



Suomalaisten yritysten tulevaisuuden menestystekijät –haastattelututkimuksen yhteenveto

Uskomme, että maailmassa on tapahtumassa suurin muutos sataan vuoteen. Halusimme siksi selvittää kuinka paljon suomalaisissa yrityksissä mietitään tulevaisuuden kilpailukykyä ja mitkä ovat suomalaisten yritysten tulevaisuuden haasteita ja menestystekijöitä.

Haastattelimme 30 mielenkiintoista henkilöä (kts. lista lopussa) eri aloilta ja tässä haastattelujemme yhteenveto. Lämmin kiitos kaikille haastatelluille antoisista keskusteluista!

Haastattelututkimus

Ryhmittelimme haastattelujen teemat seuraavasti:

1. tulevaisuuden muutostekijät ja niiden vaikutus
2. kuinka laajalti yrityksissä mietitään tulevaisuutta
3. suomalaisten yritysten tulevaisuuden menestystekijät
4. kannanotot Dazzlen kehittämään kestäväen menestyksen **win-win-win** konseptiin

1. Tulevaisuuden muutostekijät ja niiden vaikutus

Olemme Dazzlessa miettineet suomalaisen yritysmaailman tulevaisuuteen vaikuttavia muutostekijöitä (kts. kuva 1.). Näemme, että erityisesti näiden **muutostekijöiden yhteisvaikutus** on se tekijä, joka saa meidät väittämään, että olemme fundamentaalien muutosten äärellä ja nämä muutokset tuovat yrityksille suuria haasteita ja painetta uusiutua, jotta ne voivat varmistaa kilpailukykynsä jatkuvuuden.

Pyysimme haastateltavia lisäämään, täydentämään, haastamaan ja tarkentamaan muutostekijöitä sekä yleisesti että oman toimialansa näkökulmasta.



Kuva 1. muutostekijät

Haastateltavat olivat enimmäkseen samaa mieltä näistä muutostekijöistä ja haastatteluissa vahvistuivat erityisesti **globalisaation, teknologian, ympäristön ja yhteisöllisyyden vaikutus**. Myös **työn merkityksen** nähtiin muuttuvan.

Globalisaatio nähtiin pääsääntöisesti **mahdollisuutena**:

"globalisaatio = maailman avautuminen"

"harmonisoitumista maiden välillä"

Toisaalta nähtiin Suomen ja **suomalaisuuden** nousua, eli samanaikaisesti globalisaation rinnalla haastateltavien mielestä lisääntyä paikallisuuden merkitys.

Väitteemme "suurimmasta muutoksesta sataan vuoteen" sai pientä haastetta esim. "miksi juuri sata vuotta", mutta muutoksen vauhdin nähtiin kiihtyvän.

*”Maailma on virtuaalisempi ja monimutkaisempi ja kilpailu kansainvälistyy.”
 ”Pelikenttä muuttuu ja vanhoja pelureita tippuu pois”.*

Teknologia muutosvaikutuksesta oltiin montaa mieltä. Osa haastatelluista näki, että teknologia kehittyi tasaisen varmasti, mutta mitään erityistä ei ole tulossa. Tietotekniikan murroksen nähtiin jatkuvan ja etenevän – esimerkiksi tietoteknologian laajempi hyödyntäminen kiinteistöjen ja kotien huollossa. **Kybernetiikan** hyödyntämisen nähtiin olevan mahdollisesti radikaalimpi muutostekijä – esimerkiksi ihmisen ihon alle laitettavat mikrosirut, joihin on ohjelmoitu tunnistimia.

Öljyn määrän riittävyys nähtiin kysymysmerkkinä ja se voi vaikuttaa kehitykseen monella tavalla. Positiivisimmillaan se aikaansaa ympäristöystävällisen teknologian läpimurron.

Yhteisöllisyyden nähtiin kasvavan sekä virtuaalisessa että fyysisessä muodossa. Samanaikaisesti vahvana tekijänä nähtiin **yksilöllisyyden** kasvu. Useinmiten näiden nähtiin olevan mahdollisia samanaikaisesti.

