttuja laajoja prosesseja kuten väestömuutokset, globalisaatio, verkottuminen ja tieto- ja viestintätekniikan kehitys. Ne vaikuttavat kaikkien ilmiöiden taustalla. Mutta kiinnostavaa on havainnoida ympärillä tapahtuvia muutoksia. Asiantuntijaryhmän työskentelyssä kiinnitettiin huomiota juuri tällaisiin muutossignaaleihin ja niiden tulkintaan.

Yritystoiminnan tulevaisuus -asiantuntijaryhmään kuuluivat

Marita Aho, EK
 Anne Ahonen, UM
 Jari Kaivo-oja, TuKKK
 Juha Kostiainen, YIT
 Janne Känkänen, TEM
 Susanna Monni, Finnish Business and Society
 Anu Nokso-Koivisto, Sitra
 Marko Parkkinen, NewsToScreen
 Petri Rouvinen, ETLA
 Heli Saijets, TEM
 Pekka Salmi, Sitra
 Kalle Siira, Constra, Conflict management
 Jouko Suokas, VTT
 Akseli Virtanen, HKKK

Asiantuntijaryhmän vetäjänä ja raportin laatijaan toimi Antti Hautamäki Sitrasta ja keskustelujen kirjaamisesta vastasi Timo Hämäläinen Sitrasta. Tapio Anttila ja Mervi Porevuo Sitrasta vetivät aloituspäivän ohjelman.



Ryhmä kokoontui työpajoihin 13.3., 27.3., 8.4., 29.4 ja 20.5. Työpajassa 27.3. alustajana toimi Anthony Williams New Paradigm -konsulttiyrityksestä aiheena Wikinomia, tai web 2.0 talous. Työpajassa 8.4 alustajana oli Petri Kalliokoski VTT:ltä aiheenaan sosiaalinen media innovaatio- ja yritystoiminnassa, esimerkkinä Tori.In. Asiantuntijaryhmän jäsenet pitivät muut alustukset. Teemasta arvomuodostuksen uusi logiikka alusti Petri Rouvinen. Teemasta uusi työjärjestys alustivat Juha Kostiainen, Heli Saijets ja Akseli Virtanen. Teemasta vastuutalous alustivat Susanna Monni ja Antti Hautamäki. Ryhmän jäsenet ovat kommentoineet raporttiluonnosta.

Asiantuntijaryhmän käyttöön tilattiin Gaia Consulting Oy:ltä katsaus yritystoiminnan tulevaisuuteen liittyvistä Foresight- selvityksistä. Ulkoministeriö ja Finpro toimittivat myös materiaalia, joissa vastattiin esittämiimme kysymyksiin.


 21

Raportti on kaikkien vapaasti käytettävissä edellyttäen että lähde mainitaan. Raportti julkaistaan myös Kansallisen ennakoitiverkoston ylläpitämällä **Foresight.fi** verkkosivustolla, joka avataan syksyllä 2008.

Kirjallisuutta

Benkler Yochai (2006): *The Wealth of Networks, How Social Production Transforms Markets and Freedom*. New Haven and London: Yale University Press.

Doz Yves ja Kosonen Mikko (2008): *Fast strategy*. Wharton School of Publishing.

Florida Richard (2005): *Luovan luokan esiinmarssi. Miten se muuttaa työssäkäyntiä, vapaa-aikaa, yhteiskuntaa ja arkielämää*. Helsinki: Talentum.

Friedman B.M. (2005): *The Moral Consequences of Economic Growth*. New York, NY: Alfred A. Knopf.

General Intellect (2008): *Vasemmisto etsii työtä*. Polemos, Like.

Hancock Denis (2007): *Winning with the Enterprise 2.0: Joining the Prosumer @evolution*. New Paradigm Learning Corporation.

Hautamäki Antti (2008): *Kestävä Innovointi: Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä*. Sitran raportteja 76.

Hämäläinen Timo (2006): *Kohti hyvinvoivaa ja kilpailukykyistä yhteiskuntaa, Kansallisen ennakoitiverkoston näkemyksiä Suomen tulevaisuudesta*. Helsinki: Sitra.

Majer Alan (2008): *Social Networks as operating Systems*. New Paradigm Learning Corporation.

Maliranta Mika ja Ylä-Anttila Pekka (toim.) (2007): *Kilpailu, innovaatio ja tuottavuus*. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA (Sarja B 228). Helsinki: Taloustieto Oy.

Nordhaus Ted ja Shellenberger Michael (2007): *Break Through, From the Death of Environmentalism to Politics of Possibility*. Boston, New York: Houghton Mifflin Company.

Tapscott Don (2006): *Winning with the Enterprise 2.0*. New Paradigm Learning Corporation.

Tapscott Don ja Williams Anthony D. (2007): *Wikinomics, How Mass Collaboration Changes Everything*. Portfolio.

