

Ennustuksista jälkiviisauteen

Risto Seppälä, webinaari 28.1.2026



Mitä kuulette seuraavan reilun puolen tunnin aikana:

- Alkuun muutama sana tulevaisuudentutkimuksesta ja ennakkoinnista
- Sitten metsäalan tulevaisuustutkimuksia vuosilta 1970 - 2011: mitä niiden kautta voimme oppia? Tarkemmin esittelen kaksi hanketta
- Lupaen pääosin puhua täyttä asiaa, mutta
- joukossa on jokunen henkilökohtainen tarina - ja muutenkin omat tekemiset ovat yliedustettuina, olenkin noudattanut periaatetta:
- ”Ite oon ihteeni kiittännny, ja kiitosta on piisannu”

Mitä on tulevaisuudentutkimus?

Tulevaisuudentutkimuksen tavoitteena

- **ei ole** löytää tulevaisuutta koskevaa totuutta, vaan
- tarjota vaihtoehtoja, joilla voidaan vaikuttaa tulevaisuutta koskeviin valintoihin: **tulevaisuus on tehtävä**
- vähintään tavoitteena on herättää keskustelua tulevaisuudesta

Metsäala ja tulevaisuudentutkimus

- Metsäala on ollut tulevaisuudentutkimuksen edelläkävijöitä Suomessa: pitkän aikavälin ennakkoinnit ovat luontevia alalle
- Ajurit: pelko metsien loppumisesta, puuvarojen kehitys ja käyttö
- Metsäohjelmat: MERAt, METSÄ 2000, KMOt: tulevaisuus on tehtävä
- Monipuolinen rahoitus: tutkimuslaitokset, ministeriöt, Sitra, **MMS**
- Alalla ei **ole ollut** pulaa tulevaisuustutkimuksista

Metsäalan tulevaisuustutkimuksia 1970-2011

- 1970: Ervasti – Heikinheimo – Kuusela - Mäkinen
- 1974: Kuusela
- 1977: R. Seppälä
- 1979: Pöyry
- 1980: H. Seppälä – Kuuluvainen – R. Seppälä
- 1981: Kuusela
- 1981: R. Seppälä
- 1985: Metsä 2000
- 1986: Ryti – R. Seppälä - Sormanto
- 1987: IIASA: Kallio – Dykstra - Binkley
- 1989: Kallio – H. Seppälä – R. Seppälä
- 1989: Kuusela – R. Seppälä - Alava

Metsäalan tulevaisuustutkimuksia 1970-2011

- 1990: R. Seppälä
- 1992: Uusivuori
- 1993: H. Seppälä
- 1997: EMU (euro)
- 1997: Hetemäki
- 1998: Kettunen
- 2000: R. Seppälä
- 2005: Niskanen
- 2006: Hetemäki
- 2010: R. Seppälä
- 2011: Hetemäki – Niinistö – R. Seppälä – Uusivuori

Suomen metsäsektori tienhaarassa, julkaisu 1980



Metsäsektori tienhaarassa, hanke: 1974-1979

- Ensimmäinen **koko metsäsektoria** koskeva mallihanke
- Loi pohjaa usealle myöhemmälle metsäalan tulevaisuushankkeelle
- Työväline: **MESSU** – Metsäsektorin suunnittelumalli –
Systeemidynamiikkaan perustuva simulointimalli
- Mallilla etsittiin vastauksia kysymykseen: mitä tapahtuu, jos ...
- Vahva kytkentä tulosten käyttäjiin:
 - Metsäklubi: 16 palaveria
 - Malliesittelyt yli 20 eri organisaatioissa

MESSU – 11 vaihtoehtoista skenaariota

- Perusskenaario: laissez faire – entiseen malliin
 - Metsäteollisuuden **perustuotanto** kasvaa hitaasti, alkaa laskea 2000-luvulla
- Optimisti(si)n skenaario: kurssia korjataan niin hyvin kuin mahdollista
 - **Perustuotanto** kasvaa ensin vauhdilla, alkaa laskea n. vuonna 2020, koska
 - törmätään puuraaka-ainekattoon lisääntyvästä puun tuonnista huolimatta
- Johtopäätös: Muutoksia tarvitaan, muuten ennen pitkää hukka perii

