

# Life

## MAGAZINE

Syksy / Talvi 2015

MANDATUM LIFE

# Kasvu lähtee *vahvoista juurista*

Jatkuvuus on perheyriksen DNA:ssa. 14 — 23

24

Vastuullisuus ja voitto  
sopivat samaan salkkuun.

50

Sanna Suvanto-Harsaae  
haluaa toimintaa puheen sijaan.

64

Kotiuta osaaja  
ulkomailta.



Audi Care Base  
-huolenpitosopimus  
A6-malleihin  
alk. 41 €/kk.



Audi A6 Sedan 2.0 TDI quattro S tronic Business 140 kW (190 hv): autoveroton hinta: 43.440 €, arvioitu autovero 11.174,52 €\* , kokonaishinta: 54.614,52 €. Vapaa autoetu 995 €/kk, käyttöetu 815 €/kk. Keski-kulutus 4,9 l/100 km. \*CO<sub>2</sub>-päästöt 128 g/km. Hintaan lisätään jälleenmyyjäkohtaiset toimituskulut. Kuvan auto erikoisvarustein.

# Odotus on päättynyt.

**Audi A6 2.0 TDI quattro S tronic  
Business Alk. 54.615 €.**

Vihdoin saatavana, 190-hevosvoimaisen TDI-dieselmoottorin, legendaarisen quattro-nelivedon ja S tronic -automaattivaihteiston yhdistelmä. Tuloksena on A6, jolla pidemmätkin matkat taittavat taloudellisesti ja mukavasti kaikissa olosuhteissa. Kun mukaan lisätään kattava Business-varustelu, urheilullinen S line -ulkonäköpaketti hintaan 390 € (A6 quattro-malleihin) sekä luokkansa paras viimeistely, on Audi A6 vastaus koviin odotuksiin. Tutustu osoitteessa [audi.fi](http://audi.fi)





# ON KAUPUNKIKOTEJA. SITTEN ON KAUPUNKIKOTEJA.

Modernia luksusta keskellä Helsinkiä  
– kaupunkikodeista uljaimmat löydät Ariettasta.

TYYPPI	m <sup>2</sup>	MH. €	VH. €	KRS
1h+kt	35,0	248 450	491 000	2
3h+kt+s	101,5	582 105	1 285 500	2

Lisätiedot yllä olevista esimerkkihuoneistoista  
sekä kaikki vapaat asunnot:

[lemminkainen.fi/arietta](https://lemminkainen.fi/arietta)



Asuntomyynti, puh. 0800 95005 (maksuton)  
asuntomyynti.helsinki@lemminkainen.com

**Lemminkäinen**

# Tässä numerossa

---

*”Voimme tehdä tappiotakin, jos liiketoimintamme pitkän aikavälin tavoitteet sitä edellyttävät. Toimintaamme eivät sido kvartaalitulosta vaativat omistajat.”*

– Harri Broman



14

## 13 Pääkirjoitus

Raha tuo vastuuta, mutta vastuu tuo myös rahaa.

**Petri Niemisvirta** uskoo jokaisen sijoittajan valitsevan vastuullisen kohteen rahoilleen, jos tuotto-odotus on kohdallaan.

## 14 Polvi polvelta parempi

Perheyriksen omistajuuteen kasvetaan perinteiden kautta ja kouliinnutaan tämän päivän haasteissa. Kun eurot ja emootio ovat samassa pöydässä, johtamiseen tarvitaan strategian lisäksi tunneälyä.

## 23 Jatkuvuus on perheyriksen DNA:ssa

Woikosken hallituksen puheenjohtaja ja omistaja **Clas Palmberg** sanoo, että perheyrittäjät satsaavat yritykseen, eivät itseensä. Investoinnit tarjoavat tuleville sukupolville mahdollisuuden menestyä.

## Muulla samoista aiheista

---

*”Olen aina pelännyt, että teen virheitä tietämättömyydestä tai esitän asiat huonosti. Tiedän omat labjani, mutta olen myös nähnyt toisenlaista ja suurempaa labjakkuutta. Mitä vikoja minussa ihmisenä onkin, niin suuruudenbulluutta minussa ei ole ikinä ollut.”*

– Filosofi Jaakko Hintikka, HS Kuukausiliite 4.1.2014

**ELOKUUSSA 83-VUOTIAANA** kuollutta Jaakko Hintikkaa pidetään yhtenä maailman merkittävimmistä filosofiista. Hänet on valittu mukaan vuonna 1939 aloitettuun Library of Living Philosophers -kirjasarjaan, jota pidetään filosofian Nobelina. Sarjassa on julkaistu nimikkoteos maailman 33 arvostetuimmalta filosofilta. Mukana on kuuluisuuksia, kuten Bertrand Russell, Albert Einstein, Karl Popper ja Jean-Paul Sartre. Muista pohjoismaisista joukossa on vain Hintikan opettaja Georg Henrik von Wright.

→ **Jaakko Hintikka, Reetta Meriläinen ja Ida Hakola** määrittelevät yleissivistäksen käsitteen. s. 44–47

# Tässä numerossa



24



44

*”Aikakauttamme leimaa se, että ihmiset osaavat hakea tietoa mutta eivät kyseenalaista sitä. Sivistyneen keskustelu- ja väittelykulttuurin puuttuminen näkyy erityisesti verkkokeskusteluissa.”*

– Ida Hakola

34



## 24 Vastuullisuus ja voitto sopivat samaan salkkuun

Vastuullisuudesta on tullut sijoittamisen kovinta ydintä. Siihen on yksi syy: muita vaihtoehtoja ei ole.

## 28 Puoliteholla vai sata lasissa?

**Tarja Tyni** kirjoittaa, että toimiva eläkestrategia on iso apu henkilökunnan työkyvyn turvaamisessa, seuraajasuunnittelussa ja kyvykkyyksien johtamisessa. Nuortenkin urakehitys paranee, kun seniorien kokemus hyödynnetään optimaalisesti.

## 30 Padot auki

Investointipatouma hillitsee monen yrityksen kasvua. Harvalla kasvuyrityksellä on investointeihin omaa rahaa, joten apua on etsittävä muualta. Miten onnistunut rahoituskierrös toteutetaan?

## 34 Rahasta ja Hengestä

Uusi ML Tulevaisuus Ilmasto -indeksisijoituskori, **Roope Kakon** kuulumiset, ympäristövastuu Levillä ja muuta ajankohtaista.

## 38 Sanan valta

Kreikan tilannetta on turhauttavaa seurata. Salkunhoidon johtaja **Juhani Lehtonen** selvittää, mitä oikeastaan on tapahtunut ja miksi Kreikan kriisiä ei saada pysäytettyä.

## 40 Hajauta riskit, moninkertaista mahdollisuudet

Hyvän osakesalkun rakentamisen salaisuus on hyvin yksinkertainen. Hajauta salkkuasi ja tee se oikein.

## 44 Yleissivistyksen uusi määritelmä

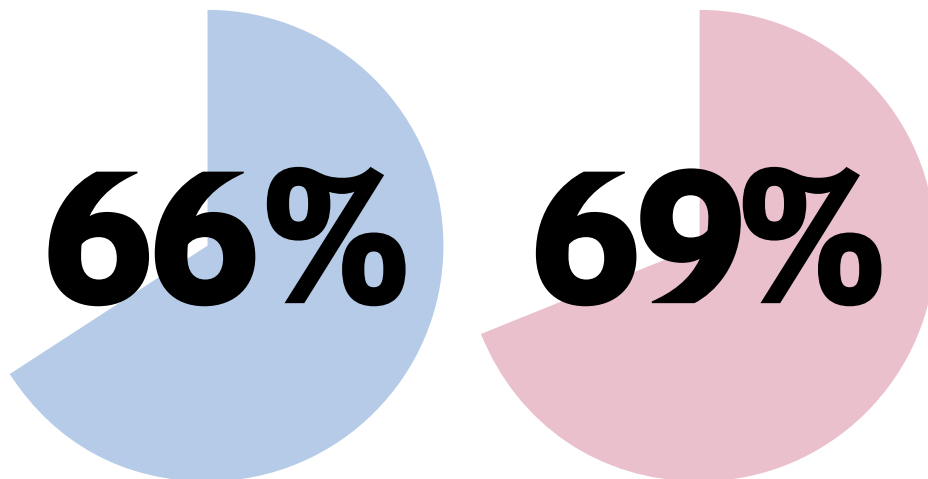
Mitä yleissivistys merkitsee yhteiskunnassa, jossa tietoa on saatavissa helposti ja loputtomasti? Kysyimme kolmelta oman alansa ja aikakautensa edustajalta, miten he yleissivistyksen käsittävät.

# Muulla samoista aiheista

**V**iisi vuotta syöpädiagnoosin saamisen jälkeen 66 prosenttia miehistä ja 69 prosenttia naisista on parantunut kokonaan.

Joka kolmas suomalainen sairastuu syöpään, mutta kaksi kolmesta paranee. Eri syöpätyypeissä on isoja eroja. Esimerkiksi eturauhassyöpöpotilaiden suhteellinen elossaololuku viisi vuotta sairauden toteamisen jälkeen on 93 ja rintasyöpöpotilaiden 90 prosenttia.

→ **Elämä voi jatkua vielä pitkään vaikeankin sairauden toteamisen jälkeen. Siksi toipumiselle kannattaa tehdä tilaa ja toimeentulo turvata myös vakavan sairauden varalta. s. 48–49**



*” We live in an uncertain world... not just a vibrating one! Economics will (and should) always have a scientific side... but it has to remember that no piece of evidence is ever decisive on its own... we have to understand that our subject is human creativity. That will be a very different kind of science from what we have had before. There hardly is any science of creativity yet – yet alone a science of individual or societal creativity which understands the interactions of people – that’s the next giant-step.”*

Edmund Phelps, Economist’s View 19.3.2015

→ **Nobel-palkittu taloustieteilijä huomioi inhimilliset tekijät taloustieteessä. s. 60–63**

**LONTOON KUULUISIN KELLO**, Big Ben, on mitannut aikaa täsmällisesti jo 156 vuotta. Valmistuttuaan se oli insinööriraidon ihme, sillä se heitti vain sekunnin tunnissa. Elokuussa 2015 se alkoi tuntemattomasta syystä edistää kuusi sekuntia tunnissa.

Nykymaailma perustuu hyvin tarkkaan mittaamiseen. Brittien omistuksessa on myös maailman tarkin atomikello, joka heittää 138 vuodessa vain yhden sekunnin. Nyt suunnitelmassa on rakentaa kello, joka heittäisi sekunnilla koko universumin elinikänä.

→ **Maailma muuttuu, samoin organisaatiot ja niiden strategiat. Ovatko palkitsemisen mittarit ajan tasalla omassa organisaatiossasi? s. 56–59**





# Tässä numerossa

# 50



# 66



*”Hallitus on omistajien pitkä käsi, joka valvoo että yritys tuottaa ja että sen varoja käytetään oikein. Omaan valtaan hallituksella ei ole, se usein unohdetaan.”*

– Sanna Suvanto-Harsaae



# 60

## 48 Tilaa toipumiselle

Sairastumista ei voi aina välttää edes terveillä elintavoilla. Arki jatkuu sairastumisesta huolimatta, ja toipumiselle jää enemmän tilaa, jos toimeentulosta ei tarvitse huolehtia.

## 50 Suoraan asiaan

**Sanna Suvanto-Harsaaella** on hallitusammattilaisena kaitsettavanaan niin pieniä perheyriyksiä kuin suuria valtionyhtiöitä, mutta kaikissa niissä pätevät samat periaatteet. Eivätkä numerot koskaan valehtele.

## 56 Hyödyistä mittaa

Vaikuttavan palkitsemisjärjestelmän ydin ovat tehokkaat mittarit. Ne ohjaavat tekemään oikeita asioita ja kasvattamaan viivan alle jäävää summaa.

## 60 Kukoistuksen kylväjä

Länsimaissa tuottavuus ei kasva, koska innovointi takkuu. Yhdysvaltalainen huippupaloustieteilijä ja nobelisti **Edmund Phelps** kertoo, millaisen maaperän joukkokukoistus vaatii.

## 64 Kotiuta osaja ulkomailta

Kansainvälinen ajattelu ja näkökulmien kirjo tuottavat parempia päätöksiä ja kukoistavampaa bisnestä. Konecranesin henkilöstöjohtaja **Timo Leskinen** jakaa neuvoja ulkomailta rekrytointiin.

## 66 Totuuksia ja valheita

Kartta ei ole koskaan absoluuttinen totuus. Maailmasta piirretyt kuvat kertovat myös vallitsevasta kulttuurista, historiasta, valtasuhteista ja laatijansa tarkoituspelistä.

## 73 Vastuullisuus on kovaa tekemistä

**Nina Kopolan** mukaan vastuullisuus pitäisi nähdä yrityksen tulosta kasvattavana etuna ja liiketoimintastrategian luontevana osana, jolle on myös taloudelliset perusteet.

## 74 Sivulauseessa

**William von der Pahlen** on Vonder Importsin perustaja, joka haluaa rakentaa työllään jotain pysyvää.

# Muulla samoista aiheista



## Miten maailman kuvien hinta määritellään?

Bukowskis-huutokauppahuoneen taideasiantuntija  
**Joachim Borgström** kertoo.

### MITKÄ SEIKAT VAIKUTTAVAT VANHAN KARTAN ARVOON?

Karttaan kuvattu alue, sen aikakausi, tekotapa, laatu ja kunto kertovat, miten harvinainen kartta on kyseessä. Jonkin verran arvoa määrittää myös kartan tekijä.

Arvokkaimpia ovat käsin tehdyt kartat, jotka ovat jo itsessään taideteoksia. Suurin osa kartoista on kuitenkin painettuja, niissä tutkitaan painojäljen tarkkuutta, laatua ja väritystä: monet painetut kartat väritettiin vesiväreillä vasta painamisen jälkeen.

Kellastuneisuus, repeämät ja halkeamat laskevat luonnollisesti kartan arvoa.

### MINKÄLAISET KARTAT KIINNOSTAVAT KERÄILIJÖITÄ?

Suomessa kysytyimpiä ovat Skandinavian kartat, samoin merikortit. Meillä on paljon kivistä saaristoa, joten merikortit ovat olleet käyttäjilleen tärkeitä, vaikka vanhimmat niistä ovatkin hasun epätarkkoja. Suomen kartoista harvinaisimpia ovat 1700-luvun yksityiskohtaiset paikalliskartat, joista saattaa löytyä tietoja esimerkiksi maanomistuksesta tai paikkakunnista, joita ei enää ole. Moni keräilijä keskittyy tiettyyn alueeseen, kuten Pietariin, Tuk-

holmaan tai Suomenlahteen.

Historian lisäksi kartoissa kiehtoo niiden esteettisyys, koristeellisuus ja mielikuvituksellisuus. Eräaseen varhaiseen Islannin karttaan on kuvattu runsaasti mystisiä petoja, merihevosia ja yksisarvisia. Se kuvaa hienosti tuon ajan epätietoisuutta ja pelkoa.

1800-luvun kartat eivät ole yhtä mielenkiintoisia. Maailmasta tiedettiin jo niin paljon enemmän.

### MITÄ VANHAT JA AIDOT KARTAT MAKSAVAT?

Kartat ovat loistava keräilykohde, sillä harrastajat ovat viime aikoina vähentyneet ja karttojen hinnat laskeneet. Suurin osa myymistämme kartoista pyörii 100–500 euron hintaluokassa, 1500-luvun harvinaiset arvokartat parista tuhannesta eurosta ylöspäin.

Varsinaisia aarteita ovat karttakirjat, joiden revityistä sivuista suurin osa kartoista on peräisin. Täydellisestä ja ehjästä atlaksen ensipainoksesta saa maksaa tuhansia euroja.

→ Kartta kertoo aina myös vallitsevasta kulttuurista, historiasta ja valtasuhteista. s. 66–71

*If Tietoturvvakuutus auttaa,*  
**JOS VIRUS TARTTUU MIKAN  
POTILASTIETOJÄRJESTELMÄÄN.**

Cityterveys tarjoaa lääketieteellistä huippudiagnostiikkaa. Tietoturvasta pidetään tarkasti huolta asiakkaiden potilastietojen suojaamiseksi.

Tietomurto voi aiheuttaa huomattavat vahingot, sillä kuluja syntyy sekä vahingon selvitystyöstä että liiketoiminnan keskeytymisestä. Näitä molempia If Tietoturvvakuutus korvaa. Vakuutukseen kuuluu myös IBM-tuki, joka auttaa selvittämään murron syitä ja vaikutuksia.

**TESTAA TARVITSEKO YRITYKSESI  
TIETOTURVAVAKUUTUKSEN**  
[if.fi/tietoturva](http://if.fi/tietoturva)

**170**  
**TIETOTURVA-  
LOUKKAUSTA/kk\***

\*Tietoturvarikosaiheet yhteydenotot Viestintäviraston Kyberturvallisuuskeskukseen 2014



010 19 15 00

Ole huoletta. Me autamme.



## *Special Edition 2015* Hästens Ocean Blue

Hästens-vuoteita on saanut Suomesta 20 vuoden ajan. Sen kunniaksi rajoitettu erä Hästens Ocean Blue -vuoteita nyt erikoishintaan, säästö jopa 1.000 euroa. Saariston inspiroima muotoilu antaa tälle vuoteelle erityistä harmoniaa ja raikkautta. Jokainen vuode valmistetaan yksilöllisesti käsin hienoimmista luonnonmateriaaleista. Hästens Ocean Blue -vuoteita saatavana rajoitetun ajan.

**HÄSTENS STORE HELSINKI**  
Mannerheimintie 8, 00100 Helsinki  
Puh. 020 780 1370

[hastens.com](http://hastens.com)

**VEPSÄLÄINEN**  
ELÄMÄNKUMPPANEITA TOSITARKOITUKSELLA

# Pääkirjoitus

## Raha tuo vastuuta ja vastuu tuo rahaa



*”Vastuullinen sijoitus  
on helppo päätös.”*

**M**arras–joulukuussa järjestettävän Pariisin ilmastokokouksen tavoitteena on sopimus, jolla sovietaan maailman kasvihuonekaasupäästöjen merkittävästä vähentämisestä vuoden 2020 jälkeen. Toivon, että tavoitteeseen päästään.

Ilmastonmuutoksen vaikutukset ovat monimuotoisia. Se on esimerkiksi voimistanut aikamme vaikeimpia inhimillisiä katastrofeja, kuten Syyrian sotaa.

Syyrian pohjoisosaa koetteli vuosina 2006–2010 historian pahin kuivuus, jonka vuoksi 75 prosenttia maataloista menetti satonsa ja karjansa. Ruoan ja elinkeinon puutteen seurauksena 1,5 miljoonaa ihmistä muutti maalta kaupunkeihin, joissa tyytymättömyys hallintoon johti protesteihin ja yhteenottoihin. Kriisin seuraukset näkyvät nyt myös Euroopassa. Tämänhetkinen pakolaiskriisi saattaa olla vasta alkua, jos tulvat tai äärimmäinen kuivuus yleistyvät entisestään ja mullistavat jo valmiiksi köyhien alueiden elinoloja.

Ilmastonmuutos tapahtuu tässä ja nyt, vaikka puhumme siitä usein osana tulevaisuutta. Emme välttämättä osaa ennakoida, kuinka monisyisiä vaikutuksia ilmaston muuttumisella on tämänhetkiseen elämäntapaamme. Siksi sijoittajan on oltava tietoinen ilmastonmuutoksen vaikutuksesta, joka on riski myös taloudelle.

Pääoma liikkuu nyt ripeästi tuoton perässä kohti vastuullisempia kohteita. Sijoitusmarkkinoilla on käynnissä voimakas liike, jota vauhdittaa suurten institutionaalisten sijoittajien esimerkki siirtää omistuksia pois ison hiilijalanjäljen yrityksistä. Esimerkiksi Norjan valtion jättimäisen eläkerahaston omistusten arvo on lähes 800 miljardia euroa. Kesäkuussa 2015 rahasto ilmoitti, ettei se sijoita enää yhtiöihin, joiden voitoista yli 30 prosenttia syntyy hiilen tuotannosta.

Vastuulliset sijoitustuotteet eivät ole uusi idea. Kilpailukykyisen tuoton saaminen niistä sen sijaan on. *Global Sustainable Investment Review* kertoo vastuullisen sijoittamisen varojen kasvaneen kahdessa vuodessa 60 prosenttia ja ylittäneen jo 21 biljoonaa dollaria. Tämä kertoo sijoittajien vallasta: meillä on mahdollisuus tehdä maapallosta parempi paikka valitsemalla vastuullisempia sijoituskohteita.

On vaikea sanoa, ohjaako rahavirtoja halu parantaa maailmaa vai tehdä rahaa. MSCI World Low Carbon Leaders -indeksi tuotti vuoden 2010 lokakuun ja tämän vuoden elokuun välillä lähes neljä prosenttiyksikköä paremmin kuin yksi maailman seuratuimmista indekseistä, MSCI World. Se ei ehkä ole tae tuleville vuosille, mutta antaa viitteitä siitä, että vastuullinen sijoittaminen ei ole pelkästään hyvän asian edistämistä vaan tuottavaa sijoitustoimintaa.

Uskon jokaisen sijoittajan valitsevan vastuullisen kohteen raholleen, jos tuotto-odotus on kohdallaan. Vastuullisesti toimivat yritykset toimivat tulevaisuuden ehdoilla jo nyt, ja niin tekee järkevä sijoittajakin. Vastuullinen sijoitus ei ole vain viisas valinta, se on helppo päätös. Voittajia ovat kaikki: sijoittaja, ilmasto ja tulevat sukupolvet.

**Petri Niemisvirta**

*Kirjoittaja on Mandatum Lifen toimitusjohtaja.*

Perheyriksen omistajuuteen kasvetaan perinteiden kautta ja kouliinnutaan tämän päivän haasteissa. Kun eurot ja emotio ovat samassa pöydässä, johtamiseen tarvitaan strategian lisäksi tunneälyä.

# Polvi polvelta *parempi*

TEKSTI: *Jukka Nortio* KUVAT: *Bryan Saragosa*



**Y**li 80 prosenttia suomalais-yrityksistä on perheyrityksiä. Niissä valtaa käyttää yksi suku tai perhe, jonka jäsenet osallistuvat useimmiten yrityksen operatiiviseen toimintaan tai ainakin sen hallitustyöskentelyyn.

Vaikka valtaosa niistä on yrittäjäpariskunnan mikroyrityksiä tai koko perheen pyörittämiä pk-yrityksiä, mukaan mahtuu myös kansainvälisesti menestyneitä miljardiluokan pörssiyrityksiä.

Perheyritykset tuottavat yli kolmanneksen suomalaisyritysten tuottamasta jalostusarvosta ja työllistävät yksityisen sektorin työvoimasta reilut 40 prosenttia. Ne ovat hyvin kasvuhaluisia ja pitkällä aikavälillä muita yrityksiä kannattavampia. Perheyritykset ovat toiminnassaan vastuullisia ja niiden toimintaa ohjaa vahva traditio ja arvopohja. Ne huolehtivat myös työntekijöidensä hyvinvoinnista. Niinpä työsuhteet voivat olla hyvinkin pitkiä, jopa sukupolvien yli jatkuvia.

Perhe on paras – ja pahin. Perinteiden ja perheen tekemän työn kunnioitus saattaa tehdä ulkopuolisten neuvojen kuuntelemisesta vaikeaa, eivätkä perinnönjaot tai sukupolvenvaihdoukset mene aina oppikirjojen mukaan. Sisäänpäin kääntyminen, nepotismi, traditioihin tarrautuminen ja perheen sisäiset kärhämät voivat suistaa menestyneenkin yrityksen ahdinkoon.

Miten perheyritykset tasapainoilevat mahdollisuuksien ja uhkien ristiaallokossa?

**P**erheyritystä sitoo vahva yhteenkuuluvuus ja samaan hiileen puhaltaminen. Omistajayrittäjä tuntee yhteenkuuluvuutta oman perheen ja suvun kanssa, mutta kokee myös yrityksen työntekijät osaksi yhteisöä, josta hänellä on vastuu. Monissa yrityksissä omistaja tuntee työntekijät nimeltä.

”Firma on kuin iso perhe, jossa emootioilla on suuri merkitys”, sanoo Perheyritysten liiton puheenjohtaja **Leena Mörttinen**.

Vastuu työntekijöistä näkyy konkreettisesti yritysten arjessa esimerkiksi koneiden ja automaation käyttöönotossa. Mörttisen mukaan vastuullinen perheyrittäjä näkee vaivaa, että hän saa työntekijät ja uuden teknologian sovitettua yhteen mahdollisimman hyvin.

Kun osaajista on pulaa ja yritykset käyvät kiihtyvää kamppailua parhaista tekijöistä, työvoimakaskeinen ajattelu korostuu.

”Elämme työvoimaniukkuuden aikaa, joten yhdelläkään yrityksellä ei ole varaa ylenkatsoa henkilöstöään. Tämä korostuu perheyrityksissä,

joiden aikajänne on paljon pidempi kuin neljännesvuosi”, Mörttinen sanoo.

Autojen varaosakauppaan erikoistuneessa Broman Groupissa on oivallettu, ettei menestystä rakenneta perheen voimin, vaan tuloksen tekevät työntekijät. Siksi henkilöstöä on kohdeltava oikeudenmukaisesti, reilusti ja rehellisesti.

”Ei riitä, että yrittäjät tekevät töitä 23 tuntia vuorokaudessa. Vasta se tuottaa tuloksen, kun 1 200 henkeä tekee yrityksen eteen töitä niin hyvin kuin osaa. Hyvän henkilöstön avulla olemme tässä ja pääsemme eteenpäin”, sanoo Broman Groupin toimitusjohtaja ja sen pääomistajiin kuuluva **Harri Broman**.

Bromanin isoisä toi ensimmäiset Datsunit Suomeen, ja hänen isänsä perusti Pielisensuun Auton vuonna 1965. Nyt veljekset Harri ja **Eero Broman** johtavat autovaraosakaupan konsernia, joka tunnetaan parhaiten Motonet- ja AD Varaosamaailma -kauppaketjuistaan. Toimipaikkoja Broman Groupilla on 43, ja sen liikevaihto ylsi viime vuonna 235 miljoonaan euroon. Tulosta konserni teki 25 miljoonaa euroa.

**P**erheyrittäjyyden problematiikka kiteytyy kahden aikaperspektiivin jännitteeseen: pitkän aikavälin sitoutuneeseen omistajuuteen ja toimintaympäristön jatkuvien muutosten vaatimaan nopeaan päätöksentekoon.

Mörttisen mukaan perheyrityksillä on kiivastahtisissa bisneksessä monia etuja. Esimerkkivertailuun hän ottaa start up -yritykset, joissa on tyypillisesti kokematon yrittäjä ilman bisnesaihiota ja asiakkaita sekä usein vielä kokematon rahoittaja.

”Toisin on perheyrityksen sukupolvenvaihdoksessa, jossa uuden sukupolven edustaja on imenyt start up -maailman opit ja on valmiiksi kansainvälisesti ajatteleva ihminen. Samalla hän saa vanhan yrityksen rakenteet, asiakkaat, vahvan taseen ja perinteet perintönä. Moni yrittäjä testaa uusia ajatuksia omistamassaan start upissa ja tuo parhaat kehitysideat mukanaan perittyyn yritykseen. Näin yhdistyvät kahden maailman parhaat puolet”, Mörttinen sanoo.

Koska maailma muuttuu, pitää myös perinteisten perheyritysten kulttuurissa tapahtua muutoksia. Mörttisen mukaan suomalaisyritysten ongelma on pitkään ollut teollisuusvetoisuus.

”Emme ymmärrä kuluttajabisnekselle tyypillisiä, nopeita asiakastarpeiden muutoksia. Nyt kun nopeat muutokset ovat tulleet myös B2B-kauppaan, monet perinteisesti toimivat perheyritykset voivat joutua pulaan, jos valmiutta muutokseen ei ole”, Mörttinen sanoo.

