MITÄ ROHKEA TULEVAISUUSTIEDON JA DATAN HYÖDYNTÄMINEN VAATII KASVUN JOHTAMISELTA?

KASVURYHMÄ

MILLAISTA SISÄISTÄ MUUTOSTA JA KYVYKKYYTTÄ ROHKEA DATAN JA TEKNOLOGIAN HYÖDYNTÄMINEN VAATII?

MITEN OTTAA STRATEGINEN ENNAKOINTI OSAKSI JATKUVAA JOHTAMISTA?

MITEN SELVITTÄÄ ASIAKKAIDEN TULEVAISUUDEN TARPEET JA ENNAKOIDA ASIAKKAIDEN OSTOPÄÄTÖKSIÄ?

Näiden kolmen olennaisen kysymyksen äärellä kävimme keskustelua Kasvuryhmän Kasvupäivässä 30.5.2023 Helsingissä, kun reilu 200 kasvujohtajaa vaihtoi kokemuksia rohkeasta tulevaisuustiedon ja datan hyödyntämisestä kestävän kasvun mahdollistamiseksi.

Kokosimme tapaamisessa eniten keskustelua herättäneet kokemukset ja oivallukset inspiraatioksesi ja avuksi kasvumatkallesi.

KIITOS KASVUPÄIVÄ-TAPAHTUMAN PUHUJILLE, PIENRYHMÄKAPTEENEILLE JA KIRJUREILLE!

Elina Ali-Melkkilä, Direo
Jonas Bergring
Anna Eklund, Nordea
Katarina Engblom, Microsoft
Otto Eurola, Swanlake Strategy
Carita Finni, Varma
Pauli Forma, Varma
Christian Fredrikson,
(ent. Fingerprint Cards, F-Secure)
Ville Herva, Bolt.Works
Ville Himberg, Futurice
Noora Hujala, Arvova
Ville Hurnonen, Gofore
Turo Juhantalo, PwC
Laura Juvonen, VTT
Kalle Kantola, VTT
Jarno Kartela, Marimekko
Toni Keskinen, 180Ops
Tomi Lantto, Antell
Ossi Lindroos, Solita
Jukka Lindström, Cargotec
Tapio Löfman, Fujitsu Finland
Nando Malmelin, Capful
Sara-Lotta Moilanen, Ponsse
Mikko Mörsäri, Nordea
Karin Nars, Dinolift
Mikael Nylund, Gofore
Mikko Nyman, Fastems
Oppo Nyrövaara, 180Ops
Anni Ojajärvi, Swanlake Strategy
Marko Oksanen, Coventures
Kirsi Paakkari, Kalevala Koru
Jari Puhakka, Capful
Vesa Pörhölä, Varma
Eeva Raita, Futurice
Jussi Rantsi, FAIR EDIH,
Aalto-yliopisto
Pia Rautakorpi, Arvova
Petri Rikkinen, Swanlake Strategy
Paula Roima, Greenstep
Tuomas Saikkonen, Vilpe
Vesa Silfver
Pontus Sirén, Innosight
Miika Soininen, Ponsse
Tuomas Syrjänen, Futurice
Tore Teir, Greenstep
Mika Toikka, Avaus
Virpi Vaittinen, Capful
Antti Vassinen
Eeva Vilkkumaa, Swanlake Strategy
Tuure Visapää, PwC
Ilona Ylinampa, Fujitsu Finland

KIITOS!

KASVURYHMÄN TIIMI

Katriina Anttila, Irene Burmansson, Jooel Friman, Elina Jaakkola, Mira Kekarainen, Tinja Kivistö, Taina Koskinen, Tiina Kossila, Krista Lagus, Henna-Riikka Niiranen, Mikael Postila, Annamari Silvennoinen, Mikaela Wikström

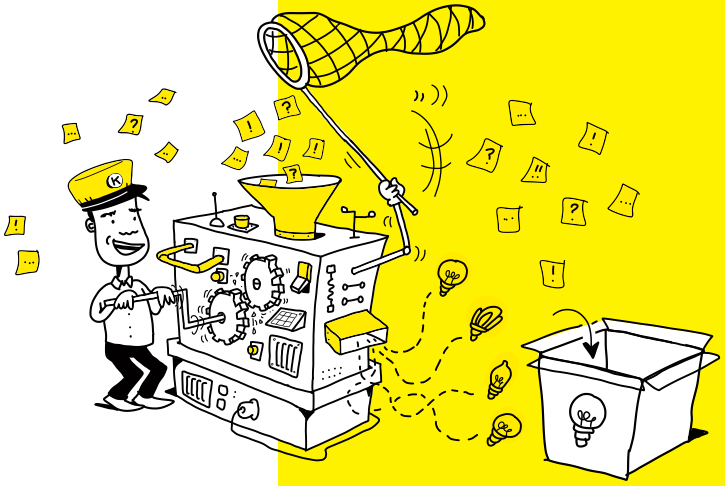
VALJASTETAAN DATA AUTTAMAAN MEITÄ LÖYTÄMÄÄN RATKAISUJA VAIKEIMPIEN ONGELMIEN RATKAISEMISEEN!

Kasvupäivätapahtuman tallenteet:

Kasvuryhmän Kasvupäivä 30.5.2023

Pienryhmien aiheet ja keskustelun ydinkysymykset:

Kasvupäivän 30.5.2023 pienryhmät



VARMISTA JOHDON VAKAUMUS

Kaikki meistä ymmärtävät, että tekoälyn myötä käsissämme on merkittävä muutos. Muutoksen nopeudesta voidaan olla montaa mieltä, mutta liike on varmaa. Nyt tärkeää on käydä monipuolista keskustelua ja rakentaa näkemys toimenpiteisiin.

PÄÄSÄÄNTÖISESTI YRITYKSISSÄ EI OLE PUUTETTA TIEDOSTA, VAAN ENNEMMINKIN PUUTTUU JOHDON VAKAUMUS TEHDÄ TOIMENPITEITÄ

Pontus Siren, Innosight:

VAKAUMUKSEN RAKENTAMISEEN KÄYTETTY AIKA JOHTORYHMÄSSÄ ON HYVIN KÄYTETTYÄ AIKAA

Hyvin usein yrityksissä tiedetään jo suuntaa antavasti, mitä asiakkaat haluavat nyt ja tulevaisuudessa ja mitä markkinoilla on tapahtumassa. Mutta erinäisistä syistä johtuen tietoa ei aina oteta vakavasti ja se ei silloin johda aktiivisesti toimenpiteisiin.

Toimenpiteet syntyvät luontaisesti tilanneanalyysin ja yhteisesti rakennetun vakaumuksen pohjalta:

1. Analysointi - esimerkiksi tekoälyn osalta, mihin muutos on menossa ja mitä se meille tarkoittaa

2. Vakaumuksen rakentaminen - investoida yhteiseen strukturoituun keskusteluun, jotta syntyy ymmärrys ja tahtotila toiminnalle

3. Toiminta - edellisten pohjalta on helppo toimia, kysymykseksi jää miten paljon panostetaan ja miten nopeasti.

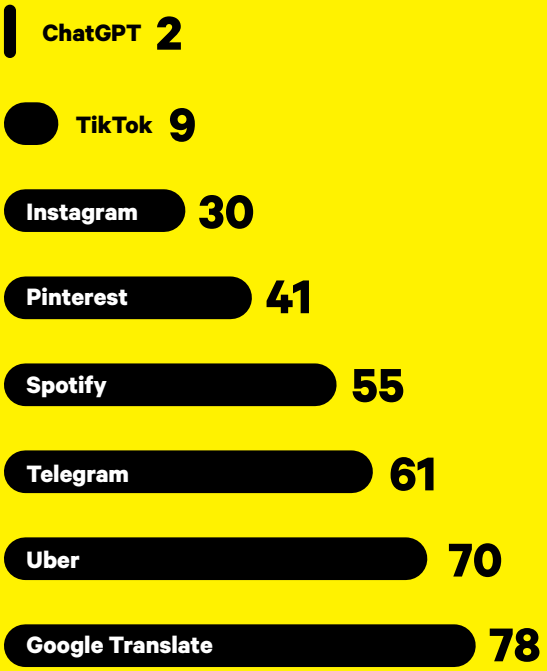
ChatGPT HAASTOI GOOGLEN

ChatGPT on tällä hetkellä maailman suosituin kuluttajasovellus. Sillä meni kaksi kuukautta, saada 100 miljoonaa käyttäjää.

Kuka olisi voinut kuvitella vielä vähän aikaa sitten, että Google haastetaan ja haastajana ei ollut uusi, parempi hakukone, vaan se oli ihan uudenlainen teknologia. Tämä on se, mihin jokaisen pitäisi varautua käynnissä olevassa muutoksessa: se mikä oman liiketoiminnan todennäköisesti haastaa, ei ole vähän parempi ja paranneltu tuote, vaan tuote tai palvelu, joka korvaa kokonaan nykymallisen tekemisen. Siksi tekoälyä ja sen luomia uusia mahdollisuuksia on tärkeä tutkia hyvin avoimin mielin."

- Miika Soininen, Ponsse

KUINKA MONTA KUUKAUTTA UUDELTA SOVELLUKSELTA KULUI 100 MILJOONAN KÄYTTÄJÄN SAAVUTTAMISEKSI (aktiivisia käyttäjiä kuukaudessa):



Lähde: UBS/Yahoo Finance

Kaikkein vaikeinta on nähdä, mikä on tulossa. Jos yrityksissä on jotain mennyt pieleen, niin se on ollut ajoitus.”

- Christian Fredrikson,
Kasvuryhmän perustajajäsen
(Fingerprint Cards, F-Secure)

MILLAISTA SISÄISTÄ MUUTOSTA JA KYVYKKYYTTÄ ROHKEA DATAN JA TEKNOLOGIAN HYÖDYNTÄMINEN VAATII?

HYVÄ JOHTAJA OSAA RAKENTAA TARINAN DATAN YMPÄRILLE JA KOMMUNIKOIDA SEN MERKITYKSEN ORGANISAATIOSSA.

Datan hyödyntäminen johtamisessa tulisi olla enemmän eteenpäinkatsovaa. Johtajien on haastettava olettamuksiaan ja tarkasteltava dataa kriittisesti, jotta voidaan tunnistaa kasvumahdollisuuksia ja suunnata organisaatio oikeaan suuntaan.

Organisaation ymmärryksen ja osaamisen nostaminen datan hyödyntämisen tasolle, jolla voidaan katsoa eteenpäin, vaatii monessa yrityksessä kulttuurinmuutosta. Jotta tässä onnistuu, on luotava yhteinen ymmärrys datan merkityksestä päätöksenteossa ja resursoinnissa. On osoitettava, miten data voi auttaa organisaatiota menestymään ja saavuttamaan tavoitteet. Kaikki haluavat onnistua tavoitteissaan! Viestintä ja tiedon avoin jakaminen ovat tärkeitä osia ihmisten sitouttamisessa datan hyödyntämiseen.