MESSU-strategiasuosituksia 1980 - eteenpäin

- **Kokonaisnäkemyks:** tarkasteltava metsäsektoria, ei erikseen metsätaloutta ja metsäteollisuutta
- **Jalostusasteen nosto:** pois bulkista tietointensiivisiin tuotteisiin
- **Asiakaslähtöinen toiminta-ajatus:** pois myyntiyhdistyksistä
- **Toimialarationalisointi:** fuusiot ja keskittäminen
- **Uusia markkina-alueita:** vanhat liian kilpailtuja
- **Kansainvälistyminen:** investoinnit lähelle kulutusta ja raaka-ainetta
- **Investointien rahoitus uusiksi:** pois pankkien kahleista

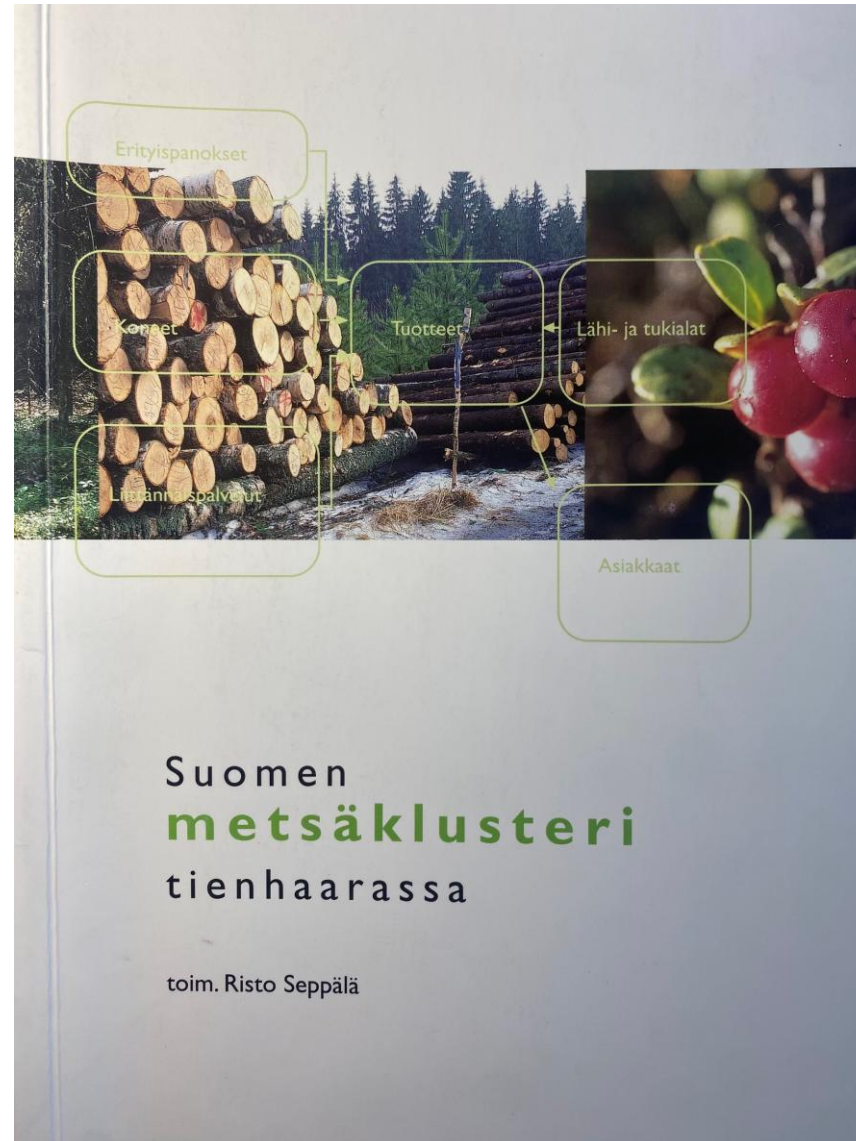
MESSU: oliko vaikuttavuutta?