---

*”Ei riitä, että yrittäjät tekevät töitä 23 tuntia vuorokaudessa. Vasta se tuottaa tuloksen, kun 1 200 henkeä tekee yrityksen eteen töitä niin hyvin kuin osaa.”*

– Harri Broman

---

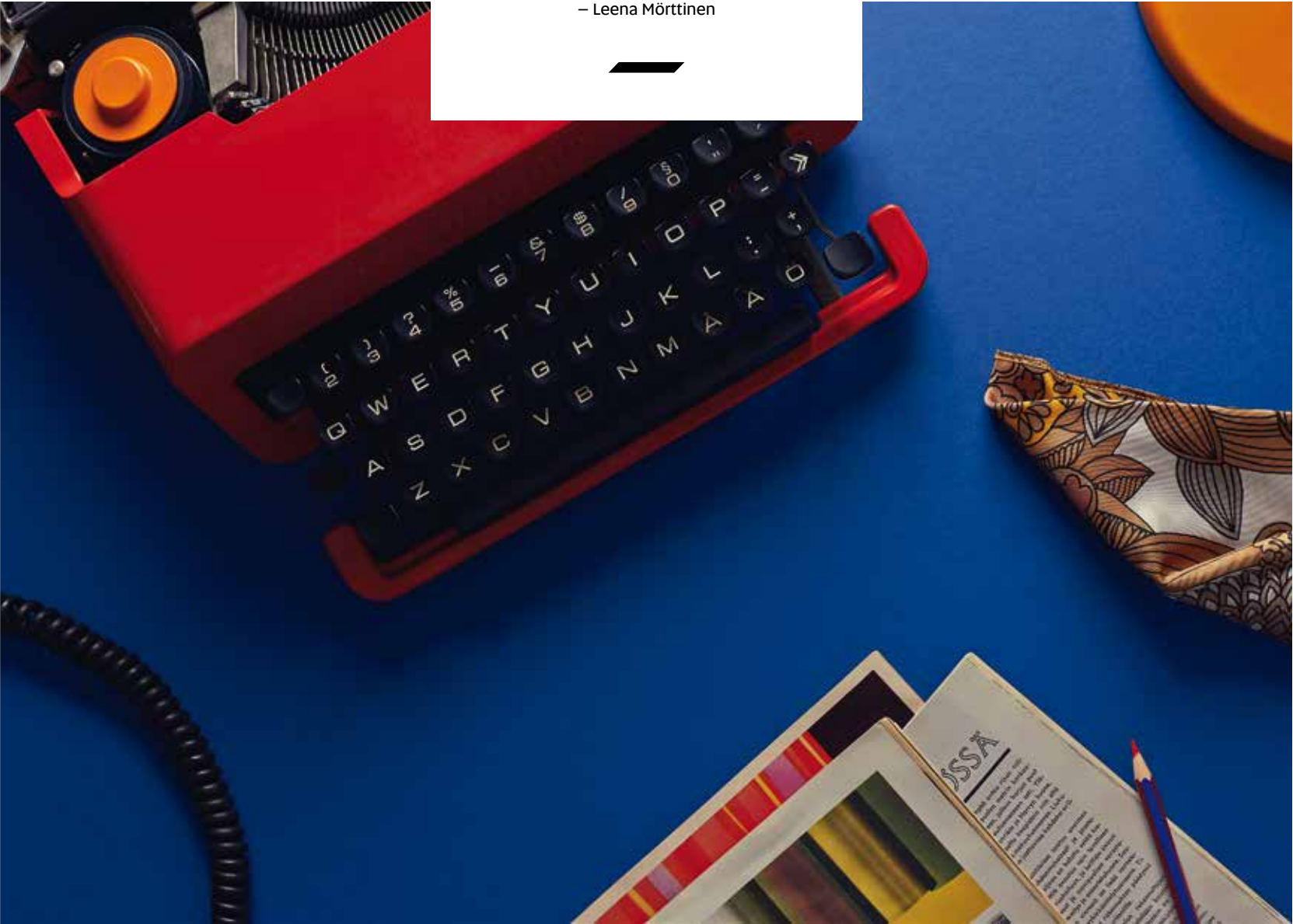






”Perheyrittystä pitää  
johtaa parhaalla  
mahdollisella tunneälyllä,  
ei suurimmalla ÄO:lla.”

– Leena Mörttinen



Siksi tarvitaan visionääristä omistajuutta, kykyä nähdä muutos ajoissa ja reagoida siihen välittömästi.

”Pitää olla rahkeita investoida, ymmärtää teknologiaa, tehdä rohkeita *internet of things*-hankkeita ja hypätä tuottavuudessa uudelle tasolle. Tämä on muun muassa monen perheyrittäjänä toimivan konepajan haaste”, Mörttinen pohtii.

Monissa yrityksissä uusien innovaatioiden

käyttöönotto ja toimintatapamuutosten välttämättömyys on ymmärretty ja Mörttisen peräänkuuluttamia uudistuksia on tehty hyvällä sykkeellä. Fastems ja Ensto ovat hyviä esimerkkejä yrityksistä, jotka ymmärtävät maailman muutoksen. Ne ovat uudistaneet tuotekehitystään, tuotantoaan ja alihankkijayhteistyötään ketterämmäksi vastatakseen paremmin asiakkaidensa tarpeisiin. Toimintaa on digitalisoitu ja yrityksissä suositaan rohkeaa ja ennakkoluulotonta

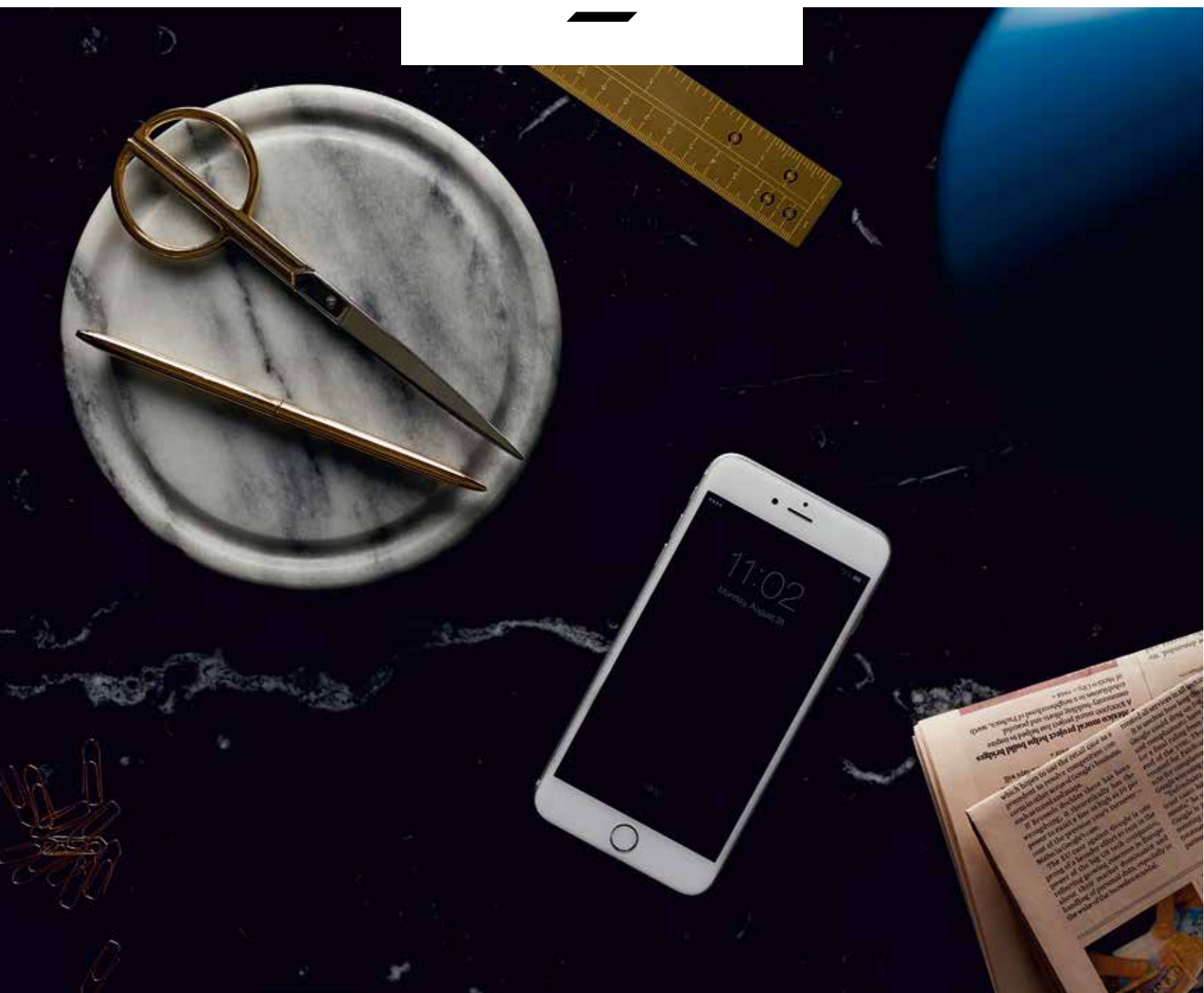
kokeilukulttuuria. Samoin keinoin toimintamalliaan ovat ajan saatossa muuttaneet Kemppi, Kone ja Sanoma.

Broman Groupin menestystarina on mainio esimerkki visionäärisestä perheyrittäjyydestä, jossa pitkántähtäimen suunnittelu ja herkkyys markkinoiden muutoksille ovat tuottaneet tulosta.

”Haluamme olla toimialamme suunnannäyttäjä. Tuomme toimintaamme jat-

*Tarvitaan visionääristä  
omistajuutta, kykyä  
nähdä muutos ajoissa  
ja reagoida siihen  
välittömästi.*

kuvasti meille sopivia uudenlaisia ratkaisuja ja toimintatapoja. Esimerkiksi nelisen vuotta sitten lanseerasimme ensimmäisen kortittoman kanta-asiakasjärjestelmän, jossa asiakas tunnustetaan ajokortilla tai muulla henkilöllisyystodistuksella ja jatkossa kännykällä. Lähes miljoonan käyttäjän kanta-asiakasohjelma sitoo asiakkaat meihin muilla eduilla kuin bonuksilla”, Broman kertoo.



**S**amalla kun Broman Groupissa uudistetaan toimintatapoja ja mukaan tuodaan uusia innovatiivisia käytäntöjä, sen liiketoimintaa kehitetään perheyriyksille tyypillisen pitkäjänteisesti. Kun omistajuus ja päätöksenteko ovat perheen käsissä, voidaan tavoitteet asettaa tuleviin vuosiin vuosineljännesten sijaan.

”Meillä on mahdollisuus suunnitella, testata ja toteuttaa asioita pitkällä aikajänteellä. Voimme tehdä tappiotakin, jos liiketoimintamme pitkän aikavälin tavoitteet sitä edellyttävät. Toimintaamme eivät sido kvartaalitulosta vaatiivat omistajat”, Broman sanoo.

Perheyrittäjyyden pitkäjänteisyys, vakaus ja jatkuvuus on kansantaloudellisestikin merkittävää. Perheyriykset auttavat vakauttamaan taloussyökiön jyrkkyyttä erityisesti pk-sektorilla, koska niiden horisontti on pidemmällä kuin seuraavassa kvartaalissa ja niiden omalla pääomalla on suurempi merkitys kuin hajautetusti omistetuissa yrityksissä.

”Visionäärinen perheyrittäjyys ja siihen liittyvä vakaa oma pääoma ovat tärkeitä valtiontaloudelle”, Mörttinen vahvistaa. Ylikorostunut kvartaalitalous on tullut pankki-, euro- ja finanssikriisien myötä tiensä päähän.

**P**arhaat voimat eivät aina tule oman perheen tai suvun sisältä. Erityisesti hallitustyöskentelyyn on monessa perheyriyksessä otettu mukaan oman alansa kokeneita erikoisosaajia. He tuovat yrityksen johtamiseen ulkopuolisen näkemyksen ja huolehtivat siitä, ettei perheyriyksen kulttuuri pääse ummehtumaan.

Broman Groupin hallitukseen kuuluu kuusi jäsentä, joista kolme on perheen ulkopuolelta: **Risto Orella** on pitkäaikaista kokemusta kiinteistöistä ja liikepaikoista, **Antti Tiitolalla** vähittäistavarakaupan ketjun rakentamisesta, **Pekka Eräjällä** perheyrittäjävetoisen myymäläkonseptin kasvattamisesta ja exitistä.

”Olemme valinneet hallitukseen henkilöitä, joilla on paljon annettavaa yrityksellemme. He kaikki uskaltavat tuoda mielipiteensä esille. Me emme tarvitse jees-miehiä”, Broman sanoo.

Hallitus kokoontuu joka toinen kuukausi, mikä on riittävän tiivis tahti nopealle päätöksenteolle.

”Hallitus siunaa kaikki isot päätökset. Yritystemme toimitusjohtajilla, eli veljelläni ja minulla, on laajat valtuudet tehdä nopeita päätöksiä käytännön asioista”, Broman kertoo.

Johtajavalinnat määräytyvät perheyriyksessä samalla perusteella kuin hallituksen kokoonpano. Visionäärinen perheyriyksen omistaja ei aina tarraudu itse yrityksen johtoon, vaan hakee tehtävään parhaan osaamisen joko suvusta tai sen ulkopuolelta. Hän on johdon spar-

raaja, suunnannäyttävä ja tavoitteiden asettaja, joka antaa kuitenkin johdolle riittävän toimintavapauden maalin saavuttamiseen.

”Omistajan pitää olla tehtäviensä tasalla eli hänen pitää ohjata johtajaa toteuttamaan yrityksen strategiaa. Omistajan on osattava ilmaista tahtonsa selkeästi ja luotava johtajalle sen toteuttamiseen kannustavat mittarit. Omistajajosaaminen on iso kysymys, johon pitää oppia, kasvaa ja kouliintua. Perheyriyksen historia tunnetaan ja siitä osataan oppia”, Mörttinen alleviivaa.

Hänen mukaansa perheyrittäjyyden suurin haaste on saada parhaat voimat johtamaan yritystä niin, ettei nepotismi pilaa sitä. Jos johtajavalinnoissa turvaudutaan ensisijaisesti sukulaisiin, ei yritys saa tarvitsemaansa parasta johtajuutta ja sen tulevaisuus voi vaarantua. Nepotismi voi myös pilata yrityksen ilmapiirin ja karkottaa avainhenkilöitä, jos yritys ei tarjoa heille ansaittuja urapolkuja.

**E**ntä vallan siirtäminen seuraavalle polvelle? Moni perheyriyksen on kaatunut sukupolvenvaihdoksen yhteydessä tehtyihin virheellisiin henkilövalintoihin, äkinäisiin muutoksiin yritys-rakenteissa tai epäselviin valtasuhteisiin.

”On tärkeää varmistaa, että sukupolvenvaihdos onnistutaan tekemään nopeasti ja kivuttomasti. Uuden sukupolven pitää saada liikkumailaa ja päästä toteuttamaan yrityksessä visiotaan. Kontrollin selkeä luovuttaminen uudelle sukupolvelle on äärimmäisen tärkeää”, Mörttinen sanoo.

Bromanin veljekset saivat hyvässä kunnossa olleen yrityksen isältään **Vaino H. Bromanilta**. Onnistunut sukupolvenvaihdos tehtiin kaksivaiheisesti vuosina 1995 ja 1998.

”Olimme olleet viidentoista vuoden ajan mukana yrityksessä lukuisissa eri tehtävissä ja sitoutuneet vahvasti yrityksen kehittämiseen. Sukupolvenvaihdoksen myötä meistä tuli heti toimitusjohtajat konsernin yrityksiin. Vastuu ja päätöksenteko siirtyivät suoraan meille”, Harri Broman kertoo.

Hän muistuttaa, että vielä 90-luvulla sukupolvenvaihdosta koskevat säännökset olivat nykyistä yrittäjyystävällisempiä, muun muassa veroseuraamusten osalta.

”Silloin yritystä ei tarvinnut tyhjentää sukupolvenvaihdoksen yhteydessä”, Broman muistelee.

Uusien perheyriyksen syntyminen ja nykyisten hyvinvointi on suomalaisen yritysraakenteen avainkysymys. Monet menestyneet perheyriykset on viimeisten parin vuosikymmenen aikana myyty ulkomaille, kun työlle ei ole löytynyt sopivaa jatkajaa. Entisistä perheyrittäjistä on tullut bisnesenkeleitä, jotka jakavat osaamistaan avittaakseen kasvuyrityksiä yritystoinnin karikoissa.

---

*Nepotismi voi pilata  
yrityksen ilmapiirin  
ja karkottaa  
avainhenkilöitä, jos  
yritys ei tarjoa heille  
ansaittuja urapolkuja.*

---

Uusista start up -yrityksistä vain harva on tyyppillinen perheyritys. Muutamissa vanhemmat ovat rahoittaneet lasten yritystoimintaa, tunnetuimpana esimerkkinä Hedien Rovio, mutta perheyrityksistä on vielä liian aikaista puhua.

Perheyritykset eivät sovi myöskään siihen muottiin, jota sijoittajaomistajille valetaan niin tieteellisissä kuin yhteiskunnallisissa keskusteluissa. Tätä myyttiä murtaa Lappeenrannan teknisessä yliopistossa tammikuussa tarkastettu väitöskirja.

Väitöskirjatutkija **Noora Rantasen** mukaan perhe on parhaimmillaan motivoitunut, vastuullinen, päämäärätietoinen, olennaista osamista omaava ja aktiivisesti näitä ominaisuuksia yritykseen investoiva listayhtiön omistaja.

”Tällaista osaavaa omistajuutta yrityksen hyväksi käyttävä perhe saavuttaa helposti sidosryhmiensä luottamuksen.”

Outokumpulainen köysiä ja lankoja valmistava perheyritys Piippo haki alkuvuodesta kasvua toiminnalleen listautumalla OMX Nasdaqin First North -markkinapaikalle. Annilla yritys haki rahoitusta mahdollisten yrityskauppojen ja muiden laajentumissuunnitelmien toteutukseen.

**P**erheyrityksillä vastuullisuus on aina ollut osa dna:ta, ei pelkkä muotitrendi. Perheyritysten liiton tekemän tutkimuksen mukaan perheyritykset osoittavat vastuullisuuttaan erityisesti työntekijöistään huolehtimalla: kouluttaminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen ja hyvä johtaminen korostuvat.

Broman Groupissa vastuullinen työnantajarooli toteutuu työsopimuksista lähtien.

”1 200 työsuhteestamme yli tuhat on koko-aikaisia, vakituisia ja toistaiseksi voimassa olevia. Tämä on poikkeuksellista kaupanalalla. Meille myös halutaan töihin. Kun avaamme uuden myymälän, kymmeneen paikkaan tulee yli 500 hakemusta”, Broman kertoo.

Koulutus on hyvä tapa sitouttaa henkilöstöä. Joka kymmenes Broman Groupin työntekijä on koko ajan erilaisissa koulutusputkissa.

Kolmas konkreettinen satsaus henkilökuntaan on koko henkilöstöä koskevat ja kunkin yrityksen liiketoimintaan istuvat palkitsemisjärjestelmät. Palkitseminen perustuu ensisijaisesti oman yksikön onnistumiseen, ja parhaimmillaan bonusta kertyy ”merkittävä summa” vuosipalkan lisäksi.

Henkilöstön motivaatiosta ja työhyvinvoinnista huolehtiminen näkyy Broman Groupin tuloksissa. Sairauspoissaolot ovat huomattavasti alhaisemmalla tasolla kuin kaupanalalla keskimäärin, eikä ennenaikaisia eläköitymisiä juuri ole. Työtyytyväisyys on parantunut parin vuosikymmenen aikana jatkuvasti.

Huolehtiminen ja vastuullisuus heijastuvat myös ympäröivään yhteisöön. Perheyritykset ovat yhteiskunnallisesti aktiivisia, alueellisesti sitoutuneita ja halukkaita edistämään paikallisyhteisön hyvinvointia. Broman Groupin avainhenkilöt ovat aktiivisesti mukana Joensuun kulttuuri-, koulutus- ja järjestöelämässä. 50-vuotisjuhlavuotenaan yritys huomioi monin tavoin alueen toimijoita.

”Olemme myöntäneet tänä vuonna puoli miljoonaa euroa muun muassa yliopistolle sekä erilaisille kulttuuritoimijoille, maanpuolustukseen, veteraaneille ja kirkolle. Lisäksi tuemme urheiluseuroja sadoilla tuhansilla euroilla vuodessa”, Broman sanoo.

**P**erheyrityksen johtamisen taustalla ovat perinteistä ja arvoista ammentavat tunteet. Vaikka johtaminen on älyllistä ja arkista päätöksentekoa, perheyrityksen voimavara ja rikkaus on sen takaa löytyvässä emootiossa.

”Perheyrityksissä tehdään valtavasti töitä, jotta tunnepuoli saadaan hyödynnettyä, mutta samalla se on pidettävä kurissa. Perheyrityksessä näkyy selvästi, kuinka suuret tunteet ja merkittävät rahalliset asiat ovat yhtä aikaa samassa pöydässä. Siksi perheyritystä pitää johtaa parhaalla mahdollisella tunneälyllä, ei suurimmalla ÄO:lla”, Mörttinen painottaa.

Rantasen väitöskirjatutkimus vahvistaa Mörttisen sanomaa. Sen mukaan perheyritystä sitoo yhteen perheen jäsenten väliset, yritykseen kohdistuvat omistajuuden tunteet, eikä niinkään omistajuuden juridinen tai taloudellinen pohja. Nämä tunteet tuovat yritystoiminnassa kilpailukykyä ja -etua. Psykologinen omistajuus on perheenjäsenten motivaation, asenteiden ja käytöksen taustalla, kun he toimivat yrityksensä hyväksi.

Tunteella johtamisen vaikutukset näkyvät yrityksen tuloksessa ja tulevaisuudennäkymissä.

Broman Groupin kasvu on Suomessa saavuttanut rajansa ja katseet käännetty kansainvälistymiseen: ensi vuonna avataan ensimmäiset Motonet-liikkeet Viroon. Kun kasvusuunnat ja tavoitteet ovat selkeinä vuosien päässä, tehdään arjen liiketoimintapäätöksiä rivakkaan tahtiin.

”Kyky tehdä päätöksiä on oleellinen asia. Ei haittaa, jos välillä tekee virheitä, kunhan kokonaisuutena tekee enemmän oikeita ja yrityksen menestystä edistäviä päätöksiä”, Broman tiivistää.

Järjen ja tunteen, eurojen ja emootioiden yhteentörmäykset näkyvät jokaisen perheyrityksen arjessa. Vahvat arvot, perinteet ja pitkäjänteisyys puskevat niitä kuitenkin eteenpäin, myrskyn ja tyvenen läpi. ●

---

*Uusien perheyritysten  
syntyminen ja  
nykyisten hyvinvointi  
on suomalaisen  
yritysrakenteen  
avainkysymys.*

---



# JATKUVUUS

## *on perheyrittäjien*

### *DNA:ssa*

TEKSTI JA KUVA: Jukka Nortio

” Perheyrittäjyydessä yhdistyvät järki ja tunteet. Kasvatamme intohimoisesti sukupolvien rakentamaa yritystoimintaa ja pidämme yllä vahvasta arvopohjasta kumpuavaa perinnettä. Meille jatkuvuus on tärkeämpää kuin nopeat pikavoitot. Haluamme olla kaikessa toiminnassamme hyödyksi sidosryhmillemme.

Jatkuvuus ei ole itsestäänselvyys, vaan sen eteen on tehty kovaa työtä vuosikymmeniä, jopa vuosisatoja. Jokainen yrittäjäpolvi on saanut kokea kriisinsä ja oppinut kuinka siitä selvitään. Niin myös meillä Woikoskella.

Isoisäni isä joutui aloittamaan uudeleen yritystoimintansa, kun hänen ruuti-  
tehtaansa lensi taivaan tuuliin vuonna 1890. Isoisäni lähti sortovuosina maanpakoon Bobrikovin vainoja ja haki modernin kemianteollisuuden opit Sveitsistä, Englannista ja Saksasta. Isäni nosti yrityksemme sodan raunioista uuteen kukoistukseen. Minä kävin yritykseni kanssa kuilun reunalla, kun vihamielinen kilpailija yritti suistaa meidät perikatoon 1980-luvun alussa.

Vaikeissakaan tilanteissa perheyrittäjä ei pelkää epäonnistumista, sillä hän epäonnistuu vasta kun lakkaa yrittämästä. Periksiantamattomuus ja mahdollistamienkin tavoitteiden saavuttaminen leimaavat toimintaamme. Perheyrittäjydessä tähdätään ylös ja vieläkin korkeammalle. Näin

**”Usko omaan voimaan ja jaksamiseen on kova. Sen on oltava, sillä vaalittavana on muutakin kuin yritys.”**

voidaan toimia, koska kohtalo on omien ja läheisten käsissä. Usko omaan voimaan ja jaksamiseen on kova. Sen on oltava, sillä vaalittavana on muutakin kuin yritys.

Yritys on meille elämäntapa, jopa elämää suurempi asia. Investoimme yritykseen, emme itseemme, mikä näkyy voittojen jaossa. Emme jaa avokätisesti osinkoja, vaan satsaamme yrityksen tulevaisuuteen. Tekemämme investoinnit tarjoavat tuleville yrittäjäpolville ja heidän työntekijöilleen mahdollisuuden menestyä.

Perheyrittäjä ei myy yritystään kuin pakon edessä, sillä hän ei halua katkaista sukupolvien jatkumoa. Valitettavasti olosuhteet Suomessa ovat nyt sellaiset, että sukupolvenvaihdokseen liittyvä perintövero aiheuttaa merkittäviä haasteita varsinkin monille vakavaraisille perheyrittäjille.

Vaikka perheyrittäjät taistelevat itsensä läpi harmaan kiven, pitää myös valtion luoda kunnolliset edellytykset yrittäjyydelle. Se tarkoittaa esimerkiksi turhien säädösten ja rajoitusten purkamista, lupa-

prosessien yhtenäistämistä ja yrityksiä koskevan perintöveron poistamista. Suotuisassa ympäristössä perheyrittäjät toimivat niin, että ne ovat hyödyksi paitsi sidosryhmilleen myös lähiyhteisölle ja koko yhteiskunnalle.”

*Clas Palmberg, hallituksen puheenjohtaja, omistaja, Oy Woikoski Ab*

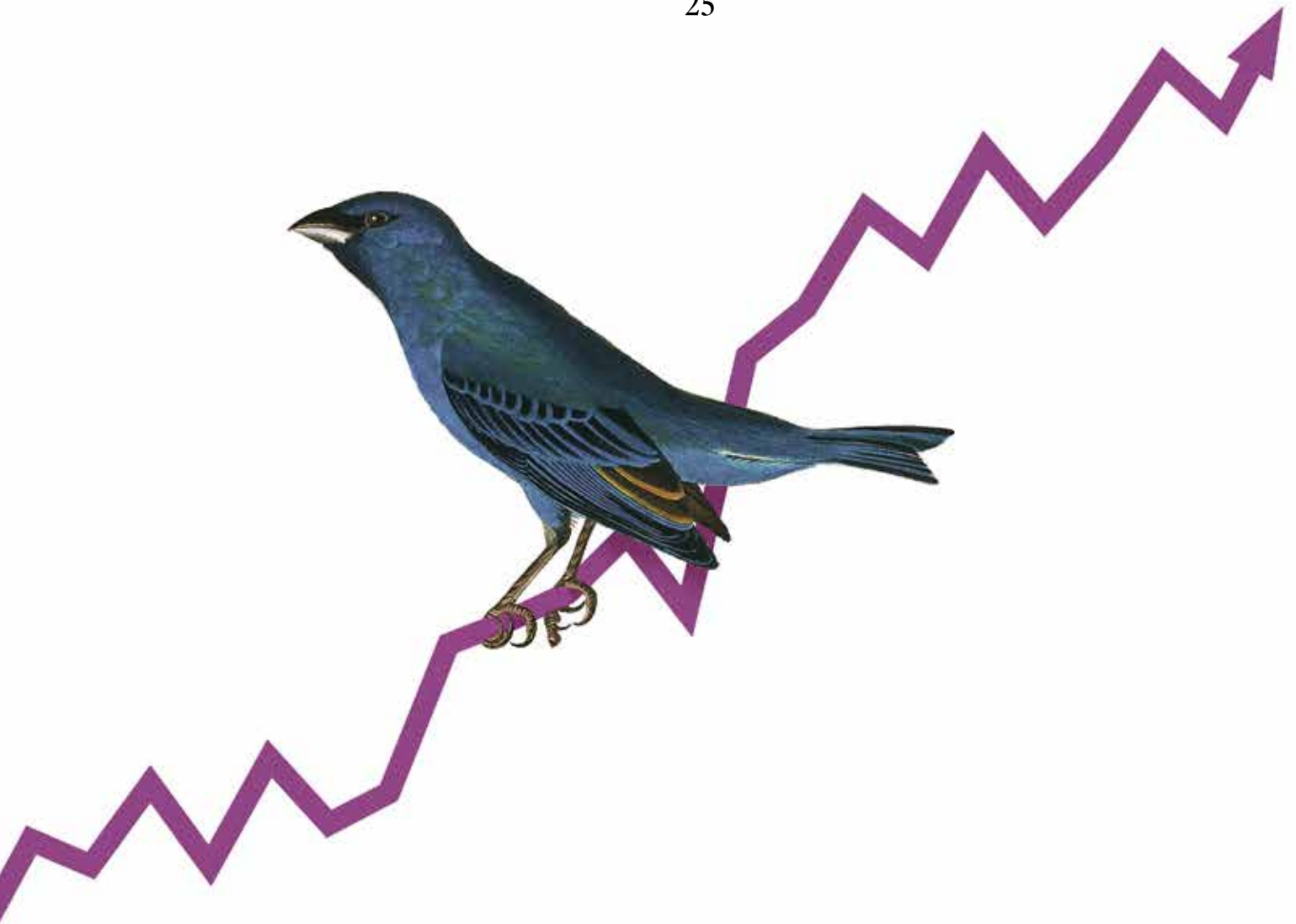
# Vastuullisuus ja voitto *sopiivat* *samaan salkkuun*

Vastuullisuudesta on tullut sijoittamisen kovinta ydintä. Siihen on yksi syy: muita vaihtoehtoja ei ole.