Kaikenkaikkiaan oli nähtävissä **sekä-että** ajattelun vahvistuminen, eli asiat jotka ensisilmäykseltä näyttävät paradokseilta, eivät olekaan sitä. Esimerkiksi voimme olla vahvasti yksilöllisiä ja toteuttaa itseämme myös osana yhteisöjä. Yksilön vastuun nähtiin myös kasvavan.

Yksilön odotetaan toimivan **paikallisesti** pienessä yhteisössä sekä toisaalta **globaalisti** hyvillä sosiaalisilla taidoilla varustettuna ja sujuvalla englannin kielellä.

Kommunikointitaidot eri kulttuurien kanssa nähtiin entistä tärkeämpinä. Verkottumisen ja **avoimuuden kasvu** näkyy esimerkiksi siinä, että tulevaisuudessa tehdään enenevässä määrin yhteistyötä asiakkaan ja jopa kilpailijan kanssa.

Lisäksi nähtiin **ihmisen henkisyiden** kasvua:
”Tällä hetkellä länsimaisesta maailmasta puuttuu henkisyys”.

Väestörakenteen muutos nähtiin myös isona muutoksena. Vanhempien sukupolvien suhtautuminen työhön oli *”hienoa, että minulla on työpaikka – annan sille kaikkeni”* ja nuoremmille sukupolville *”työpaikka on tapa toteuttaa itseäni”*. Tämän nähtiin tuovan **haasteita johtamiselle**.

Nuoria kohtaan tuntui kautta linjan olevan kovat odotukset – heidän uuden arvomaailmaansa ja kansainvälisyytensä odotetaan muuttavan suomalaista yritysmaailmaa.

2. Kuinka laajalti yrityksissä mietitään tulevaisuutta

Tulevaisuustyöskentely nähtiin yleisesti tarpeelliseksi, mutta useimmissa yrityksissä harmiteltiin, että tulevaisuustyöskentelyyn ei tunnu olevan riittävästi aikaa. Tulevaisuuden pohdinta on useinmiten osa johtoryhmän strategiatyöskentelyä ja painopiste on enimmäkseen lähitulevaisuudessa ja omassa toimialassa. Joissain yrityksissä tulevaisuusasiat nähtiin osana tuotekehityksen roolia.
”Usein tiedetään faktoja, mutta niihin ei reagoida – ei uskalleta ottaa riskiä.”

”Erilaisia juttuja pitää kokeilla, mutta puuhasteluun ei aikaa.”

”Pyrimme välttämään sisäistä pyörittelyä – johtoryhmässäkin riittävästi erimielisyyttä.”

Isoissa yrityksissä koettiin olevan enemmän resursseja tulevaisuustyöskentelyyn. Edistyneimmissä yrityksissä käytettiin **skenaariotyöskentelyä** ja saatettiin **osallistaa koko henkilöstö** miettimään tulevaisuutta, esimerkiksi kutsumalla kaikki asiasta kiinnostuneet mukaan strategiatyöhön.

”Strategioita mietitään paljon ja tulevaisuus on osana viikottaisia palavereita”.

”Kaikki miettimässä, mutta ylin johto päättää minkä ideoiden pohjalta toimitaan.”

”Kaikkien työntekijöiden tunnettava tulevaisuusstrategia.”

3. Suomalaisten yritysten tulevaisuuden menestystekijät

Haastatteluissa nousivat esiin yleisestikin paljon keskustelua herättäneet **innovatiivisuus** sekä **koulutus/osaaminen**. Lisäksi peräänkuulutettiin **rohkeutta** – erityisesti rohkeutta **kasvuun!** Jos katsotaan viimeistä 10 vuotta, niin Suomessa ei ole juurikaan syntynyt kansainväliseen maineeseen kasvaneita yrityksiä. Tämä nähtiin suurena haasteena.

