

**Mitä
tapahtuu huomenna
tulevaisuudelle?**



ELLUN KANAT

WSOY

**Mitä
tapahtuu huomenna
tulevaisuudelle?**



ELLUN KANAT
WSOY

© ELLUN KANAT JA WSOY 2018
ISBN 978-951-0-44169-5
PAINETTU EU:SSA

SISÄLLYS

ESIPUHE 7

JOHDANTO 9

Älkäämme olko simpansseja 10

VÄITE 1: Ennustaminen on ennen kaikkea valintojen tekemistä. 12

»Hevoset pysyvät – autot ovat vain muotioikku» 12

KAADU TULEVAISUUTEEN, ÄLÄ MENNEISYYTEEN 18

MUUTU TAI KUOLE! 23

VÄITE 2: Huomenna tapahtuu se, minkä tänään aloitamme. 28

ETSIMME AVAIMIA TULEVAISUUDEN ARVOITUKSEEN 31

Ajattelun arkeologia 35

VÄITE 3: Lineaarinen ajattelu on niin eilispäivää. 36

Mitä on posthumanismi? 36

MEGATRENDIT OVAT MAAILMAN JÄSENTÄMISEN

TYÖKALUJA 40

VÄITE 4: Megatrendit ovat ajattelun oikopolkuja, maailman jäsentämisen työkaluja. 41

VÄITE 5: Pidä silmät auki mustien joutsenten varalta. 44

Skenaarioista strategiaan – tulevaisuuden

menestysreseptiin 44

MITEN MEGATRENDIT MUUTTAVAT MAAILMAA? 47

VÄITE 6: Osaamme yleensä luetella megatrendien litanian, mutta osaammeko kertoa, mitä niistä seuraa? 48

VÄITE 7: Ylikorostamme muutoksen nopeutta. Se saa tulevaisuuden vaikuttamaan entistä pelottavammalta. 49

VÄITE 8: Muutos tulee, mutta hitaammin kuin pelkäämme. Meillä on aikaa valmistautua tulevaisuuteen. 53

ENNUSTAMISEN PELISÄÄNNÖT 54

Esimerkki: No, tulee se toinen kierros? 56

VIIDEN MEGATRENDIN MAAILMA 59

Ripeä teknologian muutos 59

VÄITE 9: Teknologia on evoluutiota. Etsi mutaatioita valtaviiran reuna-alueilta. 68

VÄITE 10: Väestörakenteen muutoksilla on enemmän merkitystä kuin väestönkasvulla. 77

VÄITE 11: Maapallon väki kyllä vaurastuu, mutta vaurauden uusjako synnyttää kasvavaa epävakautta. 85

Ylikulutuspäivä eri maissa 2018 88

VÄITE 12: Ilmastonmuutos on globaaleista uhista kaikkein kriittisin. 93

Maailman 20 väestömäärältään suurinta kaupunkia vuonna 2100 97

VÄITE 13: Elämä suurkaupungeissa eriytyy elämästä muualla. 107

YKSI POLKU TULEVAISUUTEEN 108

Ajatusleikki: tällainen maailmamme tulevaisuudessa voisi olla 108

Mitä tapahtuu politiikalle? 113

VÄITE 14: Poliitiikan käyttöjärjestelmän pitää muuttua. 114

LOPUKSI 120

Väitteet: Mitä tapahtuu huomenna tulevaisuudelle? 122

INNOSTUKSEN JA AJATUSTEN LÄHTEITÄ 124

ESIPUHE

»Joka aamu herätessä on muistettava pelko maailman muuttumisesta ja varmuus siitä, että menestykseen vaaditaan kyky muuttua nopeammin ja ketterämmin kuin kukaan muu.»

PELKO. MUUTOS. Nopeammin ja ketterämmin kuin muut.

Nämä sanat hyppäävät silmille PepsiCon toimitusjohtajan Indra Nooyin Harvard Business Review'n haastattelusta syyskuulta 2015. Tuntemattomalta ja arvaamattomalta näyttävän tulevaisuuden edessä monella on voinut olla samankaltaisia ajatuksia.

