

Jani:

Me kaikki ennakoimme asioita jollakin tavalla. Liikenteessä pitää ennakoida kaista vaihtoa tai sähkönkulutuksessa sähkölaskun suuruutta. Ennakointia tehdään yhteiskunnassa tietysti myös isommassa mittakaavassa, kuten niin, että mietitään, miten megatrendit, kuten ilmastonmuutos tai digitalisaatio vaikuttavat meihin tulevaisuudessa.

Myös yritysten ja organisaatioiden on ennakoitava, mitä toimintaympäristössä on tulossa ja mihin pitää osata reagoida. Meillä on tänään vieraana TKI-asiantuntija Timo Bergman, joka on työssään tarkastellut ennakointiosaamista monesta eri näkökulmasta.

Tervetuloa Timo.

Timo:

Kiitos.

Jani:

Mulla olisi heti alkuun tällainen nopea kysymys. Miten löysit Timo ennakkoinnin ja tulevaisuustyön?

Timo:

Se oli sellainen tilanne, että päädyin tuossa kesällä 2010 korkeakouluharjoittelun työ- ja elinkeinoministeriöön. Siellä oli tällainen hanke, jossa etsittiin heikkoja signaaleja ja analysoitiin niitä. Päädyin työskentelemään muutaman kuukauden ajaksi silloin kesällä sinne. Minulla oli ollut sitä ennenkin jo kiinnostusta aiheeseen, koska olen aina tykännyt isojen linjojen maalailusta ja asioiden tarkkailusta. Mutta siitä syttyi se kipinä, innostuin lähtemään ja päädyin tekemään sen harjoittelun aihepiiristä vaihtamaan Graduni-aihetta. Ja päädyin tekemään ministeriön toimikseen annosta Gradun Suomen ministeriöiden näkemyksistä liittyen väestönkehityksen muutoksiin.

Jani:

Hei, hirveän mielenkiintoista. Eli työharjoitteluun, ministeriöön ja sitä kautta tulevaisuustyöhön.

Mutta sitten raapaistaan pintaa syvemmältä. Mitä yritysten pitäisi tehdä, että ne pystyisivät hyödyntämään tulevaisuuden mahdollisuuksia ja ratkaistaman siihen liittyviä haasteita?

Timo:

Joo, ennakointia pystyy tosiaan tekemään yksilötasolla ja sitten organisaatiotasolla myös ja tosiaan ihan kuka tahansa. Meistä pystyy omaksumaankin sellaista ennakoivaa toimintatapaa ja asennetta silleen, mutta tietysti esimerkiksi tällainen TKI-työ suuntautuu aika pitkälle siihen organisaatiotasolle.

Tämä on semmoinen juttu, että kaikki yritykset ja organisaatiot joutuvat tavalla tai toisella seuraavaan muuttuvaan yhteiskunnallista toimintaympäristöön. Perinteisesti on seurattu esimerkiksi tilastoja ja muuta määrällistä tietoa esimerkiksi väestökehitykseen liittyen. Mutta sitten jos sitä halutaan viedä eteenpäin ja tavallaan uudelle tasolle sitä hommaa, niin sitten pitäisi seurata systemaattisesti yrityksen muuttuvaa toimintaympäristöä ja ottaa vähän munkinlaista tietoa siihen mukaan.

Eli olisi hyvä tarkkailla meikäläisiä trendejä, trendejä, heikkoja signaaleja, jotka ovat vähän tällaisia yllätyksellisempiä ja vähän luovempia luovemman puolen muutostekijöitä. Jos vielä siitä halutaan mennä vähän eteenpäin, niin sitten olisi hyvä pyrkiä kohti ihan sellaista systeemisyyttä. Eli löytää esimerkiksi tällaisen PESTE-jaottelun mukaisesti muutosilmiöitä eri kategorioista. Eli PESTE tulee,

siellä on poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja sitten ympäristöön liittyvät tekijät. Ja tästä on olemassa erilaisia variaatioita, eli sinne on voitu heittää esimerkiksi lainsäädäntöä ja muuta tällaista, eli tulee L sinne mukaan. Mutta että nämä ovat aina niin kuin valintoja sitten, että mitä sinne halutaan ottaa.