Innovatiivisuutta tarvitaan tuoteinnovaatioiden lisäksi **toimintatapoihin ja liiketoimintamalleihin**.

”Tarvitaan luovuutta ja innovatiivisuutta, mutta ne pitää pystyä suuntaamaan.”

”Innovatiivisuus syntyy erilalla ajattelevien kesken.”

”Innovatiivisuuteen liittyy oppineisuus.”

”Eri toimialojen risteyksestä löytyvät uudet innovatiiviset toimialat.”

Innovatiivisuus **mahdollistetaan** oikeassa ympäristössä:

”Meidän pitää pystyä luomaan mallit, joissa tehdään oikeita asioita, mutta ei määritellä missä ja milloin ne tehdään”.

”Tulevaisuudessa tulevat pärjäämään ne, jotka osaavat johtaa luovuutta – tavoitteena luova työote!”

Lisäksi tarvitsemme **strategista ketteryyttä**. Johtaminen on avainasemassa ja siihen kohdistuu uudistuspaineita:

”Tarvitaan johtamiskulttuurin muutosta, mentaalista hereilläoloa sekä rakenteellista joustavuutta.”

Toisaalta myös johtamisen perusasioiden pitää olla kunnossa, ja se mitä tehdään pitäisi tehdä kunnolla. Johtamisessa edelleen tärkeitä **asioiden ja ihmisten johtamisen tasapaino**.

Osaaminen nähtiin oleellisena tekijänä. Suomessa olisi hyvä olla **visio** siitä millaista osaamista tarvitsemme. Koska olemme pieni maa, meidän kannattaisi keskittää osaamisemme. Tarvittaessa täydentävää osaamista kannattaa hankkia verkottamalla – myös Suomen ulkopuolella.

”Toiminnan oltava maailmanlaajuista ja suomalainen osaaminen ei riitä.”

Suomessa tehdään eri tahoilla paljon tutkimusta ja kerätään tietoa, jota olisi hyödyllistä jakaa. Esimerkiksi aatteelliset toimijat voisivat **verkottua paremmin** yritysmaailman kanssa; näin saataisiin jaettua arvokasta osaamista ja kokemuksia.

Tuottavuuden kasvun nähtiin olevan edellytys kilpailukyvyn säilymiselle ja tarvitsemme **tuottavuushyppyjä**. Keinoina nähtiin innovatiivisuus (tuotteet, palvelut, toimintatavat), johtajuusosaaminen ja mahdollistaminen sekä ilmapiiri- ja motivaatiotekijät. Lisää työntekoa peräänkuulutti muutama haastateltava.

Suomen roolina on erikoistua korkeampaa osaamista vaativiin tuotteisiin. Tarvitaan **lisää riskinottoa** sekä panostusta myyntiin ja markkinointiin.

”Suomalaisilla parempi teknologia, mutta amerikkalaiset tekevät kaupat; tarvitaan panostusta suhteiden luomiseen, jakelukanaviin, partnerihakaisuuteen ja kasvuhaluun.”

”Tekninen osaaminen ei ole meidän ongelma, vaan sen soveltaminen innovaatioksi sekä sen myynti ja markkinointi.”

Asiakassuhteen nähtiin lähentyvän ja yritysten pitäisi pystyä paremmin ajattelemaan asioita **asiakkaan näkökulmasta**. Ihmiset ja heidän tietoisuutensa on muuttunut. Tämä tarkoittaa myös asiakkaan arvostusten ja tarpeiden muuttumista.

”Täytyy peilata koko ajan asiakkaiden mielipiteisiin, ei odotella, koska mielipiteet vaihtuvat joskus nopeasti”.

”Sellaisiakin tuotteita ja palveluja tulisi nähdä ja innovoida, joita nykyiset asiakkaat eivät osaa pyytää.”

Kaiken kaikkiaan **henkilöstön ja sen johtamisen** nähtiin olevan avainasemassa.