Tämä kirja käsittelee tulevaisuutta ja niitä eri tapoja, joilla me ihmiskollektiivina olemme tulevaisuutta käsitteenä lähestyneet. Tarkoituksena ei ole ennustaa, mitä tapahtuu vuoteen 2030 mennessä tai miltä maailma mahdollisesti näyttää sadan vuoden päästä.

Lähtökohtaisesti emme ole kiinnostuneita siitä, mitä mullistuksia tapahtuu huomenna, vaan siitä, millä työkaluin voimme tulevaisuutta ennustaa ja jäsentää. Mitä tapoja ja millaisia menetelmiä voimme käyttää, kun yritämme saada kiinni muutoksesta ja ennustaa tulevaisuutta?

Varmoja vastauksia tulevaisuuden suunnasta ei ole. Joka muuta väittää, valehtelee. Siksi tämän kirjan tar-

koituksena on tarjota ennen kaikkea inspiraatiota ja työkaluja muutoksen hallintaan. Mustin ja Mirrin entistä toimitusjohtajaa, nykyistä hallitusammattilaista Mika Sutista vapaasti siteeraten: monissa yrityksissä vain juostaan kiireellisten asioiden perässä eikä aikaa niille tärkeille asioille jää.

Aikaa ajatella ja aikaa jäsentää omia sekalaisia mietteitä tärkeämpiä asioita on vaikea kuvitella. Kiitokset Kirsille ja Tarulle mahdollisuudesta rauhoittua saatanallisen rallin keskellä tulevan pohtimiseen. Tämä kirja on osa sitä työtä, jolla Ellun Kanat rakentaa näkemystä tulevaisuudesta ja muutoksesta. Se on jatkumoa kaikille Mitä tapahtuu huomenna -väitekirjoille, vuoden 2016 tehdasviikoille ja Mahdollisuusraporteille.

Tunnen kiitollisuutta vaimoni Mian tuesta ja rakkaudesta. Meidän kaksi poikaamme, seuraava sukupolvi, ovat ilon ja innostuksen lähde.

Lopuksi, muutos voi ahdistaa, mutta samalla tiedämme, että muuttumattakaan ei oikein pärjää. Eräs työkaverini sai työpaikkaa vaihtaneelta läksiäismuistoksi Muumi-postikortin. Kortissa oli Tuu-tikki ja lainaus: *»Allting är mycket osäkert, och det är just det som lugnar mig.»*

Olkoon tämä meidän kaikkien voimalause tunteettoman tulevaisuuden mysteerien äärellä.

JOHDANTO

NIIN TULEVAISUUDESTA kuin tavoistamme hahmottaa sitä on kirjoitettu viime vuosina paljon. Nopeasti muuttuvassa maailmassa jälkimmäinen on vielä edellistäkin tärkeämpi aihe. Tilanteet muuttuvat, vanhat teknologiat menettävät merkityksensä, uudet ilmiöt nousevat esille. Siksi on olennaista ymmärtää ajattelua koskevia lainalaisuuksia ja oman ajattelun perusteita erityisesti.

Taloustieteen Nobelilla palkittu psykologi Daniel Kahneman on tarkastellut muun muassa ajatteluamme pesiytyneitä virheitä (*Thinking, Fast and Slow*, 2011), jotka vaikeuttavat asioiden hahmottamista ja oikeiden johtopäätösten tekemistä. Liian usein hyväksymme nopean, vaistomaisen päättelyn lopputuloksen antamatta pitemmän kaavan loogisen ja rationaalisen kognition pureskella ongelmaa. Kahneman esittää kirjassa tukun erilaisia vääristymiä, jotka harhauttavat ajattelua ja päättelyä. Wikipedia-artikkeli »cognitive biases» listaa yhteensä 180 erilaista harhaa ja vääristymää.