TEKSTI: Satu Rämö KUVITUS: Wonder Agency







**N**orjan parlamentissa tehtiin kesäkuussa päätös, joka noteerattiin rahoitusmarkkinoilla. Maan eläkerahasto ei saa enää sijoittaa yhtiöihin, joiden liikevaihtoista 30 prosenttia tai enemmän tulee hiilivoimasta. Norjan talousministerin mukaan jopa 75 yhtiötä tipahtaa pois tämänhetkisestä sijoitusportfoliosta. Arviolta neljä miljardia euroa etsiytyy pian uusiin sijoituskohteisiin.

Norjan valtiollisen eläkerahaston loikka pois hiilestä ei tule jäämään markkinoiden ainoaksi. Sijoittajat miettivät yhä tarkemmin yhtiöiden vastuullisuutta sijoituspäätöksiä tehdessään. Näin sanoo vastuullisen sijoittamisen asiantuntija, Associate Director **Miguel Santistevé**. Hän työskentelee Nasdaq OMX Advisory Services -yksikössä, jossa analysoidaan, mitä 40 000 institutionaalista sijoittajaa ympäri maailmaa ostaa ja myy.

”Yksikään yritysasiakkaani ei enää kyseenalaista ilmastomuutosta. Yritysten hiilijalanjälki on alkanut vaikuttaa sijoituspäätöksiin ja se näkyy markkinoilla.”

Maailman suurin valtionrahasto, jonka

*”Vastuullisuus ja voitonteko eivät sulje toisiaan pois, vaan se on itse asiassa päinvastoin. Nykymaailmassa toista ei ole ilman toista.”*

— Miguel Santistevé, Associate Director,  
Nasdaq OMX Advisory Services

varallisuus ironisesti on peräisin öljystä, ei tietenkään siirrä varojaan pois fossiilista hyvää hyvyttään. Sijoittajien ensisijainen tehtävähän on pääomia allokoimalla tehdä voittoa asiakkailleen, ei pelastaa maailmaa.

”Vastuullisuus ja voitonteko eivät sulje toisiaan pois, vaan se on itse asiassa päinvastoin. Nykymaailmassa toista ei ole ilman toista”, Santistevé sanoo.

**V**astuullisuuden ytimen voi tiivistää kahteen faktaan. Ensimmäinen meillä on vain yksi maapallo, jonka resurssit käyvät niukemmiksi. Niitä on pakko käyttää vastuullisesti tai pian ei ole mihin sijoittaa. Toisekseen tutkimusten mukaan vastuullisten yhtiöiden toiminta on kannattavampaa, mikä tarkoittaa edellytyksiä parempaan tuottoon pitkällä aikavälillä.

Merkittävä osa sijoituksista tehdään nimenomaan pitkällä aikavälillä: institutionaaliset sijoittajat hoitavat eläkevaroja, vanhemmat säästävät lapsilleen, nuoret ensimmäisen asuntonsa käsirahaan ja yhtiöt tulevaisuuden investointeihinsa.

Pääoma liikkuu tuoton perässä. Yhtiön markkina-arvo taas on riippuvainen muustakin kuin siitä, mitä tuloslaskelmasta ja taseesta voi lukea. Yrityksen arvo syntyy monella tasolla. Hyvin johdettu yhtiö houkuttelee parhaat työntekijät, jotka sitoutuvat työhönsä ja työnantajaansa. Vastuuttomasti toimivassa organisaatiossa syyttyä tämän tästä mainetulipaloja, joiden sammuttamiseen suttaantuu joh-

tajien kallista aikaa. Mainekolhujen paikkaaminen tulee kalliiksi. Pahimmassa tapauksessa hulttiofirma aiheuttaa sidosryhmilleen kärsimystä, jota ei välttämättä pysty korjaamaan edes rahalla.

Santisteven mukaan on päivänsevä, että yhtiöiden todelliseen arvoon vaikuttavat myös yrityksen vastuullisuus ympäristöä ja sidosryhmiään kohtaan.

”Lukuisat akateemiset tutkimukset toistavat samaa saagaa: vastuulliset yritykset tuottavat parhaiten.”

Oxfordin yliopiston tuoreessa *From the Stockholder to the Stakeholder* -julkaisussa käytiin läpi yli parisataa yritysten vastuullisuutta ja tuloksetekokykyä tarkastellutta tutkimusartikkelia. Lähes 90 prosenttia tutkimuksista osoitti, että vastuullisesti toimivien yhtiöiden operatiivinen tehokkuus on vastuullisuusasiat laiminlyöviä yhtiöitä parempi. Konkreettisesti tehokkuus näkyy esimerkiksi parempana kassavirtana.

**J**os luotettava taho kertoisi, että olisi olemassa pieni todennäköisyys menettää suurin osa sijoituksesi arvosta, rakentaisitko portfoliosi toisin? Luultavasti kyllä.

Jos luotettava taho kertoisi, että sijoittamalla vastuullisesti toimiviin yrityksiin, tekisit parhaat voitot, ohittaisitko vastuullisuusasiat? Luultavasti et.

Siksi tuntuukin omituiselta, että vastuullisesta sijoittamisesta on tullut mainstreemaa vasta nyt. Santisteve on työskennellyt sijoittajasuhteiden parissa 15 vuotta. Viime vuosina hän on neuvonut eurooppalaisille yhtiöille, miten institutionaaliset sijoittajat integroivat vastuullisuusasioita sijoitusstrategioihinsa. Vastuullisuuden teema on alkanut näkyä kunnolla aivan viime vuosina.

”Lyhyen aikavälin voitontavoittelu kulminoitui vuoden 2008 finanssikriisiin, joka aiheutti valtavat markkinahäiriöt. Talousromahdus muutti monien sijoittajien

käsityksiä ja vastuullisuusteemat marssiivat esiin”, hän arvioi.

Nykyinen maailmantalous on perustunut fossiilisten polttoaineiden hyödyntämiseen. Hiilidioksidia ei voi kuitenkaan pumpata ilmakehään samaa tahtia tai ilmasto lämpenee liikaa ja ympäristökatastrofit lisääntyvät.

Ilmaston lämpeneminen on fakta, mutta se, miten ilmiö vaikuttaa yritysten tuloksetekokykyyn pitkällä aikavälillä, on jäänyt hyhmäiseksi.

**T**ähän asti sijoittajien on ollut hankala hinnoitella sosiaalisia ja ympäristöriskejä. Siihen on tulossa muutos, jos säännötely lisääntyy. Merkit viittaavat siihen, että näin tapahtuu. Tämän vuoden lopussa Pariisissa pidettävän YK:n ilmastokokouksen mahdollisesta globaalista ilmastositoumuksesta käytävät spekulatiot ovat saaneet palstatilaa useissa talousmedioissa. IMF arvioi viime vuonna ilmestyneessä tutkimuksessaan hiilitonnin sopivaksi hinnaksi hieman alle 50 euroa. EU:n päästökaupassa hinta huitelee tällä hetkellä 7–8 eurossa. Jos hiilidioksidipäästöjen hinta lyödään edes lähelle IMF:n arviota, monen fossiiliin polttoaineisiin bisneksensä perustavan firman arvo tyhjenee ilmapallon tavoin, kun taas jo valmiiksi kestävästi toimivien yhtiöiden liiketoimintaedellytykset paranevat. Kilpailuasetelma voi muuttua yhdessä yössä.

Kun sijoittajat näkevät vastuuttomuuden riskinä, se heijastuu yritysten rahoitusmahdollisuuksiin. Riskin vastineeksi vaaditaan korkeampaa tuottoa, mitä yrityksen voi olla vaikea toimittaa. Vastuuttomasti toimivien yritysten edellytykset rahoituksen saamiseen voivat heiketä.

Rahoituksen lisäksi vastuuttomia yrityksiä koettelevat muutkin riskit. Kuluttajien asenteet muuttuvat. Vastuullisuus vaikuttaa yhä useampien ostopäätökseen. Raju ostoboikotti voi saada aikaan pahan kassakriisin ja tuoda mutkia jakeluyhteistyöhön. Vastuullisuus vaikuttaa myös rekrytointiin. Mainensa tuhrinut yritys ei ole houkutteleva työpaikka, jonne lahjakkaimmat osaajat hinkuvat töihin. Työpaikan kiinnostavuutta pitää kompensoida korkeilla palkoilla, mikä nostaa kustannuksia. Pelkkä kova palkka ei riitä sitouttamaan: herkullinen tarjous vetovoimaisemmalta kilpailijalta saattaa saada ovipumpun laulamaan – matkalla ulos.

**S**ijoittajilla on vaikutusvaltainen rooli. Heillä on iso vastuu siitä, mihin suuntaan maapallomme kehittyi, sillä sinne minne raha menee, siellä tapahtuu.

Pääomaa allokoivat sijoittajat ovatkin yksi yrityksen tärkeimmistä sidosryhmistä. Yhtiöt eivät voi purra ruokkivaa kättä ja ohittaa sijoittajien vaatimuksia ja näkemyksiä. Paras tapa edistää yhtiön vastuullisuutta ja pedata omille varoilleen vakaata pitkän ajan tuottoa, on pitää yllä dialogia yrityksen kanssa.

”Suursijoittajat kyselevät aktiivisesti yhtiöiltä, miten heidän strategiansa nivoutuu ympäristömuutokseen eli miten esimerkiksi yhtiön tuotteet auttavat asiakkaita pienentämään hiilijalanjälkeään”, sanoo Santisteve.

Hän kehottaa sijoittajia jo oman etunsa takia sitoutumaan omistuksiinsa.

”Omistukset myydessään menettää vaikutusvaltansa. Jos kuitenkin näyttää siltä, ettei dialogi vie eteenpäin eikä yhtiön toiminta muutu vastuullisemmaksi, ei jää muita vaihtoehtoja kuin myydä. Myyminen on kuitenkin aina viimeinen vaihtoehto.”

Liikettä tapahtuu myös toiseen suuntaan:

”Yhtiöt ovat kyllä huomanneet, että vastuullisuusasiat vaikuttavat sijoittajien päätöksiin. Nykyään esimerkiksi näkee paljon sijoittajille suunnattuja roadshowtilaisuuksia, jotka keskittyvät pelkästään vastuullisuuteen. Tällaisia tapahtumia ei viisi vuotta sitten juuri järjestetty.”

Markkinat tulevat muuttumaan – eivät välttämättä yritysten, mutta isosti raksahdellen. PRI:n eli YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteet on allekirjoittanut jo yli tuhat suursijoittajaa. Allekirjoittaneet hallinnoivat noin 53 biljoonan euron sijoitusomaisuutta.

Sijoitusyhtiöt ovat vähitellen alkaneet huomioida ympäristövastuun, sosiaalisen vastuun ja hyvän hallinnon teemoja sijoituspäätöksissään. Ihmisoikeuskysymykset, työntekijöiden kohtelu ja yhtiöiden

*Sijoittajilla on vaikutusvaltainen rooli.  
Heillä on iso vastuu siitä, mihin suuntaan  
maapallomme kehittyy, sillä sinne minne  
raha menee, siellä tapahtuu.*

alihankintaketjut nousevat esiin sijoittajien ja yhtiöiden käymissä keskusteluissa yhä useammin.

”Tosin noin 40 000 seuraamastamme institutionaalisesta sijoittajasta vain reilu sata on integroinut nämä ESG-asiat sijoitusstrategiaansa. Olen kuitenkin varma, että parinkymmenen vuoden kuluttua ESG-periaatteet ovat sijoittajille arkipäivää”, Santisteve huomauttaa.

**S**antisteve kävi kesäkuussa puhumassa Helsingin pörssissä vastuullisesta sijoittamisesta.

Tapahtumaan osallistuneiden yritysten edustajat vastasivat kyselyyn, jossa tiedusteltiin vastuullisuuden merkityksestä sijoittajasuhteiden hoidossa. 80 prosenttia oli sitä mieltä, että hyvällä hallinnolla ja vastuullisuudella on jonkin verran merkitystä sijoittajille. Viidennes vastaajista arvioi vastuullisuusasioiden vaikuttavan päätöksiin todella paljon.

”Suomalaisten ansioksi on sanottava, että te olette vastuullisen sijoittamisen edelläkävijöitä. Monet sijoitusyhtiöt ovat jo integroineet vastuullisuusasiat sijoitusstrategioihinsa.”

Santisteve haluaa tehdä selväksi myös sen, että vastuullinen sijoittaminen ei ole pelkkää riskianalyysia.

Vastuullinen sijoittaja näkee mahdollisuuksia, myös sellaisia, joita pelkkää tuloslaskelmaa ja tasetta tuijottavat sijoittajat eivät välttämättä huomaa.

”Eihän vastuuttomista yhtiöistä karkaava raha häviä minnekään. Se vain allokoituu uudestaan tuottavammille aloille, jotka uutta pääomaa saadessaan pääsevät kasvamaan.”

Ensin kiinnostuvat institutionaaliset, pitkän aikavälin sijoituksia tekevät sijoittajat. Vastuullisia sijoitustuotteita perustetaan enemmän ja niihin alkaa virrata pääomaa. Yritykset haluavat osansa tästä rahoituksesta ja kehittävät toimintaansa vastuullisemmaksi sekä kertovat aktiivisemmin saavutuksistaan tietoa janoaville sidosryhmilleen. Lopulta mukaan tulevat myös ne vanhan koulukunnan sijoittajat, jotka toimivat tase- ja tuloslaskelmainformaation varassa.

Raha on kuin virtaava joki, joka vetää mukaansa. Sijoittajien perässä uusille markkinoille eli uusien tuotteiden ja palveluiden pariin hakeutuvat kuluttajat, innovatiivisia ja inspiroivia työtehtäviä etsivät lahjakkaat työntekijät ja uusia puheenaiheita esiin nostavat toimittajat ja bloggaajat. Vastuullisuuden sykli on vielä alussa, mutta se voimistuu koko ajan.

Vastuullisuus on itseään ruokkiva kehä. Koska ihmisillä on tapana hakeutua voittajien seuraan, etujoukoissa oleminen kannattaa. He, jotka ensimmäisenä hoksaavat kehittymiskelpoisen markkinan ja ehtivät apajille, pääsevät nauttimaan kasvavan markkinan hedelmistä ensimmäisinä.

Vastuullinen sijoittaja tekeekin yhdellä hyvällä potkulla kaksi maalia: tienaa tuon rahaa ja parantaa siinä sivussa palan maailmaa. 📌



## Kolumni

*”Huippukykyä ei työnnetä turhan aikaisin kokoaikaeläkkeelle vain siksi, ettei hän jaksu työskennellä aivan entiseen tahtiin.”*

# Puoliteholla vai sata lasissa?

**V**uoden 2017 eläkeuudistus nostaa eläkeikää nopeasti ja siirtää päätösvaltaa eläköitymisestä entistä enemmän työntekijälle. Eläkeiän noustessa johtaja ei silti välttämättä kykene tai halua jatkaa eläkeikänsä saakka huippuroolissa. Usein sitä ei halua työnantajakaan.

Huippukykyä ei kannata kuitenkaan työntää kokoaikaeläkkeelle vain siksi, ettei hän jaksu työskennellä aivan entiseen tahtiin. Kun 1800-luvulla rakennettiin taloa, kehoitettiin sen paikka valitsemaan kutsumalla koolle neljä satavuotiasta ja kuuntelemaan heitä. Eläkeikä ei ehkä nouse lähivuosina ihan sataan, mutta vanhoista ja viisaista kannattaa silti pitää kiinni.

Kun yrityksellä on toimiva eläkestrategia, varmistetaan että oikeat ihmiset ovat oikeissa paikoissa ja tuottavuuden riskit hallittuja. Se on hyödyllinen myös ylimmän johdon eläköitymistien hallinnassa. Onkin syytä pohtia malleja, joiden avulla johtaja voisi viimeisinä työvuosinaan luontevasti siirtyä esimerkiksi neuvonantajan rooliin kevennetyllä työviikolla. Toisaalta työtehonsa menettäneelle ammattilaiselle on tärkeää varmistaa järkevä eläke alimassa mahdollisessa iässä.

Työelämän trendiennusteet lupaavat, että muutosten nopeus kiihtyy, joustavuuden merkitys korostuu ja digitalisaatio mullistaa maailmaa. Tulevaisuudessa johtajien urakehitys on tempoilevampaa ja riskipitoisempaa. Myös kompensatiot voivat vaihdella rajusti.



Julkisessa keskustelussa on ruodittu johtajien oikeutta aikaiseen eläköitymiseen. Usein unohtetaan työnantajalle relevantimpi näkökulma eli yrityksen oikeus ja mahdollisuudet järjestää johtajan siirtyminen eläkkeelle tai muihin tehtäviin, kun ajankohta on kaikille sopivin.

Eläkestrategia on iso apu henkilökunnan työkyvyn turvaamisessa, seuraajasuunnittelussa ja kyvykkyyksien johtamisessa. Vuonna 2025 koko yritykselle tuttu eläkestrategia, ja mielellään laajemmin vielä ikästrategia, on kullann arvoinen. Kymmenen vuoden sisällä käytössämme on työkalut, joilla voimme mitata ylimmän johdon ja henkilöstön työkykyä ja -halua sekä optimoida toimintamalli sekä työntekijän että työnantajan eduksi. Strategiaa ei luoda ja implementoida hetkessä. Siksi yrityksen kannattaa aloittaa eläkestrategian luominen viimeistään nyt.

Henkilöstöstrategiaan, palkitsemispolitiikkaan ja ikäohjelmiin kytkeytyvän eläkestrategian avulla voidaan rakentaa rahoitusmallit eri eläköitymisskenaarioille. Yrityksen hallinnassa olevat mallit auttavat nuortenkin urakehitystä, kun seniorien kokemus hyödynnetään optimaalisesti.

Uudentyyppisissä malleissa viestinnällä on iso merkitys psykologisen hyväksynnän saavuttamisessa. Eläkestrategia auttaa luomaan selkeät prosessit, joissa eläköityminen ja mahdollinen jäädyttely otetaan puheeksi kaikkien kanssa tiettyssä iässä. Yhteisymmärrykseen päästään nopeammin ja paremmassa hengessä, kun kaikki osaavat odottaa keskustelua.

Ja satavuotiaatkin tietävät, että heidän näkemyksilleen on edelleen käyttöä.

**Tarja Tyni**

*Kirjoittaja on Mandatum Lifen Yritykset-yksikön johtaja.*

# Tee sijoitus, joka ei jätä jälkeä

Sijoituspäätöksilläsi on yhä kauaskantoisempia vaikutuksia maapallomme tulevaisuuteen. ML Tulevaisuus Ilmasto on vastuullinen sijoituskohde, jonka avulla voit aktiivisesti pienentää hiilijalanjälkeä ja jarruttaa ilmastonmuutosta – tuotosta tinkimättä. Sijoita parempaan tulevaisuuteen jo nyt.

Kysy lisää, ota yhteyttä [www.mandatumlife.fi/tulevaisuus](http://www.mandatumlife.fi/tulevaisuus)



**MANDATUM LIFE**

Rahoitus-  
kierroksen  
vaiheet

1

Oman toiminnan  
kartoitus, tarinan  
luonti



# PADOT AUKI

Investointipatouma hillitsee monen yrityksen kasvua. Harvalla kasvuyrityksellä on investointeihin omaa rahaa, joten apua on etsittävä muualta. Miten onnistunut rahoituskierto toteutetaan?

TEKSTI: Jukka Nortio KUVITUS: Wonder Agency

2

Rahoittajien  
kartoitus ja  
tiedonhankinta



Rahoituksen rooli muuttuu, kun idea kaupallistetaan. Alkutaipaleella rahoitusta haetaan kulujen kattamiseen ja kaupallistamisvaiheessa nopeaan kasvuun.

”Jokaisessa vaiheessa pitää osata kertoa sijoittajalle, mitä rahalla aiotaan tehdä ja mikä on tämän rahoituskierroksen jälkeen seuraava askel”, Ojanperä sanoo.

**R**ahoituskierros starttaa yrityksen rahoitustarpeen määrittelystä. Rahoituksen hankkimisessa pitää miettiä tarkoin yrityksen tilanne: ollaanko liikkeellä hyvän idean kanssa vaila näkemystä tulevasta vai viittä vaille valmiita globaalille läpimurrolle?

”Yritysten tuotteet, palvelut, kasvutarinat ja kasvustrategiat poikkeavat paljon toisistaan. Rahoitustarpeet liittyvät keskeisesti siihen, miten ja millä aikajännteellä tuote tai palvelu halutaan viedä markkinoille”, sanoo EK:n yritysrahoituksen johtava asiantuntija **Tommi Toivola**.

Kasvuyrityksille rahoitusta tarjoavan Vision+-rahaston perustajaosakas **Tero Ojanperän** mukaan yrityksen pitää päästä mahdollisimman pian kokeiluista seuraavaan vaiheeseen eli pilotoimaan ideoitaan oikeiden asiakkaiden kanssa.

”Kun prototyyppi on testattu asiakkaan kanssa, seuraa kaupallinen lanseeraus. Tämä vaatii erilaista rahoitusta ja rahoituksen mukana tulevaa osaamista. Kun rahaa tarvitaan markkinointiin, pitää olla selkeä näkemys siitä, mitä markkinoinnilla saavutetaan”, Ojanperä tähdentää.

**U**lkopuolinen rahoittaja harvoin lähtee hankkeeseen, johon yrittäjä ei ole laittanut omaa rahaa. Rahoitusta etsivän ensimmäinen sääntö onkin käydä läpi omat ja lähipiirin tasut. 3F-kolmikko, *friends, family and fools*, on jokaiselle kasvuyrittäjälle tuttu alkurahoituksen lähde.

Sen jälkeen rahoittajat jaetaan karkeasti kolmeen luokkaan: yksityiset ja julkiset rahoittajat sekä julkiset pääomamarkkinat. Julkisista rahoittajista Tekes rahoittaa tuotekehityshankkeita jo hyvinkin varhaisissa vaiheissa. Sen tuki voi olla suoraa avustusta tai lainarahaa. Finnvera puolestaan rahoittaa yrityksiä lainalla ja takauksilla ja toimii useimmiten yhdessä pankin kanssa.

Teollisuussijoitus ja Tekes tekevät julkisia pääomasijoituksia riskipääoman muodossa. Tekesin epäsuorat sijoitukset kohdistuvat lupaaviin kasvuyrityksiin niihin sijoittavien rahastojen kautta.

”Nämä rahoituskanavat ovat keskeisiä kasvuyritykselle, sillä pankit eivät lähde kovin helposti riskisijoituksiin”, Toivola sanoo.

Yksityisellä puolella tarjolla on bisnesenkeleitä ja rahastojen kautta toimivia pääomasijoittajia.

Rahoitusvaihtoehtoista ja rahoittajien taustoista saa hyvin tietoa muun muassa ely-keskuksista, Tekesistä ja Finnverasta. Yksityiset bisnesenkelit ovat järjestäytyneet Fiban ry:ksi (Finnish Business Angels Network), jonka alueyhdistykset jakavat auliisti tietoa bisnesenkelitoiminnasta. Vastaavasti pääomasijoittajat ovat järjestäytyneet FVCA-yhdistykseksi (Finnish Venture Capital Association). Molemmat järjestävät säännöllisesti tilaisuuksia, joihin kasvuyritykset voivat ilmoittautua kertomaan tarinaansa, luomaan kontakteja ja hakemaan rahoituslähteitä.

Kolmas tie kasvun rahoittamiseen on julkiset pääomamarkkinat. Se tarkoittaa



### 3

Rahoittajan  
etsintä ja oikean  
kumppanin  
löytäminen

taa käytännössä listautumista esimerkiksi OMX First North -listalle tai rahoituksen hakua velkakirjamarkkinoilta.

”Kasvuyrityksen rahoituksen suunnittelussa on tunnettava kaikki kolme kanaava ja kartoitettava niiden mahdollisuudet eri kasvuvaiheissa”, Toivola sanoo.

**E**nkelisijoittajat ovat yleensä ensimmäisiä ulkopuolisia sijoittajia yrityksen kasvun alkutaipaleella. Enkeleistä löytyy yhtä lailla kokopäiväisiä ammattilaisia kuin osa-aikaisia harrastajia.

Sijoitussummat vaihtelevat. Esimerkiksi joukkorahoitusinstrumenttien (*crowdfunding platform*) avulla sijoittajat pääsevät jo muutaman tuhannen euron panoksella kiinni listaamattomien yritysten kasvupotentiaaliin. Toisessa ääripäässä ovat tarkan yritysanalyysin tekevät suursijoittajat, jotka satsaavat tarkoin valikoituihin yrityksiin jopa miljoonia euroja.

”Monet enkelisijoittajat seuraavat yritystä sen kaikissa vaiheissa. He tulevat mukaan teknologian kehittämissä vaiheissa, jolloin yrityksellä ei vielä ole tuloja. Sitä seuraa kaupallistamisvaihe, jossa on saatu asiakkaita todisteena liikkeiden toimivuutta

## TAVIS ENKELISIJOITTAJANA

Joukkorahoitus (*crowdfunding*) eli yhteisörahoitus on rahoitusmuoto, jossa kuka tahansa voi osallistua haluamansa yrityksen, tuotteen, palvelun tai hankkeen rahoitukseen jopa muutamalla kymmenellä eurolla. Joukkorahoituksen järjestäjä voi olla joko yritysrahoitusta harjoittava sijoitusyritys, joka hakee kohteilleen pienrahoitusta, pienten yrityslainojen välittäjä tai kevyellä organisaatiolla toimiva kohtaustapa. Esimerkkejä suomalaisista toimijoista ovat sijoitusyritykset Invesdor ja Kansalaisrahoitus, lainarahan välittäjä Fundu ja jokapojan rahoituspalvelu mesenaatti.me.

Joukkorahoituksella on aina jokin määräaika, johon mennessä rahoitus on määrää koota. Rahoituksella on myös alaraja, jota tavoitellaan. Ellei sitä saavuteta, rahoitettava projekti ei välttämättä toteuteta ja rahat palautetaan rahoittajille. Rahoitukseen voi liittyä rahoitettavaan projektiin liittyviä etuja tai tuotteita.

desta ja jo hieman liikevaihtoa. Kolmas on varsinainen kasvuvaihe, jossa yritys tarvitsee pääomia kasvun kiihdyttämiseen”, Ojanperä kuvaa.

Institutionaalisten sijoittajien eli rahastojen rooli korostuu, kun yritys etenee kasvupolullaan. Suomalaisrahastojen sijoitussummat liikkuvat sadoista tuhansista euroista muutamii miljooniin euroihin. Kansainvälisissä rahastoissa pyritään sen sijaan miljoonasijoituksissa.

Rahoitusta hakevan kannattaa tutustua

5

**Yhteisen näkemyksen, tavoitteiden ja strategian luominen**

4

**Psykologia:**  
usko → toivo  
→ raha

kansainvälisiin sijoittajiin hyvissä ajoin. Kotimaiset enkelisijoittajat ja rahastot auttavat kohdeyrityksiään kansainvälisten kontaktien luomisessa, sillä sijoittajat tuovat yrityksen käyttöön paitsi rahaa myös kansainvälisen liiketoiminnan osaamista ja suhdeverkostoja.

”On tärkeää, että kansainvälisten sijoittajien kanssa keskustellaan jo ennen

kuin rahaa tarvitaan. Rahoituksen järjestäminen vie aina aikaa”, Ojanperä sanoo.

Rahoituslähteiden tarpeen ja suunnittelun lisäksi yrityksen on syytä kartoittaa, minkälaista ulkopuolista osaamista yritys tarvitsee eri kasvuvaiheissa. Mitä kaupallistaminen, palvelumuotoilu, markkinointi, kansainvälistyminen ja mediasuhteiden hoito vaativat?