- Väitän: **vaikuttavuutta oli**
- Strategiasuositukset toteutuivat pääosin 1980- ja 1990-luvuilla (vaatimattomasti ilmaisten: suositukset ennustivat hyvin kehitystä)
- Miksi vaikuttavuutta oli?
 - Päätöksentekijöitä (Metsäklubi) mukana prosessissa: ”meidän malli kertoo ...”
 - Laaja markkinointi intressiryhmissä, erityisesti metsäteollisuudessa
 - Hyvä medianäkyvyys: pääkirjoitukset, artikkelit, esitelmät
 - Vilkas keskustelu heräsi

Medianäkyvyys: 7 pääkirjoitusta julkistamisen jälkeen,
paljon muita artikkeleita: tyypillisiä otsikoita



Suomen metsäklusteri tienhaarassa, julkaisu v. 2000



Suomen metsäklusteri tienhaarassa, v. 2000

- **12 kirjoittajaa**
- **Perinteinen metsäsektori/klusteri taustalla, mutta pääpaino**
- **Uusissa horisonteissa**
 - Metsät ja puutuotteet hiilinieluna
 - Puu energian lähteenä
 - Metsäluonnon matkailukäyttö
 - Informaatioteknologia ja paperituotteet
 - Puun kemianteolliset mahdollisuudet
 - Puurakentamisen mahdollisuudet
- **Vaihtoehtoiset tulevaisuudet: metsäklusteriskenaariot**

Johtopäätökset

- Mediaotsikot sen kertovat

Fax nro/No: **THE DOTUS**
 Kenelle/To: **METSÄTUTKIMUS**
 Keneltä/From: **METSÄTUTKIMUS**
 Pvm/Date: **22.1.2001** Sivu/Pages: **1**

Metsäteollisuutta vaanii näivetyks

HEINO YLISIPOLA

HELSINKI Suomen metsäklusteri eli perinteinen metsäteollisuus ja sitä lähellä oleva muu teollisuus joutuu miettimään uuden suunnan tai muuten sitä uhkaa näivettyminen.

"Suomen metsäklusteri on nyt tienhaarassa. Perinteiset kulmakivet ovat osin sortuneet, osin muuttuneet. Metsäyritysten näkökulmasta Suomi-keskeisyys on katoamassa. Perinteinen metsäklusteri on kypsien alojen kokonaisuus eli kasvaa hitaasti vaikkapa informaatiotekniikkaan verrattuna", arvioi professori Risto Seppälä Metsätutkimuslaitokselta.

Seppälä julkisti metsäekonomistien seminaarissa useiden tutkijoiden voimin kootun raportin Suomen metsäklusteri tienhaarassa.

Hän muistutti tilaisuudessa, että 20 vuotta sitten ilmestyi kirja Suomen metsäsektori tienhaarassa.

"Nyt metsäsektori on onneksemme aivan toinen kuin 20 vuotta sitten: jalostusaste on noussut huimasti. Klusterin si-

Metsäklusterin tärkeimmät osat



Lähde: Metsäalan tutkimusohjelma

STT

sällä kone- ja laitteollisuus on kasvanut sen ydintä eli metsäteollisuutta ja varsinkin metsäloutta nopeammin.

Seppälä varoittaa, että Suomessa koulutetun työvoiman ja raakapuun saanti voi lähitulevai-

sudessa muodostua isoksi ongelmaksi.

"Kokonaan uusien tuotantolaitosten rakentaminen on käymässä epätodennäköiseksi sellu-, paperi- ja sahatteollisuudessa. Jos tieto ei korvaa terästä ja puuta,

edessä voi olla tuotantokoneiston vähittäinen näivettyminen."

Seppälä muistuttaa, että hän ei pyri missään nimessä ennustamaan Suomen metsäklusterin tulevaisuutta.

Metsäteollisuus on Seppälän mukaan nauttinut Suomen talouspolitiikassa erityisasemasta, jota muilla teollisuudenaloilla ei ole ollut.

Nyt metsäteollisuus ei voi enää turvautua markan ulkoisen arvon heikentämiseen devalvoimalla. Tosin euron heikkous on antanut parina viime vuonna 20-30 prosentin devalvaatiohyödyn erityisesti metsäteollisuudelle.