Kansainvälisen terveydenhuollon professori Hans Rosling puolestaan on tunnistanut kymmenen ajatteluamme pesiytynyttä vaistoa (*Faktojen maailma*, 2018), jotka hämärtävät mm. käsityksemme asioiden nykytilasta. Jos käsitämme tämän hetken täysin väärin, kuin-

ka voimme tehdä oikeita päätöksiä tulevaisuuden suhteen? Jäämme menneisyyden vangeiksi.

Sosiaalipsykologi Philip E. Tetlock on yhdessä Dan Gardnerin kanssa kirjoittanut ennustamisesta ja niistä seikoista, jotka tekevät ihmisestä »superennustajan» (*Superforecasting*, 2015). Psykologi Adam Grant taas on koostanut niitä ominaisuuksia, joita luova tulevaisuusajattelu tarvitsee (*Originals*, 2016).

Ihmiskunnan tulevaisuusajattelun pitkää historiaa, ajattelun arkeologiaa, sivutaan taas mm. psykologi, kognitiotieteilijä Steven Pinkerin ja historiantutkija, professori Yuval Noah Hararin teoksissa.

Tässä kirjassa esitetyt ajatukset ammentavat tästä viisaudesta sekä kaikesta siitä kokemuksesta, mitä poliittisen tai liike-elämän toimintaympäristön ennakkoinnissa ja strategiatyössä on vuosien varrella kertynyt. Kirjan lopussa on lista näistä kirjallisista inspiraation lähteistä.

Penkkiä on kulutettu erilaisissa seminaareissa ja ajatuksia vaihdettu monien ihmisten kanssa – niin kasvokkain kuin somen eri kanavissa.

Kirjan varsinainen tulevaisuuteen liittyvä tarkastelukehys rakentuu kuitenkin megatrendien ja niiden tuottamien vaikutusten, ennen kaikkea muutosten, kautta.

Älkäämme olko simpansseja

Mitä pidemmälle tulevaisuuteen yritämme nähdä, sitä vaikeammaksi muutoksen hahmottaminen ja oikeaksi osoittautuvien ennusteiden laatiminen muuttuu. Nojaten vuosien mittaiseen tutkimustyöhönsä Tetlock väittää, että yli kolmen vuoden päähän ulottuvien ennus-

teiden osumatarkkuus on sama kuin jos antaisimme simpanssin ratkaista asian tikkaa heittämällä: täysin sattumanvarainen siis.

Myös Rosling käyttää simpansseja vertauskuvanaan. Sattumanvaraisesti maailman tilaan liittyviin kysymyksiin vastaava simpanssi pärjäisi – taas siis puhtaasti sattuman kaupalla – paremmin kuin moni ihminen.

Kannattaa olla rehellinen itselleen ja muille: kyvyssämme hahmottaa muutosta ja ennustaa tulevaa on rajansa. Jos oikein pitkälle tulevaisuuteen kurkottaa, voisi yhtä hyvin katsoa kristallipallosta tai teenlehdistä. Tämä ei tarkoita sitä, että meidän olisi syytä luovuttaa, tyytyä vain elämään hetkessä. Tarvitsemme ennen kaikkea oikeita työkaluja ja harjoitusta. Harjoitus tekee mestarin, mutta kehittyminen edellyttää systemaattisuutta, aikaa ajattelulle ja altistumista häiritseville uusille asioille.

Työkaluja ovat megatrendit. Niiden tehokkuus työkaluina perustuu sille, että ne ovat joukkoistettua viisautta muutoksesta ja sen suunnasta. Megatrendit lähtevät aina siitä ajatuksesta, että asiat ovat liikkeessä eikä mikään pysy ennallaan. Megatrendit ovat kollektiivisesti havaittuja ja laajasti hyväksytyjä kehityskulkuja tulevaisuuteen. Niitä voisi hyvällä syyllä kutsua eräänlaiseksi ennustamisen perusuraksi. Megatrendit antavat meille yhteisen kielen, jonka avulla voimme hahmottaa tulevaisuutta.

Megatrendit ovat hyvä lähtökohta, josta itselle tärkeiden muutosten havaitseminen ja oman toiminnan tueksi tarvittava tulevaisuuden ennustaminen kannattaa aloittaa.