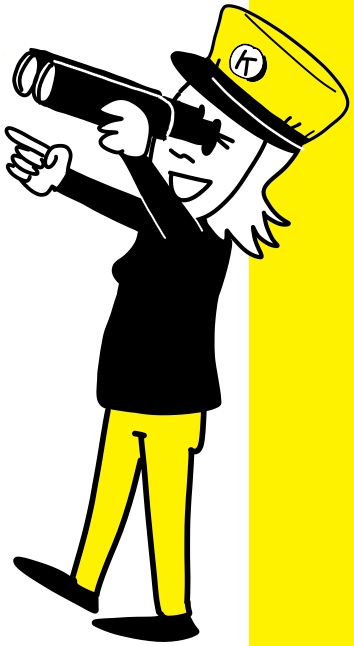
Oikeiden kysymysten rooli on kriittisen tärkeä. Keskeistä on löytää ne mittarit ja datapisteet, jotka ovat arvokkaita ja relevantteja organisaation tavoitteiden kannalta. Valikoiva mittareiden valitseminen ja tärkeiden datapisteiden tunnistaminen auttavat välttämään tiedon ylikuormittumisen ja auttaa keskittymään olennaiseen.

Jatkuva seuranta ja palautteen kerääminen organisaation sisältä auttavat varmistamaan, että datakulttuuri pysyy merkityksellisenä ja kehittyy oikeaan suuntaan. Liikennevalot ovat varsin toimiva keino seurantaan.

Tiedon visualisoinnin arvoa ei voi yliarvioida. Myös sillä on suuri merkitys, miten tarina kerrotaan ja että oikealle kohderyhmälle kerrotaan heitä kiinnostavalla tavalla heitä kiinnostavaa dataa.

Kansainväliset perheyhtiöt nojaavat liikaa ihmisiin strategioiden toimeenpanossa, “Maija ja Matti” hoitaa. Pitäisi puhua kyvykkyyksistä - osaamisesta, prosesseista, teknologiasta ja datasta. Johdon tehtävä on organisoida liiketoiminta, sen prosessit ja data.

VARAA DATALLE PÄTKÄ YRITYKSEN DNA:STA JA JUURRUTA DATAJOHTAMINEN OSAKSI YRITYSKULTTUURIA



MITEN UUDISTUSTA JOHDETAAN:

1. Tehdään päätöksiä tarpeeksi usein. Huono päätös on parempi kuin ei päätöstä ollenkaan.
2. Strategian tulee olla riittävän ketterä! Koneisto ei saa olla liian raskas, koska valmistuessaan koneisto on jo vanha.
3. Liike on lääke myös liiketoiminnassa.
4. Älä vältä vaikeita keskusteluita! Muista, että mikään ei muutu jos kukaan ei suutu! Jokainen ihminen lähtökohtaisesti vastustaa muutosta. Kaikkien mielipidettä ei voi kuunnella, ole valistunut diktaattori uudistumisessa.
5. Jos on oman menestyksen vanki, uudistuminen jää.
6. Omistajilta ja hallitukselta pitää olla selkänoja!
7. Muutos vaatii ajattelun diversiteettiä!
8. Muista mieletön kärsimättömyys lyhyen horisontin tekemisessä ja järjetön kärsivällisyys pitkän horisontin uudistumisessa!
9. Huomaa, että systeemisen muutoksen este on usein toimialan omat uskomukset.
10. Investointiähkyn jälkeen on hyvä vetää hetki happea.

CHATGPT:N YHTEENVETO DATALLA JOHTAMISEN MYYTTIEN MURTAMISESTA:

1. **LUO KULTTUURINMUUTOS:** Organisaation on luotava kulttuuri, joka kannustaa datan hyödyntämiseen ja päätöksentekoon. Tämä vaatii tiedonjakoa, yhteisten mittareiden luomista ja ymmärryksen esiin tuomista.
2. **OSALLISTA ORGANISAATIO:** Osallistaminen tapahtuu tiedonjakamisen, koulutuksen, sitoutumisen ja viestinnän avulla. Kehitä rakenteita ja kanavia tiedon jakamiseksi ja yhteistyön tukemiseksi.
3. **ASETA OIKEAT KYSYMYKSET:** Keskeistä on tunnistaa ne mittarit ja datapisteet, jotka ovat arvokkaita organisaation tavoitteiden kannalta. Keskity olennaiseen ja vältä tiedon ylikuormittumista.
4. **JOHTAMISEN TASAPAINO:** Pidä mittarit yksinkertaisina ja keskity olennaiseen. Rakenna tarinoita datan ympärille ja viesti sen merkitys organisaatiossa.
5. **HUOLEHDI DATAN LAADUSTA:** Datan siistiminen ja laadun varmistaminen ovat tärkeitä. Käytä tehokkaita työkaluja ja prosesseja, sekä hyödynnä automaatiota ja tekoälyä.
6. **YHTEISET MITTARIT:** Etsi ne mittarit, joita organisaatiossa kaikki voivat seurata ja ymmärtää. Keskeistä on luoda merkityksellisyyttä ja sitoutumista.
7. **KULTTUURINMUUTOKSEN TUKEMINEN:** Rakenna avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa tiedonjakaminen ja yhteisen ymmärryksen luominen ovat keskeisessä roolissa. Jatkuva seuranta ja palautteen kerääminen auttavat datan hyödyntämisen kehittämisessä.
8. **TEKOÄLY JA VISUALISOINTI:** Hyödynnä tekoälyä työn tehostamisessa ja uusien näkökulmien löytämisessä. Käytä visualisointia datan havainnollistamiseen ja ymmärrettävyyden parantamiseen.

Näiden keskeisten näkökohtien avulla organisaatio voi murtaa datan hyödyntämistä koskevia myyttejä ja luoda vahvan pohjan datalähtöiselle johtamiselle.

Yhteenvedon pohjana hyödynnettiin muistiinpanoja keskustelusta, missä käsiteltiin datan hyödyntämistä johtamisessa ja miten organisaatio voi kehittää ymmärrystään ja osaamistaan datan hyödyntämisessä.

1. Rohkeasti liikkeelle – raportoinnin kehitys
2. Data keskitetysti saataville
3. Datan laatu, vastuut ja prosessit kehittyy
4. Dataan pohjautuvat palvelut saataville
5. Kokeilut tekoälyn kanssa

Miika Soininen, Ponsse:

OPPEJA PONSSEN DATAMATKASTA

1. Panostettu erilaisiin kokeiluihin. Osa epäonnistuu, mistä aina opitaan uutta.
2. Lähdetty yhdistämään tietoa. On muodostunut laaja ymmärrys, että tiedon jakamisella toisille toiminnoille ja toisten yritysten käyttöön saadaan aikaiseksi parempaa raportointia ja ennustemalleja.
3. Datan laatu on parantunut kun datan omistajuuteen ja prosessikehitykseen on syntynyt spontaania imua liiketoiminnoissa.
4. Lähdetty tarjoamaan dataa asiakkaille heidän oman toimintansa johtamisen ja kehittämisen tueksi, minkä pohjalta on luontaisesti syntynyt voimakkaampi tarve laadukkaalle datalle, sen välittämiselle ja datapohjaisten palveluiden kehittämiselle. On avattu datarajapintoja asiakkaille ja kehitetty esimerkiksi ennakoivan huollon palveluita.
5. Yhtälailla tekoälyn osalta rohkeat kokeilut ovat nyt keskiössä, kun tutkitaan millaista hyötyä toisi omaan liiketoimintaan. Tiedon ei tarvitse olla enää niin rakenteellista, kun uusia generatiiviseen tekoälyyn pohjautuvia sovelluksia tulee käyttöön kiihtyvään tahtiin.

DATA ON AINA EPÄTÄYDELLISTÄ EIKÄ SE ITSESTÄÄN PARANE!

Monesti kuulemme, että data on epätäydellistä, se ei ole käytettävässä muodossa tai dataa ei ole saatavilla. Siitä huolimatta tehokkainta on lähteä vain tekemään ja kokeilemaan. Data pitää saada nähtäville ja käyttöön, mikä altistaa meidät näkemään datan laatua ja sen myötä syntyy tarve lähteä sitä parantamaan, oli kyseessä sitten raportti, ennuste tai malli.

Data on aina jollain tavalla kiinni prosessista, data on vain työkalu. Mitä mitataan, sitä saadaan. Vähitellen datan käyttäminen johtaa oikeisiin päätöksiin.

MITEN TEET DATALLA LIIKETOIMINTAA?

HAE VAHVISTUSTA ERI NÄKÖKUL-MISTA HANKKEEN SEURANTAAN, MITTAAMISEEN JA PÄÄTÖKSENTEON TUEKSI.

Tärkeää on ymmärtää asiakkaan todellinen prosessi ja koko arvoketju, jotta dataliitännäis-ten palveluiden ratkaiseva osuus ja mahdolliset myynnin esteet voidaan tunnistaa.

Työstä investointia hyötyjen ja riskien näkökulmasta:

- Millainen on asiakkaan ongelma, jota yritetään ratkaista?
- Onko se riittävän suuri/tärkeä ongelma asiakkaalle?
- Onko se asiakkaan näkökulmasta top3-ongelma?
- Miten voitte validoida ongelmaa yhdessä asiakkaan kanssa?
- Minkä arvoinen ongelma on euroissa?
- Onko asiakas valmis maksamaan ratkaisusta?

Etsi taho, joka kysyy rohkeimmat kysymykset.
Sitä kautta saat parasta sparrausta kehitykseen.

Kaikkea ei tarvitse ratkaista itse. Esimerkiksi tietoturvaan liittyvät asiat voi ratkaista kumppanien avulla.

CASE

Datan hyödyntäminen asiakashyödyn luomiseen asiantuntijatyössä

Datan avulla asiakkaalle haetaan paras asiantuntija talon sisältä. Yrityksen HR-järjestelmässä kukin ihminen on indeksoitu osaamisprofiilin mukaan, esimerkiksi IFRS/FAS-osaaminen ja toimialaosaaminen. Työkalu on tehty BI:n päälle. On ketterää löytää oikeat resurssit ja esimerkiksi tunnistaa 15 parasta kandidaattia kuhunkin asiakastarpeeseen liittyen.

TOIMINTAYMPÄRISTÖN YMMÄRTÄMINEN

1. Mitä dataa saadaan kerättyä omasta toiminnasta?
2. Mitä dataa saadaan kerättyä ulkoisesta ympäristöstä?

Monesti datan suhteen jäädään siihen, että katsotaan vain taaksepäin ja sen pohjalta on hankala kehittää mitään uutta. Tulisi löytää tapoja ennustaa datan pohjalta ja katsoa millaisia skenaarioita sieltä pystytään tekemään ennakoinnin tueksi.

CASE

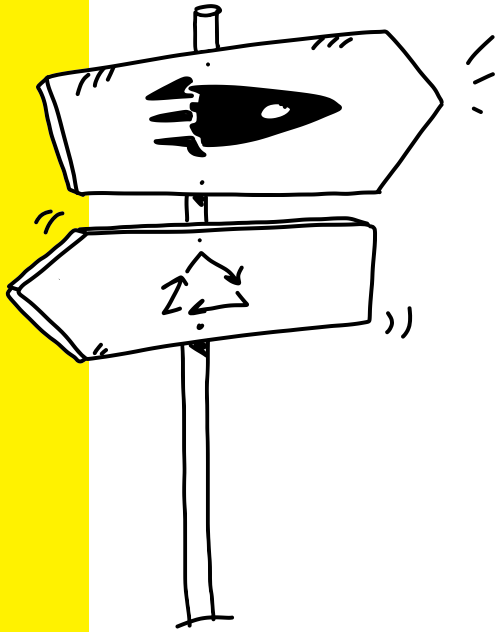
Logistiikka-alan yhtiö on kehittänyt oman tiedolla johtamisen alustan, jolla yhdistetään asiakastarpeet ja yhtiön omat resurssit, toisin sanoen optimoidaan logistiikkaa.