## 6

**Yritystoiminnan  
kehittäminen  
yrittäjän ja rahoittajan  
yhteistyönä**

**K**un yritykselle lähdetään hakemaan rahoitusta, liikeidean ja kasvustrategian on oltava kristallinkirkkaat. Yrittäjän on osattava myydä tuotteensa, sen mahdollisuudet, tulevat asiakkaat ja bisnesstrategiansa selkeästi ja houkuttelevasti rahoittajille.

”Yksinkertainen, selkeä ja tiivis viestintä on tärkeä osa rahoituskierrokselle valmistautumista. Rahoittajalle kerrotaan, miksi hänen kannattaa sijoittaa yritykseen. Kasvulle pitää olla realistinen ja konkreettinen suunnitelma”, Toivola sanoo.

Yrittäjänkin on syytä perehtyä rahoittajien taustoihin: minkälaisin yrityksiin ne ovat aiemmin sijoittaneet ja miten yritykset ovat rahoituskierrosten jälkeen kehittyneet. Useimpien rahastojen tiedot ovat avoimesti esillä, ja pääomasijoittajat antavat auliisti lisätietoa sijoituksistaan.

”Oikean sijoittajan löytäminen voi vaatia valtavasti jalkatyötä. Tapaamisten myötä osaaminen karttuu, kun yrittäjä oppii vastaamaan sijoittajien tiukkoihin kysymyksiin ja ymmärtämään, mitkä asiat ovat heille merkityksellisiä. Rahoitus-

markkinoiden tehtävä on erotella jyvät akanoista”, Toivola muistuttaa.

Mikä sitten herättää rahoittajan kiinnostuksen ja halun sijoittaa yritykseen?

”Sijoittajan on uskottava yrityksen johon ja osaamiseen. Toinen tärkeä asia on liikeidean tai tuotteen kasvupotentiaali, sillä sijoittaja hakee pääomalleen tuottoa. Toisissa yrityksissä kasvu alkaa heti, toiset vaativat useitakin tappiollisia vuosia ennen kuin kassavirta kääntyy positiiviseksi. Sijoittajat hakevat erilaista riskiä ja aikahorisonttia tuotolleen”, Toivola sanoo.

Psykologiset tekijät ovat tärkeitä. Kumppanin on oltava sellainen, johon yrittäjä luottaa, jonka kanssa on helppo kommunikoida ja jonka kanssa kemiaat kohtaavat.

”Realistiset laskelmat ja suunnitelmat ovat toki kaiken lähtökohhta, mutta ihmisten väliset suhteet ovat aivan ratkaisevassa roolissa. Toimiva ja rehellinen keskusteluyhteys voi merkitä jopa sitä, ettei rahoittaja hylkää yrittäjää ensitapaamisella, vaan pyytää tekemään kotiläksyt uudelleen ja palaamaan asiaan”, Toivola sanoo.

**R**iskisijoittajan löytäminen merkitsee useimmiten myös kokeneen sparraajan saamista liiketoiminnan kehittämiseen.

”Omistajayrittäjien on turha vieroksua ulkopuolisten sijoittajien sananvaltaa

yrityksessä. Päinvastoin pitäisi oivaltaa, että ulkopuolelta yritystä katsova asiantuntija rikastuttaa näkökulmillaan ja ideoillaan yrityksen kehittämistä. Yhteistyöllä rakennetaan parempi tarina ja strategia yritykselle”, Toivola sanoo.

Kumppanien onkin syytä käydä avoimesti läpi molempien osapuolten ajatukset liiketoiminnan kehittämisestä, aikataulusta, tavoitteista ja niiden saavuttamisesta. On myös hyvä luoda suunnitelma sille, mitä rahoituksella haetaan ja mitkä ovat askeleet jatkorahoitukselle. Lisäksi rahoittajalla ja yrittäjällä on oltava yhteinen näkemys yrityksen mahdollisesta myynnistä ja sen aikajänteestä.

”Keskustelut tavoitteista ja strategiasta on syytä käydä yhteistyön alkumetreillä. Silloin ei tule jälkikäteen epäselvyyttä siitä, mille pohjalle yhteistyö on rakennettu”, Toivola toteaa.

Rahoituksen rakentaminen on pitkän aikavälin suunnittelua. Jokainen rahoittaja edellyttää, että yrittäjällä on selkeä etenemissuunnitelma rahoituksen rakentamiseksi myös käsillä olevan rahoituskierroksen jälkeen. Osaava yrittäjä osaa ennakoita vaihtoehtoiset tulevaisuudenkuvat.

”Rahoituskierrokset pitää rakentaa niin, etteivät ne rajoita liiketoiminnan ja rahoituksen tulevia vaihtoehtoja, vaan antavat mahdollisuuksia kaikissa tilanteissa”, Toivola kertoo. ●

# Rahasta & Hengestä

TEKSTIT: Iina Thieulon ja Juulia Lipponen KUVAT: Tomi Parkkonen (Petri Niemisvirta), Satu Pirinen / SRL (Anna Tallberg), Heidi Lammi (Emma Tallberg), Margit Ticklén / Horsemail.fi (Julia Tallberg), Sanna Nylén / Creative Peak, Getty Images, Levi ja Otava



## ”Sijoittajalla on valtaa muuttaa maailmaa paremmaksi.”

– Petri Niemisvirta

**MANDATUM LIFE SIOITUSPALVELUT OY** on hakenut ensimmäisenä suomalaisena finanssialan yhtiönä jäseneksi kansainväliseen Portfolio Decarbonization Coalition -verkostoon, jonka tavoitteena on saada sijoittajat pienentämään hiilijalanjälkeään.

”Me uskomme, että vastuullisesti toimivat yritykset menestyvät tulevaisuudessa: ne houkuttelevat itselleen enemmän pääomaa, osaamista ja asiakkaita. Vastuulliset yritykset toimivat tulevaisuuden ehdoilla jo nyt ja ovat siksi kiinnostavia kohteita myös sijoittajille”, Mandatum Lifen toimitusjohtaja **Petri Niemisvirta** sanoo.

→ Lue lisää: [mandatumlife.fi/tulevaisuus](https://mandatumlife.fi/tulevaisuus)



## VAIHTOEHTOJEN ETSIJÄ

Mandatum Lifen Salkunhoitoon on nimitetty Head of Alternatives **Lauri Vaittinen** (KTM). Tiimin uusin vahvistus tuo taloon 15 vuoden kokemuksen rahoitusosalta ja suurten instituutioiden johtotehtävistä sekä täysin uutta osaamista vaihtoehtoisista sijoituksista.

”Vaihtoehtoinen sijoitus poikkeaa valtavirrasta. Konkreettimpia ja sijoittajille tutuimpia kohteita ovat kiinteistöt, mutta vaihtoehtoisin sijoituksiin luetaan paljon muutakin korkojen ja osakkeiden ulkopuolelta: *private equity*, lainasijoitukset, *hedge fundit*, infrastruktuurisijoitukset, reaalisijoitukset, hyödykkeet”, Vaittinen listaa. Epälikvidien vaihtoehtoisten sijoitusten houkuttelevuus on sijoittajan mahdollisesti saama kompensatio *osta ja pidä* -sijoituksestaan.

Vaihtoehtoisten sijoitustuotteiden kehittäminen edellyttää suuren sijoittajan resursseja, ainutlaatuisia osaamista ja pitkäjänteisyyttä. Niitä Vaittinen takaa myös tämän syksyn tuotelanseerauksiin.

”Tuomme uuden tavan sijoittaa vaihtoehtoisin sijoitustuotteisiin”, Vaittinen lupaa.

## SIOJITA PIENEMPIIN PÄÄSTÖIHIN

Mandatum Life tuo myyntiin globaalisti hajautetun ML Tulevaisuus Ilmasto -indeksisijoituskorin, jonka tavoitteena on hidastaa ilmastonmuutosta sijoittamalla alansa vähäpäästöisimpiin yrityksiin. Rahasto tähtää maailman osakemarkkinatuottoon puolet pienemmällä hiilidioksidipäästöillä.

ML Tulevaisuus Ilmasto sopii sijoittajalle, joka haluaa sijoittaa vastuullisesti tuottotavoitteistaan tinkimättä: indeksisijoituskorissa vastuullisuuteen yhdistyy hyvä tuottopotentiaali ja globaaliksi sijoituskohteeksi edullinen hinta. Se sijoittaa Amundin MSCI World Low Carbon Leaders -indeksiä seuraavaan ETF:ään, joka on Euroopan ensimmäinen maailmanlaajuisesti pienemmän hiilijalanjäljen yhtiöihin sijoittava ETF. Sijoituskori on tarjolla niin yksityis- kuin yritysasiakkaille.

→ Lue lisää: [mandatumlife.fi/tulevaisuus](https://mandatumlife.fi/tulevaisuus)

**”Isoin tunne voitossa on tieto siitä, että pystyy siihen. Voittaminen vaatii todella paljon henkisesti, ja tilanteen vieminen loppuun asti tuntuu huikealta. Mutta ei elämä yhdestä voitosta muutu. Tässä lajissa ylä- ja alamäkiä tasoitetaan kovalla työllä ja kehittymisen nälällä, jotta huonot pelit eivät olisi niin huonoja – ja jotta hyvät pelit olisivat vielä parempia.”**



**ROOPE KAKKO SAAVUTTI** uransa ensimmäisen European Tour -voiton elokuun alussa pelatussa Madeira Islands Openissa. Kakko ratkaisi kisan kylmähermoisella päätöspäivän pelillään: 63 lyöntiä on kovin viimeisen kierroksen tulos kuluvalle European Tour -kaudella. Golfaajan loistava vire on jatkunut koko alkusyksyn. Prahassa pelatussa Czech Mastersissa Kakko sijoittui hienosti viidenneksi.

Mandatum Life onnittelee Roope Kakkoa menestyksestä ja tukee huippugolfaajaa matkalla uusiin voittoihin.

→ Seuraa Roopea: [facebook.com/roopekakko](https://facebook.com/roopekakko)

# 790

Mandatum Life osallistuu syrjäytymisvaarassa olevien lasten ja nuorten auttamiseen Tukikummit-säätiön kautta: myönteisen avustuspäätöksen mukana yhtiö lahjoittaa perheen alle 18-vuotiaille lapsille tapaturmavakuutuksen. Syyskuussa 2015 vakuutuksen piiriin kuului 790 lasta yli 300 perheestä.

”Yli puolet vuoden aikana myönnettyistä avustuksista kohdistuu lasten ja nuorten harrastustoimintaan. Siksi on tärkeää voida tarjota pienituloisten perheiden arkeen lisäturvaa myöntämällä liikunnallisille, aktiivisille lapsille ja nuorille tapaturmavakuutuksia”, kertoo säätiön varoja jakavan Kirkon diakoniarahaston sihteeri **Sari Nieminen**.

## TUKIKUMMIT

**VUONNA 1874 PERUSTETTU** Keskinäinen Vakuutusyhtiö Kaleva oli ajautua konkurssiin vuonna 1977. Sampo-ryhmään liittymisen ja muiden vaiherikkaiden tapahtumien myötä yhtiö nousi jälleen henkivakuutuslaitosten uudistajaksi ja markkinoiden vakavaraiseksi menestyjäksi.

**Jussi Vauhkonen** kirjoittamassa kirjassa käydään läpi Suomen vanhimman henkivakuutusyhtiön viimeiset viisi vuosikymmentä. Lisäksi kirja kertoo siitä, miten henkivakuuttaminen muuttui pääomamarkkinoiden murroksen myötä ja miten vanha vakuuttamisen eetos mukautui pörssi maailman henkeen.

**Jussi Vauhkonen. Selviytyjä – Vakuutusyhtiö Kaleva 1965–2015. Otava 2015.**



# Rahasta & Hengestä

## HUIPULLE NELISTÄVÄ KOLMIKKO

Mandatum Life toimii Team Tallbergin yhteistyökumppanina kaudella 2015. Tiimiin kuuluvat Tallbergin huipputason kilparatsastajasisarukset.

→ Seuraa kolmikkoa: [facebook.com/TeamTallberg](https://facebook.com/TeamTallberg)



### ANNA TALLBERG, 19

**VALMENTAJA:** Mikaela Lindh, Tanska

**HEVONEN:** Fernet D

**PARHAAT SIJOITUKSET:** Kouluratsastuksen nuorten SM-kulta 2015, joukkuepronssia junioreiden PM-kilpailuissa 2011–2012.

**TAVOITTEET:** Menestyminen kansainvälisissä nuorten ratsastajien luokissa (2015). SM-kullan puolustaminen, henkilökohtainen mitali PM-kilpailuissa ja TOP 10-sijoitus EM-kilpailuissa (2016).

**MOTTO:** *Work hard in silence; let your success be your noise.*



### EMMA TALLBERG, 19

**VALMENTAJA:** Henrik Ehrnrooth

**HEVOSET:** Dolce Vita Crosby ja Arven

**PARHAAT SIJOITUKSET:** Esteratsastuksen EM-kilpailuiden 13. sija, junioreiden SM-pronssia 2013, joukkuehopeaa junioreiden PM-kilpailuissa 2012 ja joukkuepronssia 2013–2014.

**TAVOITTEET:** Menestyminen kansainvälisellä 145–150 cm tasolla (2015) ja EM-kilpailuissa (2016).

**MOTTO:** *Never let a stumble in the road be the end of the journey.*



### JULIA TALLBERG, 25

**VALMENTAJA:** Markus Borggreve, Saksa

**HEVOSET:** Schöne Aussicht, Highland Park ja Skyfall

**PARHAAT SIJOITUKSET:** Kouluratsastuksen nuorten SM-kulta 2009, hallimestaruuskulta 2010, joukkuepronssi junioreiden PM-kilpailuissa 2009–2010.

**TAVOITTEET:** Nuoren MM-ratsu Highland Parkin kouluttaminen vaikeammalle tasolle. Menestyminen sekä Saksan kansallisen tason että kansainvälisen tason kouluratsastuskilpailuissa. (2015–2016)

**MOTTO:** *Make today count. You'll never get it back.*

## Ratkaisija

## VAKAVASTI OTETTAVA ETU

*Joka viides suomalainen kohtaa vakavan sairauden 65 vuoden ikään mennessä. Sosiaalisesti vastuullinen työnantaja vakuuttaa henkilöstönsä ikävän diagnoosin varalta.*

**Ongelma:** Yksi ison asiantuntijayrityksen avainhenkilöistä on juuri palannut pitkältä sairauslomalta voitettuaan vakavan sairauden. Nyt yrityksen johto pohtii, miten se voisi varautua vastaaviin tilanteisiin paremmin, kannustaa henkilökuntaa ja sitouttaa tärkeimpiä avainhenkilöitä.

**Ratkaisu:** Yrityksen ottama vakavan sairauden turva on työnantajan tarjoama etu henkilöstölle. Vakavan sairauden varalta vakuutettu ja diagnoosin saanut työntekijä on oikeutettu kertakorvaukseen, joka helpottaa sairastuneen arkea, nopeuttaa toivon mukaan hänen toipumistaan ja jouduttaa siten myös työhön palaamista. Vakuutuksen voi hankkia kaikille työntekijöille tai esimerkiksi tietyille avainryhmälle.

Yrityksen tarjoamia etuja kannattaa tarkastella aina kokonai-

suutena, yrityksen strategian ja henkilöstörakenteen näkökulmasta. Sopivatko ne yritykselle? Ovatko ne työntekijöille mielekkäitä? Perheelliselle ja keski-ikäiselle tai sitä vanhemmalle työntekijälle vakavan sairauden turva voi olla hyvinkin houkutteleva etu.

Vakuutuksen kautta yritys profiloituu vastuullisempaan työnantajana, joka kantaa työntekijöistään huolta työajan ulkopuolellakin ja on sairastumisen hetkellä kiinnostunut myös työntekijän perheestä. Kun työmarkkinoilla kilpaillaan yhä kiivaammin parhaista osaajista, vakuutus voi olla yritykselle myös merkittävä rekrytointietu.

*Ongelman ratkaisi Mandatum Lifen Yritykset-yksikön asiakasjohtaja Janne Sjöman.*

→ Lue lisää vakavan sairauden turvasta sivuilta 48–49.





## VASTUU TUNTURISTA

Levi Eventsin toimitusjohtaja Janne Pelkonen kertoo, miksi ja miten Levillä panostetaan ympäristöasioihin.

### Miksi ympäristövastuu on Leville tärkeä asia?

Lapin matkailu perustuu luontoon. Myymme asiakkaillemme puhdasta luontoa ja Euroopan puhtainta ilmaa, siksi ympäristön huomioiminen on matkailun kehittämisessä välttämätöntä. Pitkällä aikavälillä vastuullinen toiminta merkitsee paitsi luonnon myös kustannusten säästöä, kun esimerkiksi energia- ja materiaalivirrat minimoidaan ja jätteet kierrätetään.

### Miten ympäristövastuu Levillä näkyy?

Ympäristöohjelmamme kattaa koko tunturin toiminnan energiankäytöstä jätehuoltoon ja logistiikasta vedenkulutukseen. Kokonaisuuteen vaikuttavat monet yksittäiset teot, kuten uusiutuvan sähköenergian käyttö, lumetusjärjestelmän tehostaminen ja hehkulamppujen korvaaminen ledeillä. Hiihtokeskus on jopa aikaista-

nut rinneaikaa puolella tunnilla aamusta ja lyhentänyt sitä tunnilta illasta, jotta päivänvalo voidaan käyttää optimaalisesti hyödyksi. Tänä talvena Leville saadaan Suomen ensimmäinen hybriditampperi. Ympäristön kestävään kehitykseen liittyy ekologisuuden lisäksi sosiaalinen vastuu, mikä tarkoittaa meille ennen kaikkea paikallisen työvoiman ja lähialueluiden suosimista.

### Minkälaisia vastuullisia valintoja matkailijat voivat tehdä itse?

Rohkaisemme matkailijoita autottomaan liikkumiseen tarjoamalla asiakkaidemme käyttöön ilmaiset kyläpyörät sekä hyvät Ski Buss-yhteydet rinteisiin. Lisäksi sähköautojen latauspisteet ovat asiakkaidemme käytössä ympäri vuoden.

→ Lue mitä muuta Levillä tapahtuu: [levi.fi](http://levi.fi)

# SANAN VALTA

Kreikan tilannetta on turhauttavaa seurata. Mutta mitä oikeastaan on tapahtunut ja miksi Kreikan kriisiä ei saada pysäytettyä? Salkunhoidon johtaja Juhani Lehtonen selvittää.

TEKSTI: *Juhani Lehtonen* KUVITUS: *Wonder Agency*



**M**ieti mitä sanot, jottet tule sanoneeksi mitä mietit, toteaa vanha sanonta.

Politiikassa vaalilupaukset vesittyvät helposti valtaan pääsyn jälkeen ja takit kääntyvät silkkivuorit viuhuen, riippumatta siitä millä pituuspiirillä majailaan.

Kesän aikana euroalueen päällimmäiseksi puheenaiheeksi nousivat jälleen Kreikan ongelmat. Eurokriisin syvimpien syövereiden jälkeen eteläinen Eurooppa on noussut selvästi jaloilleen, Kreikkaa lukuun ottamatta.

Pelastuspaketit, EKP:n pääjohtaja **Mario Draghin** kuuluisat sanat: ”euro on peruuttamaton... teemme kaiken mahdollisen euron puolustamiseksi” sekä elvyttävä rahapolitiikka yhdistettynä tase-elvytysoh-

jelmiin auttoivat Espanjan, Italian, Portugalin ja Irlannin takaisin jaloilleen, talouskasvun polulle.

Keskuspankkien toiminta perustuu mitä suurimmassa määrin uskottavuuteen ja luottamukseen, kuten sopimussyhteis-kunnissa talouden toiminta ylipäättään.

**K**reikan vastaanottama toinen tukipaketti vuonna 2012 (130 mrd. euroa) rauhoitti pankkijärjestelmän sekä mahdollisti valtion ja pankkien pääsyn jälleen kansainvälisille lainamarkkinoille, kun velkojien ja markkinoiden orastava luottamus Kreikkaan oli palautunut. Kreikan bkt:n kehitys kääntyi jopa nousuun ja valtion budjet-

ti taittui ylijäämäiseksi. Kansantalouden kehityspolku näytti suotuisalta, kunnes maa alkoi valmistautua tammikuussa 2015 parlamenttivaaleihin.

Kovaa sisäpoliittista linjaa pitänyt vasemmistopuolue Syriza voitti talvivaalit ennennäkemättömällä vyöryllä. Puolueen vaaliohjelma perustui pääasiassa lupaukseen paremmasta neuvottelutuloksesta velkojien kanssa. Dramaattisesti yli varojensa elänyt maa osti lupauksen helposti.

Syriza aloittikin kohtalaisen nopeasti ohjelmalinjauksensa toteuttamisen. Velkojien kanssa päätettyjä ja toimeenpannutu rakenteellisia uudistuksia kumottiin ja yksityistämiprojektit pysäytettiin. Julistettiin kansan ylpeyttä ja itsetuntoa. Markkinat ja velkojat alkoivat hermostua.



**V**altiovarainministeriksi nousi **Yanis Varoufakis**, kreikkalainen ekonomisti ja taloustieteen peliteorian tohtori. Ohjelmansa mukaisesti hallitus ryhtyi neuvottelemaan velkojen uudelleen järjestelystä ja laina-aikojen pidentymisestä.

Helmikuussa 2015 Kreikka saikin kaasan väliaikaisen paperin velkojen (Troikka) kanssa laina-aikojen pidennyksestä. Kesäkuu 2015 alkoi muodostua takarajaksi aiempien lainojen erääntymisen vuoksi. Oli pakko päästä sopuun velkojen kanssa. Vähitellen Syrizan puhe kuitenkin kiristyi.

Varoufakis käytti peliteoriaa tunteville tutut neuvotteluteorioiden klassiset käänneet miltei oppikirjatarkkuudella. Näimme bluffit ja kriisit. Lopulta pela-

minen ajautui kuitenkin umpikujaan, ja velkojat vetivät viimeisen esityksensä pois pöydältä, sillä määräaika oli umpeutunut ilman sovintoa.

Sitten alkoi tapahtua kummia. Kreikka päätti äänestystään kansalaisillaan jossakin neuvotteluvaiheessa pöydällä olleen sopimusluonnoksen. Kansanäänestyksen lopputulos oli kielteinen. Ei sopua velkojen kanssa.

Luottamuksella on hinta, ja joskus hintalapussa on paljon nollia. Kreikan Syriza-hallitus romutti täysin aiempina vuosina tehdyn työn, jolla oltiin palautettu velkojen ja markkinoiden luottamus Kreikkaan. Maa oli ajautumassa heinäkuussa 2015 pankkijärjestelmän sulkemisen jälkeen lähelle humanitaarista kriisiä – 2010-luvulla ja euroalueen jäsenenä. Käsittämätöntä.

**S**yrizan johto kuvitteli saaneensa kansanäänestyksen ei-tuloksella vipua neuvotteluihin. Toisin kävi.

Heinäkuun 12. päivänä solmittu esisopimus velkojen kanssa oli lopulta tavallisen kreikkalaisen kannalta merkittävästi kireämpi ja epäsuotuisampi kuin aiemmin kesäkuussa pöydällä olleet aihiot.

Mikä pahinta, jälleen kerran sananvalta oli tuhonnut luottamusta demokratian kehossa. Varoufakis joutui jättämään

### *Kreikka oli ajautumassa pankkijärjestelmän sulkemisen jälkeen lähelle humanitaarista kriisiä.*

valtiovarainministerin tehtävät. Lopulta, elokuun puolivälin jälkeen, euromaat ovat yksi toisensa jälkeen hyväksyneet Kreikan kolmannen lainaohjelman. Siinä tähdätään jälleen +3,5 prosentinn budjetin ylijäämään vuonna 2018.

IMF tullee olemaan tässäkin ohjelmassa mukana, kunhan laina-aikoja ensin pidennetään noin 60 vuodella ja alkuun tehdään kymmenen vuoden korkovapaat. IMF:n kehikossa tämä johtaa ”kestävämpään lainaohjelmaan”.

60 vuoden laina-ajan pidennys muuten vastaa korkomatematiikassa noin 40 prosentin velkamäärien leikkausta Kreikan velkojen nykyarvoon.

**O**n turhauttavaa seurata samaa kaavaa kerta toisensa jälkeen.

Poliitikot haluavat valtaa, ja valtaa saa kohtuullisen helposti lupaamalla kuun taivaalta. Kreikassa on ennenaikaiset parlamenttivaalit syyskuun lopussa 2015. Toivottavasti demokratian kehto ei keiku pahasti kumolleen tällä kertaa. Sen verran tavallisia kreikkalaisia on jo nyljetty.

Neljättä Kreikka-pakettia tuskin euroalueella nähdään, joten vaaliohjelmaa ryhdytään markkinoilla seuraamaan suurenuslaseilla. Miettikää, mitä sanotte. ●

# Hajauta riskit, **moninkertaista** mahdollisuudet

*Hyvän osakesalkun rakentamisen salaisuus  
on hyvin yksinkertainen. Hajauta  
salkkuasi ja tee se oikein.*

**TEKSTI:** Juulia Lipponen ja Antti J. Lagus **KUVITUS:** Wonder Agency





**S**uomalainen osakesijoittaja on nauttinut hyvistä tuotoista viimeiset kolme vuotta, vaikka välillä kyyti on ollut melkoista vuoristorataa. Vai miltä kuulostaa lähes -25 prosentin syväkyykky vuonna 2011 mutta yli 30 prosentin tuotto kaksi vuotta myöhemmin? Jos salkussa on yksittäisiä osakkeita, ovat hintavaihtelut voineet olla vieläkin merkittävämpiä.

”Tyypillisessä suomalaisen salkussa on vähän osakkeita, mediaani on kahdesta kolmeen, rahastoja puolestaan on kaksi”, sanoo suomalaisten sijoittamista ja riskinottoa tutkinut Oslon kauppakorkeakoulun rahoituksen professori **Samuli Knüpfer**.

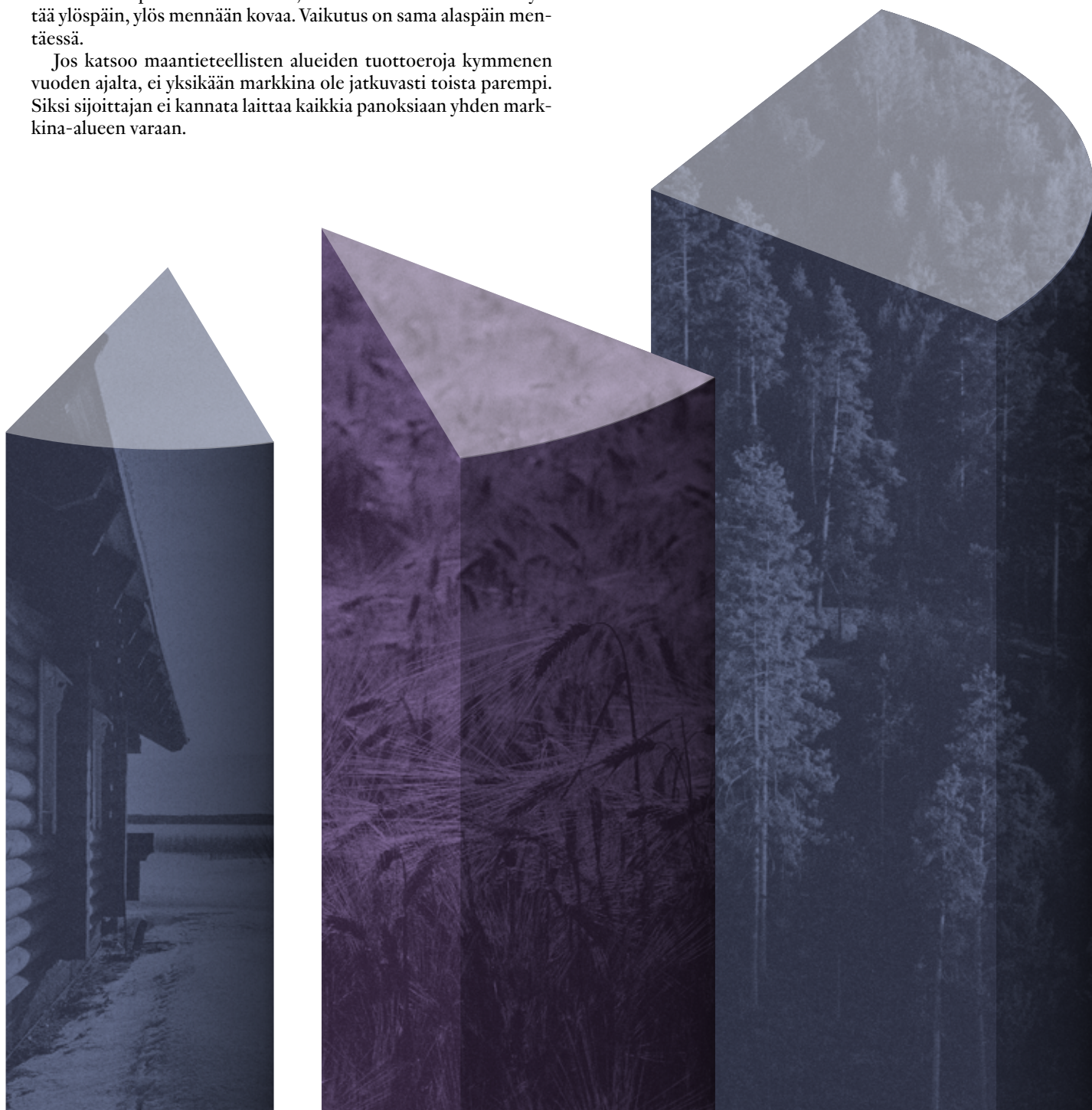
Hän on työskennellyt ennen Osloon siirtymistään apulaisprofessorina London Business Schoolissa sekä tutkijana Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa.