Väite 1: Ennustaminen on ennen kaikkea valintojen tekemistä.

Miksi muutosten havaitseminen ja tulevan ennustaminen on tärkeää? Entä jos ankkuroimme itsemme väärään muutokseen? Ja eivätkö useimmat ennusteet kuitenkin mene aina mönkään? 1940-luvulla IBM ei nähnyt maailmassa tietokoneille viittä suurempaa markkinaa. Eikä autojen tai puhelimien pitänyt lyödä läpi, koska onhan meillä hevoset ja lähettipojat.

»Hevoset pysyvät - autot ovat vain muotioikku»

»Nähdäkseni maailmanmarkkinoilla on tilausta ehkä viidelle tietokoneelle.»

– *Thomas Watson, IBM:n hallituksen puheenjohtaja (1943)*

»Pian on mahdollista lähettää langattomasti viestejä kaikkialle maailmaan niin helposti, että jokainen voi omistaa siihen tarvittavan laitteen ja käyttää sitä.»

– *Nikola Tesla (1909)*

»iPhone ei millään saa mitenkään merkittävää markkinaosuutta. Ei millään.»

– *Steve Ballmer, Microsoftin toimitusjohtaja (2007)*

»Kuten tiedätte, presidentti Trump jätti meille perinnöksi melkoisen budjettivajeen.»

– *Lisa Simpson (The Simpsons -jakso »Bart to the Future», 2000)*

»Hevoset pysyvät – autot ovat vain muotioikku.»

– *George Peck, Michigan Savings Bankin hallituksen puheenjohtaja (1903)*

»Langattomat puhelin- ja sähköverkot kattavat pian koko maailman. Keskellä Atlanttia matkaava mies voi puhella vaimonsa kanssa, joka istuu salongissaan Chicagossa. Voimme ottaa puhelun Kiinaan yhtä vaivattomasti kuin tänä päivänä soitamme New Yorkista Brooklyniin.»

– *John Elfreth Watkins Jr. artikkelissaan »What May Happen in the Next Hundred Years» The Ladies' Home Journal -lehdessä vuonna 1900*

»Ihan mielenkiintoinen tuote, mutta siitä puuttuu muutamia välttämättömiä ominaisuuksia kuten nopeat tiedonsiirtoyhteydet mahdollistava 3G.»

– *Anssi Vanjoki, Nokian Multimedia-toimialan johtaja (2007) iPhonesta*

»Laskelmieni mukaan Netflixin on vaikeaa tehdä kannattavaa liiketoimintaa Suomessa, sillä on ihan eri asia toimia viiden miljoonan ihmisen kielialueella kuin englanninkielisissä maissa.»

– *Heikki Rotko, MTV Median toimitusjohtaja (2012)*

»Hirveä häly niin pienestä asiasta. Vaikutus meille on ollut vähäisempi kuin säätila lauantaina.»

– *Tero Nurminen, Filmtownin toimitusjohtaja Netflixin, HBO:n yms. vaikutuksesta videovuokraamoiden liiketoimintaan (2013)*

»Visionäärit näkevät tulevaisuuden, jossa työntekijät tekevät etätöitä ja jossa on interaktiivisia kirjastoja ja multimedialuokkahuoneita. He puhuvat sähköisistä kansanäänestyksistä ja virtuaalisista yhteisöistä. Kaupankäynti

ja liiketoiminta siirtyy toimistoista ja kauppakeskuksista verkkoihin ja modeemeihin. Ja digitaalisten verkostojen suoma vapaus tekee hallinnosta demokraattisempaa. Hevonkukku.»

– Clifford Stoll (*Newsweek* 26.2.1995)

»Tulevaisuudessa meillä on korkearesoluutioisia laajakuvatelevisioita ja helppokäyttöinen järjestelmä, jolla valitsemme haluamamme elokuvan juuri silloin kun sen haluamme katsoa.»

– *Elokuvakriitikko Roger Ebert kesäkuussa 1987
Omni-lehden haastattelussa*

»Mitäkö minä tekisin? Lakkauttaisin [Applen] ja palauttaisin rahat osakkeenomistajille.»