”Yksilöiden vastuuta ja valtaa kasvattamalla Suomi tulee pärjäämään.”

4. *Kannanotot Dazzlen kehittämään kestäväen menestyksen win-win-win konseptiin*

Olemme Dazzlessa miettineet tulevaisuuden haasteita ja kehittäneet **kestävää menestystä** tuovan **win-win-win** konseptin, jonka ytimessä on yksilön, organisaation ja ympäristön/yhteiskunnan hyvinvoinnin positiivinen kehä.

win-win-win

win-win-win organisaatio on löytänyt ympäristö/yhteiskuntavastuullisuudesta itselleen strategisen vahvuuden, uusia liiketoimintoja ja innovaatioita ja on siten luonut itselleen kestäväen brändin. Win-win-win organisaation toiminta on **avointa ja läpinäkyvää**. Organisaatiossa on panostettu henkilöstöön ja johtamiseen. Organisaatio sekä sen **yksilöt ottavat vastuun** omasta toiminnastaan.

Innovatiivisuus/luovuus on olennainen osa kaikkea toimintaa ja asiakas on yhä enemmän kumppani. win-win-win organisaatio houkuttelee parhaat osaajat, asiakkaat, sijoittajat ja kumppanit. win-win-win organisaatio on kestäväen menestyksen tiellä, joka tekee pitkällä aikavälillä myös parempaa taloudellista tulosta (*tarkempi kuvaus win-win-win ajattelusta löytyy osoitteesta www.dazzle.fi*)



Pääsääntöisesti haastateltavat suhtautuivat win-win-win konseptiin myönteisesti.
"Eettisyys tulevaisuuden juttu."

Pientä epäilystä tuli mallin toimivuudesta *"tiukan paikan tullen"* ja isoimpana haasteena nähtiin **sijoittajien suhtautuminen**.

"Mielestäni yliarvioitte sijoittajien eettisyyden: Suomessa voi pitää paikkaansa, mutta globaalisti ajateltuna epärealistinen ajatus vielä kaksisataa vuotta."

Rohkeimmat ajattelijat näkivät **tarvetta uudelle talousteorialle**, sillä nykyinen malli pohjautuu jatkuvaan kasvuun ja kuluttamiseen. Kuinka kauan näin voidaan jatkaa? Nykyiset mittarit ovat talouskeskeisiä, voisiko olla myös arvopohjaisia mittareita?

Ympäristötietoisuuden ja yhteiskuntavastuullisuuden nähtiin olevan selkeästi **kasvussa**. Yleinen mielipide ajaa esimerkiksi koko ajan vahvemmin ympäristönäkökulmaa ja asiakas päättää omilla valinnoillaan. Ympäristöystävällinen tuote saattaa olla kalliimpi, mutta kestää pidempään – kumpi ratkaisee?

Yhteiskunta= me.

"Yritykset synnyttävät elinkeinoelämää ja kannattelevat elinkeinoelämää harteillaan, jos elinkeinoelämä voi hyvin, niin yhteiskunta voi hyvin."

Esimerkkejä nykyisestä yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta oli esimerkiksi: *"annetaan töitä maalla asuville", "yrityksen nykyinen tuote on palvelu, joka ei vahingoita ympäristöä", "työhyvinvoinnin ja tasa-arvon edistäminen", "ihmisten työllistäminen", "sähköautojen käyttö", "partnereiden hylkääminen, mikäli toiminta ei ole eettistä"*.

Eettisen sijoittamisen nähtiin olevan varovaisesti kasvamassa.

"Pörssin sääntöjen mukaan yrityksen pitää toimia voitto maksimoiden ja ei-pörssiyritykset voivat jopa saada kilpailuetua, koska voivat ajatella asioita pitkäjänteisemmin."

"Päästöoikeudet kalliita – kyse ei siitä kuka maksaa, vaan kuka kerää voitot."