Suhdanneherkkyys eli syklisyys on suomalaista osakemarkkinaan leimaava piirre. Se tarkoittaa, että kun taloussuhdanne näyttää ylöspäin, ylös mennään kovaa. Vaikutus on sama alaspäin mentäessä.

Jos katsoo maantieteellisten alueiden tuottoeroja kymmenen vuoden ajalta, ei yksikään markkina ole jatkuvasti toista parempi. Siksi sijoittajan ei kannata laittaa kaikkia panoksiaan yhden markkina-alueen varaan.

*”Tyypillisessä suomalaisen salkussa on vähän osakkeita, mediaani on kahdesta kolmeen, rahastoja puolestaan on kaksi.”*

– Samuli Knüpfer



*”Juuri nyt markkinat ovat melkoisessa liikkeessä ja hajauttamisen merkitys korostuu. Hyvä hajautus koostuu maantieteellisen hajauttamisen lisäksi omaisuusluokka-, toimiala- ja aikahajauttamisesta.”*

– James Kingston

**S**uomen osakemarkkinat ovat vain pieni siivu koko maailman osakemarkkinoista. Mittakaavasta kertoo, että monet maailman suurimmista yhtiöistä ovat markkina-arvoltaan suurempia kuin koko Suomen pörssi. Pieni markkina tarjoaa rajallisesti mahdollisuuksia tehokkaaseen hajauttamiseen. Miksi suomalaisen salkusta löytyy silti pääasiassa kotimaisia nimiä?

”Moni sijoittaja keskittää sijoitukset pariin osakkeeseen tai rahastoon, koska ne ovat tuttuja”, Knüpfer sanoo.

Hän muistuttaa, että sijoittaminen on paljon muutakin kuin järkeä. Siihen kuuluvat myös tunteet, ja syyt kotimaisen osakesijoittamisen suosioon ovatkin vahvasti tunneperäisiä. Lisäksi kotimaisiin osakkeisiin on helppo sijoittaa, sillä toimintakertomukset ja muut dokumentit on tehty suomeksi. Yhtiökokouksissa on vaiatonta käydä vahvistamassa uskoaan. Kotimaiset yritykset yksinkertaisesti tuntuvat tutuilta, vaikka moni suomalaisyritys toimii kansainvälisillä markkinoilla siinä missä globaalit kilpailijansakin.

Vaikka monet suomalaisyritykset ovat kansainvälisiä, kohdistuu sijoittajan riski erittäin pieneen maantieteelliseen alueeseen. Maailman suurimman varainhoitotalon BlackRock iSharesin analytiikko **James Kingstonin** mukaan hajautuksella vältetään keskittämistä yksittäisiin osakkeisiin.

”Juuri nyt markkinat ovat melkoisessa liikkeessä ja hajauttamisen merkitys korostuu. Hyvä hajautus koostuu maantieteellisen hajauttamisen lisäksi omaisuusluokka-, toimiala- ja aikahajauttamisesta. Kokonaisuus riippuu riskinsietokyvystä ja tuottotavoitteista, eli haluaako maltillista tuottoa pienemmällä riskillä vai korkeampaa tuottopotentiaalia”, Kingston pohtii.

**M**iten suomalainen sitten sijoittaa? Tätä Knüpfer käsitteli suomalaisia sijoittajia koskevassa tutkimuksessa, joka perustui vuoden 2008 tilanteeseen. Vaikka markkinoilla on tapahtunut paljon seitsemässä vuodessa, on suomalaisten into sijoittamiseen ja hajauttamiseen pysynyt pitkälti ennallaan.

”Vain noin joka neljäs sijoittaa varojaan osakkeisiin tai rahastoihin, mikä on kansainvälisessä vertailussa vähän. Esimerkiksi Ruotsissa vastaava luku on yli puolet. Suomi ja Ruotsi tarjoavat mielenkiintoisen vertailuparin, sillä tekijät, joiden on ajateltu edistävän yksityishenkilöiden sijoittamista, kuten korkea koulutusaste, ovat näissä maissa samankaltaisia”, Knüpfer sanoo.

Asunnot, kesämökki, autot, metsät, pellot. Tilastokeskuksen tekemän tutkimuksen mukaan vuonna 2013 jopa 79 prosenttia suomalaisten varallisuudesta on reaaliarallisuutta ja valtaosa siitä on kiinni asunnossa. Harva hajauttaa kiinteää omaisuuttaan laajasti ulkomaille, mutta usein myös helpommin hajautettavissa oleva sijoitussalkku keskittyy kotimarkkinoihin. Kokonaisvarallisuus keskittyy siis samaan maantieteelliseen alueeseen asunto myöten. Lopputuloksena kaikki munat ovat samassa, hyvin pienessä korissa.

Vaikka sijoituskäyttäytyminen muuttuu hitaasti, Knüpferin mukaan tietyt trendit ovat voimistuneet.

”Sijoittajat ovat yhä tietoisempia mahdollisuuksistaan, mikä näkyy esimerkiksi erityyppisten indeksirahastojen suosion kasvuna. Hajauttamisen ei tarvitse olla kallista.”

Yksi suosittu indeksisijoittamisen muoto on pörssinoteerattu indeksirahasto eli ETF, joka seuraa tiettyä vertailuindeksiä ja pyrkii sen mukaiseen tuottoon. ETF:n etuja ovat hajautus ja edullisuus, sillä yksittäinen ETF voi sisältää satoja yrityksiä eri toimialoilta. ETF voi sijoittaa melkein päihin markkinaan tahansa. Se tekee hajauttamisen helpoksi myös pienelle sijoittajalle, joka ei muutoin vieraita markkinoita saavuttaisi.

Kansainvälisissä vertailuissa nostetaan usein esille, että suomalainen sijoittaja kaihtaa osakkeita ja riskinottoa. Pankkitileillä makaa käteistä tyhjämpänä. Jopa noin 40 prosenttia suomalaisten rahoitusvarallisuudesta on pankkitalletuksia. Luku on korkea, etenkin kun korkotaso on alhainen eikä pankkitalletus käytännössä tuota mitään.

Ajatus suomalaisesta turvallisuushakuisena sijoittajana syntyy ehkä pankkitalletusten määrästä, mutta ei välttämättä suomalaisten sijoitussalkkujen varsinaisesta sisällöstä. Kotimaisen salkun todellinen riskitaso voi yllättää sijoittajan.

Tärkeää on ymmärtää, mistä oman salkun riskit koostuvat.

**O**maa riskinsietokykyä määrittäessä markkinaheilahteluilla ei saisi olla sijaa. Omat lähtökohdat ja sijoitustavoitteet määrittävät sen, kuinka paljon riskiä kannattaa salkussaan kantaa. Hajautuksesta ja sijoitussuunnitelmassa pitäytymisestä puhutaan paljon, suunnitelmia vain noudatetaan kehnosti.

”Perinteisesti taloustieteissä on ajateltu, että sijoittajan riskikäyttäytyminen olisi muuttumatonta, mutta nyt on löytynyt vahvaa näyttöä siitä, että riskikäyttäytyminen muuttuu ajan myötä”, Knüpfer sanoo.

Tyypillisin muutos on, että riskinottohalukkuus heiluu markkinan mukana. Kun markkinoilla menee hyvin, osakepainoa lisätään. Kun markkinat laskevat, heivataan osakkeet yli laidan – ja pitkän aikavälin tuottotavoitteet usein siinä mukana.

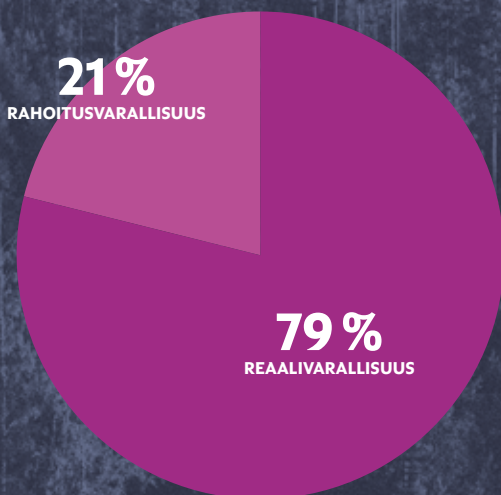
Osakesijoittaminen onkin kestävyyslaji, ja vaikka joskus järkeä ja tunnetta on vaikea erottaa toisistaan, myös intuitiolle on annettava oma tilansa.

”Toki sijoittaminen perustuu myös vaistonvaraisille reaktioille”, Knüpfer muistuttaa.

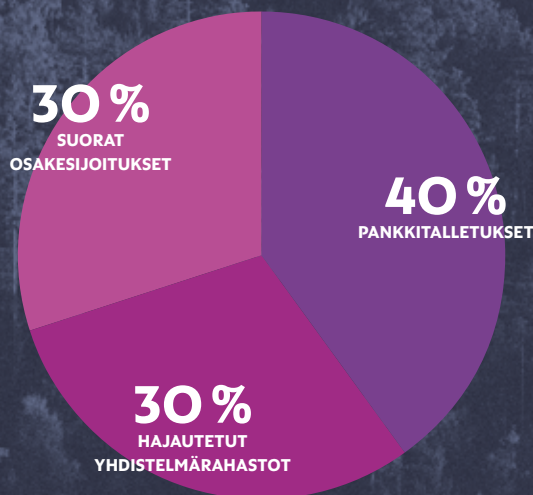
Tämän tietää jokainen sijoitusalan ammattilainen. Omaan vaihtoon on välillä osattava luottaa, sillä usein se johtaa oikeaan suuntaan.

Kun tehokkaasti hajautettu salkku on rakennettu fiksusti ja aikaa kestävästi, tilaa jää myös tunteelle. Siksi viisas sijoittaja katsoo myös Suomen pörssiä kauemmas. ●

## SUOMALAISEN VARALLISUUS



**SUOMALAISTEN KOKONAISVARALLISUUS** voidaan jakaa reaaliavarallisuuteen (79 %) ja rahoitusvarallisuuteen (21 %). Reaaliavarallisuus käsittää käytännössä asunnon, kulkuvälineet, metsät, pellot jne. Rahoitusvarallisuuteen lasketaan sijoitusomaisuus, kuten osakkeet ja rahastot sekä pankkitalletukset.



**SUOMALAISEN MALLISALKUN** pohjana käytettiin rahoitusvarallisuuden jakaumaa, jossa 40 % on pankkitalletuksissa, 30 % suorissa osakesijoituksissa ja 30 % maailmalle hajautetuissa yhdistelmärahastoissa. Rahastoiksi on valittu yleinen korkorahasto sekä yhdistelmärahasto, josta puolet on osakkeissa ja puolet koroissa. Osakkeet valittiin suosituimpien suomalaisten osakkeiden listalta.

*Lähteet: Tilastokeskus 2013, suomalaisten kotitalouksien varallisuus, Pörssiääitiö, kansanosakkeet*

## Hajautukselle on tarvetta

*Suomalaisen sijoittajan mallisalkku analyysissä.*

**BlackRockin James Kingston** analysoi keskimääräisen suomalaisen sijoittajan rahoitusvarallisuutta ja sen perusteella tehtyä mallisalkkua. Salkusta kolmannes koostui suosituista suomalaisista osakkeista ja toinen kolmannes muutamasta rahastosta, jotka sijoittivat korkoihin ja osakkeisiin maailmanlaajuisesti. Salkkuun laskettiin mukaan myös riskittömät talletukset, joiden osuus oli 40 prosenttia.

”Jos kolmanneskin sijoituksista on suomalaisilla osakemarkkinoilla, maantieteellinen ylipaino Suomessa on hyvin suuri. Tämä lisää riskejä, salkun hintaheiluntaa ja riippuvaisuutta suomalaisen markkinan kehityksestä. Riskitasoa voi laskea huomattavasti hajauttamalla Eurooppaan ja muualle maailmaan”, Kingston sanoo.

Maantieteellisen keskittymän lisäksi Kingston vähentäisi yksittäisten osakkeiden osuutta salkussa.

”Kyse on salkun tasapainottamisesta. Yksittäinen osake voi tuoda sekä merkittävän tuoton että tappion salkkuun.”

Kingston arvioi työkseen, millainen sijoitussalkun on oltava, jotta se vastaa sijoittajan tuottotavoitteita ja riskinsietokykyä. Työ alkaa riskien analysoinnista.

”Kun salkun kokonaisriskit on tunnistettu, voimme alkaa etsiä vaihtoehtoja tehokkaamman hajautuksen aikaansaamiseksi.”

Hajauttamisen haasteena Kingston pitää viime vuosien markkinaturbulenssia.

”Viime vuosien markkinatilanne on haastanut sijoittajaa. Riskitön korko on inflaatiota matalampi ja tuoton saamiseksi vaaditaan yhä enemmän riskinottoa. Tätä taustaa vasten salkun rakentaminen hajauttamisen näkökulmasta on ehkä haastavampaa kuin koskaan.”

BlackRockin tuotekehityksessä haaste on otettu vastaan. Perinteisten passiivisten sijoituskohteiden rinnalle markkinoille on tullut laaja joukko erilaisia indeksistrategioita, joilla voidaan hillitä markkinatekijöitä, kuten hintaheiluntaa. Kingston nimeää esimerkiksi MSCI World Minimum Volatility -indeksin ratkaisuksi korkean hintaheilunnan salkkuun.

”Sijoittaja, joka haluaa pitää pääasiallisen sijoitusjakaumansa ennallaan, voi tasapainottaa indeksisijoituksen avulla salkun arvovaihteluita.”

# YLEIS- SIVISTYKSEN *UUSI* *MÄÄRITELMÄ*



**”Tuohan kuuluu ihan yleissivistykseen” on fraasi, jolla moni briljeeraa tietämystään. Mutta onko sittenkin sivistyneempää ymmärtää oma tietämättömyytensä?**

**Sen mitä ei muista, voi googlata kädenkäänteessä. Mitä yleissivistys merkitsee yhteiskunnassa, jossa tietoa on saatavissa helposti ja loputtomasti? Pysyykö sydämen sivistys mukana maailman muutoksessa?**

**Kysyimme kolmelta oman alansa ja aikakautensa edustajalta, kuinka he yleissivistyksen käsittävät.**

TEKSTI: Anna Väre KUVAT: Bryan Saragosa ja Outi Pybäranta

## JAAKKO HINTIKKA

# Tärkeintä on kysyä oikeita kysymyksiä

” Yleissivistyksessä ei ole kyse siitä, mitä pitäisi lukea tai opiskella, vaan tiedoista ja taidoista, joita ihminen nyky-yhteiskunnassa tarvitsee. Yleissivistys on ennen kaikkea tiedon soveltamista ongelmatilanteissa. Koska tietoa on tarjolla loputtomasti, tärkeintä on esittää oikeita kysymyksiä. Sherlock Holmesin tapaan ongelmatilanteissa kannattaa kiinnittää huomiota kaikkeen siihen, mikä poikkeaa tavallisesta.

Kyky ajatella ei ole sidoksissa aikaan, kulttuuriin tai tiettyyn teoriaan. Jos esimerkiksi Aristoteles palaisi maailmaan nyt, uskon, ettei hänellä olisi minkäänlaisia vaikeuksia ymmärtää nykytiedettä henkisen viitekehjensä avulla. Ihmisellä on synnynnäinen kyky tarkastella asioita eri näkökulmista, mutta usein tämä menetetään, kun kiinnostus keskittyy esimerkiksi työn suuntaama yhdelle kapealle alueelle.

Realistinen kirjallisuus on mielestäni erinomainen avain historian ja nykyajan tuntemiseen. Se opettaa ymmärtämään erilaisia maailmoja ja ihmistyyppjä sekä havaitsemaan erilaisia näkökul-

mia. En koe itseäni ekspertiksi lukuisilla aloilla, mutta kiinnostun helposti eri asioista. Jos saan yhden langan päästä kiinni, johtaa se helposti uusiin oivalluksiin. **Albert Einsteinilta** kysyttiin kerran, kuinka hän on luonut erikummalliset teoriansa. Hän vastasi tekevänsä jatkuvasti kysymyksiä, jotka lapsilta kielletään eli uteliaisuuden ja mielikuvituksen pohjaavia, joskus hölmöjäkin kysymyksiä, jotka kuitenkin varsin hyvin selvittävät maailmaa.

Asuin 30 vuotta Yhdysvalloissa, ja Suomeen palattuani olen ollut todella pettynyt näkemyksen puutteeseen suomalaisessa yliopistomaailmassa. Toisten erilaisuuden ja ajattelun ymmärtämistä tulisi ehdottomasti viljellä osana sivistystä. Monet suomalaiset nykytutkijat eivät esimerkiksi ole lainkaan ymmärtäneet venäläisten ajattelumaailmaa tai osanneet huomioida heidän suhtautumistaan reaalioliteikkaan. Venäjän ja Ukrainan nykytilannetta voi tulkitä ja ymmärtää parhaiten historiallisen viitekehjksen kautta.”

*”Toisten erilaisuuden ja ajattelun ymmärtämistä tulisi ehdottomasti viljellä osana sivistystä.”*

*Jaakko Hintikka (1929–2015) oli loogikko ja käytännöllisen filosofian professori, jota pidetään yhtenä maailman merkittävimmistä filosofiista ja Suomen kansainvälisesti tunnetuimmista tutkijoista. Hän teki läpimurtonsa mahdollisten maailmojen semantiikan ja episteemisen logiikan keksijänä. Hintikka työskenteli pitkän uransa*

*aikana muun muassa Helsingin, Stanfordin ja Bostonin yliopistojen professorina. Hän kuoli vain muutamia viikkoja tämän haastattelun tekemisen jälkeen. Julkaisemme tekstin omaisten suostumuksella ja otamme osaa heidän suruunsa.*

**REETTA MERILÄINEN**

# Sivistynyt ymmärtää tietämättömyytensä



” Yleissivistys mittaa, kuinka ihminen pystyy sijoittamaan uuden asian tai tapahtuman kontekstiin ja luomaan sille ajallisen ja kulttuurillisen viitekehysten. Esimerkiksi säveltäjistä puhuttaessa tämä edellyttää ymmärrystä musiikin aikakausista, tyyleistä ja muista aikalaisista. Tiedon lisäksi yleissivistykseen kuuluvat kriittinen ajattelu ja kyky punnita asioita puolesta ja vastaan. Jos kritiikin jättää pois, jää vain yleistietoutta.

Yleissivistyksen sisältö muistuttaa pitkälti lukion ainevalikoimaa, mutta yhtä lailla siihen kuuluvat viihde ja populaarikulttuuri. Yleissivistystä ei synny ilman laajaa ja elämänmittaista kiinnostusta elämän lukuisia osa-alueita kohtaan.

Määrittely vaihtelee sukupolvittain ja kulttuureittain, mutta yleissivistykseen kuuluu aina nöyryys valtavan tietomassan edessä. Kehitysmaissa kirjoista luettu sivistys jää usein vähäiseksi, mutta ihmisillä saattaa olla varsin hyvä käsitys esimerkiksi erilaisista yhteiskuntajärjestelmistä ja hallintomuodoista syy-seuraussuhteineen. Vieraassa kulttuurissa yleissivistys muuttuu elämänhallintavälineeksi, joka auttaa tulkitsemaan pai-

*”Hyvä yleissivistys on paras ase jälkiviisautta vastaan.”*

kallista tapakoodistoa ja mukauttamaan omaa toimintaa siihen sopivaksi.

Maaailman muuttuessa ihmisten tulisi olla entistä kiinnostuneempia toistensa kulttuureista, tavoista ja uskonnoista. Tällä hetkellä uskontojen maailmassa käydään turhan paljon matalaotsaista keskustelua, jonka tavoitteena on mätkiä vastapuolta vanhoista uskunteoksista poimituilla hirmulauseilla. Sivistynyt ihminen kykenee olemaan provosoitumatta hyökkäävistä mielipiteistä ja näkee niiden taustalle.

Hyvään yleissivistykseen kuuluu ymmärrys ja toisen mielipiteiden kunnioittaminen, jolloin keskustelua perustellaan muuten kuin ennakkoluuloilla. Maailma on täynnä muuttujia, jotka eivät ole näkyviä ajassamme ja joiden osalta on helppo sortua jälkiviisautteen. Nyt tekemiemme päätösten todellisia seurauksia on mahdollista arvioida vasta 50 tai sadan vuoden kuluttua.”

*Reetta Meriläinen toimii Naisten pankin ohjausryhmän puheenjohtajana. Meriläinen työskenteli Helsingin Sanomien päätoimittajana vuosina 1991–2011. Tänä vuonna hän julkaisee elämästään kirjan, joka kuvaa hänen matkaansa evakkoperheen työstä Suomen valtiokunnanlehden päätoimittajaksi.*

IDA HAKOLA

# Minne katosivat hyvät tavat?

”Yleissivistys on terminä hieman vanhentunut, sillä se olettaa kaikkien hahmottavan tietoa samalla tavalla. Mielestäni yleissivistykseen kuuluu kiinnostus myös oman elinpiiriin ulkopuolella oleviin asioihin, jotta tietää niistä sen verran, että voi soveltaa tietoa lukkiutumatta valmiisiin dogmeihin.

Aikakauttamme leimaa se, että ihmiset osaavat hakea tietoa mutta eivät kyseenalais-  
taa sitä. Koska suomalainen kouluopetus on aina perustunut tiedon kuunteluun ja tois-  
tamiseen, sivistyneen keskustelu- ja väittely-  
kulttuurin puuttuminen näkyy erityisesti  
verkkokeskusteluissa, joissa oikea tieto sekoittuu tulkintoihin ja  
mielipiteisiin. Ihmisten tulisi ottaa suurempi vastuu esittämän-  
sä tiedon todenperäisyydestä ja suhtautua lukemaansa kriittisem-  
min myös itse.

*”Yleissivistys 2.0.  
tarkoittaa sosiaalista  
älykkyyttä.”*

Median ja viestinnän muutoksen sijaan nykytilanteessa on kyse laajemmasta yhteiskunnallisesta muutoksesta. Suomessa on perinteisesti vallinnut vahva konsensus, mutta nyt monet kokevat, että julkisen vallan toimien sijaan heidän kannattaa itse edistää asioita aiempaa voimakkaammin. Kansalaisaktiivisuus edellyttää kuitenkin vastuun ottamista omista sanoista ja teoista.

Kansainväliseen liiketoimintaan siirtyminen tarkoittaa, ettemme istu enää suomipöydän ympärillä, vaan meidän on omaksuttava globaali yleissivistys ja tapa tuoda itseämme esille.

Yleissivistykseen liittyy vahvasti kunnioittaminen. Yleissivistys 2.0 voisi tarkoittaa sosiaalista älykkyyttä: kykyä mukautua erilaisiin tilanteisiin ja toimia niiden koodin mukaan loukkaamatta erilais-  
ta kulttuuria, uskontoa tai asennemaailmaa  
edustavia ihmisiä.

Sivistynyt ihminen pyrkii edistämään kes-  
kustelua kiivastumatta, ilman että menettää  
kasvonsa tai pyrkii nolaamaan keskustelu-  
kumppaninsa. Ikävä kyllä tällaista huomaa-

vaisuuden etikettiä noudatetaan enää korkeintaan yritysmaail-  
massa, eikä tietysti aina sielläkään.

Toivon, että meneillään olevasta rankasta siirtymävaiheesta seuraa myöhemmin paljon hyvää. 2000-luvulla syntyneille verkko-  
ympäristö ei enää ole irrallinen todellisuus, vaan luonnollinen  
osa elämää. He tuskin tulevat tekemään samanlaisia ylilyöntejä  
kun vanhempansa.”

*Ida Hakola on digitaaliseen sisältömarkkinointiin ja sisältöstrategioihin erikoistuneen Vapa Media Oy:n toimitusjohtaja. Hakola valittiin 2014 vuoden nuoreksi yrittäjäksi yhdessä yhtiökumppaninsa Ilona Hiilan kanssa. Ennen Vapa Median perustamista Hakola työskenteli vuosia toimittajana ja PR-tehtävissä. 1*



# Tilaa toipu

Vakavaa sairastumista ei voi aina välttää edes terveillä elintavoilla.

Arki jatkuu sairastumisesta huolimatta, ja toipumiselle jää enemmän tilaa, jos toimeentulosta ei tarvitse huolehtia.

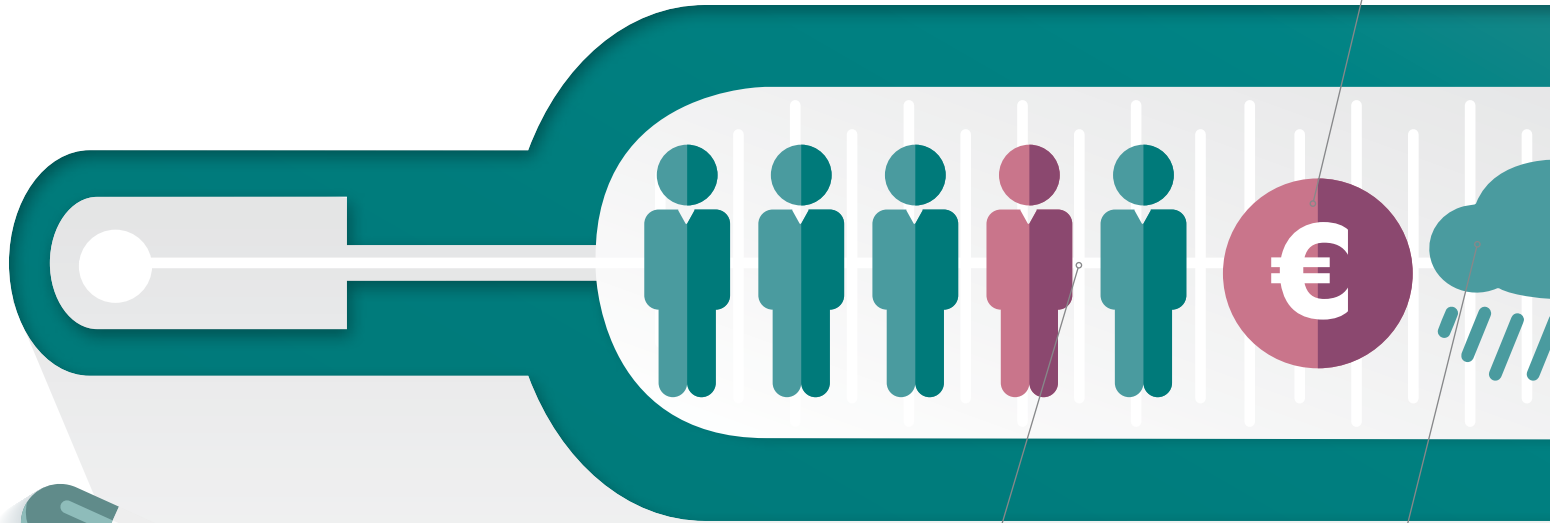
**TEKSTI:** Noora Lintukangas

**KUVITUS:** Sanna Nylén / Creative Peak

## VAKAVAN SAIRAUDEN TURVA

= veroton kertakorvaus vakavan sairauden diagnoosia tai suoritettua toimenpidettä vastaan

Vakavan sairauden turvasta maksetaan kertaluontoinen, verovapaa korvaus, kun vakuutusehdoissa määritelty sairaus on todettu tai toimenpide suoritettu. Korvauksen vakuutettu voi käyttää mihin itse haluaa, sitä ei siis tarvitse käyttää sairauden hoitoon. Korvaussumman vakuutusnottaja määrittelee itse, maksimikorvaus on 100 000 euroa. Vakuutus päättyy viimeistään, kun vakuutettu täyttää 65 vuotta ja sen voi ottaa 20–64-vuotiaana. Korvaukseen oikeuttavia sairauksia ovat vakavimmat sairaudet ja toimenpiteet eli syöpä, sepelvaltimon ohitusleikkaus, sydäninfarkti, munuaisten vajaatoiminta, MS-tauti ja aivohalvaus sekä elin- tai luuydinsiirto.