– *Michael Dell, Dellin toimitusjohtaja (1997)*

»Kun [Floyd] väsyi virallisiin raportteihin, muistioihin ja pöytäkirjoihin, hän kytki paperiarkin kokoisen uutisnäyttönsä aluksen tietojärjestelmään ja latasi viimeisimmät uutiset Maasta. Yksi kerrallaan hän toi näkyviin maailman suurimmat sähköiset sanomalehdet.»

– *Arthur C. Clarke vuonna 1968 julkaistussa
romaanissaan 2001 avaruusseikkailu*

»Amerikkalaiset puhelinta tarvitsevatkin, mutta emme me. Meillä on kosolti lähettipoikia.»

– *Sir William Preece, British Post Officen pääinsinööri (1878)*

Yuval Noah Harari perustelee ennustamisen tarkoituksen ja merkityksen hyvin kirjassaan *Homo Deus* (2015):

»Tämä ennuste ei ole niinkään profetia kuin tapa keskustella nykyisistä vaihtoehtoistamme. Jos keskustelu saa meidät valitsemaan toisin, jolloin ennuste osoittautuu vääräksi, aina parempi. Miksi laatia ennusteita, jollei niillä voi mitään muuttaa?»

Ennustaminen pakottaa meidät valitsemaan, mikä on se tulevaisuus, johon uskomme. Ja kun tartumme sen pohjalta toimeen, voimme itse asiassa kumota ennusteen muuttamalla omin toimin muutoksen suuntaa.

Netflixin perustajan ja toimitusjohtajan Reed Hastingsin mukaan juuri nuo valinnat ovat hyvän strategian ytimessä:

»Strategiassa ei ole kyse siitä, mille sanotaan kyllä, vaan siitä, mistä kieltäydytään.»

Toimivaa strategiaa ei voi tehdä, jos kaikki tulevaisuudet ovat mahdollisia. Asioille ja kehityskuluille on pysyttävä sanomaan myös ei, vaikka se tässä erittäin epävarmalta näyttävässä maailmassa voi olla vaikeaa, jopa pelottavaa.

Ennusteiden tekemistä ja niiden mönkään menemistä pahempi vaihtoehto on se, että vain olettaa asioiden jatkuvan omalla painollaan, samalla tavalla kuin ennenkin, tai että menneestä voisi kopioida jotain, jolla voisi menestyä tulevaisuudessa. Historia toistaa itseään, mutta harvoin yksi yhteen. Ja juuri niissä yksityiskohtai-

sisä eroissa aiempaan historiaan piilee yleensä se kompastuskivi, jolla on merkitystä.

Historian ainoa pysyvä asia on muutos, ja nopeaksi kiihtyneen muutoksen maailmassa, jossa joudumme elämään eräänlaisessa rytmihäiriön tilassa, ainoat elämähallinnan tunnetta ja sitä kautta toimintakykyä vahvistavat asiat ovat jatkuva muutoksen havainnointi ja ennakkoiva ennustaminen. Tarvitsemme palavaa uteliaisuutta kurkistaa nurkan taakse, nähdä se, mitä ei voi nähdä.

Jos tämä tuntuu vaikealta, voi miettiä vaihtoehtoista reittiä tulevaisuuteen. Filosofin ja tutkijan Nassim Nicholas Taleb on kirjoittanut ei-ennustavan päätöksenteon hyödyistä. Epätodennäköisten, mutta vaikutuksiltaan merkittävien tapahtumien (nk. mustat joutsenet) ennakkointi voi osoittautua mahdottomaksi.

Yritysten ja organisaatioiden kannattaa tämän ennustettavuusongelman vuoksi lisätä omaa antihaurauttaan eli sitä, miten yritys tai organisaatio voi muuttua näitä yllättäviä iskuja kestäväksi tai paremminkin niistä vahvistuvaksi.