Mutta olennaisempaa ehkä on se, että valitaan jonkinlainen jaottelu ja sitten mennään sillä johdon mukaisesti. Sehän käytännössä voi tarkoittaa sitä, että pohditaan mitä joku yksittäinen muutosilmiö tarkoittaa nykyhetkessä ja tulevaisuudessa yritykselle tai organisaatiolle tai vaikka sen osalle. Eli esimerkiksi sanotaan, vaikka myynnille tai markkinoinnille tai hr:lle tai näin pois päin.

Jani:

Tosi mielenkiintoista. Puhuit äsken megatrendeistä. Kertoisitko tähän väliin, mitkä ovatkaan megatrendit, jotka vaikuttavat meidän toimintaamme ja joita olisi hyvä tiedostaa?

Timo:

Megatrendit ovat globaalilla tasolla ja laajasti koko yhteiskunnassa vaikuttavia muutosilmiötä. Ne ilmenevät kaikkia alla yhteiskunnassa ja vaikuttaa tosiaan käytännössä ihan koko maailman laajuisesti. Nehän oikeastaan kertovat lähinnä vain tästä nykyhetkestä ja nykyhetken todellisuudesta aika vahvasti, koska ne ilmiöt ovat jo valtavirta juuri tässä hetkessä. Ja eri tahot. Esimerkiksi Sitra tekee säännöllisin väliajoin tällaisia megatrendilistauksia.

Ja tuossa tämän vuoden megatrendilistauksessa sieltä löytyy muun muassa tällaisia, kun luonnon kantokyky murenee, hyvinvoinnin haasteet kasvavat, demokratian kamppailu kovenee, kilpailu digivallasta kiihtyy ja talouden perusta rakoilee. Eli nämä megatrendit ovat tavallaan semmoinen turvallinen vaihtoehto, jolla lähtee liikkeelle ennakoinnissa, ja niillä saa perustason tekemisen kiinnitettyä siihen ennakointiin sen tiedon kautta. Ja niissä on tietysti se hyvä puoli, koska ne ovat tosiaan laajalti, vaikuttaa koko maailmassa, niin sitten saadaan vaikuttavia ilmiöitä tutkan alle.

Mutta pelkkiin megatrendeihin keskittyminen jättää kuitenkin huomiota sitten ne muutosilmiöt, jotka eivät vielä ole yhteiskunnan kehityksen valtavirrassa tällä hetkellä. Ja siksi tarvitaan myös trendejä ja erityisesti heikkoja signaaleja ja niiden tarkkailua ja analysointia.

Jani:

Mainitsit äsken kilpailun ”digivallasta kiihtyy” megatrendin, niin eikö tähän voisi laskea esim. tuon tekoälybuumin? Eikö se kuulu tähän?

Timo:

Kyllä se kuuluu ihan olennaisesti, että tekoälybuumi on varmaan osatekijä tuossa megatrendissä, ja tähän on hyvin, hyvin polttava kysymys tällä hetkellä. Miten esimerkiksi pyrkii tällaisen valtaan ja tietoon ja miten ihmiset saa hallinnoida sitä tietoa, mitä heistä kerätään ja muut tällaiset kysymykset ovat hyvin polttavia.

Jani:

No joo, jos unohdetaan nyt vähäksi aikaa tekoäly, niin megatrendit ja siis tulevaisuuden ennakointi, ne kuuluvat yhteen. Palataan arkeen. Mitä käytännössä ennakointi onkaan yritysten toiminnassa?

Timo:

No se on ihan käytännössä sitä, että siinä jokapäiväisessä toiminnassa ollaan valppaita, ollaan uteliaita ja minun mielestäni se on myös tietynlaista sellaista skarppiutta. Sitten jos tulee joku mielenkiintoinen muutosilmiö, niin siihen tartutaan sitten aktiivisesti myös, mietitään sen vaikutuksia siihen yritykseen. Eli toimitaan sieltä muuttuvasta toimintaympäristöstä jatkuvasti mielenkiintoisia muutostekijöitä.

Ja puhutaan tällaisesta käsitteestä kuin strateginen ennakointi ja sehän tarkoittaa käytännössä sitä sellaista ennakointia, joka yhdistyy päätöksentekoon yrityksen tai jonkun muun organisaation kontekstissa. Se käytännössä kokoaa alle, mitä sen alla määritellään laadullisesti, niin sitten käytännössä pystytään miettimään sitä, mitä se yrityksen kontekstissa voi tarkoittaa.