Seppälä pelkää, että tuotantokoneisto ei välttämättä pysy iskukykyisenä, jos metsäteollisuus ei investoi Suomessa uuteen tuotantokapasiteettiin.

"Metsäyritykset muistuttavat nykyään tuotantolinjoja, jotka voivat sijaita ja sijaitsevatkin monessa eri maassa ja eri maanosissa. Silloin on vaarana, että kotipesä ja päätöksenteko muuttavat ulkomaille. Välttämättä tutkimus- ja kehitystyötäkään ei tarvitse tehdä Suomessa."

Raportissa kerrotaan, että jos

mitään ei tehdä, markkinaselun, sanomalehtipaperin, sahatavaran sekä lastu- ja kuitulevyn tuotanto laskee lähivuosina.

Seppälä muistuttaa, että äskettäin Stora Enso ilmoitti yhden tuotantolinjan sulkemisesta Suomessa ja uuden paperikoneen rakentamisesta Belgiaan.

Metsätutkijat ovat raportissaan hahmotelleet Suomen metsäklusterille kuusi vaihtoehtoista laadullista tulevaisuudenkuvasta.

Ensimmäisessä toimintaympäristö säilyy ennallaan ja metsäklusteri rakentuu kolmen suuren metsäyrityksen ympärille kuten nykyin.

Kaksi tulevaisuudenkuvaa, skenaariota, rakentuu unelmalle ja uhkalle.

Unelmaskenaariossa metsäklusteri on vahva teknologian kehittäjä ja hyödyntäjä, joka pystyy itse määräämään kohtalonsa.

Uhkaskenaariossa toiset toimialat määräävät metsäklusterin kohtalon. Uhkaskenaario voi jopa toteutua, jos klusterin toiminta rakentuu liiaksi vain puurakka-aineen nykytuotoiseen jalostamiseen.

Si

HS 19.1.2001

TALOUS

Paperinteko ei lihota Suomea pitkään

► Tutkijat haluavat keskustelua, mitä metsistä tulevaisuudessa halutaan

► "Nykytuotteilla ei pitkälle pärjätä", sanoo erikoistutkija Lauri Hetemäki

Katarina Baer
HELSINGIN SANOMAT

► Suomen metsäala ei elä enää kauan paperista.

Kännykät ja muut sähköiset vipstaakit syrjäyttävät paperin viestin viejänä Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa. Aasiassa paperin käyttö kyllä lisääntyy kovasti, mutta Suomesta sitä ei sinne kannata rahdata.

Tällaisen tulevaisuudennäkymän esittää Metsäntutkimuslaitoksen eli Metlan erikoistutkija Lauri Hetemäki.

"Nykytuotteilla ei pitkälle pärjätä", hän sanoo.

Hetemäen mukaan näkymä ei ole ongelma paperinvalmistajille, mutta Suomen kansantaloudelle se on.

Hetemäki on yksi torstaina

julkistetun tutkimusraportin kirjoittajista. Suomen metsäklusteri tienhaarassa -raportti tarkastelee suomalaisen metsäalan tulevaisuuden näkymiä.

Kaksivuotisessa hankkeessa oli mukana 40 tutkijaa ja kuusi organisaatiota, Metlan lisäksi muun muassa Teknologian kehittämiskeskus, kauppa- ja teollisuusministeriö ja Suomen Akatemia.

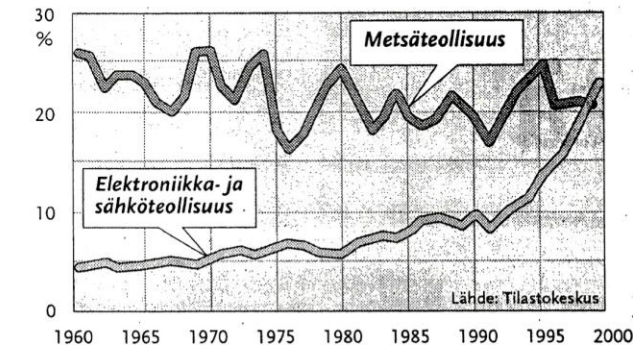
Viimeksi Suomessa on julkistettu yhtä laaja, eri vaihtoehtoja luotaava metsäalan raportti 20 vuotta sitten. Silloin tutkijat asettivat tienhaaraan metsäsektorin, nyt siis klusterin.