Win-win-win konseptiin liittyy seuraavia teesejä. Tässä haastateltavien ajatuksia teeseistä:

Suomesta win-win-win esimerkkimaa

Näemme Dazzlessa, että **Suomi voisi erottua** kansainvälisessä kilpailussa **win-win-win brändillä**. Myös haastateltavat näkivät tämän enimmäkseen mahdollisuutena.

"Suomi on Maslowin tarvehierarkiassa ylimmällä portaalla ja meillä on mahdollisuus vaikuttaa."

"Kun Suomi menestyy, yritys menestyy ja sitä kautta ihminen."

"Suomalainen hulluus on voimavara."

"Suomalaisten tehtävä eri tavalla kuin amerikkalaisten."

"Suomen menestykseen tarvitaan toimenpiteitä & uskallusta. Asioita lähtee tapahtumaan, kun ne saavat riittävästi ihmisiä taakseen."

Tämä edellyttää yhteisen **houkuttelevan vision luomista** sekä kansallista ohjelmaa. Esimerkiksi Sitra ja Tekes nähtiin mahdollisina avainpelaajina.

"Koulutusta pitäisi muuttaa ja jo peruskoulussa pitäisi opettaa yhteistyötaitoja."

"Suomalaisten ei pitäisi kilpailla keskenään. Tehdään asiat kevyemmin ja tehokkaammin."

"Lopetetaan ennustaminen ja tehdään tulevaisuutta!"

Johtaminen

Näemme johtamisen ydinasiaksi tulevaisuuden menestyksen mahdollistajana. Hyvällä johtamisella vapautetaan organisaation potentiaali.

Ihmisten johtamisen tärkeyden kasvu nähtiin myös haastatteluissa. Yksilöllisyyden kasvu ja nuorten erilaiset odotukset esimerkiksi tuovat lisää haastetta tulevaisuuden esimiehelle. On tultava lähemmäksi työntekijää ja oltava aito sekä annettava enemmän vastuuta ja vapautta. Esimerkiksi etätyötä ei vielä useissa organisaatioissa tueta virallisesti, vaikka se on monille tehokas työtapana.

"Ihmisten tulee kokea, että olet helposti lähestyttävä."

Johtamisessa tarvitaan **uusia sanoja ja käytäntöjä**. Odotukset johtamiselle tuntuvat kasvavan ja johtajien on oltava tulevaisuudessa monitaitureita.

"Tunneavaruus: tarvitaan vanhojen paradigmojen kyseenalaistamista."

Motivoinnin tärkeys johtamisessa korostui ja nähtiin, että johtajien on osattava toimia oikein eri sukupolvien edustajien kanssa. Motivointijärjestelmiin kaivattiin uusia keinoja.

"Tuottavuudessa hurja ero motivoituneen ja ei-motivoituneen henkilön välillä."

"Palkitsemisjärjestelmä voi ohjata ihmisiä tuottamaan uusia ideoita – palkitse reilusti!"

Arvot koettiin edelleen tärkeiksi ja yhä tärkeämpänä nähtiin **yksilön ja organisaation arvojen kohtaaminen**. Arvoilla voidaan aikaansaada vahva yhteisöllisyyden tunne.

"Arvot tärkeä nosteen aikaansaamisessa, ei saa tehdä hutiloiden."

Itsensäjohtaminen korostuu yksilön vastuun kasvaessa.

”Ympäristö- ja yhteiskuntavastuullisuus paljon vaativampaa yksilölle.”

Yhteistyö

Näemme, että uudenlainen yhteistyö ja yhteistyötaidot ovat organisaation yksi tärkeimmistä menestystekijöistä. Innovatiivisuus saa uutta voimaa, kun saamme eri alojen osaajat ja erilaiset kulttuurit yhteen ja heillä on hyvät yhteistyötaidot.

Haastateltavat näkivät myös yhteistyön merkityksen kasvun ja että yhteistyöhön pitää valmentaa. **Yrittäjähenkisyys** ja sisäinen yrittäjyys nähtiin myös kasvavana.