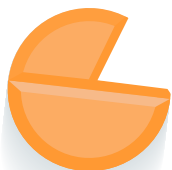
Joka viides suomalainen sairastuu 65 vuoden ikään mennessä vakavasti: syöpään, sydäninfarktiin, sepelvaltimotautiin tai aivohalvaukseen.

# 1/5

Vakava sairastuminen on suomalaisten mukaan merkittävin toimeentuloa uhkaava riski.



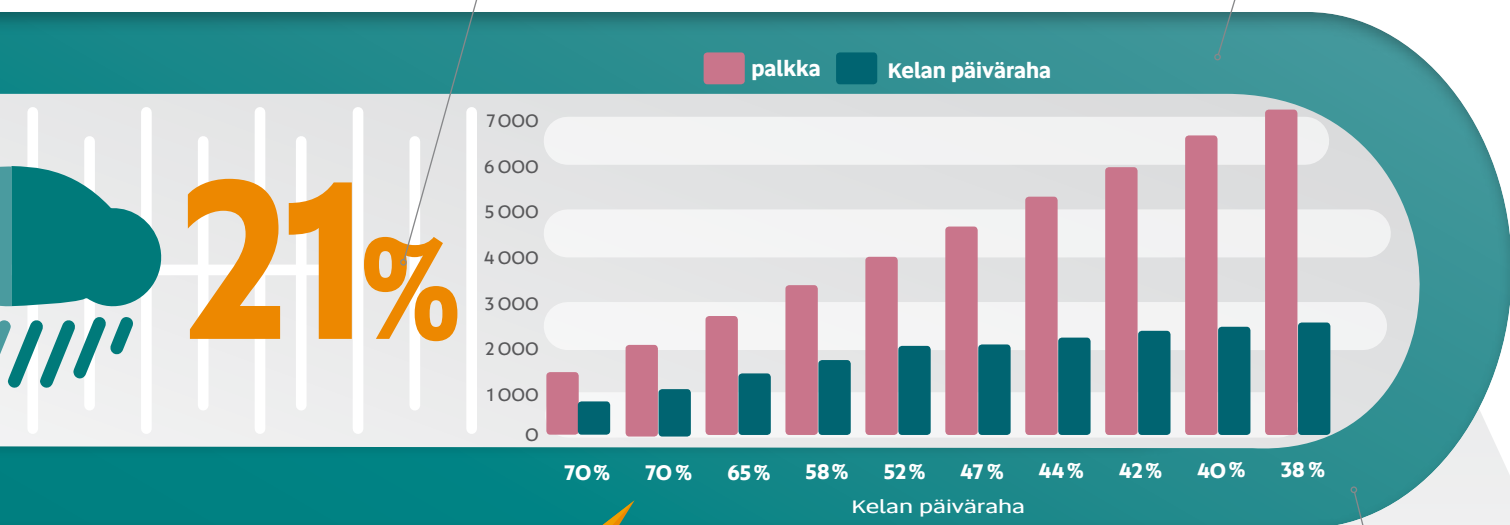
# miselle



Vain 21 prosenttia suomalaisista uskoo lakisääteisen sosiaaliturvan riittävän turvaamaan taloudellista hyvinvointia pitkäaikaisen sairauden koetellessa perhettä.



Sopiva varautumisen määrä vakavan sairauden varalle voidaan laskea tulomenetyksen kautta. Suositeltava vakavan sairastumisen turvan määrä vastaa vuoden ansiotuloja, mutta se voi olla mikä tahansa 100 000 euroon saakka.



Sairastumistilanteessa työnantaja maksaa palkkaa yleensä kahdesta kolmeen kuukaudesta. Sen jälkeen sairastuneelle maksetaan Kelan päivärahaa, joka on 40–70 prosenttia ansioista.



## Vakavaan sairauteen varautuminen: **VAKUUTUKSELLA RAHAT OVAT KÄYTÖSSÄSI HETI**

Riskivakuutuksella tarvittavan turvan saa voimaan oikeantasoisena heti. Esimerkiksi 30-vuotias henkilö, joka ottaa 50 000 euron turvan vakavan sairauden varalta, maksaa vakuutuksesta alussa noin 10 euroa kuukaudessa. Vakuutusmaksu kasvaa vakuutetun iän myötä. Säästämällä 50 000 euron kartuttamiseen voi helposti kulua 15–20 vuotta.

*Sanna Survanto-Harsaae on hallitusammattilainen, jolle Pohjoismaat ovat kotikenttää. Kaitsettavina on niin pieniä perheyriityksiä kuin suuria valtionyhtiöitä. Tuorein pesti on Altian hallituksen puheenjohtajuus. Suuri tai pieni, pari periaatetta pysyy. Omistajat, hallitus ja johto pysykööt lesteissään. Eivätkä numerot koskaan valehtele.*

**TEKSTI:** Pekka Vänttinen **KUVAT:** Bryan Saragosa

# SUORAAN ASIAAN





S anotaan, että kouluaikana persoonallisuus vasta kehittyi. Että on aivan liian aikaista arvioida, millainen ihmisestä lopulta kuoriutuu. Mutta sitten on tyyppejä, joissa on jo valmiina ikään kuin jonkinlainen lupaus tulevaisuudesta.

Se pilkahtaa näkyviin, kun arkeen tulee kupru. Siksi tämä tarina alkaa Oulunkylän yhteiskoulun rehtorin kansliasta 1980-luvun alusta.

”Lukioon tuli ruotsinopettaja, johon me oppilaat emme olleet tyytyväisiä. Marssimme rehtorin luo, joka totesi, että katsotaan jouluun saakka. Sanoin ei, tämä ei toimi, opetus ei ole laadukasta eikä meillä ole aikaa hukattavaksi. Laadimme adressinkin, mutta rehtorin vastaus oli sama. Suutuin ja kysyin, pidätkö sinä huolta, että tämä opettaja lähtee vai pidämmekö me?” muistelee **Sanna Suvanto-Harsaae**.

Oppilaat tekivät opettajan elämän helvetiksi ja tämä irtisanoutui viiden päivän kuluttua. Tilalle saatiin uusi ja osaava. Episodiin tarvittiin silti vielä yksi käänne.

”Uudella opettajalla ei ollut muodollista pätevyyttä. Teimme taas adressin, jonka kaikki hänen oppilaansa allekirjoittivat. Opettaja sai jäädä. Näin jälkikäteen kyllä säällittää se ensimmäinen opettaja. Ja rehtori oli raivoissaan. Mutta lopputulos oli hyvä.”

Vaikuttamisesta parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi tuli Sanna Suvanto-Harsaaen ura. Sitä on jatkunut kohta kolmekymmentä vuotta liike-elämän eri tehtävissä ja hallitusammattilaisena.

”Kun asiat eivät toimi, haluan vaikuttaa. Joskus minua pyydettiin politiikkaan, mutta siinä on liikaa puhetta. Tahdon toimintaa”, Suvanto-Harsaae sanoo.

Hänelle tulos on merkitsevin, eikä vaikuttaminen saa loppua puhumiseen.

”Kunnianhimon tai kilpailuhenkisyyden kanssa sillä ei ole mitään tekemistä. Kilpailen vain itseni kanssa tekemällä töitä niin hyvin kuin osaan. Olen aika provokatiivinen ja suora. En piilota sanomisiiani kaunokirjallisiin muotoihin”, hän analysoi.

Jos Suvanto-Harsaae olisi 1960-luvun nuori, saattaisi keskuudessamme olla tulinen maailmanparantaja. Mutta aika muokkaa lapsiaan, ja Suvanto-Harsaae hakeutui ja päätyi kamareihin, joissa kasvatetaan kakkua, ei niihin, joissa jutellaan sen jaosta. Työidentiteetti alkoi rakentua kymmenen vuoden aikana Procter & Gamblen palveluksessa Ruotsissa, Saksassa ja Sveitsissä.

Alle viisikymppinen Suvanto-Harsaae on tällä hetkellä mukana yhdeksän kansainvälisen yrityksen hallituksessa, neljässä niistä puheenjohtajana. Hengästyttävä uraluettelo sisältää niin perhe- kuin pörssilistattuja yrityksiä ja pääomasijoitusyhtiöitä, tunnetuimpina SAS, Paulig ja Clas Ohlson.

Valtionyhtiöistä Suvanto-Harsaae pyrki pitkään pysymään sivussa, mutta lentoyhtiön ohella hän luotsaa Altiaa, jossa hän on johtanut puhetta tämän vuoden keväästä.

Arki on melkoista matkustamista, sillä Suvanto-Harsaaen tukikohta on maaseudulla Kööpenhaminan ulkopuolella. Siellä asuvat mies, koirat ja kaksi lasta. Yksi kolmesta on jo lentänyt pesästä.

S uvanto-Harsaaen koko olemus viestii tekemistä, ei pönnöttämistä. Vaatetus on bisnes, eikä yhtään yli. Kiehkurat hieman karkailevat, mikä kertoo tärkeilemättömyydestä ja inhimillisyydestä. Puhetta tulee, paljon ja pyytämättä, välillä rönsyillen. Väliin sopii naurua ja vähän manausta, myös itselle.

Suvanto-Harsaae tietää saaneensa paljon ja nuorena. Hän tietää olevansa välillä karkäs ja usein peloton.

”Muistan, kuinka junnuna tapasin käytävällä toimitusjohtajan, joka kysyi kuinka menee. Vastasin olan yli, että ’ihan hyvin, varsinkin jos hoitaisit hommasi’. Hän vinkkasi minut huoneeseensa ja ovi sulkeutui takanani. Ajattelin, että *ob shit*, mutta hän sanoikin olevansa kanssani periaatteessa samaa mieltä. Kokemus oli lopulta hieno, hän oli suora ja avoin.”

Sitäkö se hallitusammattilaisuus sitten on? Piiskataan ja piikitellään yritysjohtoa ja kahvitellaan omistajien kanssa? Suvanto-Harsaae kestää itseensä kohdistuvan provokaation.

”Se on freelancerin työtä, päivät ovat harvoin samanlaisia. Kesäkuut ja joulukuut ovat hirveitä, sillä kokoukset pakkautuvat niihin. Kaukaisimmat merkinnät kalenterissani ovat joulukuulle 2017. Kokouksia on yhdessä yrityksessä kuudesta seitsemään vuodessa, ja minulla yrityksiä on yhdeksän.”

Tapaamiset ovat toki vain jäävuoren huippu.

”Materiaali tulee yleensä noin viikkoa aikaisemmin. Jos yritys on esimerkiksi Venäjällä, käytän paljon aikaa maan yleisen tilanteen seuraamiseen. Lisäksi tulevat kuukausiraportit. Työ on siis paljolti lukemista”, hän selvittää.

”Puheenjohtajana keskustelen lisäksi toimitusjohtajan kanssa vähintään kerran viikossa. On myös koulutettava itseään, siksi yrittän käydä kongresseissa.”

## ”OLEN AIKA PROVOKATIIVINEN JA SUORA. EN PIILOTA SANOMISIANI KAUNOKIRJALLISIIN MUOTOIHIN.”

Uudelleenjärjestelyissä ja kriiseissä työaika menettää merkityksensä. Niiden yhteydessä saatetaan paiskia menemään monta kuukautta seitsemän päivää viikossa. Vuoden 2008 katastrofin jälkeen kului kaksi vuotta kuusipäiväistä työviikkoa.

Entä sitten varsinaisen työn sisältö? Kolumnistit ovat viitanneet siihen, että hallitusammattilaiset ovat vallanneet yrityksissä konsulttien roolin. Hyviä neuvojahan tulee molemmilta.

Suvanto-Harsaaen mukaan roolijako on edelleen olemassa. Taustalla ovat hallituksen laajemmat vastuut, kiinteät tehtävät ja organinen asema omistajan ja johdon välissä.

”Hallituksella on kolme tehtävää”, hän aloittaa.

”Tärkeintä on katsoa, että yrityksellä on toimiva johto. Toisena tulee strategian seuraaminen, ettei se ole vain *bisnesplan*, vaan sen mukaan myös eletään. Kolmatta kutsun poliisitehtäväksi. Hallitus on omistajien pitkä käsi, joka valvoo että yritys tuottaa ja että sen varoja käytetään oikein. Oma valtaa hallituksella ei ole, se usein unohdetaan.”

Vastuun kantaminen palautuu aina lopulta osaamiseen ja ymmärrykseen, arvoihin ja moraalisiin, niin yksilö- kuin yritystasolla. Yöuniaan Suvanto-Harsaae ei sano koskaan menettäneensä. Ei edes silloin, kun eräskin tehdas piti sulkea Ruotsissa.

”Muistan sen tunteen, kun ihmiset menettivät työnsä. Mutta ratkaisut ovat prosesseja, eivät äkkipäätöksiä. On tiedettävä si-

simmässään, että ratkaisu on paras mahdollinen ja että on esittänyt kysymyksiä, joita hallituksen jäsenen vastuulla on esittää.”

**S**anna Suvanto-Harsaae on ollut päätoiminen hallitusammattilainen seitsemän vuotta. Heittäytymiseen vaikutti tyttärellä todettu lievä ADHD-syndrooma sekä samanaikaisesti tarjotut kaksi hallituspaikkaa. Päätös pelotti ja tuntui uraitsemurhalta. Nyt hän kuvailee ratkaisun olleen win-win kaikille osapuolille. Aikataulut muuttuivat vapaammiksi ja perhe sai tarvitsemansa huomion samalla kun ammatillisesti aukesi uusi maailma.

Ensimmäinen hallituspaikka oli tosin tullut jo kolmeitoista vuotta aiemmin, kattaustarvikkeita valmistavasta Dunista. Vaikeuksissa olleen yrityksen luotsaamista menestykseen hän pitää korvaamattomana kouluna. Eittämättä se oli myös hyvä käyntikortti seuraaviin tehtäviin.

Ammattikuntaa on toisinaan kritisoitu paikkojen haalimisesta ja kompetenssin riittävyyttä eri toimialojen välillä on ihmetelty. Suvanto-Harsaaenkin salkun kirjo on melkoinen, lääkefirmoista

pikaruokaan, kodintavaroista lentoyhtiöihin ja alkoholiin.

”Kysymys on oikeutettu, mutta hallituspaikoissa on synergiaa. Noin 80 prosenttia asioista on jokseenkin samoja, mikä on ollut minullekin yllätys. Tehtävään tarvitaan henkilö, joka näkee analyttisesti yhtäläisyydet ja erot. Tilanne voi olla yhtäläinen SAS:n ja vähittäiskaupan lukuja katsoessa.”

Yhdestä yhtiöstä hän sanoo lähteneensä, ei ovet paukkuen vaan yhteisellä toteamuksella arvojen yhteensopimattomuudesta. Rajat eivät olleet selvät tai niistä ei välitetty.

”Johdon pitää johtaa yhtiötä ja hallituksen johtoa, mutta hallitus ei saa sekaantua päivittäiseen tekemiseen. Se tekee johdosta ontuvan ja omistajista kävelykepin, jota ilman ei uskalleta mennä eteenpäin. Johtoa pitää tukea ja haastaa, mutta samalla antaa työrauhaa.”

Suomessa on pitkin vuotta keskusteltu valtion roolista omistajana. Sijoitusyhtiö Solidiumin asemaa ollaan vahvistamassa ilmeisesti myös niin sanottujen ei-strategisten yhtiöiden suuntaan.

Suvanto-Harsaae on pannut merkille Suomen pohjoismaisittain suuret valtiolliset omistukset, joita on myyty lähinnä pakon edes-

#### **KUKA?**

Sanna Suvanto-Harsaae,  
hallitusammattilainen

#### **MITÄ?**

Altian hallituksen puheenjohtaja  
keväästä 2015. Puheenjohtaja  
myös Babysamin, VPG Holdingin  
ja Sunset Boulevardin,  
varapuheenjohtaja Pauligin ja  
jäsen SASin, Clas Ohlsonin ja  
CCS:n hallituksissa.

#### **MISSÄ?**

Töissä ympäri maailmaa. Kotona  
Kööpenhaminan ulkopuolella,  
viihtyy luonnossa koirien kanssa  
ja sienimetsällä.



sä. Ruotsalaiset ja tanskalaiset ovat toisaalta olleet yksityistämässä ehkä liiankin innokkaita. Norjalaiset ovat jakaneet valtionyhtiönsä fiksusti neljään koriin strategisen merkittävyyden mukaan.

”Valtion on katsottava, että sillä säilyy kädenetäisyys yhtiöihin. Niillä on oltava strategiat, jotka eivät saa muuttua vallassa olevan puolueen mukaan”, hän listaa.

”Omistajan ja virkamiesten valta ei saa olla niin suuri, että ne voivat kävellä yhtiön hallituksen yli. Valtion pitää olla tavallista omistajaa kaksi kertaa parempi ja puhtaampi.”

**S**e, miksi niin monet huippujohtajat harrastavat historiaa, olisi tutkimuksen aihe. Keittiöpsykologiaa käyttäen taustalla lienee tarve saada perspektiiviä siihen päivänpolttavaan painekattilaan, jossa he elävät.

Sanna Suvanto-Harsaaen yöpöydältä löytyy teoksia Rooman valtakunnan ja toisen maailmansodan historiasta. Yksi kiinnostuksen kohde on Britannian kuningashuoneen pitkä jatkumo. Paljasjalkaista helsinkiläistä miellyttää myös **Kjell Westö.**

Historia on tietysti usein henkilövetoista. Karismaattiset keulakuvat vetävät suuntaviivoja, tekevät taktisia ratkaisuja, voittavat, häviävät ja riitelevät. Makrotason ihmissuhdeoppaita. Tai ainakin johtamisoppaita, putoilevathan ne päät yritysmailmassakin.

”Yksi vaihtuva toimitusjohtaja kysyi juuri, ruvetaanko facebook-kavereiksi. Nyt se olisi mahdollista, mutta ei yhdenkään istuvan toimarin kanssa. On pidettävä tietty välimatka. Ei saa luoda tilannetta, jossa tuntee kummin kaimat, ukit ja mummot. Tämän oppii viimeistään, kun on muutaman irtisanonut”, Suvanto-Harsaae linjaa.

Psykologisen silmän on silti oltava kohdallaan ja inhimilliset seikat huomioitava. Suvanto-Harsaae viljelee samaa slogania kuin maan nykyinen hallitus. Luottamusta.

”On tärkeää ymmärtää henkilö kokonaisuudessaan. Jos toimitusjohtajalla on sairas lapsi kotona, se vaikuttaa hänen tekemiseensä. On oltava niin luotettava itse, että toimitusjohtaja voi asiasta kertoa”, hän sanoo.

Kaveri on vaikea olla, mutta on oltava tarpeeksi läheinen. Ihmiset, eivät tittelit, luottavat toisiinsa.

”Pitää sparrata, samalla on kuitenkin oltava *devil's advocate.*”

**M**iten nämä kaikki opit sopivat nopeasti kasvaneeseen start up -maailmaan?

Sanna Suvanto-Harsaaella on ohje.

”Parissa olen ollut mukana. Heidän on parasta luoda neuvoo-antava *advisory board*, pari-kolme ihmistä, joita tavata vaikka neljästi vuodessa. Jos homma lähtee lentoon, siitä voi tulla hallitus. Liian aikaisessa vaiheessa käyttöön otetut raportointi- ja muut rakenteet voivat tappaa jutun alkuunsa.”

Muuten Suvanto-Harsaae ei raportoinnista tingi. Kaikki on mittavissa. Ei siis ihme, että HR on saanut häneltä täyslaidallisia.

”HR on minulle hyvin tärkeä, mutta kysyn aina, missä kohtaa tuloslaskelmaa voin nähdä työnne jäljen. Kun he vastaavat, että sitä on vaikea laskea, kehotan yrittämään.”

## **"KYLLÄ HR PYSTYY NÄYTTÄMÄÄN LIIKETALOUDELLISEN ARVONSA. SE EI OLE MIKÄÄN SOSIAALI- TAI SOFTKONTTORI."**

”Kyllä HR pystyy näyttämään liiketaloudellisen arvonsa. Kun esimerkiksi palkataan oikeita ihmisiä, säästetään headhuntereissa. HR ei ole mikään sosiaali- tai softkonttori. Siellä pitää olla pitkäjänteinen ajatus yrityksen tuloksen parantamisesta.”

Suvanto-Harsaae on numeruskovainen. Statistiikat ja grafiikat voivat harhauttaa, mutta numerot eivät valehtele hänelle koskaan. Eikö olisi ollut luontevampaa ryhtyä insinööriksi eikä Lundin kauppatieteilijäksi?

”Olen hyvin numeerinen, vaikkakin myös verbaalinen. Ja minusta piti tulla insinööri! Miksi sitten lähdinkin Lundiin opiskelemaan, se on elämäni suurin mysteeri. Ajatus kai oli, että fiksaan ruotsiani ja haen sitten Hankenille.”

Taisi takana olla vähän omapäisyyttäkin, jotain kahlitsematonta ja nujertamatonta. Jopa kapinaa.

”Luokaltamme tuli niin paljon insinöörejä. Ajattelin, että jotain muuta. Olin lapsena rasavilli, lastentarhaankin kieltäydyin menemästä, kun en saanut ottaa pyssyä mukaan. Minua ei koskaan vaa-dittu olemaan toisenlainen. Sain olla mitä olen.”

# Hyödyistä mittaa

**Vaikuttavan palkitsemisjärjestelmän ydin ovat tehokkaat mittarit. Ne ohjaavat tekemään oikeita asioita ja kasvattamaan viivan alle jäävää summaa.**

**TEKSTI:** *Anna Malk* **KUVITUS:** *Wonder Agency*





**K**un mansikanpoimijalle maksetaan korin painon mukaan, hän poimii kaikki marjat. Kun hänelle maksetaan mansikoiden laadun mukaan, hän poimii vain hyväkuntoiset marjat. Se mitä mitataan, vaikuttaa suoraan toimintaan.

Aina kun yrityksen palkitsemisjärjestelmää kehitetään ja mittareita asetetaan, niitä peilataan strategiaan. Tukevatko työntekijöiden ja osastojen tavoitteet yrityksen strategiaa? Vastaavatko mittarit tavoitteita?

Joskus paras vaihtoehto on talokohtainen mittari, jolla seurataan yrityksen vuosittaista liikevoittoa ja siitä jaetaan kaikille. Toisinaan mittarit kannattaa määrittää osasto kerrallaan, joskus jokaiselle työntekijälle erikseen. Usein mittareita kannattaa asettaa yhtä aikaa kaikille tasoille. Tärkeintä mittareiden valinnassa on se, että ne ohjaavat tekemään oikeita asioita.

**I**nnovan liiketoimintajohtaja **Anna Ylikorkala** on kehittänyt viisitoista vuotta yritysten palkitsemisjärjestelmiä. Tyypillisenä mittaamisen ongelmana hän pitää sitä, ettei henkilöstön kanssa keskustella oman toiminnan vaikutuksesta mitattaviin tavoitteisiin. Silloin palkitsemisjärjestelmä jää työntekijälle etäiseksi.

Palkitsemisjärjestelmän mittareiden ei tarvitse hänen mukaansa välttämättä syntyä johtoportaan. Henkilökunta kannattaa ottaa mukaan kehitystyöhön.

”Työntekijä saattaa kokea, ettei hän voi

vaikuttaa yrityksen tulokseen. Jos hän kokee kuitenkin pystyvänsä vaikuttamaan esimerkiksi myyntitapaamisten määrään, kannattaa miettiä, voidaanko tätä mitata ja saadaanko sillä tulosta aikaan.”

Vaikka palkitseminen jäisi ennalleen, pelkkä keskustelu voi ohjata työntekijää oikeaan suuntaan.

## Henkilöstön kanssa on keskusteltava oman toiminnan vaikutuksesta mitattaviin tavoitteisiin.

”Jo se motivoi, että työn tavoitteista keskustellaan yhdessä ja työntekijä otetaan mukaan oman työnsä kehittämiseen”, Ylikorkala sanoo.

**L**emmikkieläintarvikkeiden erikoisliikeketju Musti ja Mirri palkitsee työntekijöitään tiimitasolla neljä kertaa vuodessa. Tavoitteiden toteutumista seurataan päivittäin.

Kunkin Mustin ja Mirrin myymälän myyntitiimille asetetaan kvartaaleittain useita aktiivisempaan myyntiin ja palveluun tähtääviä mittareita, bonuskriteereitä. Myymäläpäälliköt varmistavat, että kukin työntekijä tietää, millä keinoin tuloksen voi saavuttaa.

Mustin ja Mirrin ketjujohtaja **Juhana Lamberg** kertoo, että kuhunkin myymälään saadaan joka aamu automaattiraportti, josta nähdään, miten kukin on bonuskriteereistä suoriutunut.

”Ideana on, että tilanteeseen pystyy reagoimaan välittömästi. Hyvistä saavutuksista iloitaan yhdessä ja parannuskoh-



teet löydetään nopeasti. Samalla nähdään muiden myymälöiden tilanne.”

Jos tiimi on saavuttanut tavoitteen kvartaalin lopussa, bonus napsahtaa jokaisen tiimiläisen tilille työtuntien määrään suhteutettuna.

Järjestelmä tuottaa tulosta. Kilpailu myymälöiden välillä on positiivista, ja yhden myymälän sisälle järjestelmä luo hyvää yhteishenkeä. Kaikki kokevat velvollisuudekseen osallistua yhteisen tavoitteen saavuttamiseen.

**A**ina tavoitteet eivät ole työntekijöille yhtä selkeät kuin Mustissa ja Mirrissä. Ylikorkala kertoo, että toinen palkitsemisen mittaamisen tyypillinen ongelma on se, että mittareita on liikaa.

”Omassa tekemisessä ollaan usein niin syvällä, ettei olennaista kyetä kiteyttämään. Silloin on astuttava askel kauemmas ja palattava yrityksen avaintavoitteisiin.”

Ihminen voi havaintopsykologisen teorian mukaan muistaa yhtä aikaa noin seitsemän asiaa. Niinpä Ylikorkala suosittelee käyttämään palkitsemisessa neljää mittaria. Jos mittareita on liikaa, yhden mittarin painoarvo on niin pieni, ettei se vaikuta työntekoon.

”Kolmeakymmentä ei voi muistaa. Sil-

loin tekeminen on sillä tasolla, että kunnan vain yritän parhaani.”

Joskus mittareiden määrää ei uskalleta rajata, koska ajatellaan että jotakin tärkeää jää tekemättä. Tällöin kannattaa mitata tekemisen yhteisvaikutusta, kuten taloudellista tulosta.

Henkilökohtaisempi järjestelmä ei ole aina välttämättä parempi.

**J**oskus palkitsemisjärjestelmä toimii teoriassa, mutta viimeistely puuttuu. Vaikka mittarit olisivat hyviä, esimerkiksi ravintolaketjun asiakaspalvelun laatua on vaikea mitata, jos mittausvälineitä ja arviointikeinoja ei ole mietitty.

Myös aikajänne, jolla toteutumaa tarkastellaan, jää joskus pohtimatta loppuun asti. Ovatko mitattavat asiat sellaisia, että niiden tuloksia kannattaa seurata kvartaaleittain, reaaliajassa vai vuositasolla? On eri asia seurata asiakaspalvelua päivittä-

## *Vähemmän työtä, tarkempi tulos*

Karsittukin mittaristo aiheuttaa tulosten tarkistusvaiheessa mittavan laskentataulukkorallin, etenkin suurissa yrityksissä. Excelit lentävät organisaation eri tasoilla ja henkilöstöhallinto yhdistelee taulukoita. Työtä on paljon ja virheitäkin tulee.

Palkitsemisen asiantuntijapalveluihin erikoistunut Innova Palvelut Oy ja HR-järjestelmää pilvipalveluna tarjoava Sympa Oy kehittivät työn yksinkertaistamiseksi HR Bonus-järjestelmän. Palvelua voivat käyttää johto, henkilöstöhallinto, esimiehet ja työntekijät. Järjestelmään asetetaan tavoitteet, ja niiden toteutumista voidaan seurata reaaliajassa. Tulosten tarkastelemiseksi tietomassa saadaan ajettua raporteiksi.