Metsäklusteri on tuotantokokonaisuus, joka on rakentunut metsäteollisuuden ympärille. Siihen lasketaan mukaan myös paperinostajat kuten painotalot ja kotonaan internetis-

Tietoteknologia tuottaa enemmän kuin metsäteollisuus

CES / HS

► osuudet Suomen teollisuuden tuotannon arvosta



tä värikopioita tulostavat mattimeikäläiset.

"Silloin (20 vuotta sitten) kirjoittajat peräänkuuluttivat kansainvälistymistä ja jalostusasteen nostamista, ja niinhän on käynytkin", kummatkin raportit toimittanut Metlan professori Risto Seppälä sanoo.

Parissa vuosikymmenessä moni metsäalan ikuiselta tuntuvat kulmakivi on sortunut. Näitä olivat muun muassa Suomi-keskeisyys ja kova ky-

synnän kasvu.

Paperiyhtiöiden nykystrategia on selvä. Ne siirtävät tuotantoaan kiihtyvässä tahdissa Suomen ulkopuolelle eli sinne, missä on kuluttajia.

Hetemäki ei arvuuttele, milloin viimeinen paperikone Suomessa pysähtyy vai pysähtyykö ollenkaan. Tutkittua tietoa ei juurikaan ole siitä, kuinka tietoteknologia vaikuttaa metsäteollisuuteen. Suuntaus on kuitenkin selvä.

Teollisuusmaiden asukkaat

käyttävät lehtien lukemiseen yhä vähemmän aikaa. Internetissä he sen sijaan viihtyvät yhä enemmän ja matkapuhelimilla he puuhaavat muutakin kuin vain puhuvat.

Hetemäen mukaan pitäisi ymmärtää, että "yritykset tekevät, mitä ne haluavat".

"Jos Suomessa halutaan säilyttää metsiin perustuva tuotannonala, julkisen vallan pitäisi tukea sitä, että tehtäisiin jotakin ihan uutta", hän sanoo. "Ennen kaikkea tarvitaan avointa, julkista keskustelua siitä, mitä halutaan."

Hetemäellä ei ole luetella puulle uusia käyttökohteita,

mutta yksi kohde hänen mielestään voisivat olla puusta saatavat terveystuotteet. Hyviä esimerkkejä ovat Xylitol ja Benecol.

Raportin muut kirjoittajat tuovat esiin luontomatkailua ja puurakentamista.

Ne eivät ole uusia keksintöjä. Niistä on puhuttu noin vuosikymmen. Miksi niistä ei ole kuultu menestystarinoita?

"Menepä myymään pirttikalusteita Ranskaan, eivät ne käy kaupaksi. Haasteet ovat kovia, ei se niin helppoa ole", raportin julkistamistilaisuudessa ollut UPM-Kymmeneen tutkijajohtaja Kari Ebeling vastaa.

TIETOKULMA

Tutkijoiden kuusi vaihtoehtoa

- Nykytilanne säilyy; kaikki rakentuu UPM-Kymmenen, Stora Enson ja Metsä-Serlan ympärille.
- Tieto ja osaaminen ytimeen niin, että paperiteollisuus voi jäädä uusien keksintöjen varjoon.
- Pieni on kaunis: lisää puurakentamista ja tuotemu-

- toilua.
- Ekokuluttajan maailma: metsät virkistyskäyttöön, tuottoja viherbisneksistä.
- Metsäala pitää teknologisen kehityksen hallussaan ja päättää, mikä suunta valitaan.
- Toiset toimialat jyräävät metsäalan ylivoimaisilla teknologiaillaan.