Jos mennään vielä vähän konkreettisemmalle tasolle, niin jos yritys löytää vaikka jonkun mielenkiintoisen muutosilmiön sieltä toimintaympäristöstä, niin se voi aluksi miettiä, että miten se vaikuttaa yritykseen kokonaisuutena tai vaikka sitten esimerkiksi syyniin tai yrityksen työntekijöiden osaamiseen tai muihin tällaisiin juttuihin. Ja sitä kautta on löydetty sellaisia käyttökohteita sille ennakoititiedolle ja sen pohjalta tehtävälle kehittämiselle. Ja sitä kautta tulee ennakoinnin hyödyllisyys tavallaan yrityksille. Eli tällaista hyvin konkreettista ja jokapäiväiseen arkiseen kehittämiseen yhdistyvää toimintaa.

Jani:

Okei. Kuka yrityksessä sitten tekee sen ennakoinnin tai kenen pitäisi tehdä se ennakointi siellä yrityksessä?

Timo:

Eli hallituksen ja toimitusjohtajahan siinä mielessä, heillehän se kuuluu luontevasti ennakointi siinä mielessä, että koska he johtavat yritystä strategisesti. Eli tämä on tavallaan semmoinen ennakoinnin minimitaso. Mutta se on siinä mielessä äärimmäisen tärkeä, että kun johto sitoutetaan, niin sitä kautta se takaa sellaisen perusvaikuttavuuden sille ennakoititoiminnalle.

Voisin sanoa tässä yhteydessä sellaisen esimerkin, että valmistelin tuossa hiljattain tällaisen hallitustyötä kehittävän WordSprint Päijät-Häme -hankkeen. Johon tällä hetkellä odotellaan ja toivotaan, että saadaan rahoitusta. Eli siihen hallitustyöhön esimerkiksi voidaan yhdistää ennakointia, millä sitten saadaan kehitettyä yritystä tulevaisuus suuntautuneesti eteenpäin. Mutta sitten jos halutaan ihan aidosti kasvattaa sitä vaikuttavuutta, niin periaatteessa kaikki yrityksen työntekijät kannattaisi osallistua siihen.

Ja tällaiset tosi pitkällä edenneet, edelläkävijä yritykset on sitouttaneet työntekijöiden lisäksi myös asiakkaita ja sidosryhmiään siihen työhön. Hyvänä esimerkkinä toimii Lindström, jolla on tällainen Lindström Lounge, mihin he on sitouttaneet myös asiakkaita ja sidosryhmiä. Mutta tietystihän se riippuu hirveän paljon henkilöstön osaamisprofiileista ja toimenkuvista ja minkälainen se organisaatio on.

Jos on asiantuntijaorganisaatio, niin silloinhan periaatteessa kuka tahansa. Siellä on luontevaa sitouttaa. Johdon sitouttaminen varmistaa sen vaikuttavuuden. Jos otetaan sieltä henkilöstöstä mukaan ihmisiä, niin sieltä voidaan kuitenkin saada innokkaita motivoituneita ihmisiä laajemmin. Ja tällaisessa asiantuntijaorganisaatioissahan varmaan lähestulkoon kaikki työntekijät jollain tavalla jokapäiväisessä arkisessa työssään seuraa muuttuvia ilmiöitä maailmalla ja tässä meidän yhteiskunnassamme. Niin sinähän on tavallaan ihan rajaton potentiaali olemassa.

Jani:

Vaatiko tämä ennakointi sitten jotain tiettyä osaamista tai resursseja sanoit, että kaikki voi sitä tehdä?

Timo:

Vaikuttava ennakointi vaatii ensinnäkin tietoa sinne pohjalle resursseja, osaamista, mutta niiden lisäksi myös ihmisiä. Ennakoin semmoisen pohjan muodostaa käytännössä tulevaisuusajattelun valmiudet ja nehen ovat sellaisia, joita meistä kuka tahansa pystyy omaksumaan. Eli siellä on tällaisia tietynlaisia taustanoletuksia tällä hetkellä valtavirtaisessa tulevaisuusajattelussa. Eli hyvin vahva on esimerkiksi se, että ajatellaan, että on sellaisia mahdollisia useita tulevaisuuksia. Eli tämä erotuksena ennustamisesta, missä taas yritetään löytää yksi tulevaisuuskuva. Mutta ennakoin niissä tavoitellaan ja etsitään useita tulevaisuuksia.