Jokaisesta kuorma-autosta tiedetään päivän tapahtumat, käyttöasteet, missä kuorma-auto on ja kuinka paljon tulee katetta. Tiedetään joka hetki, mikä tilanne on. Myös päästöjä mitataan hyvin tarkkaan. Kulut ovat nousseet, mutta ne on mahdollista siirtää nopeasti asiakkaille. Ne asiakkaat, jotka eivät halua maksaa palvelusta, siirretään muiden asiakkaiksi. Tarkasteluaika on kaksi viikkoa.

Datalla ohjataan kannattavaa liiketoimintaa ja myös lunastetaan asiakaslupauksia. Esimerkiksi pihalle ajo 15 minuutin tarkkuudella tai asiakkaan informointi, jos kuljetus on yhtään myöhässä.

YRITYKSISSÄ TUNNISTETTUJA DATA-TARPEITA:

- Tarve nopeuttaa tarjouslaskentaa, joka nyt on varsin manuaalista ja aikaa vievää. Pitäisi luoda datamalli, jossa hyödynnetään aikaisempien noin 1000 tarjouksen dataa.
- Tarvitaan lisää analytiikkaa HR-puolelle. Ihmiset ovat yhtiön tärkein voimavara. Tällä hetkellä on liian heikko näkyvyys henkilöstöanalytiikkaan.
- Olemme juuri fuusioineet viisi yritystä yhteen ja tarvitsisimme lisää dataa ja ymmärrystä integraatioiden toteuttamiseksi.
- Vastuullisuusdirektiivit ja siihen liittyvä raportointi ja datan kerääminen puskee päälle meille jokaiselle. On tarve kerätä yhteistyökumppanien ja tuottajien dataa yhteen paikkaan, jotta saadaan vastuullisuusraportointiin tarvittavat tiedot.
- CDO ja CIO-taustaisia henkilöitä on liian vähän suomalaisissa firmoissa tekemässä ennustamisen ja operationaalisten liiketoiminnan kehittämistä. Dataihmiset ovat usein myös liian kaukana liiketoiminnasta. Tälle asialle pitäisi tehdä jotain, jotta data nousisi johtamisen ytimeen ja osattaisiin priorisoida datahankkeita.



SISÄISEN STARTUPIN PERUSTAMINEN JA JOHTAMINEN UUSIEN DATAPOHJAISTEN PALVELUIDEN KEHITTÄMISESSÄ

VINKKI

The Cookbook for Successful Internal Startups (DIGILE, N4S)

Milloin sisäinen startup kannattaa perustaa?

- Kun uudistuminen ei synny olemassa olevan organisaation kautta: kun tarvitaan isompaa ajattelua ja/tai yrityksen rakenne ja mittarit eivät mahdollista ketterien innovaatioiden syntyä.
- Kun uusi idea on liiketoimintamalliltaan erilainen kuin nykybisnes.
- Myös osana jatkuvaa ja systemaattista kasvuaihioiden tunnistamista, niiden arviointia ja liikkeellesaamista, kun halutaan kehittää ketterään kehittämiseen liittyvää osaamista.

Mikä on tärkeää sisäisten startupien käynnistämisessä ja johtamisessa?

- Eriytys pakottaa resursoimaan riittävästi. Uudet lähdöt on näin pakko pääomittaa.
- Asiakas otettava mukaan alusta lähtien!
- Sekä johdon että organisaation on ymmärrettävä, että kyseessä on väliaikainen ratkaisu.
- Pohdittava se, miten mukana olevia henkilöitä palkitaan ja sitoutetaan. Itsenäisessä startupissa unelma isosta visiosta ja sen mukana tulevista miljoonista motivoi.
- Pohdi, miten voit uudistaa koko yrityksen kulttuuria sisäisen startupin avulla. Miten koko organsaatio pääsee toimintaan mukaan? Hackathonit, ideoinnit tms. Tässä yksi malli ei toimi, vaan jotta homma pysyy kiinnostavana, toimintatapojen tulee koko ajan uudistua.

Entä sitten, kun idea on testattu ja tuotteistettu?

- Bisnes otetaan takaisin haltuun ns. normaaliin organisaatioon. Tämä on vaihtoehto silloin, jos a) uusi bisnes tukee perusbisnestä, b) yrityksen johtamisjärjestelmä sopii uuden bisneksen johtamiseen ja c) uusi bisnes rakentaa brändin arvoa ja tätä kautta kasvattaa yritysarvoa.
- Bisnes spinnataan kokonaan ulos. Tässä tapauksessa on hienoa, jos on etukäteen pohdittu, miten alusta saakka mukana olevat ihmiset voidaan sitouttaa uuteen yhtiöön (mm. omistamisen keinoin).
- Bisnes tapetaan.

Tekoälyä on kaikkien helppo kokeilla jo tänään!

Tekoäly on vähän kuin vastuullisuus - ei välttämättä tuo suoraa kilpailuetua, mutta jos ei ryhdy toimiin voi helposti jäädä jälkeen.

ChatGPT voi olla arvokas "second opinion" analytiikassa - esimerkiksi Power BI'n co-pilot sovelluksena.

ChatGPT voi merkittävästi nostaa tuottavuutta julkiseen jakeluun menevän tekstien generoinnissa, kuten markkinoinnissa

Power BI on jo mullistanut talousseurantaa, ja nyt tekoäly on itse asiassa jatkumoa IT:n hyödyntämiselle.

Kokeneet asiantuntijat saavat tekoälystä merkittävän tuottavuusloikan. Se näkyy heidän tekemisessä voimakkaammin kuin muilla.

TEKOÄLY ARKIPÄIVÄISTYY

MITEN LÄHTEÄ KETTERÄSTI LIIKKEELLE OLEMASSA OLEVAA DATAA HYÖDYNTÄEN?

1. Kuinka paljon ja kuinka nopeasti tekoälyn hyödyntämiseen pitäisi panostaa?
2. Voitteko jo pilotoida jotain?
   - Millaista sisäistä dataa teillä on, jonka kanssa voitte aloittaa?
   - Mitä potentiaalista julkista dataa on olemassa, jota voisi hyödyntää?
   - Muista, ettei datan tarvitse olla täydellistä ennen aloittamista.
3. Millaisia olemassa olevia työkaluja voisitte hyödyntää?
4. Millaisia reunaehtoja voi tulla vastaan, esim. mitä dataa ei haluta jakaa ulospäin?
5. Mitä dataan liittyvästä lainsäädännöstä on tärkeää huomioida tekoälyn käyttöönotossa?

VINKKI

Jo nyt markkinoilla on AI-sovellus, joka tunnistaa keskustelijoiden äänet, muuttaa keskustelun suoraan tekstiksi, ymmärtää keskeiset asiat keskustelusta, tekee yhteenvedon ja painottaa keskustelun keskeiset sisällöt. Ota kokeiluun esimerkiksi johtoryhmän kokouksiin ja viritä sen pohjalta keskustelua!

VASTOIN ENNAKKOAJATUKSIA, TUOTTAVUUSLOIKKA ONKIN ENSIKÄDESSÄ TAPAHTUMASSA LUOVASSA ASIANTUNTIJATYÖSSÄ!

Tekoälyn ympärillä saattaa tällä hetkellä olla enemmän hypeä kuin hyötyä, mutta pidemmällä aikavälillä tuottavuusloikka ja muutos tulee olemaan todennäköisesti merkittävämpi mitä tällä hetkellä edes pystytään kuvittelemaan. Tärkeää on ryhtyä tutkimaan mahdollisuuksia, merkittävä muutos tulee tapahtumaan jo parissa vuodessa.

Keskusteluissa on monenlaisia arvioita millainen vaikutus tekoälyllä on tuottavuuteen. Puhutaan kymmenkertaisesta tuottavuusloikasta. Esimerkiksi ohjelmistokehityksessä on nähtävissä sellaisia kehitysloikkia, että kenelläkään ei ole varaa jäädä kehityksessä jälkeen. Tekoäly tulee muuttamaan ihan kaikkea tekemistä.

POHDI

Mitkä ovat ne asiat, jotka tekoälyn avulla teidän tulee tehdä, koska:
1) ovat välttämättömiä tehdä, koska kaikki muutkin tulevat niin tekemään
2) tulee erottamaan teidät kilpailijoista

Todellinen kilpailuetu syntyy, kun yrityksen oma data saadaan käyttöön tekoälylle. Se ei ole helppo yhtälö ratkaista ja tulee pohtia tietoturvan puolesta tarkkaan. Se voittaa, joka sitä työstää systemaattisesti, on nopea ja pystyy saamaan aikaiseksi tuottavuusloikan ja lisäarvoa asiakkaille.

POHDI

Miten tekoälyn avulla yrityksenne voi luoda enemmän lisäarvoa asiakkailleen ja erottautua kilpailijoista?

MITEN OTTAA STRATEGINEN ENNAKOINTI OSAKSI JATKUVAA JOHTAMISTA?

Ennakointi mahdollistaa paremman päätöksenteon, resurssien kohdentamisen ja pitkän aikavälin menestyksen saavuttamisen. Se auttaa organisaatiota valmistautumaan tulevaisuuden haasteisiin ja tarttumaan mahdollisuuksiin.

Näkemys ja rohkeus:

Ennakointi edellyttää rohkeutta haastaa vallitsevia oletuksia. Jälkiviisaana voidaan todeta, että yksittäiset signaalit osoittivat kehityskulun suuntaa, mutta joskus on vaikea uskoa muutoksen tapahtuvan. Rohkeutta tuo toimintaympäristön kuvaaminen systeeminä, jonka leading-tekijöiden kehitystä seurataan ja asioihin tartutaan ajoissa osana johtamista.

Kytkeminen päätöksentekoon:

Ennakointitiedon kytkeminen johtamiseen ja päätöksentekoon vaatii prosessin, työkalut, kompetensit, aikaa ja edellyttää myös sovitut johtamisfoorumit, joissa käsitellään tulevaisuustietoa. On oleellista, että tulevaisuustietous muodostuu johdon kollektiiviseksi näkemykseksi, joka johtaa päätöksentekoon.

Systemaattisuus ja säännöllisyys:

Ennakoinnin tulisi olla jatkuva systemaattinen prosessi, jossa on toisaalta selkeät ja strategiaan kytketyt monitoroinnin kohteet ja toisaalta uusien asioiden skannaus. Tämä auttaa johtoa pysymään ajan tasalla muutoksista ja kehityksestä sekä parhaimmillaan tunnistamaan myös uudet ilmiöt ajoissa.

Eri aikajänteiden ja yrityksen johtamisen tasojen huomioiminen:

Ennakoinnissa on tärkeää ottaa huomioon erilaiset aikajänteet ja liiketoiminnan johtamisen tasot (esim. yritys, liiketoiminta-alue, tuoteryhmä). Kukin aikajänne ja taso on tärkeä kytkeä kyseisestä asiayhteydestä vastaavan johtajan toimintaan.

EI VAIN DATA VAAN YMMÄRRYS

Enemmän kuin datasta, meidän pitäisi puhua ymmärryksestä. Pohjimmiltaanhan data on vain raaka-ainetta. Iso kysymys yrityksille on, että miten me jalostamme datasta tietoa ja viisautta tehdä fiksuja päätöksiä.
- Eeva Raita, Futurice

POHDI

Katsotaanko yrityksessänne dataa siiloissa?