HS

SEPPÖ KIEVARI KUSTANTAJA

JANNE VIRKKUNEN VASTAAVA PÄÄTOIMITTAJA

REETTA MERILÄINEN PÄÄTOIMITTAJA, UUTiset

HELEENA SAVELA PÄÄTOIMITTAJA, VIikonlopputoimitus

JOUKO JOKINEN TOIMITUSPÄÄLLIKKÖ, UUTiset

MIKA PETTERSSON TOIMITUSPÄÄLLIKKÖ, UUTiset

PEKKA KUKKONEN TOIMITUSPÄÄLLIKKÖ, KEHITYS

hs.paakirjoitus@sanoma.fi

Metsäteollisuus tarvitsee rohkeutta ja uusia ideoita

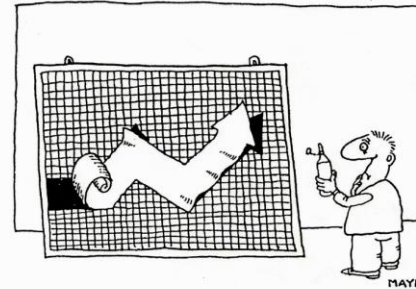
Taloushistorioitsija Markku Kuisma ker-
too kirjoittamassaan Suomen metsäteol-
lisuuden historiassa, miten vuonna 1854
"englantilainen sanomalehti The Times
ilmoitti maksavansa tuhannen punnan
palkkion sille, joka kykenisi kehittämään
lumppeja korvaavan paperinvalmistuk-
sen raaka-aineen".

Se keksittiin, ja metsäteollisuudesta, puun jalostuksesta
paperiksi, on sittemmin tullut valtava teollisuudenala.
Suomelle metsäteollisuuden merkitys on ollut aivan
keskeinen: se nosti tämän maan vauraaksi teollisuus-
maaksi.

Nyt, 150 vuotta The Timesin kustantajan epätoivon jäl-
keen, suomalainen metsäteollisuus voisi julkistaa kilpai-
lun, jossa tarjottaisiin pientä omaisuutta sille, joka kehit-
täisi metsäteollisuudelle uusia tuotteita perinteisten pai-
nopapereiden rinnalle. Torstaina julkistettu metsäalan tut-
kimusohjelman loppuraportti "Suomen metsäklusteri
tienhaarassa" varoittaa, että jälleen kerran ollaan suuren
murroksen edessä, josta päästään kuivin jaloin yli vain, jos
on osaamista ja rohkeutta (HS 19. 1.).

Osaamista ja rohkeutta on suomalaisessa metsänkätös-
sä ollut: kaskenpoltosta siirryttiin joustavasti tervanpolt-
toon ja siitä taas puun jalostukseen selluksi ja paperiksi.
Suomessa metsäteollisuudesta on pidetty hyvää huolta: ja-
lostusastetta on nostettu ja teknologisen kehityksen kär-
jessä on pysytty. Suomalaiset paperitehtaat ovat maailman
tehokkaimpia.

Ongelma on nyt se, että paperin käyttömuodot muut-
tavat ja useiden paperilaatujen tarve vähenee. Myös Suo-
men kilpailuetu murtuu: energian hinnat yhtenäistyvät,
kasvavat markkinat ovat toisella puolella maapalloa,
muualta saadaan kuitua halvemmalla. Teknologinen kehi-
tys johtaa monien asiantuntija-arvioiden mukaan siihen,
että sanomalehti tulee jo muutaman vuosikymmenen ku-
luttua tilaajille elektronisessa muodossa eikä myöskään
kopiopaperin tarve ehkä enää tule totutulla tavalla kasva-
maan. Arviot voivat olla ylimitoitettuja, mutta kiistaton
johtopäätös on, että teollisuuden on kyettävä kehittämään
uusia tuotteita.



Vain uusien paperilaatujen kehittäminen ei riitä. Metsä-
teollisuudella on edessään niin kutsuttu epäjatkuvuustila,
teknologian murros, joka edellyttää kokonaan uusia visioi-
ta. Metsäalan tutkimusohjelma peräänkuuluttaa voimakas-
ta panostusta tutkimukseen ja tuotekehitykseen sekä näi-
den voimavarojen rohkeata suuntaamista kokonaan uusille
alueille. Enää ei riitä, että kehitetään leveämpiä ja nopeam-
pia paperikoneita. Nokian esimerkki osoittaa, miten valta-
va voi olla menestys, jos kehitys osataan arvioida oikein ja
resurssit suunnata rohkeasti uuteen.