Sitten on tietysti tämä yksilö ja yhteisötaso ja se pitää tehdä valintana. Ja sitten on tietysti tämä ulottuvuus menneisyydestä, kun tullaan nykyisyyteen ja siitä kurotetaan kohti tulevaisuutta. Niin sen ymmärtäminen on tietysti hyvinkin tärkeitä. Ja yleensä ennakoinnissa ja tulevaisuustyössä tietysti valitaan, minkälaiselle aikavälille se ulottuu se kehittäminen. Onko se lyhyelle, keskipitkälle vai pitkälle aikavälille. Ja tietysti konkreettiset vuosimäärät siinä on aina sitten valintakysymyksiä.

Ja tulevaisuusajattelua leimaa hyvin vahvasti se, että sehän käytännössä yhdistää tosiasiatietoja ja näkemystä tulevaisuustiedoksi. Ja kun siinä on se näkemys mukana, niin se vaatii yleensä myös sitten ihmisiä ja mukaan siihen. Voisin vähän avata sellaista konkreettista esimerkkiä tuosta ihmispuolesta, että meillä on tällä hetkellä tällä läpi luotainhankkeessa, jossa kehitetään tuolla Etelä-Karjalan puolella alue ennakointia ja osallisetään hyvin laajalla kirjolla ihmisiä. Niin ollaan tällä hetkellä kokoomassa sellaista, rakennetaan toimintamallia ja sen toimintamallin pohjalle tarvitaan tietysti ne ihmiset tekemään siinä toimintamallin puitteissa sitä toimintaa. Niin on panostettu siihen, että me löytäisimme nimenomaan innostuneita ihmisiä, joilla se ennakointi jollain tavalla yhdistyy heidän nykyisiin työtehtäviinsä esimerkiksi.

Jani:

Eli vaikuttaa siltä, että ei tämä ennakointi olekaan mitään rakettitiedettä, mutta olisiko sinulla kertoa jokin konkreettinen yritysesimerkki, miten ennakointi voi parhaimmassa tapauksessa hyödyntää yritystä?

Timo:

Joo näitä innostavia esimerkkejähän löytyy tosi paljon ja niitä itse asiassa se olisi hyvä, että niitä tuotaisi julkisuuteen ja nostettaisiin semmoisiksi innostaviksi esimerkeiksi ja sitä kautta myös innostettaisiin sellaisiakin yrityksiä ennakoimaan, jotka ei välttämättä tällä hetkellä niin hirveän aktiivisesti tee.

Sellainen yksi hyvä esimerkki on tuo CAP Group. Tällainen on perustettu vuonna 2006 ja on tällä hetkellä Pohjoismaiden suurin ajokouluttaja, ja he on saaneet edelläkävijyyttä pysymällä hyvin perillä toimintaympäristön muutoksissa. He ovat esimerkiksi teknologian liittyviä muutoksia tarkkailleet hyvin aktiivisesti ja vieneet sitä teknologiaa, sitten hyödyntäneet sitä esimerkiksi henkilöstön oppimisessa eli löytäneet juuri sellaisen konkreettisen käyttökohteen sille tiedolle ja siitä syntyvälle tulevaisuus suuntautuneelle kehittämistyölle.

Tämä CAP Group on ollut sellainen, että heillä on tuossa vuonna 2020 siirretty enemmistöomista juuri tällaiselle Pohjoismaiselle sijoitusrahastolle eli ovat hyvin vahvasti kasvuyritys ja heillä itse asiassa oli tuossa, minulla on viimeisimmät tiedot itseltäni vuodelta 2021, että olivat silloin

kehittämässä autokoululiiketoiminnan oheen liikenneturvallisuuden parantamiseen tähtäävä ohjelmistotuotantoa eli olivat siirtämässä sitä toimintansa painopistettä tavallaan uusille urille ja minä tulikin itsekin tätä näin, että siinä on ollut taustalla juurikin aktiivinen ennakointi- ja tulevaisuustyö, mitä kautta he ovat päätyneet tähän tilanteeseen.

Näitä löytyy varmasti eri kokoisista yrityksistä hyvin paljon tommoisia innostavia esimerkkejä, että isoista yrityksistä sitten hyvä esimerkki on tuo Lindström Lounge, jossa Lindström on kehittänyt avainasiakkaille suunnatun uudenlaisen innovaatioyhteisö, jonka tavoitteena on tukea asiakkaita ajatusjohtajuuden rakentamisessa.