Eeva Raita, Futurice:

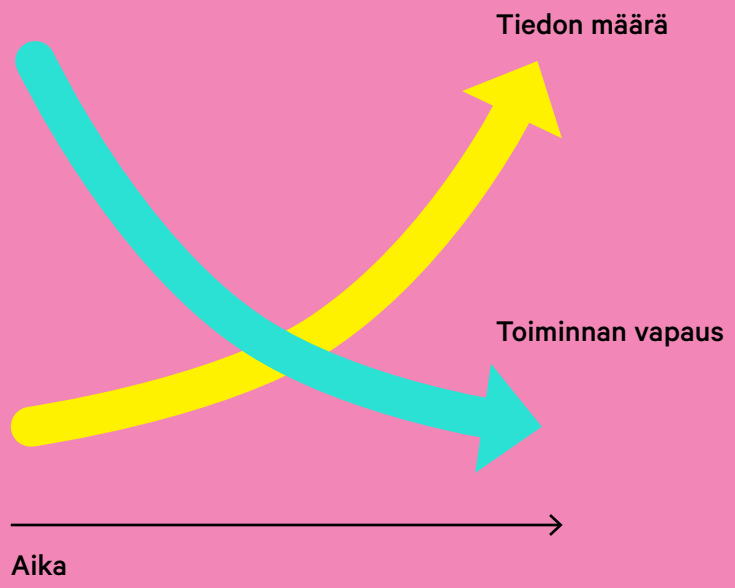
OPPEJA DATAN HYÖDYNTÄMISESTÄ ENNAKOINNIN ARJESSA

1. Tärkeintä on laittaa perusta kuntoon, mutta älä jää jumiin odottamaan täydellistä data-infraa - sitä päivää ei tule. On opittava mikä on riittävän hyvää ja samalla rohkeasti kokeiltava uusia analyyseja, vaikka data ei olisikaan täydellistä.
2. Strategiatyössä dataa kannattaa hyödyntää erityisesti ongelmien ymmärtämiseen ja muutoksen seuraamiseen. Futuricella esimerkiksi seuraamme myynnin muutosta digitaalisista jalanjäljistä, jotta pystymme reaaliaikaisesti näkemään miten strategia etenee arjessa.
3. Enemmän kuin datasta kannattaa puhua ymmärryksestä. Unohda siilot ja yhdistä eri lähteitä (mm. Fina, HR, OPS) ja muotoja (laadullinen ja määrällinen) rohkeasti. Vain siten saa kokonaiskuvan bisneksestä.
4. Lopulta päätöksen teet sinä - ei data. Tässä tulee se suurin paradoksi: kun kaikki on varmaa, strategisen valinnan bisneshyöty on mitätön.

TIEDON JA INFORMAATION SUHDE TOIMINTAVAPAUTEEN ON KÄÄNTEINEN

Jos odotamme, että meillä on täydellinen tieto, toimintavapautemme on periaatteessa mennyt. Se tekee johtamisesta niin vaikeaa. Meidän on pakko tehdä rahaa ja resursseja vieviä vaikeita päätöksiä, tietäen, että tietomme on epätäydellistä.

Eri datalähteiden yhtäaikainen hyödyntäminen auttaa päätöksentekoa merkittävästi. Mutta silloinkin kun pystytään kattavasti käyttämään sisäistä ja ulkoista dataa, meidän pitää tehdä rohkeita ratkaisuja. Pitää muuttua ennen kuin tarvii muuttua. Periaatteessa pitää muuttua liian aikaisin, koska muuten toimintavapaus on mennyt.



LUE LISÄÄ:

Own the Future of Law (Pontus Siren, Utsav Bhatt ja Rachel Lee)

> **Strateginen johtaminen vaatii, että resursseja allokoidaan osittain vajaavaisella tiedolla, koska tiedolla ja toiminnan vapaudella on käänteinen korrelaatio.”**
> - Pontus Siren, Innosight

Data ja teknologiat ovat apuvälineitä, jotka mahdollistavat laadukkaampia kohtaamisia ihmisten välillä.

Christian Fredrikson:

OPPEJA RUOTSISTA JA AASIASTA

Ruotsi

Monessa ruotsalaisessa konsernissa on iso portfolio eri toimialojen yrityksiä. Yli sukupolvien kasvavaa toimintaa rakennetaan hyvin kärsivällisesti ja syklisesti. Isosta portfoliosta löytyy aina kasvu- ja panostusalueita kun syklit tulee ja menee. Keskeisenä on pitkän aikavälin (kymmenen vuoden) kassavirtasuunnitelma ja tuotekehitys on viimeinen kohde mistä leikataan tiukankin paikan edessä.

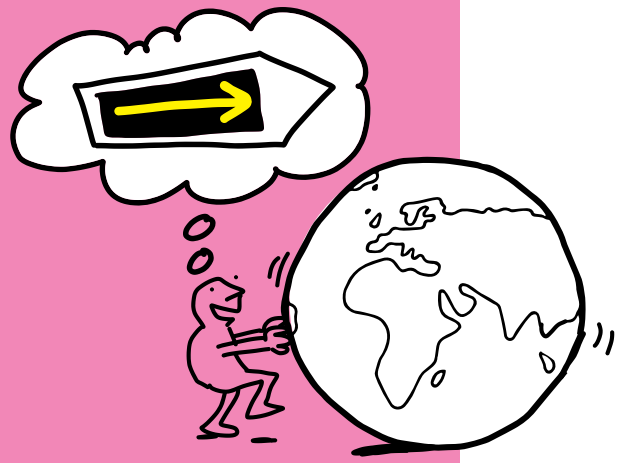
Ruotsalaisyrityksistä opitut viisi johtamisen periaatetta:

1. Kaikki riskit alas
2. Kaikki rahat ylös
3. Kaikki verot alas
4. **Tuotekehityksestä älä leikkaa koskaan**
5. Ole kärsivällinen ja ajatttele syklisesti

Kiina

Siinä missä Suomalaisissa yrityksissä usein valitaan yksi panostusalue useammasta mahdollisesta vaihtoehdosta, Kiinassa yli-investoidaan ja panostetaan useaan tunnistettuun vaihtoehtoon.

Esimerkkinä: jos kiinalainen yritys on tunnistanut neljä vaihtoehtoista tapaa onnistua tekoälyn hyödyntämisessä, he lähtevät rakentamaan kaikkia neljää vaihtoehtoa rinnakkain ja siten pyrkivät varmistamaan, että lopputulos tuottaa kilpailuetua. Kiinassa ei haluta ottaa riskiä, että valittu vaihtoehto ei olisi voittava vaihtoehto.



Suomessa ollaan niin pienissä piireissä, että meidän ei sovi olla mustasukkaisia datan suhteen, vaan jakaa dataa. Meidän pitää tunnistaa hyötyjä datan yhdistämisessä organisaatioiden yli ja pystyä luomaan ekosysteemiä missä jaetaan tietoa ja toimitaan avoimesti.

Isot yritykset ovat varautuneet tekoälyn hyödyntämiseen jo pitkään. Niillä on tekoälytutkimuskeskuksia, he ottavat tämän tosissaan.

Midcap-yritykset ovat puolestaan ketteriä, mutta investointi kehitykseen vähäisempää. Jokaisessa yrityksessä tulisi nyt miettiä miten investoi oppimiseen ja kokeiluihin.

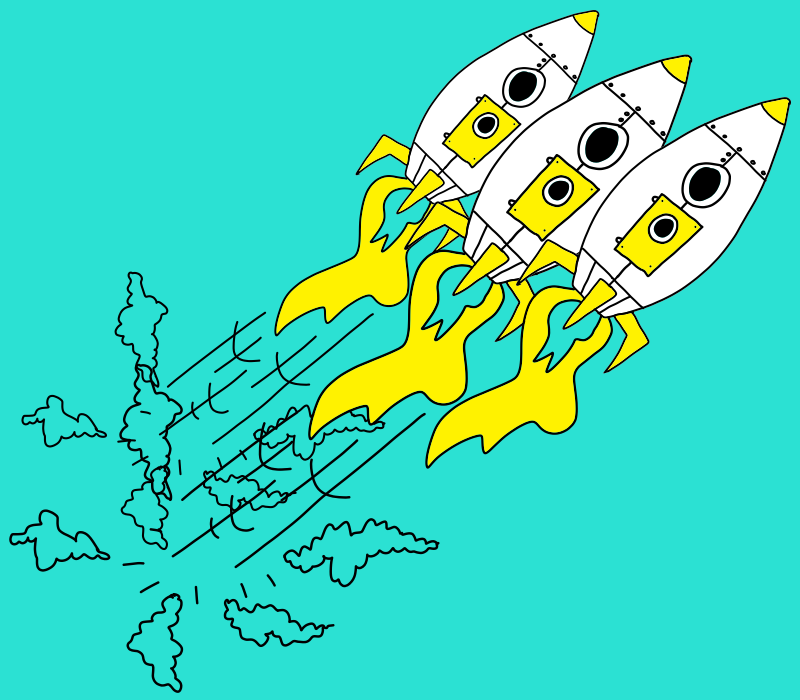
Yhteistyö ja oppien jakaminen korostuu.

Suomi on pieni maa. Meidän leipä on murusina maailmalla ja sieltä se on haettava. Kannattaa suoraan ajatella globaalisti.

Ruotsissa ajatellaan vahvasti, että Ruotsi on pieni kylä ja taistelussa isompia maita ja markkinoita vastaan tulee tehdä aitoa yhteistyötä.

Oppien jakamisella ja yhteistyöllä on valtavan iso merkitys ja tarve. Suomi on liian pieni maa tekoälykisassa, vain yhteistyöllä voimme pärjätä kipailussa!

MITEN SELVITTÄÄ ASIAKKAIDEN TULEVAISUUDEN TARPEET JA ENNAKOIDA ASIAKKAIDEN OSTOPÄÄTÖKSIÄ?



Ennakoinnin perusta on nykyasiakkaiden tunteminen

Jotta voimme ennakoida asiakaskäyttäytymistä, pitää ymmärtää kuka on tämän hetkinen asiakas ja mitä he haluavat “oikeaksi koetun” hinnan lisäksi. On hyvä myös ymmärtää ja tutustua siihen, miten asiakkaiden arki toimii.

Asiakaskäyttäytymisen muutoksesta sanotaan, että se on nopeaa. Käytännössä muutos voi olla myös hidasta, jos asiakkaat ovat esim. suuryrityksiä tai tietyltä toimialalta kuten rakennusalalta. Myös nykyiset toimijat kuten kilpailijat, jälleenmyyjät haluavat säilyttää asemansa ja saattavat olla pullonkaula muutokselle.

Tulevaisuuden asiakkaat syntyvät toimintaympäristön muutoksesta

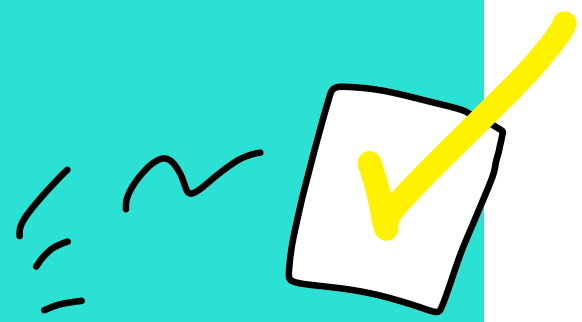
Tulevaisuuden asiakkaat voi tunnistaa toimintaympäristön muutosten perusteella. Usein uudet asiakkaat syntyvät, koska on pakko muuttua. Esimerkiksi sota Ukrainaissa on pakottanut energiayhtiöt muutoksiin ja monet ovat tunnistaneet uusia mahdollisuuksia. Tai sitten voi tutkia asiakkaiden asiakkaita ja miten he muuttavat toimintaansa.