Raportti peräänkuuluttaa aivan oikein myös metsän ny-
kyistä monipuolisempaa hyödyntämistä. Onko esimerkik-
si ollut viisasta, että metsäyhtiöt ovat luopuneet kemian-
teollisuudesta? Metsäkemiassa saattaa piillä esimerkiksi
elintarvike- ja lääketieteelliseen liittyviä suuria mahdolli-
suuksia. Raportissa kysytään myös perustellusti, tulisiko
puutuoteteollisuuden vihdoin kasvaa irrallisen kemiallisen
metsäteollisuuden varjosta. Puukomposiiteista voitaisiin
tehdä rakennusteollisuuden keskeinen materiaali.

Suomalainen metsäteollisuus sijoittaa tutkimukseen ja
tuotekehitykseen murto-osan siitä, mitä esimerkiksi elek-
troniikkateollisuus. Jollei nyt ole rohkeutta panostaa ja
etsiä uutta, voi käydä niin, että innovaatiot tehdään ja hyö-
dynnetään muualla ja Suomeen jäävät vain ikääntyvät
sellu- ja paperitehtaat.

METSÄ ■ Tutkimusohjelma haluaa metsäklusterille parempaa imagoa ja osaajia

Puutuotteiden jatkojalostuksesta uusi tukijalka metsäteollisuudelle

MARTTI RANTANEN
martti.e.rantanen@sanoma.fi



Tuore metsäalan tutkimusohjelma esittää puutuotteiden jatkojalostusta keinoksi elvyttää metsäsektoria. Tekniikan tohtori Tuomo Poutanen Tampereen teknillisen korkeakoulun Puutietokeskuksesta haluaa nostaa puutuoteteollisuutta Nokian it-teknologian takkiikalla. Poutasen mielestä puutuoteteollisuuteen saa osaavia työntekijöitä, jos heille maksetaan tarpeeksi hyvää palkkaa.

– Emme satsaa tarpeeksi tuotekehitykseen ja tutkimukseen. Puutuotealalla tuotekehityksen osuus on vain 0,4 prosenttia liikevaihdosta. Määrä pitäisi tuplata noin prosenttiin. Muussa teollisuudessa tuotekehityksen osuus on keskimäärin kolme prosenttia, Poutanen perustelee.

Torstaina julkistettu metsäalan

tutkimusohjelma haluaa piristää metsäteollisuuden seisahtuneisuutta kotimaassa. Metsäteollisuuden tärkeys vientitulojen tuojana on vähentynyt, sen sijaan kone- ja laitteollisuus on kasvanut. Työvoiman ja raakapuun saanti on uhatuna, ja kokonaan uusien sellu-, paperi- ja sahateollisuuslaitosten rakentaminen on käymässä epätoennäköiseksi. Myös paino- ja kirjoituspaperien ja vanerin tuotanto kasvaa aiempaa hitaammin.

Raportti esittää murenevien kulkuväylien tilalle kuusi vaihtoehtoista skenaariota, joista puutuotteiden jatkojalostus on yksi tapa elvyttää metsäbisnes.

”Puusta tehty muovi on tulevaisuutta”

Puurakentamisen ja puukemian aloilla on Poutasen mukaan mahdollista kehittää vientimarkkinoilla menestyviä lastu-, tikku- ja kuitu-



Timo Lindholm

Puutuoteteollisuuden pitäisi panostaa enemmän tuotekehitykseen, jotta metsäteollisuus pääsisi nykyisestä pysähtyneisyyden tilastaan.

tuotteita. Esimerkkinä hän mainitsi puusta tehdyn muovin, jota hän uskoo vielä valmistettavan, kunhan osaavia asiantuntijoita saadaan sitä kehittämään.

Metsäsektorilla tutkimuksen puute on Poutasen mukaan osittain puutteellisen koulutuksen syytä. Perimmäinen este on kuitenkin sahateollisuus, joka ei Poutasen mukaan ole tarvinnut tutkimus- ja ke-

hitystystä.

– Sahateollisuus on ollut hallitseva, eikä se omasta mielestään ole tarvinnut kehittämistä. Mutta se ei ole saanut aikaiseksi myöskään kannattavaa vientituotetta. Ainoa poikkeus on hirsitalo, joka menestyy brändillään, Poutanen sanoo.