Ja pienten yritysten kohdalla sitten taas korostuu se, että pienet yritykset hyötyvät siitä, että jos he yhdistävät voimiaan, koska heillä on pienemmät resurssit toimia, niin jos useampi pieni yritys yhdistää voimiaan ja ennakoi vaikka yhdessä, niin siitä voidaan sitten hyötyä. Että sellaista toimintaa olen itse päässyt tekemään sitten taas tuossa viime vuonna Tutu Versus-hankkeessa ihan konkreettisesti, jossa pieniä yrityksiä autettiin ennakoinnissa eteenpäin.

Jani:

No niin, siitä tulikin pari esimerkkiä. Eli Cap Group ja Lindström Lounge. Voiko yrityksiä sitten jotenkin jakaa eri luokkiin tässä ennakointiosaamisessa tai ennakointikyvyssään?

Timo:

Kyllä. Ja tutkimus- ja kehittämistoiminnassahan on kehitettykin tällaisia luokituksia. Eli esimerkiksi tuollainen saksalainen strategisen ennakoinnin ammattilainen ja tutkija René Roerbeck on kehittänyt tällaisen maturiteettianalyysin. Eli se on semmoinen työkalu tavallaan, jonka avulla mikä tahansa yritys tai organisaatio pystyy arvioimaan ja katsomaan, että missä kohtaa he ovat tuossa ennakointitoiminnassa.

Ja siinä on tehty myös ihan sellaisten tavallaan seurantatutkimusta, että miten tämä homma on edennyt. Ja nämä yritykset, jotka on ollut niitä vahvasti tulevaisuusorientoituneita ja kehityssuuntautuneita, niin ne yritykset on ollut 33 prosenttia kannattavampia ja kasvavat 200 prosenttia nopeammin kuin yritykset, joissa taas ei olla niin pitkällä siinä ennakointiosaamisessa.

Ja tällaisia luokittelujahan näitähän pystyy periaatteessa kuka vaan rakentelemaan. Ja sain olla tuossa viime vuonna täällä LAB:issa TUTU-verstas-hankkeessa mukana, jossa kirjoitettiin tällainen pienyritysten navigointiopas tulevaisuuteen. Ja me hyödynnettiin Sanna Ketonen-Oksin tuollaista jaottelua, missä nämä yritykset olivat jaoteltu aloitteleviin, keskitasolla oleviin ja uudisraivaajiin.

Eli näitä pystytään hyvin vahvasti jaottelemaan juuri noilla pohjilla, mitä tässä mekin on aiemmin keskusteltu. Mikä on se ennakointiin perustaso ja miten taas sitten voi edetä siitä koko ajan eteenpäin. Että semmoinen perustaso on mielestäni, lähtee siitä, että toimintaympäristöanalyysi ja seuranta on kunnossa. Se on tavallaan kaiken ennakointiin kivijalka.

Jani:

Jos tulevaisuus orientoituneet yritykset ovat 33 prosenttia kannattavampia, niin miten yritys voisi sitten kasvattaa ennakointiosaamistaan niin, että pääsisi uudisraivaajaksi?

Timo:

Sellaisia konkreettisia toimenpiteitä voisi tuossa suhteessa olla esimerkiksi se, että jos tällä hetkellä seurataan megatrendejä ja trendejä, niin laajennetaan sitä tarkastelukulmaa niin, että otetaan huomioon myös heikot signaalit, villit, kortit, mustat, joutsenet, muut tällaiset yllätyksellisemmät

tekijät. Koska sen lisäksi, että ne tuo tietoa sieltä yhteiskunnan valtaviran ulkopuolelta, niin ne samalla myös haastaa yrityksiä ja organisaatiota kehittämään sitä omaa toimintaa ja kulttuuriaan.

Sitten voidaan laajentaa henkilöstön osaamista ennakointiin. Voidaan ehkä laajentaa jopa sinne asiakkaiden ja sidosryhmien suuntaan tulevaisuuden ilmiöiden merkityksen ja vaikutusten pohtimista.