Haasteena on, miten arvioida vaikutus tai arvioida investointien ajoitus, ettei tee niitä liian aikaisin. Ekologisuudesta on puhuttu jo parikymmentä vuotta, mutta vasta nyt se on tullut päätöksenteon kriteeriksi asiakkaille. Muutokset ovat usein myös systeemisiä ja kannattaa katsoa kokonaisuutta "disurption disruptiota". Systeemisen muutoksen arviointiin voi käyttää esim. skenaarioita.

Myös oma data voi kertoa tulevaisuudesta

Yrityksellä voi olla dataa, että esimerkiksi uusi innovaatio tai tuote toimii hyvin, mutta esteenä uudelle voi olla, että asiakkaan hankinta tai johto mielellään pitäytyy tutussa ja turvallisessa. Uudelle tuotteelle pitää löytää oikea päätöksentekijä yrityksessä, ihmiset jotka vaikuttavat päätöksentekijöihin tai kokonaan uusi asiakas.

Päättäjät ovat ihmisiä myös B2B-puolella, joihin vaikuttaa datan lisäksi muut asiat. Esim. jos firman brändi on tunnettu, uusiin keskusteluihin on helpompi päästä.



ASIAKASENNAKOINNIN MENETELMÄT B2B:SSÄ

Analysoi asiakashyötyä
Tuotekehityksessa kannattaa keskittyä siihen, että ymmärretään mitä hyötyä asiakkaat tarvitsevat tuotteen ominaisuuksien sijaan. B2B-puolella kynnys lähteä tutkimaan asiakkaiden asiakkaita ja niiden tarpeita on usein iso. Asiakkaat kuitenkin mielellään kertovat toiminnastaan ja näyttävät arjestaan ongelmiaan. Kannattaa haastatella myös asiakkaita, jotka ovat valinneet toisen palvelun.

Ymmärrä tie asiakkaiden luo
Kuka on asiakas, joka tekee päätökset nyt ja tulevaisuudessa, kuinka päätöksiin voi vaikuttaa ja millä muuttujilla?

Mene ja kokeile -lähestymistapa
Käyttäjän ymmärtäminen vaatii usein ‘mene ja kokeile’ -asennetta. Tärkeää on miettiä, miten näitä kokeiluja voi tehdä järjestelmällisesti.

Markkina- ja toimialaseuranta
Kannattaa seurata toimintaympäristöä laajasti, miten teknologia kehittyy, mitä isoja muutoksia maailmassa tapahtuu ja miten ne vaikuttavat omaan yritykseen, markkinaan tai asiakkaisiin.

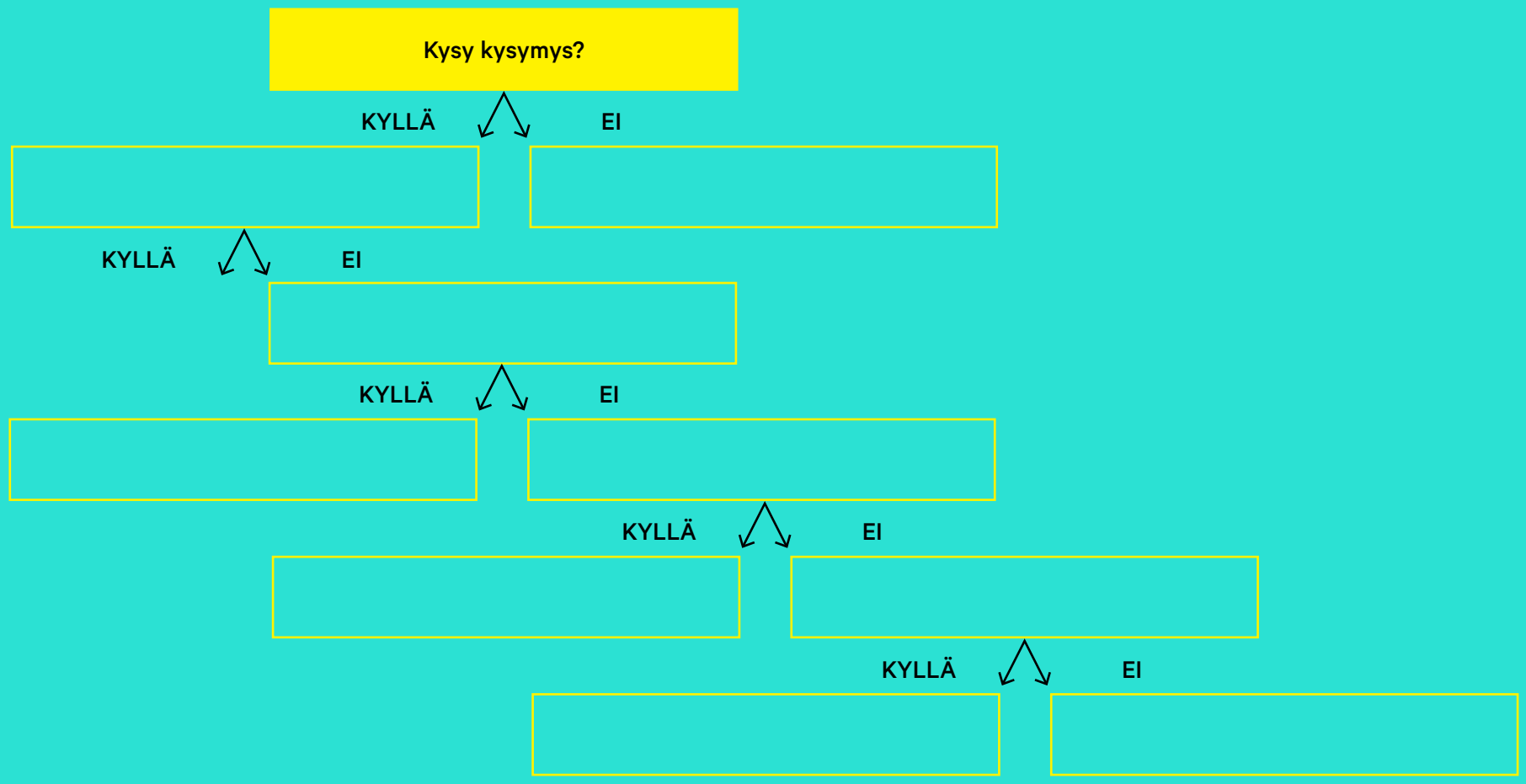
Palvelumuotoilun mantra:

RAKASTA ONGELMAA, ÄLÄ RATKAISUA.

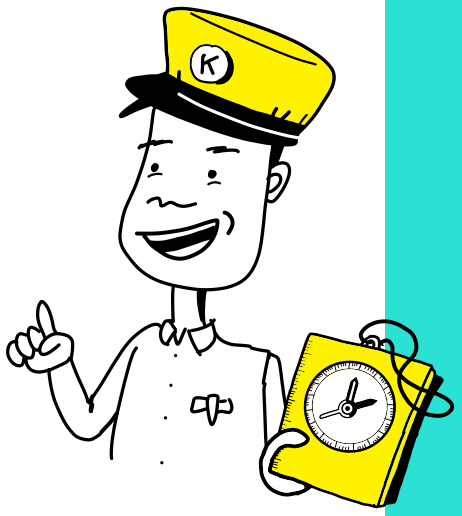
TÄRKEÄÄ ON MIETTIÄ, MITEN TEET KOKEILUJA JÄRJESTELMÄLLISESTI

VINKKI

Hyödynnä päätöspuuta kun haluat viestiä päätöksistä ja seurauksista konkreettisesti. Se auttaa myös jäsentämään ajattelua.



ASIAKASYMMÄRRYS-PROSESSI KUNTOON!



Pontus Siren, Innosight:

MITEN NOPEASTI PYSTYTTE MUUTTAMAAN TUOTANTOKYKYÄ ASIAKKAIDEN MUUTTUVIEN TARPEIDEN MYÖTÄ?

Viimeisimmissä haastatteluissaan Steve Jobs korosti että tuotteet ovat “tradeoff”-paketteja joita yritykset tuottavat ja asiakkaat ostavat.

“[Products] are packages of emphasis. Some things are emphasized in a product; some things are not done as well in a product. Some things are chosen not to be done at all. Different [companies] make different choices…”

YouTube: Steve Jobs - Courage (2010)

Jokainen tuote ja palvelu on jonkinlainen kompromissi. Joku on kallis ja laadukas, joku on nopea, jne. Asiakkaat sitten arvioivat näitä kompromisseja ja jos he tykkäävät, he ostavat. Jos he eivät tykkää, he eivät osta.

Haasteelliseksi “tradeoff”-paketoinnin tekee se, että asiakkaan määritelmä siitä, mikä on hyvä ratkaisu, muuttuu jatkuvasti ja se muuttuu usein paljon nopeammin kuin yrityksissä on kykyä muuttua näkemysten perässä. Yrityksissä pitääkin pystyä muuttamaan tuotantokykyä, jotta pystyy jatkuvasti vastaamaan asiakkaan käsitykseen hyvästä tuotteesta tai palvelusta.

STRATEGISEN SEGMENTOINNIN RAKENTAMINEN DATAN AVULLA

Strateginen segmentointi tarkoittaa yrityksen tapaa hahmottaa omaa markkinaansa ja tunnistaa asiakasryhmiä, joihin sen menestys perustuu tai kaatuu. Segmentoinnin tehtävä on myös mahdollistaa yrityksen oman ja uniikin kilpailuedun kirkastaminen arvotarinaksi.

Jos segmentointi on strategisen suunnittelun ytimessä, sen perusteella erilaisia asiakasryhmiä priorisoidaan tai suljetaan kokonaan ulos, ohjataan resursointia ja investointeja sekä kehitetään tarjoamaa ja kilpailuetua. Segmentoinnin avulla yritys siis muodostaa ymmärryksensä markkinoista, joilla he toimivat ja määrittää pelikirjansa sille, miten segmenteissä pelataan.