Hirrestä saa 7,5 markkaa kilolta, kun sahatavarasta kuitataan vain 2,5 markkaa. Hirren mahdollisuu-

det ovat Poutasen mielestä kuitenkin rajalliset, joten muitakin puujalosteita tarvitaan.

Raportti kehottaa investoimaan tutkimukseen ja ihmisiin, jotta Suomessa olisi tulevaisuudessa myös teknologisia osaamiskeskitymiä eikä pelkästään tuotantolinjoja. Koordinaattorina toimi professori Risto Seppälä Metsätutkimuslaitoksesta.

Mitä sitten tapahtui vuosituhanen vaihteessa?

- Raha poltteli taskuissa jälleen kerran
- Yritysjohtajien egotaistelu (HS: kenen sellutehtaan piippu on pisin?)
- Epäonnistuneita yritysostoja
- ”Silloinhan ostettiin kaikki mikä liikkui. Meillä oli pitkiä listoja yrityksistä ja numeroita perässä. Kysyin, että kun on näitä miljardeja, niin ovatko nämä markkoja, dollareita vai euroja. Kukaan ei muistanut”. (Kari Haavisto, Metsä-Serlan varatoimitusjohtaja kirjassa Paperin painajainen, Kuisma ym. 2014)

Björn Wahlroosia siteeraten:

”Suurimmat tyhmyydet tehdään yleensä silloin, kun yrityksellä menee hyvin. Pääomat sidotaan projekteihin, jotka epäonnistuessaan rasittavat yhtiötä toimitusjohtajapolvesta toiseen.”

Imelää jälkiviisautta edellisten diojen pohjalta

Mikä olisi **puurakentamisen ja mekaanisen metsäteollisuuden** tilanne Suomessa, jos metsäteollisuuden mahtiyritykset olisivat 1990-luvulla ja viimeistään 2000-luvun alussa suunnanneet massa- ja paperiteollisuuteen sijoittamiaan pääomia kohtuullisen reippaasti mekaaniseen metsäteollisuuteen ja lähteneet kehittämään esimerkiksi teollisten puuelementtien valmistusta ja yleensä puutuoteteollisuutta?

Johtopäätöksiä tulevaisuushankkeista

- Oman aikansa lapsia, erityisesti ohjelmalliset hankkeet
- Lähes kaikissa perimmäinen tarkoitus keskustelun herättäminen
- Pääansio usein kuitenkin nykytilan ja menneisyyden kartoitus: ongelmat, vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet
- Yllättävän monet ennusteet osuneet oikeaan (suuntaan) tai ainakin toiminnet varoituksina epätoivottavasta kehityksestä
- Nykyisyydestä poikkeava tulevaisuuskuva saanut monesti vahvaa kritiikkiä alan sisältä: merkki siitä, että ollaan murroksessa

Mitä tästä kaikesta opimme?

- Tulevaisuutta ei voi tarkasti ennustaa varsinkaan pitkällä aikavälillä, mutta
- Tulevaisuudesta voidaan laatia vaihtoehtoisia kuvia eli skenaarioita
- Tulevaisuudentutkimuksen tehtävänä on
 - toimia unilukkarina (rakennemuutokset, heikot signaalit) ja keskustelun herättäjänä
 - esittää strategioita ja keinoja haluttuun tulevaisuuteen pääsemiseksi
- Tulevaisuuteen voidaan siis vaikuttaa omilla valinnoilla: ”tulevaisuus on tehtävä”
- Tulevaisuutta koskevat mallit ovat hyödyllisiä
 - eivät välttämättä tulevaisuuden ennakkoinnissa, mutta
 - siinä, että ne auttavat ymmärtämään tutkittavan kohteen, esim. metsäsektorin toimintaa
 - ovat systeemisiä ja kokonaisvaltaisia
- Tulevaisuutta koskevaan tutkimukseen pitää kytkeä sidosryhmät ajoissa, mieluiten jo ennen tutkimuksen aloittamista

Lopussa kiitos seisoo:
Kiitos kärsivällisyydestä!