Innovan asiantuntijat auttavat järjestelmän käyttöönotossa ja työnantajakohortaisen määrittelyn luomisessa. Sympa hoitaa järjestelmän ylläpidon sekä tukipalvelut.



sellä kuin vuosittaisella kyselyllä. Jälkimmäisessä mitataan enemmänkin laadun mielikuvaa kuin laatua. Kumpi on tärkeämpää?

Joskus unohdetaan seurata tuloksia. Seuranta on tärkeää, koska se mahdollistaa väliaikatietojen antamisen henkilöstölle.

”Väliaikatiiedot motivoivat. Ne näyttävät, miten on onnistuttu ja miten paljon pitää vielä ponnistella, jotta tavoitteet saavutetaan”, Ylikorkala sanoo.

Kun yrityksen palkitsemisjärjestelmää aletaan kehittää, Innova teettää yrityksen henkilöstöllä kyselyn, jolla selvitetään olemassa olevan palkitsemisjärjestelmän toimivuutta.

Kysely saattaa paljastaa, että jollakin osastolla ollaan tyytyväisiä ja toisella palkitseminen aiheuttaa ilmapiiriongelmia. Silloin tietojen vertaaminen tulosfaktaan näyttää, että jotkut osastot tekevät hyvää tulosta, toiset sen sijaan väriä asioita. Ovatko mittarit kaikkialla oikeanlaiset? Painotetaanko niitä järkevällä tavalla? Ovatko tavoitetasot joka osastolla ja henkilökohtaisesti sopivan vaatavia?

**M**onialayritys Aspo Oyj päivitti palkitsemisjärjestelmänsä kaksi vuotta sitten. Uudistuksessa tehtiin kaksi suurta muutosta: Aiemmin vain osaa henkilöstöstä koskenut tulospalkitseminen muutettiin koskemaan koko konsernia. Toiseksi tulospalkkiot kytkettiin henkilöstörahoon.

Aiemmin yrityksellä oli Suomessa myös voittopalkkiojärjestelmä, jossa henkilöstörahoon jäsenille maksettiin vuosittain koko konsernin liiketulokseen perustuva palkkio. Se jakautui jäsenille kuukausipalkkojen suhteessa.

Järjestelmä toimi, mutta Aspo Oyj:n talousjohtaja **Arto Meitsalon** mukaan kasvava osa konsernin tuloksesta tehtiin muualla kuin Suomessa, jossa henkilöstö sai voittopalkkio-osuuksia.

”Järjestelmä alkoi tuntua epäoikeudenmukaiselta ja omasta työstä etäännyneeltä.”

Uudistuksessa tulospalkkiojärjestelmää laajennettiin ja se kytkettiin henkilöstörahoon, jolla korvattiin vanha voittopalkkiojärjestelmä. Nyt tavoitteita ja mittareita voidaan asettaa yksilötasolla

## Toimivimmat palkitsemisjärjestelmät ovat sellaisia, joita päivitetään ahkerasti.

asti. Suomessa työntekijä voi lisäksi itse valita, siirtääkö hän palkkionsa sosiaalikululla korotettuna rahastoon ja nostaa myöhemmin suuremman summan verottomana, vai ottaako hän palkkion veroilla vähennettynä suoraan tililleen.

Aspon neljässä toimialayhtiössä on yhteensä 850 työntekijää, ja kaikki haluttiin mukaan tulospalkkioiden piiriin.

Tuloksia mitataan pääasiassa vuositasolla, joissakin yksiköissä kvartaaleit-

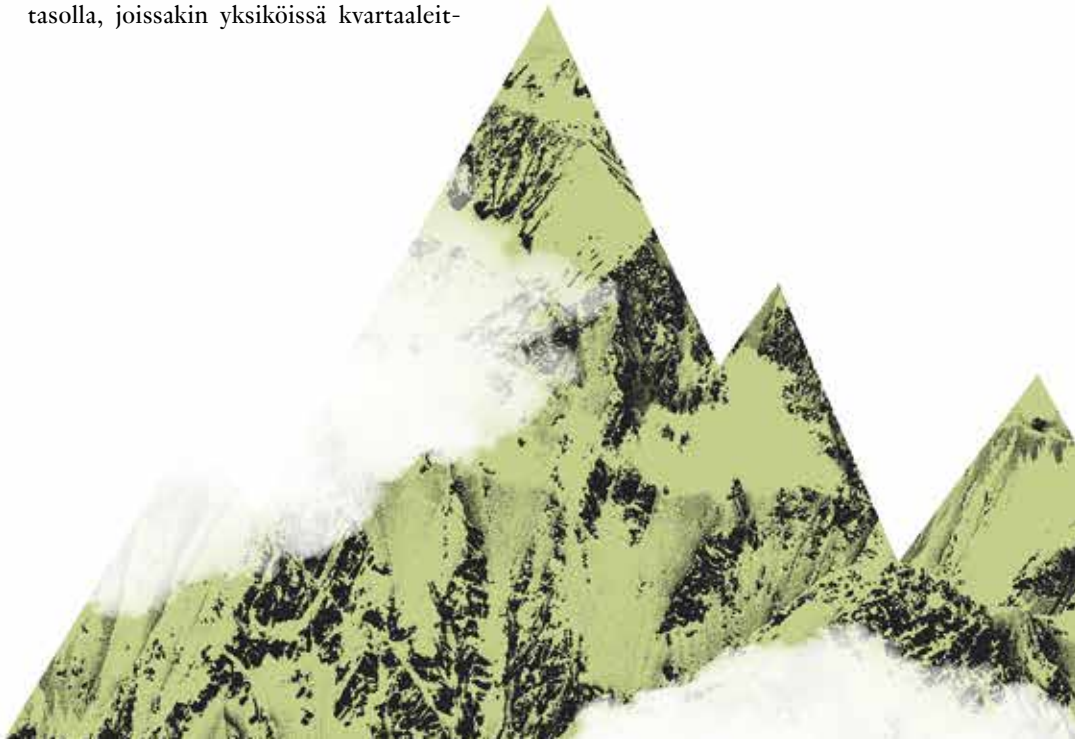
tain. Mittareita asetettiin eri organisaatio- ja suurelle osalle työntekijöistä myös yksilöllisesti. Myyntityöntekijällä voi esimerkiksi olla osaston euromääräinen mittari ja lisäksi myyntikate henkilökohtaisena mittarina.

Uusi järjestelmä on ollut käytössä nyt kaksi vuotta. Viestintään panostettiin etenkin alkuvaiheessa paljon, ja uusi systeemi alkaa olla arkipäivää.

”Ilmapiiritutkimus osoittaa, että suunta on ollut oikea”, Meitsalo summaa.

**J**os organisaation strategiaa päivitetään, mutta palkkiojärjestelmä pysyy ennallaan, mitataan äkkiä väriä asioita. Toimivimmat palkitsemisjärjestelmät ovatkin sellaisia, joita päivitetään ahkerasti. Sen ovat Ylikorkalan mukaan osoittaneet useat tutkimukset.

Mutta toiseenkin suuntaan voidaan mennä liian pitkälle. Kun palkitsemisjärjestelmän pohtimisessa ollaan oikein syvällä, saattaa unohtua, miksi järjestelmä on olemassa. Silloin on aika nostaa ilmoille se tärkein kysymys: ”Mitataanhan meillä asioita, jotka kasvattavat viivan alle jäävää summaa?”



Nihkeää on meno länsimaissa. Tuottavuus ei kasva, koska yrityksissä ja yhteiskunnassa ei innovoida tarpeeksi. Yhteiskunnasta on kasvanut häkkyrä, joka estää vapaata kilpailua ja hidastaa tuottavuuden kasvua.

Yhdysvaltalainen nobelisti, huipputaloustieteilijä **Edmund Phelps** sanoo, että ”innovointi ei tule kuin manna taivaasta”. Se tarvitsee suotuisan ympäristön.

Lääkkeeksi Phelps tarjoaa tilaa, jossa ruohonjuuritason innovaatiot rehottavat. Hänen menestysteoksensa, taloustieteellinen järkäle *Joukkokukoistus (Mass Flourishing)* kertoo, millaisissa oloissa innovaatiot pääsevät vauhtiin.

TEKSTI: Annukka Oksanen KUVAT: Ville Männikkö



# Q&A

# *Kukkoistuksen kylväjä*

**V**äitän, että hieman nuupahtaneen tunnelman takia yhteiskuntamme ja yrityksemme eivät kehity. Asia korjaantuisi, jos olot olisivat innovoinnille suotuisimmat. Kutsut tällaista innovaatiotilaa joukkokukkoistukseksi. Mitä joukkokukkoistus oikein tarkoittaa?

Periaatteessa hyvää elämää. Rikasta, luovaa elämää, jossa koetaan paljon. Työelämän joukkokukkoistuksessa ihmiset haluavat ratkoa ongelmia, ylittää esteitä ja keksiä uusia tuotteita. He ovat tyytyväisiä työhönsä.

**Tuohan kuulostaa sekä ihmisen että talouden ihannetilanteelta.**

Ei se ole mitään idylliä. Myötä- ja vastoinkäymiset kuuluvat hyvään elämään, joka on kiehtovaa, kiinnostavaa ja palkitsevaa.

**Miksi koit tarpeelliseksi pureutua joukkokukkoistukseen taloustieteen kautta juuri 2000-luvun alussa?**

Olin yhä tyytymättömämpi perustaloustieteeseen. Mietin, ettemme tiedä tarpeeksi innovaatioista emmekä kiinnitä tarpeeksi huomiota siihen, miten ne syntyvät ja miten ne vaikuttavat talouteen.

Ajattelin, että jos ymmärrämme innovaatioita ja niiden syntymekanismeja, ymmärrämme paremmin historiaamme ja sitä kautta myös sen, miksi länsimaat näyttävät nyt epäonnistuvan.

Joukkokukkoistavassa yhteisössä talouden dynamiikka rohkaisee innovoimaan, ja samalla yhteiskunta antaa innovoinnille tarpeeksi tilaa. On myös kyse yksilöistä, heidän kapasiteetistaan ja siitä, miten se pääsee esiin.

**Mitä tarkoitat yksilön kapasiteetilla?**

Aina on poikkeusyksilöitä, kuten Zuckerberg (Facebookin perustaja **Mark Zuckerberg**). En olisi ikinä uskonut, että idea toimii. Hän keksi ideansa melkein tyhjästä, mutta yleensä onkin niin, että parhaat ideat syntyvät tuotannon yhteydessä. Pitää siis olla jonkin verran kokemusta. Esimerkiksi sairaalaympäristöä ei voi suunnitella paremmaksi, jos ei ole koskaan käynyt sairaalassa.

**Miten innovaatiot syntyvät käytännössä?**

Innovaatioissa tarvitaan ryhmätyötä ja vuorovaikutusta, vaikka iso osa niistä syntyy istumalla ja seinään tuijottamalla. Silloin tulee oivalluksia. Silti innovaatioissa ei ole kyse pelkästään yksilöistä.

Innovaatioita kuitenkin syntyy, kun ihminen tuntee itsensä yksilöksi. Hän kokee elämän seikkailuksi ja haluaa olla siinä mukana. Tätä kutsun vitalismiksi. Ekspressionistinen elementti on taas se, että ihminen ilmaisee itseään suorittamalla jonkin tehtävän ja tuntee tyytyväisyyttä saavutettuaan tavoitteensa.

**Vitalismi, ekspressionismi ja individualismi eivät kuulosta perustaloustieteeltä. Klassinen taloustiede on aika hygieenistä, lähes laboratoriomaisista. Oma näkemysesi sen sijaan korostaa poikkeuksellisen paljon inhimillisyyttä, ihmisen joskus oikukas- ta ja epärationaalisenä pidettyä käytöstä. Miksi olet niin kiinnostunut näistä inhimillisistä piirteistä?**

**”Inhimillisten tekijöiden huomioiminen taloustieteessä on hieman vastentahtoista, sehän on kuin matopurkin avaisi. Mieluummin pysytään rationalismissa.”**

En oikein itsekään tiedä. Aivan urani alussa tutkin palkanmuodostusta, ja päällisin puolin näytti, että yritykset saattoivat tarjota työntekijöilleen tarpeettoman korkeita palkkoja. Mutta silloisissa laskelmissa ei otettu huomioon, että palkkaa käytettiin esteenä työn lopettamiselle tai työhön kyllästymiselle. Vielä nykyäänkin tällaisten inhimillisten tekijöiden huomioiminen taloustieteessä on hieman vastentahtoista, sehän on kuin matopurkin avaisi. Mieluummin pysytään rationalismissa.

**Olet tutkinut, että 1800-luvulla koettiin Yhdysvaltojen lisäksi Euroopan suurissa talouksissa, Iso-Britanniassa, Saksassa ja Ranskassa, huima nousu reaali-palkoissa ja tuotannossa henkeä kohti. Tulkitset, että se johtuu innovaatioiden kukoistamisesta tuona aikana. Kukoistuksen taustalta löytyvät modernismin ihanteet, yksilöllisyys ja valinnanvapaus. Ne vaikuttivat tuolloin yhteiskunnassa. Mistä ne oikein tulivat? Synnyttikö teollistuminen ne?**

Jos sanoo, että teollistuminen synnytti modernit arvot, on vähän sama kuin laittaisi kärryt hevosten eteen. Mitä teollistuminen ylipäänsä tarkoittaa? En ole oikein koskaan päässyt siitä selville.

Modernit arvot alkoivat kuplia jo 1400-luvun lopussa. Esimerkiksi **Martti Luther** oli individualismin edelläkävijä (1483–1546), hänhän oli sitä mieltä, että yksilö pystyy itse lukemaan Raamattua. Hän määritteli yksilön rajat paljon aiempaa laajemmiksi.

Kesti kauan, vuosisatoja, ennen kuin nämä arvot alkoivat vaikuttaa laajemmin yhteiskunnassa. Prosessi on hidasta.

Nykyään oletetaan, että kaikki tapahtuu nopeasti, että vuodessa saadaan kaikki kuntoon. Jos analyysini arvojen hitaasta leviämisestä pitää paikkansa, asioiden muuttaminen voi kestää hyvinkin kauan.

**Milloin lännen dynamiikka alkoi hidastua?**

Ei ole yhtä tiettyä vuosikymmentä, jolloin lännen dynamiikka alkoi hidastua. Nyt menen ehkä hieman herkälle alueelle, mutta Saksassa se hävisi toisen maailmansodan aikana, eikä maa ole oikein koskaan saanut takaisin 1800-luvun lopun dynamiikkaansa ja energiaansa.

Yhdysvalloissa se tapahtui 1960-luvulla. Silloin sääntelyn määrä kasvoi uskomattomasti ja vanhemmat alkoivat kasvattaa lapsiaan paljon aiempaa suojelevammin. Ei kaikkea pidä suojelella.

**KUKA?**

Edmund Phelps, 82, on maailman nimekkäimpiä taloustieteilijöitä. Phelps sai taloustieteen Nobelin 2006 inflaation ja työtömyyden yhteyttä selvittäneistä tutkimuksistaan.

**MITÄ?**

Phelps on huikean uran voi tiivistää niin, että hän on tuonut ihmiset, sellaisina kuin he oikeasti ovat, taloustieteen malleihin. Siitä on kyse myös vuonna 2013 ilmestyneessä *Joukkokukoistus-* kirjassa (*Mass Flourishing*).

**MISSÄ?**

Phelps on taloustieteen professori Columbian yliopistossa New Yorkissa. Hän työskentelee myös Kiinassa ja kiertää esiintymässä maailmalla.



**Perinteinen taloustieteilijä ei ehkä liittäisi lastenkasvatusta talouden dynamiikkaan. Miten se liittyy kansantalouteen?**

Yhdysvalloissa puhutaan paljon lasten ylisuojelemisesta. Lapset eivät opi tutkimaan ja ihmettelemään, jos heitä suojellaan liikaa. Meidän pitäisi palata vapaampaan kasvatukseen. Lapsia pitäisi kannustaa seikkailemaan ja kehittämään itseään vapaammin. Silloin he oppivat innovointia.

Kiinassa sen sijaan äidit neuvovat ainoita lapsiaan hakeutumaan töihin valtiolle tai valtionyrityksiin, koska niissä työsken-

telyyn liittyy kohtuullisen palkan lisäksi jonkin verran arvovaltaa. Valtiolla töissä oleva lapsi pääsee hyviin naimisiin. Mutta miten käy tuollaisessa tilanteessa yksityisille yrityksille? Mistä niihin riittää parhaita innovaattoreita?

**Mitä pahaa on sääntelyssä? Ilman sitä järjestäytynyt yhteiskunta ei voi toimia.**

Totta, sääntelyä tarvitaan, muttei viimeiseen yksityiskohtaan asti. Jos esimerkiksi koulua säännellään tiukasti, opettaja ei ehkä uskalla kokeilla luokassa uusia opetusmetodeja tai ylipäänsä mitään uutta. Ei innovointi tule kuin manna taivaasta, sillä pitää olla suotuisa ympäristö.

Ylenpalttinen sääntely myös heikentää kilpailua, koska esimerkiksi patenttisäännöt voivat olla niin hankalia, ettei uusilla, pienillä yrityksillä ole varaa niiden vaatiman lakimiesarmeijan palkkaamiseen. Isoilla sen sijaan on, jolloin kilpailu vähenee ja talouden dynamiikka hidastuu.

**Väität, että myös korporatismi tukahduttaa innovaatioita. Korporatismiin voi määritellä järjestelmäksi, jossa valtaa käyttävät eri elinkeino- ja eturyhmät poliittisten puolueiden edustajien sijaan. Se oli pitkälle vietyinä käytössä esimerkiksi Mussolinin Italiassa 1920-luvulla. Korporatismia voi olla sekkin, etteivät yritykset oikeastaan halua kilpailua. Näetkö nyky-yhteiskunnassakin korporatistisia piirteitä?**

Kun jollekin teollisuudenalalle tulee innovatiivinen yritys, valtio voi nujertaa yrityksen innon toimillaan. BMW ja Toyota tulivat Yhdysvaltojen markkinoille ja menestyivät. Amerikkalaisyritykset alkoivat valittaa vaikeuksista ja saivat hallitukselta tukipaketteja. Mitä tästä seuraa? BMW ja Toyota eivät tienaa entiseen malliin, joten niiden ei kannata yrittää innovoida samaan aikaan kun toiset alan yritykset saavat valtiolta tukea. Talouden dynamiikka hidastuu.

**Olet käynyt vuosikymmenien varrella silloin tällöin Suomessa, joten tunnet maamme jonkin verran. Suomen talous on supistunut jo kolme vuotta peräkkäin ja valtio velkaantuu nopeasti. Täällä puhutaan juuri nyt paljon tuottavuudesta ja siitä, miten innovointi saataisiin kunnolla käyntiin. Mitä neuvoja antaisit Suomelle?**

Neuvoni ovat yleisen tason neuvoja, koska en tunne yksittäisiä lukuja tarpeeksi hyvin.

Auttaisi, jos talous avautuisi niin, että uusien yritysten olisi helpompaa tulla markkinoille ja aloittaa toimintansa. Tiedän, että muutos on todella vaikeaa saada aikaan, mutta eihän itsensä pelastaminen olekaan helppoa.

Toinen avaintekijä tällaisessa tilanteessa on työllisyysaste. Se pitää saada korkeammaksi. Arvelen, että suomalaiset ovat aika varakkaita. Siitä seuraa jossain vaiheessa se, ettei perheen nuorten enää tarvitse kiirehtiä töihin, eikä eläkeikää lähestyvien tarvitse miettiä, miten he voisivat jatkaa vielä muutaman vuoden töissä. Tämä kaikki laskee työllisyysastetta, eikä luo parasta mahdollista ilmapiiriä innovoinnille.

Kriisitietoisuus voi olla vahva kansallisella tasolla, mutta on paradoksaalista, jos se ei ole sitä yksilötasolla. Yksilöt eivät ole silloin valmiita uhrauksiin tai mukautumaan työpaikoilla uudistuksiin. On vaarallista, jos innovatiivisimmat nuoret lähtevät tällaisesta ilmapiiristä muualle, Berliiniin tai vaikka Piilaaksoon. ①

# Kotiuta osaaja ulkomailta

Kansainvälinen ajattelu ja näkökulmien kirjo tuottavat parempia päätöksiä ja kukoistavampaa bisnestä. Tarvittavaa erityisalan osaamista ei aina edes löydy Suomesta. Konecranesin henkilöstöjohtaja Timo Leskinen antaa ohjeita ulkomailta rekrytointiin.

TEKSTI: Anna Malk KUVITUS: Wonder Agency

## ÄLÄ PALKKAA VAIN YHTÄ

Jos työpaikalle tulee yksi ulkomaalainen, suomen puhumista jatketaan helposti. Vasta kun ulkomaalaisia työntekijöitä on useampia, työkieleksi vaihtuu luontevammin englanti.

Konecranesin henkilöstöjohtaja **Timo Leskinen** kertoo, että kielen vaihtuminen muuttaa myös ajattelua.

”Aivot toimivat niin, että kun puhumme englantia, alamme ajatella asioita kansainvälisestä näkökulmasta. Lisäksi ajattelemme positiivisemmin. Kun kyselytutkimus tehdään suomalaisille englanniksi, he antavat parempia arvosanoja kuin suomeksi vastatessaan. On helpompi sanoa, että joku asia on *excellent* kuin että se on *loistava*.”

Lisäksi uuteen maahan ja työpaikkaan on helpompi kotiutua, jos ei ole työpaikan ainoa uusi ulkomaalainen.

## KUKA?

Timo Leskinen on psykologian maisteri ja Konecranes Oyj:n henkilöstöjohtaja. Aiemmin hän on toiminut muun muassa Fiskarsin henkilöstöjohtajana ja erilaisissa henkilöstöhallinnon tehtävissä Nokialla.

## MITÄ?

Leskisellä on vahva kokemus globaalien henkilöstötoimintojen rakentamisesta, osaamisen kehittämisestä ja muutoksen johtamisesta.

## MISSÄ?

Konecranes Oyj on suomalainen nostureita valmistava ja kunnossapitopalveluita tarjoava pörssiyhtiö, joka toimii lähes 50 maassa. Työvoima liikkuu paljon yhtiön sisällä.



## VARAA PROSESSILLE AIKAA

Ulkomailta rekrytoimiseen kannattaa varata aikaa. Prosessi on monivaiheinen, vaikkakin Leskisen mukaan byrokraattisesti ”kohtalaisen sujuva”. Esimerkiksi EU-maiden ulkopuolelta tulevat työntekijät tarvitsevat oleskeluluvan, ja asunnonkin löytäminen voi viedä aikaa.

Aluksi pitää selvittää, mistä uusia työntekijöitä voisi löytää. Lähtökohdaksi on otettava aina se, että etsitään osaajaa, ei ulkomaalaista työntekijää. Ensin kartoitetaan, löytyisikö tarvittavaa osaamista Suomesta.

”Jos ei, tehtävät avataan niin, että niihin voi hakea mistäpäin maailmaa tahansa”, Leskinen kertoo.

Kaiken kaikkiaan menee usein puolisen vuotta ennen kuin uusi työntekijä muuttaa Suomeen. Täällä päässä aikaa on varattava esimerkiksi virastoasioille ja huolelliselle perehdyttämiselle.

## KOHTAA IHMINEN IHMISENÄ

Ihmisillä on tapana palkata töihin mahdollisimman samanlaisia ihmisiä kuin he itse ovat. Kun työntekijöitä aletaan rekrytoida ulkomailta, erilaisuus helposti korostuu ja rekrytoija sortuu yleistyksiin: kaikki amerikkalaiset ovat ulospäinsuuntauneita, kaikki italialaiset temperamenttisia.

”Todellisuudessa kulttuurien sisällä on enemmän eroavaisuuksia kuin kulttuurien välillä. Kulttuurieroista on hyvä puhua, mutta loppujen lopuksi ihminen on kohdattava vain ihmisenä”, Leskinen sanoo.

## OLE KULTTUURISENSITIIVINEN

Jo hakemuksia ja ansioluetteloja lukiessa rekrytoijan on osattava pitää kulttuurisensitiiviset tuntosarvet koholla.

”Harvoin tapaat intialaista, joka ei olisi tehnyt miljoonaa asiaa ja osaisi niitä kaikkia erinomaisesti”, Leskinen konkretisoi.

Kulttuurisista tavoista kannattaa ottaa mahdollisimman paljon selvää etukäteen, ja vastaan tulevat asiat pitää osata suhteuttaa tietoihin. Tieto myös auttaa arvioimaan, mitkä ovat ne keskeiset sei-

kat, jotka suomalaisesta kulttuurista kannattaa kertoa esimerkiksi ukrainalaiselle tai intialaiselle.

”Istuimme hiljattain uuden intialaisen työntekijämme kanssa autojonossa Mannerheimintiellä. Viereissä olevalla bussikaistalla kulki busseja harvakseltaan. Kerroin, että me suomalaiset olemme sääntökansaa emmekä mene bussikaistalle. Intiassa autoja olisi ollut paitsi bussikaistalla myös pyörätiellä.”

## TARJOA URAMAHDOLLISUUKSIA

Kaikista maailman maista Suomi ei ole houkuttelevin kohde.

”Suomi on kylmä ja kaukainen maa, jossa on korkea verotus ja kieli, jota puhuu vain viisi miljoonaa ihmistä.”

Monissa muissa maissa varsinkin vaativissa asiantuntijatehtävissä olevat nauttivat edullisista palveluista. Suomessa palvelut ovat kalliita. Lisäksi lapsille voi olla vaikea löytää Suomesta sopiva koulu, sillä kansainvälisiä kouluja ei juuri ole.

Keskijohdolle ja alemmille toimihenkilöille Suomi on verotuksineen ja tee se itse -palveluineen hyvä maa. Mutta etenkin ylemmälle keskijohdolle hohdon ja houkuttavuuden täytyy löytyä ennen kaikkea työstä.

”Heille kannattaa tarjota tilaisuuksia kehittää osaamistaan ja edetä tätä kautta urallaan”, Leskinen sanoo.

## MUISTA PERHE

Moni Suomeen töihin tuleva tuo perheensä mukanaan. Jos työntekijällä on tekemistä mutta muulla perheellä ei, viihtyvyys kärsii ja vierailu jää helposti lyhyeksi.

”Kannattaa miettiä, miten Hyvinkään saa myytyä kiinalaiselle.”

Fiksu työnantaja hyödyntää aiemmin Suomeen tulleiden työntekijöiden tietoa ja kokemuksia. Ainakin pääkaupunkiseudulta löytyy yhteisöjä ja harrastepiirejä, joihin tulokkaita voi ohjata. Lisäksi työ-

paikkakunnan palvelut ja vapaa-ajan aktiviteetit kannattaa selvittää etukäteen.

”Koko perheelle on myös tärkeää kertoa, että meillä on neljä todella erilaista vuodenaikaa. Pahin kulttuurishokki voi olla se, miten radikaalisti ilmasto muuttuu kolmessa kuukaudessa.”

Rekrytointiajankohtakin on hyvä suunnitella vuodenaikojä silmällä pitäen.

”Minua on rekrytoinneissa usein hämmästyttänyt se, että Suomeen aletaan rekrytoida porukkaa touko–kesäkuussa. Prosessi etenee niin, että uudet työntekijät muuttavat maahan marraskuussa. Voiko olla karumpaa aikaa tulla Suomeen?” Leskinen kysyy.

## ÄLÄ VAIN JÄTÄ REKRYTOIMATTA

Kun työpaikoilla on ihmisiä eri puolilta maailmaa, näkökulmien kirjo laajenee. Kansainvälinen johto tekee tutkitusti päätöksiä, joista seuraa taloudellista menestystä, ja monikulttuurinen työntekijäkanta parantaa koko maan kilpailukykyä. Leskisen mukaan tämän näkee, kun katselee hiukan ympärilleen.

”Esimerkiksi Suomea taloudellisesti paremmin menestyvillä Pohjoismailla on monikulttuurisempi työntekijäkanta kuin meillä, ja ne ovat parempia myynnisissä, markkinoinnissa ja kulutustavaroissa.”

Muualta tulevilla on tärkeää tietoa esimerkiksi siitä, mitä asiakkaat arvostavat työntekijöiden lähtömaiden markkinoilla. Jos työntekijä rekrytoidaan yhtiön sisältä, hän voi palatessaan viedä täällä oppimiaan asioita kotimaansa yksikköön. Näin osaaminen kehittyy molemmissa maissa. ❶

## LISÄTIETOA ULKOMAILTA REKRYTOINNISTA:

- > [te-palvelut.fi](https://te-palvelut.fi) → Työnantajalle  
→ Löydä työntekijä → Rekrytoi ulkomailta
- > [tem.fi](https://tem.fi)
- > [ec.europa.eu/eures](https://ec.europa.eu/eures) → Työnantajat  
→ Rekrytoitko ulkomailta?