Segmentointi on koko yrityksen pelikirjan ytimessä ja varmistaa osaltaan, että yrityksellä on parhaat edellytykset keskittyä olennaiseen. Jo pelkästään poissulkeminen auttaa vapauttamaan resursseja olennaisempaan. Strategisen luonteensa vuoksi tällaiselle segmentoinnille muodostuu varsin kovia vaatimuksia:

1. Ei ole yhtä tapaa segmentoida asiakkaita, joka vastaisi kaikkiin kysymyksiin. Tarvitaan kuitenkin yksi ja yhteinen yli muiden, joka yhdistää koko organisaation ymmärrystä ja punaista lankaa.
2. Pareto periaate (80/20-sääntö): Liiketoiminta ei ole demokratiaa. Ne asiakkaat joihin 80% yrityksen nykymyynnistä tai tulevaisuuden kasvusta perustuu edustavat 20% mahdollisista asiakkaista ja niihin investointi tuottaa nopeamman kasvun kasvattamatta kiinteitä kuluja merkittävästi. Suurin hyöty pienimmällä työllä ja resursseilla mahdollistaa kannattavan kasvun.
3. Priorisoi arvoa lukumäärän yli (mistä raha tulee?): Asiakkaiden lukumäärä on usein hämäävä mittari. Suuri lukumäärä tarkoittaa, että osa asiakkaista on kannattamattomia, eikä koskaan saavuta breakeveniä, eli kannattavuuden rajaa. Asiakkaiden hankinta maksaa ja on tärkeää löytää tekijät, jotka määrittävät asiakkaiden arvon ja kannattavuuden. Niiden perusteella samankaltaisten asiakkaiden hankkiminen nostaa katetta ja kannattavuutta käytännössä samalla vaivalla, mutta korkeammalla tuotolla.
4. Huomioi sekä historia että tulevaisuus: Nykyinen laskutus ja kannattavuus saattaa tulla markkinasta, jossa ollaan lähellä saturaatiopistettä, eli kasvu täytyy hakea jostain muualta. Strategisen segmentoinnin täytyy huomioida sekä nykyisen tason puolustaminen että uusien segmenttien valloittaminen.
5. Segmentoinnin täytyy olla helposti ymmärrettävä: Segmentoinnin tehtävä on luoda yhteinen ymmärrys ja kieli organisaatioon. Jokaisen työntekijän tulee olla siitä tietoinen ja ymmärtää millaisia asiakkaita hän palvelee ja miten segmentissä onnistutaan. Jos tähän vaatimukseen pystytään vastaamaan, organisaatio kehittyy aidosti asiakas- ja markkinakeskeiseen kulttuuriin ja toimintatapaan. Innovatiivisuus ja organisaation sisäinen dialogi vahvistuvat.
6. Segmentoinnin tulee olla mitattava johtamisen työkalu ja KPI-mittareiden lähde: Segmentoinnin, vaikka sen perusideologia olisi tarpeisiin ja moGiveihin perustuva, tulee kiinnittyä asiakasdataan. Kun segmenttitieto kiinnittyy dataan, se mahdollistaa muutosten ja vaikutusten monitoroinnin ja mittaamisen. Vain jatkuva mittaaminen validoi tehdyt hypoteesit ja strategisten päätösten toimivuuden. Mittaamiskyvykkyys on välttämätön vaatimus.

DATALLA KIINNI ASIAKASARVOON JA KILPAILUETUUN

Yrityksissä kerätään dataa asiakasarvosta, mutta haasteena on datan jalostaminen ymmärrykseksi sekä sen hyödyntäminen koko organisaatiossa.

Kilpailuetujen määrittely ja mittaaminen on äärimmäisen tärkeää, sillä ne muuttuvat yhä nopeammin. Varmista onko määrittelemänne ja olettamanne kilpailuedut loppuasiakkaidenne valintakriteereitä? Vai ovatko nämä sittenkin vain kilpailukykyä eikä -etuja, vai onko eri asiakassegmenteillä eri arvon ajurit?

POHDI

Mitä dataa meillä on asiakasarvosta – esim. mistä asiakkaat haluavat maksaa, mitkä arvon ajurit ratkaisevat päätökset, miten omat asiakkaamme eroavat kilpailijoiden asiakkaista?

Mikä on kykymme kääntää asiakkaan kokema arvo kassavirraksi?

Miten mittaamme markkinassa kilpailuetuamme ja sen kehittymistä?

MITEN VALJASTAA DATA PALVELEMAAN YHTIÖN MENESTYSTÄ?

👉 Yhtiöiden datalla johtamisen välillä on isoja eroja. Toiset vasta aloittelevat, toiset käyttävät dataa strategisesti mm. ennustamiseen, ennakointiin ja liiketoiminnan kehittämiseen.

👉 Data on vain työkalu. Johtajien ja työntekijöiden tulisi investoida aikaa datan tulkitsemiseen ja ymmärtämiseen. Tarvitaan dataomistajuutta, imua datan laadun kehittämiseen sekä datalla johtamista tukevaa työkulttuuria. Datan tulkintaa tulisi tehdä yli toiminto- ja yksikkörajojen.

👉 Kilpailijat ajavat ohi, jos ei uskalleta investoida tai kokeilla. Esim. AI:n käyttö voi tarjota merkittäviä tuottavuusloikkia.

👉 Johtoryhmän ja hallituksen pitäisi käydä säännöllistä vuoropuhelua tiedolla johtamiseen ja AI'hin liittyen. Kannattaa ottaa ulkopuolisia asiantuntijoita mukaan näihin keskusteluihin.

👉 Open-source-ratkaisut voivat olla Suomen kaltaisen pienen maan pelastus. On kuitenkin tärkeää tehdä yhteistyötä yli yritysrajojen, jotta Suomi ei jää innovoinnissa ja uuden teknologian hyödyntämisessä isoja maita jälkeen.

ÄLÄ YRITÄ TEHDÄ LIIAN TÄYDELLISTÄ LIIAN AIKAISIN, TODELLINEN PÄÄMÄÄRÄ ON OPPIMINEN

Yritä löytää muutama asia, missä voidaan hyödyntää dataa ja tekoälyä. Sellaisia, jotka on helppo tehdä. Laita kaikki muut asiat oppimisbudjettiin. Sen jälkeen valitse yksi asia, josta asiakkaille on oikeasti hyötyä.

Pelkkä oppinen saattaa olla arvokkain asia, mitä voi tehdä tässä alkuvaiheessa.

KALENTEROI AIKAA SILLE, ETTÄ NYT MIETITÄÄN JA FUNTSITAAN TÄMÄ ASIA

VINKKI

Ajan priorisoiminen on haasteellista. Huolehdi, että loppuvuoden aikana on riittävän monta johtoryhmän kokousta, jossa olette koko johtoryhmän kesken datakysymysten äärellä. Eikä vain puoli tuntia, vaan esimerkiksi kolme tuntia per kokous.

Yrityksen innovaatiostrategian voi analysoida alle kymmenessä sekunnissa kun katsoo toimitusjohtajan kalenteria.

Johdon tulee yhdessä todeta, että käynnissä on vääjäämätön prosessi. Se voi olla hidas tai nopea, sitä emme vielä tiedä, mutta tiedämme, että tekoäly tulee muuttamaan kaiken.

Johtoryhmän tulee ottaa aikaa aiheesta keskustelulle. Tärkeää kuunnella asiantuntijoita, kuunnella kollegoita ja ottaa aikaa omalle ajattelulle. Ilman johtoryhmän ja muiden henkilöiden aikaa uudistumista nykyisessä data- ja tekoälymurroksessa on mahdotonta tehdä.

TÄRKEIN OIVALLUKSESI?

Poimintoja osallistujien vastauksista
Kasvupäivä-tapahtuman palautelomakkeelta.

JOHTAMINEN

1. Muutu ennen kuin on pakko muuttua
2. Yhtiötä ajetaan koneena joka ei elä tulevaisuutta
3. Muutos vaatii systemaattista johtamista
4. Enemmän struktuuria tekoälyn hyödyntämisen keskusteluihin koko yrityksessä
5. Strukturoitu keskustelu muutoksesta
6. Laajentaa keskustelua joryssä, että missä kaikessa tekoälyä voi hyödyntää
7. Tärkeää olla yhteinen vakaumus joryssa viedä asioita tiettyyn suuntaan, esim. aloittaa oppimaan tekoälyn mahdollisuuksista ja tehdä kokeiluja
8. Tavoite saada organisastioon kulttuuria, jossa koetaan merkitykselliseksi pohtia mitä dataa juuri meillä kannattaisi kerätä
9. Tehdä enemmän ennustamista / skenaarioita ja varautua niihin. Miettiä läpi Joryn kanssa miten ChatGPT:tä kannattaa käyttää meidän busineksessa (nykyisen lisäksi).
10. Tekoälyn tärkeyden nostaminen yhtiön strategiseen suunnitteluun ja johtoryhmätyöskentelyyn
11. Ota tekoälyn hyödyntäminen systemaattisesti agendalle
12. AI:hin täytyy aktivoida koko henkilöstö nykyistä strukturoidummin: AI Champion plus task force, jossa jäsenet jokaisesta liiketoiminta-alueesta ja tukifunktiosta. Perehtymistä ja koordinoituja kokeiluja, joiden kokemusten pohjalta täsmäpanostuksia uusiin toimintamalleihin ja palveluihin.
13. Päätöspuut
14. Sokraattisen johtamisen malli
15. Datalla johtamisen saaminen osaksi organisaation arkea vaatii hyvää tarinallistamista ja viestintää
16. Strategisia päätöksiä on pakko tehdä puutteellisilla tiedoilla
17. Miten eri aikajänteitä pitää johtaa eri tavalla, ja pitäisi tunnistaa eri aikajänteiden tärkeimmät indikaattorit
18. Vaikeat ajat opettaa eniten. Tunnista syklisyydet ja hyödynnä niitä

AJAN ALLOKOIMINEN

19. Esimerkki täydestä kalenterista vs 20 % kalenterissa slackia
20. Varmista aika kehitystyölle
21. Oman ajan priorisointi strategisesti tärkeämpiin asioihin ja tulevaisuuden ymmärtämiseen
22. Johtoryhmätyöhön aikaa keskustella ilman agendaa tulevaisuudesta. Muodosta yhteinen näkemys
23. Tekoälyn hyödyntämiskeskusteluun aikaa johtoryhmään
24. Kuuntele mistä porukka puhuu

STRATEGINEN ENNAKOINTI

25. Skenaariotyö osaksi strategiaprosessia
26. Skenaariotyö saatava osaksi vuosikelloja
27. Tulevaisuus/ennakointi on vielä alkutekijöissään johtamisen puitteissa
28. Skenaariot ja analyyttinen päätöksentekologiikka käyttöön
29. Strateginen ennakointi ei vaadi muuta kuin, että vapautetaan aikaa ja aletaan tekemään - yhdessä!
30. Toimintaympäristön muutoksiin varautuminen järjestelmällisemmin

KILPAILUKYKY JA KILPAILUETU

31. Ajoitus
32. Tekoäly tulee ja nopeasti, eli meidänkin täytyy hyödyntää sitä
33. AI:n kehitysvauhti
34. Tekoäly on saatava mukaan osana tulevaisuuden strategiaamme
35. Kehityksessä pitää pysyä mukana ja hyödyntää uudet teknologiat
36. Perässä ollaan, datan hyödyntämistä olisi syytä lisätä
37. Tekoäly on mullistamassa liiketoimintaa perinpohjaisesti

38. AI iso mahdollisuus kaikille, mutta kuka osaa sitä hyödyntää parhaiten tulee ratkaisemaan pelin
39. Tekoälyn kanssa liikkeelle - keihäänkärkiprojektina & pitkäjänteisesti
40. Investoi tulevaisuuteen. Nyt.
41. Rakenna dynaaminen "koneisto", joka ei välttämättä ole täydellinen vaan tarkoituksenmukainen
42. Erota tekoälyn vaikutuksista mikä tuo tehokkuutta kaikille ja mistä haet kilpailuetua.
43. Miten tekoäly auttaa ratkaisemaan yhtiön vaikeimman strategisen ongelman? Siinäpä oivallinen kysymys!
44. Sisäisen start-up toiminnan eriyttäminen ja kokeilu.
45. Sisäinen startup kirkastaa brändiä jos liittyy ydinliiketoimintaan mutta tuo selkeästi uutta.