Taleb ehdottaa kirjassaan *Anti-Fragile* (2012) seuraavaa testiä: »Antihauraaksi määritellään asia, jota satunnaiset tapahtumat tai mullistukset hyödyttävät enemmän kuin haittaavat. Vastakkainen tilanne ilmentää haurautta.» Toki edelleen pitää valita se, minkä asioiden ja minkä sokkien suhteen omaa antihaurauttaan lisää.

Aina tulevaisuuden suhteen ei myöskään kannata hötkyillä liiaksi. Psykologi Adam Grant on kirjoittanut laajasti perässä hiihtämisen tai asioiden lykkäämisen hyödyistä. Markkinoille ensimmäisenä tulevat eivät yleensä voita, vaan niiden kohtalona on useimmissa tapauksissa päätyä historian roskakoriin. Miksi näin on?

Grantin mukaan tämä johtuu ennen kaikkea siitä, että perässähihtäjät keskittyvät uuden tuotteen tai palvelun hiomiseen ja parantamiseen. Parempi voittaa alkuperäisen aina. Auetessaan vuonna 1998 Google oli vasta 21. hakukone. Kaksikymmentä vuotta myöhemmin se on hakujen jättiläinen, jolla on jopa yli 90 prosentin markkinaosuus. Tätä nykyä maailmassa googletetaan 100 miljardia kertaa joka kuukausi.

Grant käyttää strategisesta viivyttelystä toista esimerkkiä: Leonardo da Vinciä ja Mona Lisaa. Da Vinci alkoi maalata maailman kuuluisinta taideteosta vuonna 1503, mutta jätti sen sitten kesken, ja vasta opittuaan lisää muun muassa valosta hän pystyi viimeistelemään sen vuonna 1519.

Katsotaan seuraavaksi kahta erilaista esimerkkiä yrity maailmasta ja siitä, miten niissä on joko kompastuttu muutokseen tai menestytty tulevaisuudessa. Nämä kaksi esimerkkiä erilaisista tavoista suhtautua tulevaisuuteen ovat toisaalta Apple ja iPod (ja sivumausteena vähän omaa Nokiaamme), toisaalta Kodak ja digikamera (ja höysteenä hieman Amazonia).

KAADU TULEVAISUUTEEN, ÄLÄ MENNEISYYTEEN

MIKSI MEGATRENDIT, trendit, hiljaiset signaalit ja kaikenlainen muutoksen havainnointi ja tulevaisuuden ennustaminen ovat niin tärkeitä asioita yrityksille? Ne ovat elinehto menestymiselle – ja usein olemassaololle.

Siksi esimerkiksi Amazonin perustaja Jeff Bezos on kehottanut yrityksensä työntekijöitä ajattelemaan viiden, seitsemän vuoden päähän. Hän ei halua, että Amazon yrityksenä elää vain kvartaalista kvartaaliin tai miettii vain seuraavia kahta kolmea vuotta. Bezosin maailmassa Amazonin viimeisen osavuosikatsauksen tulos on tehty kolme vuotta sitten.

Apple hyppäsi rohkeasti kohti tuntematonta tulevaisuutta. Steve Jobs oli palannut kriisiyhtiö Applen johtoon vuonna 1997. Kurssi oli kääntynyt, mutta vuonna 2003 Apple teki jälleen tappiota. Vuonna 2001 Apple toi markkinoille uuden tuotteen, iPodiksi kutsun mp3-soittimen, ja vuonna 2003 esiteltiin iTunes, uusi tapa ostaa musiikkia ja vaikka vain yksittäisiä biisejä.

Näiden kahden yhdistelmä oli vallankumouksellinen – »tuhat biisiä taskussasi!» – ja se pelasti Applen. iPod saavutti jättisuosion. Nopeasti sen myynti muodosti jo leijonanosan Applen liikevaihdosta: vuonna 2005 iPodien osuus Applen liikevaihdosta oli 45 prosenttia.

Yrityksessä heräsi kuitenkin huoli siitä, miten Applelle kävisi siinä tapauksessa, jos joku kännykkävalmistajista yhdistäisi mp3-soittimen puhelimeensa. Tarvetta erilliselle soittimelle ei enää olisi, ja Applen kannattava iPod-markkina kuolisi pois. Tätä tulevaisuutta pidettiin yrityksen sisällä vain ajan kysymyksenä.