”Pienellä yrityksellä ei ole varaa politikointiin, vaan pitää yhdistää voimavarat ja toimia.”

Yhteistyötä voidaan edistää myös **teknologiaa hyödyntämällä**. Esimerkiksi innovatiivisuutta voidaan aktivoida erilaisilla järjestelmillä:

”Massojen viisauksien valjastaminen intrapohjaisilla välineillä.”

Yhteistyö sidosryhmien välillä nähtiin entistä tärkeämpänä. Verkottuminen nähtiin tärkeänä, mutta se koettiin edelleen haasteellisena. Erityisesti tasa-arvoisten yritysten verkottuminen on ollut vähäistä.

Yksilöllisyys

Näemme yksilöllisyyden ja itsensä toteuttamisen kasvavan. Voittajia tulevat olemaan ne yritykset, jotka pystyvät huomioimaan ja johtamaan ihmisiä yksilöllisesti ja tarjoamaan heille itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia.

Haastateltavat näkivät myös yksilöllisyyden kasvun erittäinkin vahvasti.

”Ollaan siirtymässä maailmaan, jossa subjektiivinen hyvinvointi on tärkeämpää, kuin taloudellinen kasvu.”

Tarvitaan **enemmän joustoa**, esimerkiksi etätyömahdollisuutta ja työaikajärjestelyjä sekä erilaisia palkkamalleja. Vaikka palkan merkityksen nähtiin vähenevän, niin toivottiin enemmän vaihtoehtoja palkita vastuunotosta ja onnistumisesta. Suuri osa näki kolmikantasopimukset rasitteena. Työntekijäjärjestöissä oli myös pelkoja joustomalleja kohtaan, sillä työnantajan pelättiin käyttävän niitä hyväkseen.

Nuorten suuntaan odotukset olivat kovat. Toisaalta heidän odotettiin uudistavan työelämän ja toisaalta oli pientä pelkoa nuorten mahdollista itsekkyyttä ja häikäilemättömyyttä kohtaan. Nuorten nähtiin olevan rohkeita maailmanvalloittajia ja toisaalta turvallisuuhakuisia.

”Yrittäjyys nyt kotikutoista ja riskinotto matalaa, nuoret voisivat olla rohkeampia kansainvälistymään.”

”Nykynuoret eivät enää ole valmiita repimään omasta selkärangastaan (vaikka eivät pelkää työtä), mutta heillä on erilaiset arvot.”

Yhteisöllisyys

Näemme yhteisöllisyyden kasvun ja erityisesti virtuaalisessa yhteisöllisyydessä piilevän potentiaalin, johon yrityksen eivät ole vielä heränneet. Maailmanlaajuisten virtuaalisten yhteisöjen kautta tietoa leviää nopeasti – yritystä hyödyntäen tai esimerkiksi sen mainetta horjuttaen. Lisäksi yhteisöllisyys pakottaa yritykset yhä avoimemmiksi.

Haastattelut vahvistivat kaiken kaikkiaan yhteisöllisyyden kasvua - sekä fyysisissä että virtuaalisissa yhteisöissä. Tämä on mielestämme esimerkki tiettyjen **perustarpeiden äärelle palaamisesta**.

"Hyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeää - yhteenkuulumisen tarve on ihmisen perustarpeita"

"Ihmisellä on yhteenkuuluvuuden tarve, joka ei pääse toteutumaan nykypäivän pirstaleisessa maailmassa."

Open source ajattelun nähtiin kasvavan. Nähtiin esimerkiksi, että yritykset voisivat innovoida yhdessä loppukuluttajan kanssa.

"Internet ja Open Source mahdollisuus – tuo businesshyötyä aina jollekin."

"Avointa tuotekehitystä voitaisiin hyödyntää laajemminkin, samanaikaisesti yhteisten strandardien tarve kasvaa."