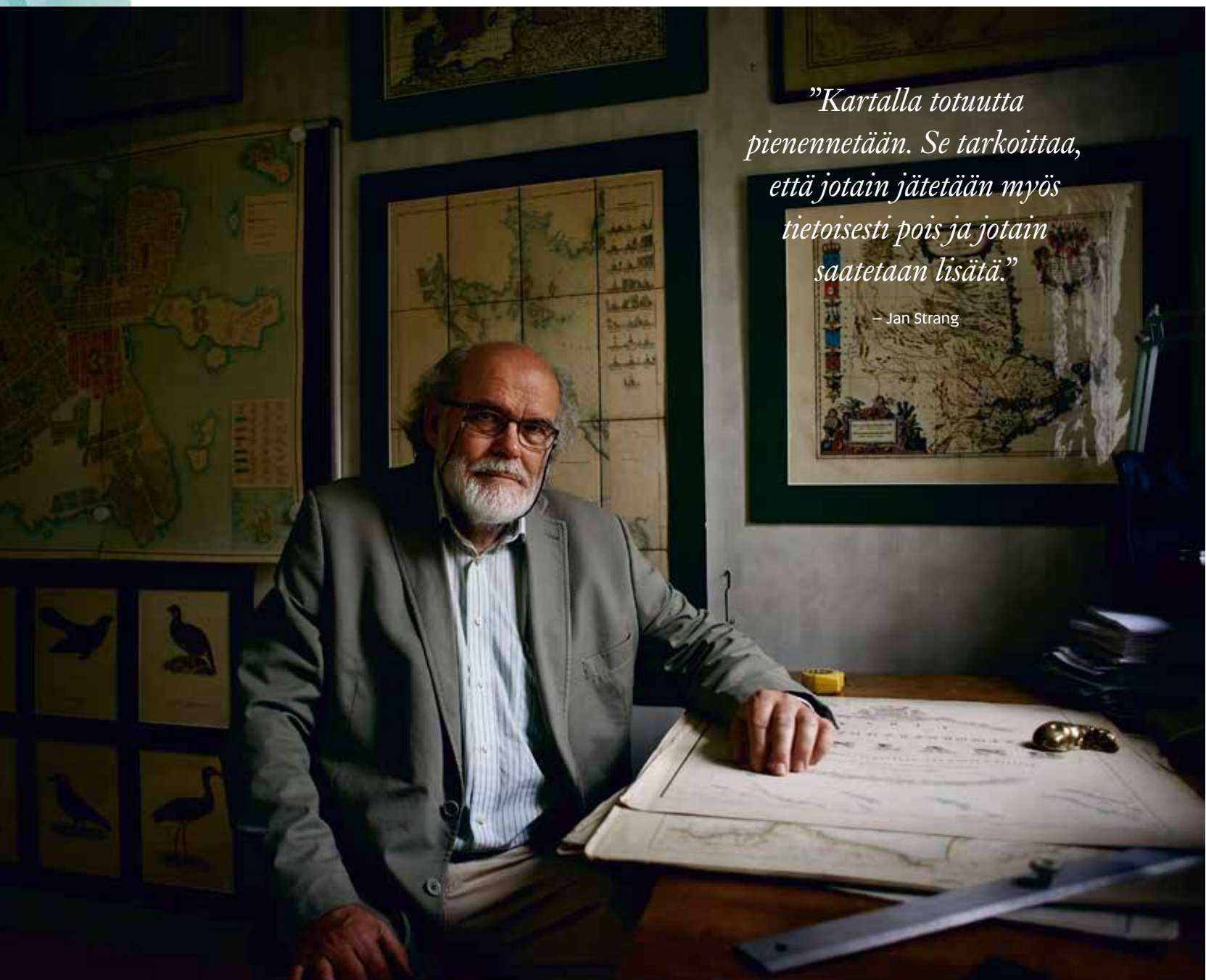
66

# TOTUUKSIA *ja* VALHEITA

KARTTA EI OLE KOSKAAN ABSOLUUTTINEN  
TOTUUS. MAAILMASTA PIIRRETYT KUVAT  
KERTOAVAT MYÖS VALLITSEVASTA KULTTUURISTA,  
HISTORIASTA, VALTASUHTEISTA JA LAATIJANSA  
TARKOITUSPERISTÄ. KARTTOJEN KERROKSET  
KIEHTOAVAT TUTKIJAA JA KERÄILIJÄÄ.

**TEKSTI:** *Laura Friman* **KUVAT:** *Bryan Saragosa* **KUVITUS:** *Jenni Väre*





*”Kartalla totuutta  
pienennetään. Se tarkoittaa,  
että jotain jätetään myös  
tietoisesti pois ja jotain  
saatetaan lisätä.”*

– Jan Strang

**K**utomokatu, Donnerinkuja, Kankurinpuisto. Uusmaalainen radanvarsikaupunki ei kuulosta Telluksen mittakaavassa järin eksoottiselta kohteelta, mutta perheensä kanssa Hyvinkäälle muuttaneelle pienelle pojalle se oli sitä: vieras, valloittamaton maailma. Uusi kotikaupunki piti ottaa haltuun karttaa tapittamalla.

Niin alkoi **Jan Strangin** palava kiinnostus karttoihin. Kun ikätoverit tuhlasivat viikkorahansa lennokkeihin, hän matkusti markkoiheen Helsingin Esplanadille erikoispuotiin, joka pullisteli kutkuttavia karttoja. Pian kaveritkin innostuivat, kun vanhan kaivosradan reitti kotikulmilla piti jäljittää. Kartathan kielivätkin seikkailuista!

Strangin intohimo kantoi aikuisikään asti. Hänestä tuli tietokirjailija ja karttakauppias.

Tutkija ja tietokirjailija **Ari Turunen** oli niin ikään vasta kuuksivuotias, kun hän häkeltä vaarin sängyn yläpuolelle ripustetusta maailmankartasta. Huomion kiinnitti Atlantin keskellä kukoistava valtava, vihreä kaistale nimeltä Grönlanti. Oliko se sittenkin manner? Sehän oli hurjan kokoinen! Tuntui hassulta, että saarena markkinoidun jäätikkölohkon rinnalla koko Afrikan maanosakin näytti seinällä vaatimattomalta pläntiltä.

Turusen kiinnostus maantieteeseen syttyi jo tuolloin, vaikka arvoituksen vastaus – kaksiulotteisen kartan vääristävä vaikutus – hahmottui vasta kouluvuosina. Ei tosin ihan heti, sillä luokkahuoneen seinällä killui ihan vaarin karttaa mukaileva kuvaus maailmasta. Suomi ylhäällä, Australia alanurkassa.

Vähitellen Turunen tajusi kuitenkin, että toisella puolen maailmaa koulujen ja uutishuoneiden seinillä komeili aivan toisennä-



köinen kartta. Australia saattoi nököttää ihan muualla kuin tutussa nurkassa, koska kaikkialla maailmassa sijoitettiin oma kulttuuri kartan keskiöön.

**O**ma maantieteellinen maailmankuvamme selittyy kahdella sanalla: Mercatorin projektio. Kartta-projektio, eli menetelmä mallintaa maapallon pinta kaksikulotteiselle tasolle, vääristää visuaalisesti mitasuhteita. Meille tutuimmassa mallissa, Mercatorin projektiossa, se korostaa napa-alueita eli osoittaa pohjoisen huomattavasti todellista suurempana. Siksi maantieteelliset käsityksemme ovat paikoittain pahasti vinksallaan.

”Yksi konkreettinen esimerkki vääristymästä on Intia, jonka Mercatorin projektio esittää saman kokoisena kuin Suomen. Todellisuudessa Intia on kymmenen kertaa suurempi”, Ari Turunen huomauttaa.

Kartta ei ole koskaan absoluuttinen totuus. Se on yksinkertaisesti meille tarjottu tapa hahmottaa maailmaa ja harvoin – jos koskaan – neutraali. Jos tämä ei ole monelle koululaiselle päivänselvää, ei se ole sitä aikuisellekaan.

Kartta korostaa, häivyttää, piilottaa ja paljastaa. Se ottaa kantaa, heijastaa arvovalintoja ja luo vahvoja mielikuvia. Toisinaan valinnat ovat näennäisen harmittomia, kuten brittiutisten raportti Euroopan säästä. Suomea on turha etsiä ruudulta, sillä rajauksen mukaan Euroopaksi mielletään lähinnä Keski- ja Etelä-Eurooppa.

Toisinaan kartan julistama viesti on poliittisesti latautunut. Googlen karttapalvelut eivät tunnusta tai tunnista Palestiinaa, ja kuvat Jerusalemissa on häivytetty sumeiksi. Libanonilaisessa keittokirjassa taas päästetään kartalle Palestiina ja rajataan Israel ulos.

”Alueelliset kiistat näkyvät aina kartan pinnalla. Venäläisillä kartoilla Krim on osa Venäjää, suomalaisilla kartoilla osa Ukrainaa. Saariryhmä Argentiinan edustalla on argentiinalaisissa kartoissa nimeltään Malvinassaaret, brittikartoissa Falklandinsaaret”, Turunen konkretisoi.



*”Kartta on ollut kautta historian vallan väline. Maailman tärkeimmät kartat kuuluvat yhä niille, joilla on eniten valtaa.”*

– Ari Turunen

**K**arttojen epäluotettavuuden ja kulttuurisidonaisuuden tietää myös Jan Strang.

”Kartalla totuutta pienennetään. Se tarkoittaa, että jotain jätetään myös tietoisesti pois ja jotain saatetaan lisätä. Suomessakin Kuninkaantienä markkinoidun reitin on piirtänyt matkailuviranomainen, jonka intressit ovat matkan varrella sijaitsevat nähtävyydet.”

Oma lukunsa ovat tyystin fuskatut kartat, joilla on pyritty piirtämään tietoa ja ylläpitämään pelon ilmapiiriä. Tästä Strangilla on omakohtaista kokemusta vuosilta, kun hän matkusti työnsä puolesta 1970-luvun Neuvostoliitossa. Pietarissa käydessään hän huomasi, että vaikka tienän edessä kääntyi selkeästi vasemmalle, se oli piirretty kartalla kääntymään oikealle. Karttaintoilija ei tietenkään tästä lannistunut, vaan alkoi kartoittaa kaupunkia omalla kynällään ja parannella valheellisia karttoja. Etäisyydet piti arvioida summanmutikassa, mutta hetkessä Pietari hahmottui jo paremmin.

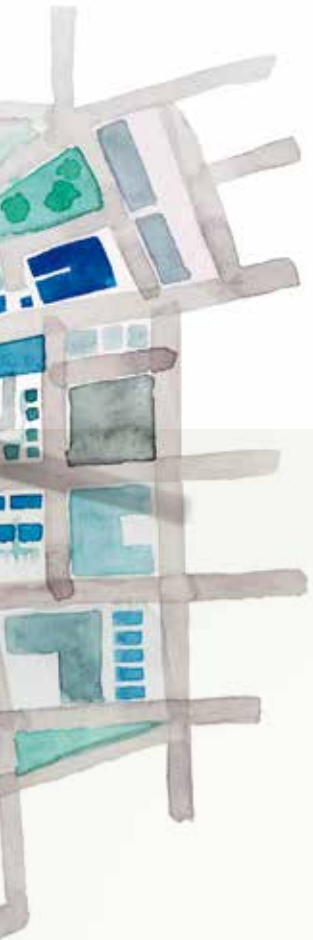
Muutamaa vuosikymmentä myöhem-

min Strangin muisto tuntuu huvittavalta. Siinä missä kartta oli vielä pari vuosisataa sitten statussymboli, harvinainen aarre ja suoranaan ylellisyystuote, uudella vuosituhannella se on arkipäiväistynyt länsimaissa osaksi arkea. Älypuhelimien kautta lähes jokaisella on koko maailma hyppysissään. Google Earth lennättää sekunnissa minne tahansa maapallolla, karttasovellukset paikantavat käyttäjän hetkessä ja valistavat sijainnista. Mutta huikeasta kehityksestä huolimatta emme koskaan pääse käsiksi kaikkeen tietoon.

”Kartta on ollut kautta historian vallan väline, eikä se ole muuttunut miksikään. Vaikka suurelle yleisölle on nykyään tarjolla laaja valikoima karttoja, maailman tarkimmat kartat kuuluvat yhä niille, joilla on eniten valtaa”, Turunen muistuttaa.

**K**artta syntyi aikanaan käytännön tarpeesta merenkulkijoille. Navigointi mullisti merellä liikkumisen, mutta hyvin pian se oli paljon muutakin kuin kömpelö hahmotelma saarista ja karikoista.

Ari Turunen on selvittänyt karttojen moninaisia kulttuurillisia ulottuvuuksia teoksessaan *Maailman kuvat*. Tietokirjasta on laadittu myös sähköinen versio, jota Turunen markkinoi erityisesti opetuskäyttöön. Tuoreelle materiaalille olisi tutkijan mukaan tarvetta.





”Vaikka suomalaisilla taitaa olla keskimääräisesti kohtuullisen hyvä maantieteen taju, peräänkuuluttaisin parempaa kartanlukutaitoa”, hän tiivistää.

Miten tätä taitoa voi sitten hioa? Ainakin tutustumalla erilaisiin karttaprojektioihin, joita on olemassa kymmeniä. Kannattaa myös miettiä, kuka tietyn kartan on tehnyt, mikä on sen käyttötarkoitus ja laatimisen motiivi. Näiden kysymysten myötä kartan perimmäinen sanoma paljastuu.

Turusen mukaan on virkistävää katsoa välillä karttaa, jossa maailman keskus on muualla. Vaikka Intiassa.

”Kaiken a ja o on maailmankuvien moninaisuus. Siksi kouluatlasten tulisi tarjota meille vaihtoehtoja. Erilaiset kartat haastavat ja kyseenalaistavat hausalla tavalla lukkiutuneen kuvamme planeetastamme”, Turunen kannustaa.

Kaikkein parasta on tutkailla maailmaa joskus värityttömänä, vääristämättömänä versiona. Turusen mukaan tähän tarkoitukseen on olemassa yksi ylivertainen ja simppele työkalu.

”Maapallon näkee sellaisena kuin se on vain sitä ympäröivältä kiertoradalta. Koska harvalla on mahdollisuus matkustaa tutkimaan planeettaamme sieltä käsin, toiseksi paras vaihtoehto on karttapallo. Sen käyttöä pitäisi lisätä reilusti”, tutkija toteaa.

**N**iin karttapallon realistisuudesta kuin digikartan kätevydestä huolimatta kaksiuolotteinen kartta elää historiallisena tuotteena ikuisesti, ainakin jos sitä osaa vaalia.

”Ei missään nimessä rullalle!” huudahtaa paperikarttojen asiantuntija Jan Strang.

Hän tietää kaiken arvokarttojen oikeoppisesta säilytyksestä. Jos paperia säilytetään vuosikymmeniä tai jopa vuosisatoja kää-



röksi rullattuna, se hapertuu ja murenee auki keriyessä. Siksi kartat on ensiarvoisen tärkeää säilyttää suorina, laatikoissa, koteloisissa tai kehystettyinä.

Hän on ollut itse aina erityisen kiinnostunut 1800-luvun kartoista, vaikka niitä on aikanaan väheksytty harrastajapiireissä. Karttoihin 1960-luvulla hurahtaneet suomalaiset toimitusjohtajat kun hamstrasivat Lontoon-matkoiltaan ennen kaikkea 1500-, 1600- ja 1700-lukujen tyyriitä ja visuaalisesti näyttäviä karttoja. 1800-luvun karttoja pidettiin kuivakkoina, epäkiinnostavina eikä tarpeeksi eksotisina.

Näitä ikivanhoja aarteita löytää harvoin kirpputorilta viitosella. Halvan jäljennöksen tunnistaa helpoimmin karttapaperin laadusta: aidon, vuosisatoja vanhan kartan paperi on paksua ja tuntuu sormenpäiden välissä karkealta. Mantereet ja valtioiden rajat on maalattu pikkutarkoin vedoin vesiväreillä. Harjaantunut sil-

*Kuka kartan on tehnyt, mikä on sen käyttötarkoitus ja laatimisen motiivi? Näiden kysymysten myötä kartan perimmäinen sanoma paljastuu.*

mä erottaa laatukartan vaivatta. Sellaista havittelevan on varauduttava vähintään 500 euron satsaukseen. Nyrkkisääntönä Strang mainitsee, että merikartat ovat tyyriimpiä kuin maakartat. Hän kertoo internetin järjeistyneen karttamarkkinoita: kun kansainvälinen tarjonta on selvillä, mitä tahansa ei voi enää kaupitella harvinaisuutena.

Karttapolifiksatiostaan huolimatta myös tutkija tunnustaa kartan lumon paperituotteena. Ari Turusen mukaan kaksikulotteisella kartalla on kiistämättä esteettinen, ikonografinen arvo. Kartantekijän kuvaus maapallosta on ennen kaikkea taideteos.

”Kartantekijän työ on kiehtovaa seurattavaa. Toki tekijät tietävät itsekin, ettei maailmaa voi esittää vain yhdellä tavalla. Minusta on jännittävää nähdä, millaisia matemaattisiin periaatteisiin perustuvia projektioita he osaavat luoda. Kaksikulotteisenkin kartta herättää aina ajatuksia”, Turunen pohtii.

Emotionaalinen ulottuvuus on osa kartan luonnetta. Useimmille realistista maailmankuvaa tärkeämmäksi tekijäksi nousevatkin kartan nostattamat tunteet. Strang tietää, että valtaosa kar-

toista myydään ihan muille kuin varsinaisille harrastajille. Monelle on tärkeää saada seinälleen esimerkiksi kotikylää tai mökkikuntaa kuvaava kartta, millainen tahansa.

Myös keräilijät ovat erityisen kiinnostuneita Suomen ja lähi-alueiden kartoista. Kartta onkin usein kunnianosoitus juurille, esimerkiksi luovutetun Karjalan kartoja janoetaan vieläkin viimeisiksi. Kotiseururakkaus on Jan Strangin putiikissa voimallimmillaan. ”Kunhan siitä löytyy sana Saarijärvi” on karttakauppiaille aivan tuttu toive. 🗺️



# Life Magazine



*Kannen kuva:*  
**BRYAN SARAGOSA**



**JUKKA NORTIO**

*Toimittaja Jukka Nortio urakoi tämän lehteen kaksi juttua.*

"Jokainen haastattelu jännittää, vaikka olen tehnyt niitä tuhansia. Ihmisen kohtaaminen, luottamuksen voittaminen, vuorovaikutus ja ihmisen äänen siirtäminen osaksi tarinaa kiehtovat minua. Pääomasijoittaja, rakennusinsinööri, laborantti, jäteauton kuljettaja ja ulkoministeri: jokaisella heistä on tärkeää sanottavaa, jonka haluan välittää lukijoille."



**SAMI KORTEMÄKI**

*Underwaren kirjainmuotoilija Sami Kortemäki teki tekstaukset sivulle 74.*

"Tein yrittäjä William von der Pahlenin haastatteluun käsialatekstauksen tussiterällä ja musteella. Fontteja rakentaessa sanakuvien muotoa viritellään käsin ja koneella piirtäen useita viikkoja. Tällä kertaa en halunnut käyttää työhön yhtä akvarellipaperia enempää – eihän haastattelijakaan kysy samaa kysymystä moneen kertaan harjoitellen äänenpainojaan."

## **SYKSY — TALVI 2015**

Mandatum Life  
Bulevardi 56, 00120 Helsinki.  
Puh. 010 515 225  
www.mandatumlife.fi

*Päätoimittaja*  
**Niina Riihelä**

*Toimituspäällikkö*  
**Laura Helaniemi**  
laura.helaniemi@mandatumlife.fi  
Puh. 010 516 7447

*Taitto*  
**WONDER AGENCY**

Kanavaranta 7 C 6, 00160 Helsinki  
Helmi Paulamäki — Puh. 050 438 8933  
helmi.paulamaki@wonderagency.com

*Toimitus*

## **LINNUNTIE**

Pursimiehenkatu 13 A 3, 00150 Helsinki  
**Noora Lintukangas** — Puh. 040 535 0004  
noora.lintukangas@linnuntie.fi  
**Iina Thieulon** — Puh. 050 593 1640  
iina.thieulon@linnuntie.fi

*Ilmoitusmyynti*

## **MEDIA DUO OY**

**Eeva Kärki** — Puh. 040 719 2467  
eeva.karki@mediaduo.fi

*Paino*

## **PUNAMUSTA OY**

*Paperi*  
Kansi: Galerie Art Gloss 250 gm2  
Sisus: Novapress Silk 90 gm2

ISSN-L 1798-4408 / ISSN 1798-4408

## **MANDATUM**

### **HENKIVAKUUTUSOSAKEYHTIÖ**

*Käyntiosoite:*  
Bulevardi 56, 00100 Helsinki.  
Postiosoite: PL 627, 00101 Helsinki.  
Puh. 010 515 225, Y-tunnus 0641130-2.

## **ASIAKASPALVELU**

0200 31100 (pvm/mpm),  
ma-to 8-18, pe 8-17

*Rahat & Henki*



## Kolumni

”Maailmanpelastussuunnitelmalle on oltava taloudelliset perusteet.”

# Vastuullisuus on kovaa tekemistä



**V**astuullisuus pitäisi nähdä yrityksen tulosta kasvattavana etuna, liiketoimintastrategian luontevana osana.

Törmään silti usein asenteeseen, että vastuullisuus on ”pehmeää touhua” ja vastakohtaista tulokselliselle liiketoiminnalle.

Kun puhutaan vastuullisuudesta, puhutaan liian usein pelkistä vastuullisuusraporteista ja niiden laatimisesta milloin minkäkin standardin mukaisesti. Ikään kuin vastuullisuus olisi yritystoiminnan päälle liimattu pakollinen paha.

Vastuullisuuden eri osa-alueita, ympäristöä, ihmisiä ja taloutta, voi käyttää lähtökohtana uusien strategisten ulottuvuuksien löytämiselle ja uudenlaisen liiketoiminnan synnyttämiseksi.

Ympäristöön voidaan esimerkiksi panostaa materiaalihokkuudella tai säästämällä energiaa. Tai kehittämällä uusia, vastuullisia tuotteita.

Kun johtaminen on vastuullista, ihmiset viihtyvät työssään. Kun työntekijät saavat kehittyä, kokevat kuuluvansa merkitykselliseen kokonaisuuteen ja näkevät vastuullisuuden merkityksen, he ovat sitoutuneita ja motivoituneita – ja tulosta syntyy.

Taloudellisessa yhteiskuntavastuussa on huomionarvoista, että ihmiset haluavat säilyttää elintasonsa. Se onnistuu vain, jos maassa on menestyviä yrityksiä. Tämä on tärkeää muistaa, kun strategiaan kirjataan maailmanpelastussuunnitelmaa. Toiminnoille on oltava taloudelliset perusteet.

Hallituksen vastuulla on, ettei se tyydy pelkkään johdon tuottamaan vastuullisuusraporttiin, vaikka asiat olisivatkin nimellisesti kunnossa. Sen tehtävä on sisällyttää vastuullisuus aidosti strategiaan. Johdon on puolestaan puhallettava strategia henkiin.

Kun vastuullisuus on kirjattu strategiaan, sille voidaan asettaa tavoitteet, tavoitteiden toteutumista voidaan seurata ja niistä voidaan raportoida. Näin ne tulevat osaksi jokaisen työntekijän jokapäiväistä tekemistä.

Vastuullisuuteen on tärkeää suhtautua eteenpäin nojaavalla asenteella. Valintoja ei pidä tehdä vain jonkun asetuksen takia tai odottaa, että joku käsklee. Varautuva asenne on merkityksellinen myös yrityksen maineenhallinnan kannalta. Jos ikävä, yrityksen vastuuttomasta toiminnasta viestivä tapaus leviää sosiaalisessa mediassa, brändi voi saada tuntuvan kolauksen.

Kun vastuullisuuteen suhtautuu proaktiivisesti, pysyy itse tilanteen herrana.

### Nina Kopola

*Kirjoittaja on Suomen Oyj:n toimitusjohtaja. Hän kuuluu Metso Oyj:n hallitukseen sekä eläkevakuutusyhtiö Imarisen hallintoneuvostoon.*

## Sivulauseessa

*William von der Pahlen haluaisi yrittäjäohjelmia jo yläkouluun.*

*Yrittäjyys on unelmani*, koska siihen kuuluvat vaihtelevuus ja vapaus. Yrittäjyys merkitsee myös vastuuta ja paljon töitä, mutta niin on joka alalla, jos haluaa menestyä.

*Olen parhaimmillani* keskustellessani ihmisten kanssa. Usein sanotaan, että hieno tuote myy itsensä, mutta se ei pidä paikkaansa. Kauppa voi kariutua aivan viime hetkellä, ja silloin aloitetaan alusta. Tärkeintä on olla oma itsensä ja kuunnella tarkasti asiakasta. Nautin haastavista myyntitilanteista.

*Heikkouteni on*, että saatan ottaa saamani palautteen turhankin henkilökohtaisesti. Se on varmasti tavallista ihmisille, jotka laittavat itsensä kunnolla likoon.

*Yrittäjyys kiehtoo* nykynuoria huomattavasti aiempaa enemmän. Suomessa puhutaan paljon yrittäjyyden tärkeydestä, mutta kannustusta ja työkaluja siihen tarjotaan varsin vähän. Olisi järkevää saada jo yläkouluun yrittäjäohjelmia, joissa nuoret voisivat kokeilla yrityksen perustamista.

*Raha on* nyky-yhteiskunnassa lähes ainoa konkreettinen mittari ihmisen menestyksestä, mutta minulle on myös tärkeää rakentaa jotain pysyvää ja olla arvostettu alalani. Raha ei ole kaikki kaikessa.

*Arvostan työelämässä* sosiaalisia ihmisiä, jotka tekevät aloitteita ja joiden kanssa on helppo vaihtaa ajatuksia. Olen onnekas, sillä ympärilläni on laaja verkosto ihmisiä, jotka ovat valmiita auttamaan pyytämättäkin.

*Uskon*, että ihminen, joka tekee työn ohella muutakin, on työssään parempi. Opiskelu ja harrastukset tukevat yrittäjyyttä.

*Suurin unelmani on* perustaa täysin tyhjästä firma, joka myöhemmin pärjäisi omillaan.

*William von der Pahlen*, 20, on ranskalaisia Lacanche-belloja maahantuovan Vonder Imports Oy Ab:n perustaja. Yritys lanseeraa tuotteensa marraskuussa. [lacanche.fi](http://lacanche.fi)

→ Katso Life Journalista, mitä muuta von der Pahlen yrittäjyydestä sanoo. [mandatumlife.fi/life-journal](http://mandatumlife.fi/life-journal)





# Harvat ja valitut

Kun aikaa on vähän ja tekemistä liikaa, valikoi oikein. Klikkaa artikkeleihin, joista hyödyt itse eniten – yrittäjänä, johtajana, sijoittajana – niin työssä kuin vapaa-ajalla. Life Journal arvostaa aikaasi tarjoamalla merkityksellistä sisältöä, jolla rikastutat elämääsi.

Lue [mandatumlife.fi/life-journal](http://mandatumlife.fi/life-journal)

---

---

**LIFE JOURNAL**

---

---

® MANDATUM LIFE



*Keb Eco-Shell Jacket*

*Vedenpitävä, hengittävä ja valmistettu kestävästä ajattelutavan mukaisesti. Kangas on kierrätettyä polyesteriä, jossa on fluoribiiliön kylläste. Kierrätettyä ja ympäristökompensoitua.*

## ENEMMÄN KUIN VAIN VEDENPITÄVÄ JA HENGITTÄVÄ

MARKKINOILLA ON NYKYISIN valittavana kahta erityyppistä teknistä kuoritakkia.

Molemmat ovat erittäin hyvin toimivia.

Molemmissa on pitkälle kehitetyt kalvolliset kuorimateriaalit, jotka päästävät kehon kosteuden pois mutta pitävät tuulen ja veden vaateen ulkopuolella.

Molempia voi pitää erittäin laadukaina ja kestävinä tuotteina vaatimaan ulkoiluun.

Molempia ylistävät sekä outdoor-alan lehdet että vaativat käyttäjät.

Toisessa on käytetty fluorihiihlä sisältävää pintakyllästettä.

Toisessa taas ei.



[www.fjallraven.fi](http://www.fjallraven.fi)

*Keb Eco-Shell-mallisto on saatavilla Partioaitan myymälöistä. Katso lähin myymäläsi osoitteesta [www.partioaita.fi](http://www.partioaita.fi)*