Samalla moni Applella ja muuallakin oli turhautunut silloisiin matkapuhelimiin ja niiden huonoihin käyttöominaisuuksiin. Steve Jobsin johdolla Apple päätti ottaa yrityksen kohtalon sen omiin käsiin. Jos odottaa pelonsekaisissa tunnelmissa sitä, että joku muu tulee ja tappaa lypsylehmäsi, niin eikö silloin olisi vain parempi ryhtyä toimeen eikä odottaa?

Usko Applen omaan ylivoimaiseen design-osaamiseen auttoi. Yritys pystyisi tekemään paremman ja toimivamman puhelimen. Ja se olisi kannattavaa bisnestä. Elämäkerrassa Steve Jobsin kerrotaan todenneen joskus vuonna 2005 pidetyssä palaverissa, että »laite, joka tuo meille leivän pöytään, on matkapuhelin».

Lopputuloksena oli iPhone, joka lanseerattiin tammi-kuussa 2007. Steve Jobs ei säästellyt sanojaan esitellessään uutuutta. »Aika ajoin markkinoille ilmestyy ennennäkemätön tuote, joka muuttaa kaiken. Tänään me julkaisemme kolme tässä määrin mullistavaa tuotetta. Ensimmäinen on suurinäyttöinen, kosketusohjattava iPod. Toinen on käänteentekevä matkapuhelin. Ja kolmas on ennennäkemätön laite internetviestintään. [...] Nämä eivät ole kolme erillistä laitetta: kyseessä on yksi ainoa laite, ja sen nimi on iPhone. Tänään Apple määrittelee puhelimen uudelleen.»

Uutuus sai hurmoshenkisen vastaanoton. »Yllätys oli

ennen kaikkea se, että iPhone ei ollut pelkkä musiikki-soitin, jossa on puhelin, vaan paljon enemmän. Se oli pitkästä aikaa tuote, joka todella säväytti», totesi Handelsbankenin analyttikko Karri Rinta Helsingin Sanomien haastattelussa II.1.2007.

Kilpailijat eivät olleet vakuuttuneita. Microsoftin toimitusjohtaja Steve Ballmer ennusti, ettei uutuustuote koskaan saavuttaisi merkittävää markkinaosuutta. Markkinajohtaja Nokialla iPhonen uskottiin floppaavan, koska puhelimesta puuttui muutama välttämätön ominaisuus, kuten vaikkapa nopeat tiedonsiirtoyhteydet mahdollistava 3G-yhteys.

Uuden puhelimen myynti alkoi 29.6.2007. Matkapuhelinmarkkinoita hallinnut Nokia vastasi iPhonen haasteeseen. Historia on sittemmin osoittanut, että Nokia tulkitsti tilanteen väärin: se lähti kaatamaan iPhonea vanhentunein asein. Elokuussa 2007 yhtiö ilmoitti avaavansa musiikkikaupan, kokonaiset kuusi vuotta iTunesin avautumisen jälkeen. Myös kosketusnäyttöisiä puhelimia tuli tarjolle. »Jos näemme jotain, mikä toimii, kopioimme sitä ylpeinä», Nokian multimediayksikön johtaja Anssi Vanjoki totesi.

Nyt on helppo nähdä, että Nokia pyrki menestymään tulevaisuudessa katsomalla liiaksi menneisyyteen. Se yritti kopioida tietä menestykseen. Jälkiviisauden näkökulmasta on helppo naureskella ajatukselle, että iPhonen voisi voittaa vain rakentamalla iPhonemainen iTunes – että juuri se oli se ratkaiseva ominaisuus, joka Nokian puhelimista oli puuttunut.