ROHKEASTI JA PIENIN ASKELIN LIIKKEELLE

46. Pakko vaan heti uskaltaa
47. Rohkeaa kokeilua ja systemaattista asian pohdintaa
48. Altistu datalle, vaikka se olisi epätäydellistä. Mikrokokeile. Opi.
49. Ihan valmista ei saa ellei kokeile, jos silloinkaan
50. Matalalla kynnyksellä tekoälyyn
51. Rohkeasti eteenpäin ja rutiineista liikkeelle
52. Pienillä konkreettisilla stepeillä eteenpäin AI:n kanssa
53. Innovaatio voi olla hyvä - sen ei tarvitse olla täydellinen
54. Otetaan rohkeasti uusia muiden kehittämiä työkaluja käyttöön
55. Rohkeasti kokeilemaan tekoälyä käytännössä
56. Ei yritetä tehdä valmista, täydellistä ja kaikkea kerralla vaan lähdetään rohkeasti kokeilemaan muutamaa asiaa kerralla.
57. Aloita helpoista asioista

DATAN JA TEKOÄLYN HYÖDYNTÄMINEN

58. Data ei ole johtamisen väline vaan raaka-aine
59. Datan visualisointi on ydinkysymys
60. Ulkopuolisen datan hyödyntäminen
61. ChatGPT käyttöön laajemmin, promptauskoulutus
62. Datan käytön mahdollisuudet ja riskit päätöksenteossa
63. Asiakaspalautetta ja muuta organisaation hiljaista tietoa voisi kerätä sillisalaattina ja antaa tekoälyn koostaa johtopäätöksiä

ASIAKAS

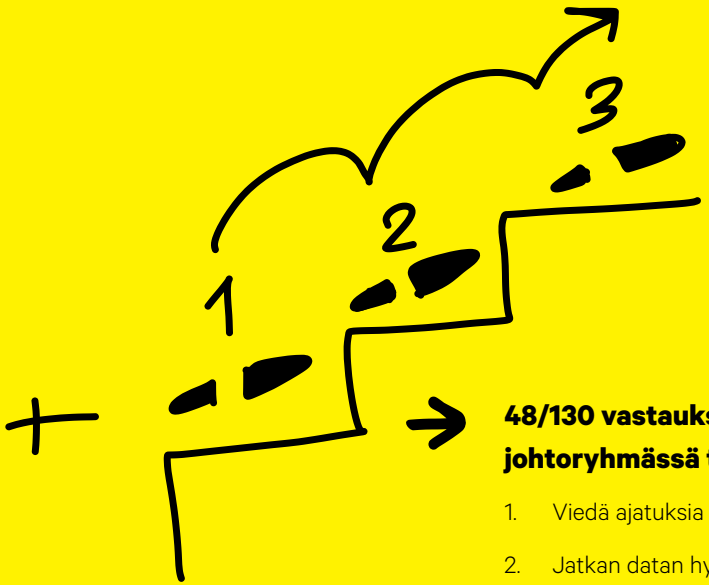
64. Mitä liiketoiminnan ongelmaa halutaan ratkaista?
65. Muutos on turha jos asiakas ei huomaa sitä
66. Datan hyödyntämisestä pitäisi tehdä riittävän helppoa asiakkaille ei tekniikkaa
67. Kysy asiakkaalta miksi hän ostaa kilpailijalta ja mitä meidän pitäisi tehdä, että hän ostaisi meiltä.
68. Löydä asiakas joka kysyy vaikeimpia kysymyksiä datan hyödyntämiseen liittyen!
69. Palvelun ja markkinatarpeen tradeoff
70. Kompromissipaketti
71. Tulisi miettiä tarkemmin miltä oma tuote/palvelu näyttää asiakkaan maailmasta käsin

YHTEISTYÖ

72. Jaa dataa, mieti yhdessä datan jakamisen ja hyödyntämisen malleja
73. Harkittuja rohkeita kokeiluja. Yhteistyöverkoston tuella tiedon moninkertaistaminen
74. Tekoäly tarvitsee konkretiaa Suomen pk-yrityksissä - eli mitä nyt kannattaa tehdä jotta pääsee vauhtiin
75. Nyt vaan tehdään se, yhdessä. On hyödynnettävä Suomen mahdollisuudet ja yhdessä saavuttaa meidän yhteistä törkeää lupausta
76. Ruotsin ajatus "Ruotsi on pieni kylä" ja että "ruotsalaisten yritysten markkinat ovat aina kansainvälisiä ensimmäisestä hetkestä saakka"

TAPAHTUMAN ARVO

77. Paljon hyviä ajatuksia AI:sta ja datan hyödyntämisestä
78. Konkreettisia, itselle uusia näkökulmia tekoälyyn
79. Kokemusten jakaminen on aina tärkeää
80. Kannattaa olla todellakin mukana Kasvuryhmässä
81. Kasvuryhmän tarjoama arvo
82. Verkostoituminen kannattaa



SEURAAVA ASKEL: MITÄ AIOT TEHDÄ OIVALLUKSESI JA UUSIEN AJATUSTESI POHJALTA?

Poimintoja osallistujien vastauksista Kasvupäivä-tapahtuman palautelomakkeelta.

48/130 vastauksesta liittyi teeman käsittelyyn johtoryhmässä tai hallituksessa, mm.:

1. Viedä ajatuksia johdossa ja hallituksessa eteenpäin
2. Jatkan datan hyödyntämiseen ja tekoälyyn tutustumiseen kannustamista hallituksissa
3. Otan datan ja tekoälyn hyödyntämisen esille seuraavassa johtoryhmän kokouksessa
4. Johtoryhmän pöydälle vahvemmin ja osaksi strategiaa
5. Jatkaa aktiivista työstöä johtoryhmässä
6. Keskustella johtoryhmässä datan hyödyntämisessä ja joukkoistaa oivaltaakseni tulevia tarpeita
7. Edistän AI-asioita hallituksen kanssa
8. Nostaa tekoälykeskustelu pysyvästi agendalle
9. Ylinjohto pohtimaan mikä on seuraava askel tekoälystä
10. Hallituksen teemapäivä
11. Viedä johtoryhmään vastuutusta eri alueiden seuraamisesta
12. Kehittää omaa työtäni ja johtoryhmätyötä
13. Ehdottaa johtoryhmätyöhön muutoksia
14. Organisoin johtoryhmätyöskentelyä hieman uudelleen
15. Järjestän aikaa johtoryhmälle

14/130 vastauksista liittyi struktuurin ja resursoinnin lisäämiseen, mm.:

16. Mietitään miten saadaan joryssa enemmän struktuuria päivän teemoihin liittyen ja miten varmistetaan vuosikellossa skenaarioiden päivitys ja "vakaumus" uusien asioiden järjestelmälliseen eteenpäin vientiin. Myös mittariston tarkastelu ennakoitavuuden näkökulmasta.
17. Keskustelut organisaation sisällä, parempi organisoituminen aiheen tiimoilta
18. Systematiikkaa johtoryhmän toimintaan. Näkymien jatkuva analysointi
19. Ketteröittää yritystä edelleen ja kykyä suunnata kasvupanostuksia oikeisiin paikkoihin
20. Lisätään resursseja tähän
21. Toimia nykyisen kasvusuunnitelman mukaan, mutta järjestelmällisemmin

13/130 vastauksista liittyi ajan allokoimiseen keskustelulle ja ymmärryksen lisäämiseksi, mm.:

22. Keskustella omassa yrityksessä näistä havainnoista
23. Lisää aikaa tulevaisuuden funtsimiselle
24. Jatkaa innostamista, syventyä ymmärtämään
25. Keskustella datan & tekoälyn hyödyntämisestä yhdessä
26. Kalenterin vapauttaminen
27. Ajankäytön priorisointi

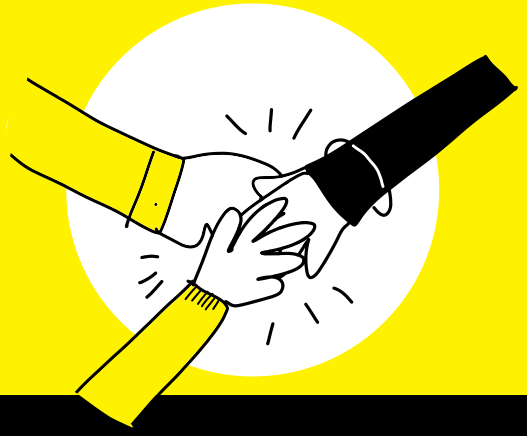
Muita vastauksia:

1. Jutella josko voisimme tehdä asiakkaan ymmärrystä osana strategiaa
2. Mietin miten saisin lisäarvoa omille asiakkaille
3. Keskustella asiakkaiden, kumppanien ja muiden sidosryhmien kanssa.
4. Asiakassegmentoinnin kirkastamista
5. Tulevaisuustiedon systemaattisen analysoinnin aloituksen sekä data ohjauksen mittarien lisäämisessä
6. Ennakointi osaksi strategiatyötä
7. Ottaa seuraavan askeleen organisaation kaupallisen kyvykkyyden kasvattamisessa
8. Varmistaa järjestelmien hyödyntäminen koko yhtiössä
9. Tekoälytiimi kasaan - learning by doing
10. Lähteä rohkeasti kokeilee
11. Nostaa datatalous lentoon
12. Sain ideoita kuinka hyödyntää advisoreita eri tilanteissa
13. Jatketaan sisäisen startupin kehittämistä
14. Henkinen startup uuden datapohjaisen busineksen kehittämiseksi
15. Tulevaisuutta ja dataa vahvemmin johdettavaksi
16. Jatkaa valitsemallamme tiellä :-)
17. Yrittää muuttaa strategiaa
18. Vuosikello uusiksi
19. Arvioida hankkeiden ajoitusta
20. Mittariston kehittäminen
21. Tarkastella mittarit ja niiden näkymä läpi

Kasvuryhmä on 10M€....1MRD€ vaihtavien yritysten yhteisö, jossa jäsenet auttavat toisiaan kasvamaan maailmaa muuttaviksi menestystarinoiksi. Yhteisön toiminta perustuu kokemusten jakamiseen, pyyteettömään auttamiseen ja positiiviseen energiaan.