Yrityksissä on alettu nähdä yhteisöllisyyden merkitystä, mutta erityisesti virtuaalista yhteisöllisyyttä ei vielä osata hyödyntää omassa liiketoiminnassa.

"Yhteisöllisyys on mahdollisuus niille, jotka ymmärtävät tämän muuttavan maailman."

"Yhteisöllisyys tulee ohjaamaan yhä enemmän yksilöä sitä kautta myös yritystä; hyvässä ja pahassa."

"Kyseenalaistaa perinteiset toimintatavat."

Brändi

Käsitämme brändin laajana käsitteenä, joka käsittää organisaation kaiken toiminnan kokonaisuudessaan. Tulevaisuudessa organisaation on oltava avoin ja läpinäkyvä ja siten win-win-win organisaatiolla on kestävä brändi.

Haastateltavat näkivät myös toiminnan **avoimuuden ja läpinäkyvyyden** oleellisina. Brändin merkityksen nähtiin myös kasvavan.

"Usko aitouteen – kulissia ei pysty tekemään jatkossa."

"Personoituu johtajiin."

"Läpinäkyvyys mahdollisuus ja riski."

Asiakas

Näemme, että asiakkuus tulee lähenemään aitoa kumppanuutta.

Haastateltavat näkivät myös, että asiakkaan kanssa keskustellaan tulevaisuudessa enemmän ja asiakkaan kanssa ideoidaan yhdessä uusia toimintamalleja.

Asiakkuuksissa tulee olemaan eroja; joidenkin kanssa rakennetaan **strategisia kumppanuuksia ja** joillekin tarjotaan nopeita **bulkkiratkaisuja**.

"Olemme olemassa vain asiakasta varten."

"Tuote edelleen tärkeä, mutta suomalaiset liian teknogialähtöisiä, tarvitaan enemmän herkkyyttä asiakkaan suuntaan."

Haastattelut:

Haastatteluajankohta: kevät 2007

Lämmin kiitos haastatelluillemme!

Aspara Jaakko, Tutkija, HSE

Baldauf Sari, KTM

Bergqvist J.T., Hallituksen puheenjohtaja, Elektrobit

Castren Helena, Nokia

Eronen Anu, Toimitusjohtaja, SOL Palvelut Oy

Grenman Teddy, Hallituksen puheenjohtaja, Irc-Galleria

Heikkilä Pauli, Toimitusjohtaja, TKT, Finnvera Oyj

Heinonen Jarna, Dosentti, johtaja, TSE Entre

Hietanen Eija, Kehitysjohtaja, SAK

Hällström Mika, IT-alan yrittäjä

Hämäläinen Timo, Tutkimusjohtaja, Sitra

Illi Kristina, Toimitusjohtaja, Tiimari Oyj

Jaakkola Hanna, Sijoittajasuhdepäällikkö, Citycon Oyj

Kahri Tuomas, Markkinointijohtaja, Kone Oyj

Kantola Tuomo, Vice President, Business Development, Ruukki Construction

Kauppinen Risto, Johtaja, Akava

Kekäläinen Juha-Pekka, Kehitysjohtaja, Neste Oil Oyj

Killström Pekka, Controller, KTT, Tapiola

Kosonen Mikko, Senior Advisor, Nokia

Kurkela Markku, Account Director, VM Data Oy

Lundmark Pekka, Toimitusjohtaja, Konecranes

Monni Susanna, Toiminnanjohtaja, Finnish Business & Society ry

Neilimo Kari, Pääjohtaja, SOK

Sell Markus, Toimitusjohtaja, Capgemini Finland Oy

Sivula Harri, Toimitusjohtaja, Onninen Oy

Strömberg Juhani, Kehitysjohtaja, Suomen Posti Oyj

Stähle Pirjo, Professori, KT, TSE, Tulevaisuuden tutkimuskeskus

Tiuraniemi Riitta, Toimitusjohtaja, DNA

Vainio Anja, Liiketoimintajohtaja, TietoEnator

Äijälä Martti, Johtaja, Tekes