Mitä olisikaan tapahtunut, jos Nokia olisi hypännyt rohkeammin eteenpäin, kaatunut tulevaisuuteen? Mitä

jos Nokia olisikin panostanut suoratoistoon, nousevaan teknologiaan, johon esimerkiksi Netflix alkoi siirtyä dvd-vuokrauksesta helmikuussa 2007? Ruotsalaisen Spotifyn palvelu aukesi lokakuussa 2008, ja lopullisesti pilvipalveluihin nojaavat suoratoistopalvelut löivät läpi vasta vuosina 2012–2013, jolloin Spotify laajeni Euroopasta Yhdysvaltoihin ja amerikkalainen Netflix rantautui Eurooppaan.

Vuonna 2007 julkistetun iOS:n ja vuonna 2008 markkinoille ilmestyneen Androidin jälkeen Nokialle tuli kiire saada valmiiksi uusi käyttöjärjestelmä, MeeGo. Kiristynyt kilpailu merkitsi myös sitä, että Nokian vanha käyttöjärjestelmä Symbian oli pidettävä mahdollisimman kilpailukykyisenä. Nokiasta tulikin vuonna 2009 maailman toiseksi eniten tutkimukseen ja tuotekehitykseen rahaa käyttäneistä yrityksistä. Vain Toyota panosti T&K-toimintaan Nokiaa enemmän.

Nokian panostusten suuruus kyseisenä vuonna oli 5,9 miljardia euroa, 15 prosenttia yhtiön liikevaihdosta. Valtaosan summasta nieli juuri Symbianin tekehengitys. Nokia siis panosti vanhan ylläpitämiseen eikä uuden luomiseen, eiliseen, ei huomiseen. Silloinen Nokian hallituksen jäsen Risto Siilasmaa on myöhemmin todennut, että huolimatta useiden vuosien satsauksista kaikki Nokian suuret ohjelmistoalustat olivat mätiä sisältä. Loppu on historiaa.

Rehellisyyden nimissä on myös todettava, ettei suoratoisto yksin olisi Nokiaa pelastanut. Yhtiön teknologiajohtajana vuosina 2004–2006 toiminut Pentti Korhonen on myöhemmin sanonut, että Applen haastaminen olisi edellyttänyt koko yhtiön toimintamallin ja tuote-

kehityksen radikaalia muutosta kohti ohjelmistoja ja palveluja.

»Tällainen on erittäin vaikeaa yritykselle, joka sillä hetkellä teki ennätystulosta. Vaativassa muutoksessa olisi keskeistä, että johto luottaa toisiinsa, kohtaa ongelmat rehellisesti, osaa hahmottaa mitä on tapahtumassa ja pystyy yhtenäisenä joukkueena löytämään oikeat, radikaalikin ratkaisut.»

Applen ja Androidin ylivoimainen vahvuus oli juuri ajattelutavan muutoksessa: siinä, että siirryttiin yrityksen itsensä täysin hallitsemasta tuoteputkesta alustatalouteen, jossa yritys menestyy sitä paremmin, mitä enemmän ja mitä erilaisempia toimijoita sen ekosysteemiin kiinnittyy. Nokia oli alallaan maailman suurin, sillä oli eniten rahaa, suurimmat tutkimus- ja tuotekehityspanostukset, mutta kaikesta tästä huolimatta se hävisi kilpailun haastajilleen. Nokia ei havainnut useiden eri muutosten suuntaa eikä se pystynyt kaatumaan eteenpäin.

Huomenna tapahtuu se, minkä tänään aloitamme.

Kun maailma muuttuu kiihtyvämmällä tahdilla, kaipaamme yhä voimakkaammin taitoa ennustaa. Miten voimme varautua paremmin? Miten ymmärtäisimme sen, mihin olemme menossa? Tulevaisuudesta puhutaan paljon erityisesti yrityksissä, ja megatrendejä tulkitaan kilpaa. Ennustaminen on kuitenkin ennen kaikkea valintojen tekemistä ja muutos usein hitaampi – ja positiivisempi – kuin ajattelemme.

Mitä tapahtuu huomenna? -väitekirjasarjassa tartutaan nopeasti kiinnostaviin asioihin ja ilmiöihin sekä syvennytään niihin hetkeksi. Samalla luodaan näkemystä olevasta ja tulevasta.



www.wsoy.fi

69

ISBN 978-951-0-44169-5