Ja yksi hyvin olennainen pointti on mielestäni se, että etsitään jatkuvasti aktiivisesti sille ennakoitintiedolle ja kehittämiselle niitä konkreettisia käyttökohteita sieltä yrityksen sisältä, koska sitä kautta perustellaan ja tuodaan sitä hyödyllisyyttä nimenomaan. Miksi sitä ennakoitien ylipäättään pitää tehdä. Ja sitten yksi vaihtoehto on tietysti se, että voi lähteä rohkeasti kokeilemaan erilaisia ennakoitimenetelmiä. Lähtee liikkeelle, vaikka joistakin vähän tutumista, eli esimerkiksi vaikka skenaarioista tai vaikka jonkinlaisista Delfoi-menetelmistä, tällaisista asiantuntijamenetelmistä ja sitten laajentaa siitä. Ja tällä hetkellä itse asiassa on ennakoitimenetelmien kokeminen ja käyttöönotto siinä on kynnyksellä, koska on olemassa tosi paljon.

Jani:

Eli rohkeasti ennakoimaan. Jos palataan takaisin sinne tekoälyn maailmaan, niin nythän yrityksiä, kuten tietysti meitä kaikkia, puhututtaa ja ihmetyttää se tekoäly ja se, miten sitä voitaisiin hyödyntää. On havaittavissa siis suorastaan tekoälyhypetystä, mutta jääkö sitten jokin muu tärkeä ilmiö sen tekoälyhypetyksen alle?

Timo:

Joo, tämä on erittäin hyvä pointti, että tekoäly on hyvä esimerkki siitä, että miten jonkin tällaisen yksittäisen muutos ilmiö ja hybrisi voi aiheuttaa ajatteluun vinoumia. Eli käytännössä niin, että jos me ruvetaan kiinnittämään liikaa huomiota tällaisen yksittäiseen tekijään, niin sitten voi juuri jäädä tutkaa ulkopuolelle joku sellainen muutostekijä, josta saattaa tulevaisuudessa tulla hyvinkin merkittävä muutokseen vaikuttava tai siihen kehityksessä suuntaan vaikuttava tekijä.

Koska tekoäly on vain yksi lukemattomasta tulevaisuudenmuutosilmiöstä, niin ei pitäisi kertoa yhteen asiaa, vaan ottaa muuttuvaa tulevaisuutta haltuun systeemisemmin, eli esimerkiksi hyödyntää PESTE analyysia eri variaatioineen. Tämä on hirveän tärkeä juttu, että vaikuttava ennakointi vaatii sitä, että pitää olla se systeemisyyttä, että hahmotetaan se muuttuva yhteiskunnallinen toimintaympäristö kokonaisuudessaan, että ei pääse syntymään tällaisia ajattelun vinoumia.

Ja toisaalta tällainen hyvin laaja systeemisyyttä voi viedä tarkasteltavia asioita ja kysymyksiä asetteluja liian kauaksi sitä yritysten jokapäiväisestä arjesta, eli pitäisi olla tällainen sopiva tasapaino itse asiassa sen systeemisyyden ja konkreettisuuden välillä. Ja se konkreettisuushan tulee siitä, että löytyy konkreettisia käyttökohteita tiedolle ja kehittämiselle.

Eli esimerkiksi mitä joku yksittäinen megatrendi tai heikkosignaali vaikuttaa yrityksen tulevaisuuden toimintaympäristöön, vaikka henkilöstöön, valmistukseen, myyntiin ja niin edelleen. Näistä olisi hyvä keskustella avoimesti erilaisissa verkostoissa ja hyödyntää esimerkiksi oman toimialan tällaisia verkostoja ja tapahtumia ja tapaamisia.

Ja sitten tietysti mitä laajemmalla skuupilla tavallaan esimerkiksi heikkoja signaalejakin bongataan, niin potentiaalisesti tavoitetaan suuremmalla todennäköisyydellä sellaisia asioita, joista voi tulla tulevaisuudessa merkittävästi vaikuttavia tekijöitä.

Heikkosignaali määritelmään on käytännössä se, että se on sellainen muutostekijä, joka ei välttämättä tässä hetkessä ole merkittävästi se yhteiskunnalliseen kehitykseen vaikuttava tekijä, mutta siitä voi tulla sellainen.

Jani:

Mielenkiintoista. Ja ei kuin, katset tulevaisuuteen. Kiitos Timo vierailusta.

Timo:

Kiitos erittäin paljon. Oli tosi mukava käydä keskustelemassa.