TUTUSTU KASVURYHMÄN VERTAISSPARRAUSTOIMINTAAN JA TULE MUKAAN!

https://www.kasvuryhma.fi/varmista-onnistumisenne



Kasvuryhmässä on upea porukka ja vertaissparrauksen meininki. Meitä on parisataa ihmistä, jotka ovat valmiita auttamaan toisiaan ja koko Suomea menestymään ja kasvamaan."
- Jarkko Veijalainen, 3 Step IT Group

Vain kriittiseen itsereflektioon kykenevä yritys voi kasvaa muuttuvan markkinan mukana."
- Risto Siilasmaa, WithSecure

Menestyksen saavuttaminen on aina haastavaa, mutta todennäköisempää, jos sen pystyy tekemään avoimin mielin muidenkin oppeja hyödyntäen. Kaikki Kasvuryhmän kohtaamiset vuosien varrella ovat erittäin inspiroivia ja energiaa antavia!"
- Heikki Westerlund, Aspo

KASVURYHMÄ

KASVURYHMÄLÄISET

ABL-Laatat **HENRI FORSMAN** Accountor Group **NIKLAS SONKIN** Aidon **TOMMI BLOMBERG** Ambientia Group **VILLE AVAILA** Antell **TOMI LANTTO** Attido **HENRIK REIMS** Aurajoki **RALF SOHLSTRÖM** Autolle.com **NIKLAS NUKARI** Avaus **MIKA TOIKKA** Barona **LASSI MÄÄTTÄ** Beamex **FREDRIK WIKSTRÖM** Beneq **TOMMI VAINIO** Beweship Group **BENGT WESTERHOLM** Boldan **SAILA KALLIO** Bolt.Works **VILLE HERVA** Bookers Group **JONI-JOONAS HONKANEN** Brand ID **JUHA HELJAKKA** Bravedo **MARKUS OKSA** Cadmatic **JUKKA RANTALA** CAP-Group **OLLI KILPI** Cargotec **JUKKA LINDSTRÖM** Cityvarasto **VILLE STENROOS** Climecon **TOMMI UKSILA** Combi Works **EDWARD BLOMSTEDT** Coxa **KRISTIINA MICHELSSON** Cross Wrap **JUKKA PENNANEN** Cross Wrap **VILLE TOLVANEN** CSC-Tieteen tietotekniikan keskus **KIMMO KOSKI** Delipap **SANNA KARHU** Dewaco **RIKU GRANBERG** Dieta Group **JUHANI JÄRVENPÄÄ** Dinolift **MINNA SALMI** Duuri Group **TOMI ERKKILÄ** Elcoline **LEIF BACKMAN** Elmo **JANNE AALTONEN** ENP Group **JUHA PYYHTIÄ** Environics **KIRSI HEDMAN** Eurokangas **DANIEL WARD** Fastems **MIKKO NYMAN** Fazer Ravintolat **MIIKA KOSTILAINEN** Feelia **JUKKA OJALA** Fibox **TAPANI NIEMI** Fidelix **LAURI HALKOSAARI** Fidelix **TERO KOSUNEN** Fleet Innovation **HENRIK ARVONEN** Fondia **HARRI SAVOLAINEN** Fonecta **PATRIK SALLNER** Forenom **JOHANNES KANGAS** Fredman Group **PER-HENRIK HAGBERG** Futurice **SIMO LEISTI** Futurice **EEVA RAITA** Genelec **SIAMÄK NAGHIAN** Gofore **MIKAEL NYLUND** Grano Group **KIMMO KOLARI** Greenled **PERTTI TAHVANAINEN** Haarla **JULIUS HAARLA** Hakonen Yhtiöt **MATTI POHJOLA** Helkama Rent (AVIS) **ARI ILONEN** Helvar **ADEL HATTAB** Hoivarakentajat **TARMO KEMPPAINEN** HT Laser **JUKKA TEISKONEN** HT Laser **SANNA TEISKONEN** Innofactor **SAMI ENSIO** ISKU **MIKKO HÄMÄLÄINEN** Jobilla **HENRI NORDSTRÖM** Julius Tallberg-Kiinteistöt **TIMO VALTONEN** Kalaneuvos **VEIJO HUKKANEN** Kalevala Koru **KIRSI PAAKKARI** Kastelli-talot **JORAN HASENSON** Katko **MARKUS HYRYLÄINEN** Kiilto **ANSSI ASIKAINEN** Kolster **TIMO HELOSUO** Kontram **TOMMI LEPPÄNEN** Kotivara Yhtiöt **NINA ORVOLA** Kuljetusrinki **MARKUS NÄRHI** Labkotec **JANNE UUSINOKA** Lahti Precision **JUHO KOSKINEN** Laitex **LASSE KURRONEN** Lamor **MIKA PIRNESKOSKI** Lehtosen Konepaja **ERKKI LEHTONEN** Leimet **ANTTI LEINO** Line Carrier **NIKO TARJASALO** Logitri **JARNO HANHINEN** Loihde **SAMU KONTTINEN** LST Group **SAMULI RANTANEN** Lujatalo **HARRI SAVOLAINEN** Lumineq **PETRI SCHRODERUS** Luvata Pori **JYRKI RANTANEN** Machinery **JANNE SILVENNOINEN** Manna & Co **RISTO VOUTILAINEN** Marimekko **SUVI-ELINA ENQVIST** Marimekko **JARNO KARTELA** Mastermark **LAURI HONKA** mcare Group **SAMPO VEHKAOJA** mcare Group **PETRI KALLIOKOSKI** Meconet **TEPPO AATOLA** Mectalent **TAPIO HARILA** Meltex Plastics **REIJO AREVA** Mitta **TIMO HYVÖNEN** Mitta **AKI PUSKA** Modulight **SEPPO ORSILA** Napa **MIKKO KUOSA** NHK-keskus **OSKARI KORHONEN** NHK-keskus **VILLE LATVA** Nordic Business Group **HANS-PETER SIEFEN** Nordic Fish **MARI HEIKKILÄ** Norrhydro **YRJÖ TRÖG** Oddlygood **TUOMAS SALUSJÄRVI** Oteran **JUKKA MUHONEN** Oulun Maa- ja vesirakennus **TIMO MATILA** Ouman **MATTI LIPSANEN** Ouman **TIMO TIAINEN** Pamark Group **MINNA ÅMAN-TOIVIO** Paree Group **ANNIKA JYLLILÄ-VERTIGANS** Paree Group **KIMMO JYLLILÄ** Pesmel **SAMPO AHONEN** Plugit **TOMMI SAARELA** Pohjolan Peruna **PEKKA SARLUND** Pohjola Rakennus **CHRISTIAN METSÄLÄ** Pohjola Rakennus **JUHA METSÄLÄ** Polarputki **TAPIO INGERVO** Posti **MAIJU FERNELIUS** Praecom Group **MIIKA LILJEDAHL** Premix **JARI-MATTI MEHTO** Procemex **ARI-PEKKA RÄISÄNEN** Procemex **NIKO NIEMELÄ** Procemex **MIKA VALKONEN** Prohoc **MATTI MANNER** Promeco **MARICA KILPONEN** PRT-Forest **ILKKA SYDÄNMETSÄ** Pumppulohja **STEFAN STIGELL** Puumerkki **PANU MIETTINEN** Pyroll Pakkaukset Group **MIKA LANKILA** Reaktor Group **SAMPO PASANEN** Reima **ELINA BJÖRKLUND** Reka **ELISABETH RENTTO** Rotator **MARKKU RENTTO** Reka **MARKUS WARTIOVAARA** Rototec **MARIA STOCKS** Rukakeskus Pyhätunturi **JUHA LAPPALAINEN** Saalasti **PETTERI KORPIOJA** Saalasti **TOMI SAALASTI** Sarlin **JIRI VIHOLAINEN** Saunatalo **SAMPO KATAINEN** Sievi Group **JUHA-MATTI SILVER** Siili Solutions **HARRY BRADE** Sinituote **JOHANNA HAMRO-DROTZ** Sofigate **MIKKO SAARI** Soldem **VEERA LEHTISMÄKI SSA** Group **HANNU HOLMA** Stalatube **SAMI PACKALEN** Staria **ARTTI AURASMAA** Staria **JUHA TOMMILA** Stera Group **JUSSI OHLSSON** Suomen Asuntoneuvoja **JOONAS ANKKURI** Suomen Kovabetoni **MARJET MÄKINEN** Suomen Kuitulevy **JUKKA KOSKI** Suomen Kuitulevy **SAKARI WALLIN** T2H **SAMULI HUHDANPÄÄ** Tactic Games **LAURI NIEMINEN** Tana **KARI KANGAS** Tasowheel Group **JARMO KUIKKA** Tasowheel Group **KARI SORJONEN** TAVO **TAPIO KORPINEN** Terawatt **JUSSI HOLMA** Tools Finland **SEPPO RONKAINEN** Treston Group **ESA SILJANDER** Trifecta Retail Ventures **PASI LOHI** Trifecta Retail Ventures **LASSI WESSMAN** Trifecta Retail Ventures **PEKKA LAMPINEN** UTU **OLLI HEINONEN** Vastuu Group **LARS ALBÄCK** Veljekset Rönkä **JUHA RÖNKÄ** Veljekset Vaara **JUSSI VAARA** Veljekset Vaara **JUKKA VAARA** Vepe **ANTTI TERKOMAA** Vepe **JARMO POUKKULA** Verkkokauppa.com **PANU PORKKA** Verkkokauppa.com **PERTTU MELDO** Verman **SAMI OINAS** Versowood **VILLE KOPRA** Vesivek **KIMMO RIIHIMÄKI** Vetcare **KALEVI HEINONEN** Vexve Armatury Group **JUSSI VANHANEN** Vexve Armatury Group **OTTO KUKKONEN** Vexve Armatury Group **MARIA KALLI** Vexve Armatury Group **FABIAN KLEIN** VILPE **EERO SAIKKONEN** VILPE **TUOMAS SAIKKONEN** Vossi Group **MARKO VOSSI** Vuorenmaa Yhtiöt **EMILIA VUORENMAA** Wermundsen **KARI WERMUNDSÈN** Westpak **JONAS SKUTHÄLLA** Wunderdog **VILLE KOMULAINEN YTM**-Industrial **ARI NUMMINEN** YTM-Industrial **KAI KALLIO** YTM-Industrial **JUHA KUJALA**

PERUSTAJAJÄSENET JA YHDISTYKSEN JÄSENET

Normet **AARO CANTELL** | **ALEKSI RAUTAVUORI** | **ANSSI RANTASALO** | KONE **ANTTI HERLIN** | Kemppi **ANTTI KEMPPI** | Accountor Group **ASKO SCHREY** | **BENGT HOLMSTRÖM** | Fingerprint Cards **CHRISTIAN FREDRIKSON** | Premix **HANNA RISTOLA** | **HANNU VAAJOENSUU** | **HARRI PÄRSSINEN** | **HARRI SJÖHOLM** | Aspo **HEIKKI WESTERLUND** | Planmeca **HEIKKI KYÖSTILÄ** | **ILKKA KIVIMÄKI** | Supercell **ILKKA PAANANEN** | 3 Step IT **JARKKO VEIJALAINEN** | Partnos **JARMO NIEMINEN** | **JORMA TURUNEN** | **KAJ HED** | Dinolift **KARIN NARS** | VTT **LAURA JUVONEN** | Ensto **MARJO MIETTINEN** | Devco Partners **MATTI ALAHUHTA** | Vahterus **MAURI KONTU** | ST1 **MIKA ANTTONEN** | Nosto Solutions **MOAFFAK AHMED** | Huhtamäki **PEKKA ALA-PIETILÄ** | Nokia **PEKKA LUNDMARK** | DNA **PERTTI KORHONEN** | Fredman Group **PETER FREDMAN** | Oilon **PÄIVI LEIWO** | Ledil **RAMI HUOVINEN** | Evli **RIKU ASIKAINEN** | Avant Tecno **RISTO KÄKELÄ** | WithSecure **RISTO SIILASMAA** | **SARI BALDAUF** | Kemppi **TERESA KEMPPI-VASAMA** | Nevel **THOMAS LUTHER** | Juustoportti **TIMO KESKI-KASARI** | **TIMO LUUKKAINEN** | Saalasti **TIMO SAALASTI** | Greenstep **TORE TEIR** | **TUOMAS SYRJÄNEN**

KASVURYHMÄN YHTEISTYÖKUMPPANIT

Nordea

VARMA

VTT

pwc

Tesi

YKSITYISYRITTÄJÄIN SÄÄTIÖ

Säätiö

Älä myy tulevaisuutta tämän päivän hinnalla.

KASVURYHMÄ